

Vastuullinen perehdyttäminen

Case: Tapojärvi Oy

Marika Posti

Opinnäytetyö
Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Insinööri (AMK)

KEMI 2014

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia tahoja, jotka ovat minua auttaneet ja tukeneet opinnäytetyöprojektini aikana. Erityiskiitokset haluan osoittaa Tapojärvi Oy:lle mielenkiintoisen opinnäytetyön hankkeistamisesta sekä haastatteluiden ja materiaalien antamisesta. Lisäksi haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa Soili Mäkimurto-Koivumaata rakentavista neuvoista sekä onnistuneesta yhteistyöstä. Lopuksi haluan sydämellisesti kiittää perhettäni ja ystäviäni, jotka ovat jaksaneet olla tukenani koko opintojen ajan. Ilman läheisten tukea opintojen sekä opinnäytetyön tiiviillä aikataululla suorittaminen ei olisi ollut mahdollista.

Kemissä 31.10.2014

Marika Posti

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Koulutusala

Koulutusohjelma:	Tuotantotalous
Opinnäytetyön tekijä:	Marika Posti
Opinnäytetyön nimi:	Vastuullinen perehdyttäminen, Case: Tapojärvi Oy
Sivuja (joista liitesivuja):	81(5)
Päiväys:	31.10.2014
Opinnäytetyön ohjaaja:	Yliopettaja, FT Soili Mäkimurto-Koivumaa
Toimeksiantaja:	Tapojärvi Oy / Pertti Vartio & Juha Posti
<p>Opinnäytetyö käsitteli uuden työntekijän vastuullista perehdyttämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli opitun teorian sekä tuotantotalouden insinöörin opintojen kautta omaksuttujen asioiden avulla selvittää mm. kaivosurakointiin erikoistuneen Tapojärvi Oy:n perehdyttämisen nykytilanne sekä kartoittaa yrityksen perehdyttämisen kehittämistarpeet. Tavoitteena oli luoda ulkopuolisin silmin tilannekatsaus yrityksen perehdyttämiskäytännöistä, haasteista ja ongelma-alueista sekä niiden perimmäisistä syistä. Kehittämissuunnitelman avulla pyrittiin antamaan perehdyttämisen kehittämistyölle perusta sekä eväät tärkeimpien kehittämisen osa-alueiden eteenpäin viemiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttiin perehdyttämiseen, sen merkitykseen, haasteisiin sekä itse perehdyttämisen prosessiin työnopastuksineen. Teoriaa tarkasteltiin myös perehdyttämiseen liittyvien asenteiden sekä yhteistyön merkityksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutustuttiin lisäksi Tapojärvi Oy:hyn yrityksenä sekä Eläjärven maanalaisen kaivoksen toimintaan.</p> <p>Omaksutun teorian pohjalta laadittiin avoimet haastattelukysymykset perehdyttämisen tilanteen kartoittamiseksi Tapojärvi Oy:ssä. Haastattelu toteutettiin usealle taholle yrityksessä avoimesti keskustellen sekä kirjallisina haastatteluina mahdollisimman laajan materiaalin aikaansaamiseksi. Vertailukohtena kaivostoimintaan perehdyttämiseksi opinnäytetyössä haastateltiin lisäksi toiseen kaivosyhtiöön vastikään perehdytettyä henkilöä. Haastatteluiden sekä yrityksestä saadun perehdytysmateriaalin avulla tarkoituksena oli löytää perehdyttämisen solmukohtat sekä tärkeimmät kehittämiskohteet.</p> <p>Teorian sekä tutkimusaineiston perusteella Tapojärvi Oy:ssä perehdyttäminen oli erittäin arvostettu asia, ja sen kehittämiseen oltiin valmiita panostamaan. Perehdyttämiskäytäntöjen tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi nousivat työntekijöiden selkeiden työnkuvien sekä vastuualueiden häilyvät rajapinnat, perehdytyskäytäntöjen laajuus, perehdytysmateriaalien yleismaailmallisuus sekä yhteistyön ja viestinnän puutteellisuus. Kehityssuunnitelmassa keskityttiin antamaan perusteltua ja suuntaantavaa pohjamateriaalia asioiden eteenpäin viemiseksi.</p>	
Asiasanat: Perehdyttäminen, työnopastus, yksilön oppiminen, kokonaisuuden hallinta	

ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Technology

Degree programme:	Industrial Management
Author:	Marika Posti
Thesis title:	Responsible Employee Orientation, Case Tapojärvi Oy
Pages (of which appendixes):	81(5)
Date:	October 31, 2014
Thesis instructor:	Soili Mäkimurto- Koivumaa, Education Manager PhD
Company/Supervisor:	Tapojärvi Oy / Pertti Vartio & Juha Posti
<p>The Bachelor's Thesis deals with the new employee orientation carried out in a responsible manner. The purpose of this Thesis was to examine the current situation of orientation and to identify development needs. The Thesis was commissioned by Tapojärvi Oy, which is specialized, among other things, in mining work. The study was performed with the help of the acquired theory, as well as things that have been acquired during the studies of Industrial Engineering. The aim of this Thesis was to examine the orientation of the company, its practices, challenges and problem areas, and their root causes by outside eye. The development plan was intended to provide the company with the basis for the development work and suggestions to advance the most important development sections.</p> <p>The theoretical part of the induction was explored in general orientation, its importance, challenges, and orientation process, which involves the work of guidance as an essential part of the orientation. The theory examined the attitudes related to the orientation and the importance of cooperation. The thesis also introduced Tapojärvi Oy and Eljärke underground mine operations generally.</p> <p>On the basis of theory open questions for the interviews were prepared. The purpose of the interviews was to identify the company's orientation situation today. The methodology used for data collection was interviewing many different parties. The interviews were conducted in open discussions, as well as written questions. The purpose of the interviews was to gain the widest possible material. During the study, a person who had recently completed the orientation process in another mining company was also interviewed. The aim of the interview was to compare different mining companies' induction processes. Based on the company's introductory material and interviews, the purpose of thesis was to find orientation nodes and the key development targets.</p> <p>Based on the theory and research material, the orientation was highly valued in Ta-</p>	

pojärvi Oy. The company also wanted to invest in the development of orientation. The most important development areas of the company were the employees with clear job descriptions and responsibilities, the extent of the orientation process, orientation material, co-operation and communication. The development plan focused on giving justified and indicative base material, so that the company can develop the orientation.

Keywords: Employee orientation, working instructions, learning of individual, master the whole

SISÄLLYS

ALKUSANAT	2
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	6
1 JOHDANTO	8
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne, rajaus ja tavoitteet	8
2 VASTUULLINEN PEREHDYTTÄMINEN	10
2.1 Mitä on perehdyttäminen?	10
2.2 Oppiminen perehdyttämisessä	12
2.3 Perehdyttämisen tavoitteet	16
2.4 Perehdyttämisen haasteet, hyödyt ja haitat	17
2.5 Perehdyttämisen suunnittelu	19
2.5.1 Osaamisen ja oppimisen arviointi	21
2.5.2 Perehdyttäjän valinta	23
2.6 Perehdyttämisen prosessi	24
2.7 Perehdyttämisen työkalut	29
2.8 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	32
3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	36
3.1 Elijärven kaivos	36
3.2 Tapojärvi Oy	38
4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU	41
4.1 Tutkimusmenetelmät	41
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	43
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	45
5.1 Tutkimuksen suorittaminen	45
5.2 Tutkimustulokset	46
5.2.1 Yrityksen perehdyttämiskäytäntö	46
5.2.2 Työntekijän rekrytointi ja vastaanotto	48
5.2.3 Perehdytysmateriaali	49
5.2.4 Perehdytysmenetelmät	51
5.2.5 Perehdyttämisen resurssit ja vastuut	52

5.2.6	Työhyvinvointi ja yhteistyö	53
5.2.7	Työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä	53
5.2.8	Esimiestason kokemukset perehdyttämisestä	54
5.2.9	Perehdyttäminen toisessa kaivosyhtiössä.....	55
5.3	Johtopäätöksiä	55
6	PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	57
6.1	Kehittämisen lähtökohdat	57
6.2	Kehittämiskohteet.....	57
6.2.1	Organisaatorakenteen suunnittelu	57
6.2.2	Perehdytysprosessin selkiinnyttäminen	62
6.2.3	Perehdytysmateriaalin kehittäminen	64
6.2.4	Tiedonkulun lisääminen ja yhteistyön tukeminen.....	65
7	POHDINTA.....	71
7.1	Työn luotettavuus	73
7.2	Jatkokehitysideoita	73
7.3	Opinnäytetyö prosessina.....	74
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	77

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Yritys tarvitsee osaavan, motivoituneen ja vastuuntuntoisen henkilöstön. Hyvin suunniteltu sekä onnistuneesti toteutettu perehdyttäminen on iso osa yrityksen henkilöstön kehittämisstrategiaa. Työ kuuluu lähes jokaisen ihmisen elämän keskeisiin toimintoihin jopa vuosikymmenien ajan. Työnteon aikana ihminen sekä hänen osaamisensa ja taitonsa kehittyvät ja kasvavat. Työhön perehdyttämisen avulla uusi työntekijä tutustutetaan työpaikkaan, työyhteisöön ja -organisaatioon sekä itse työtehtävään. Perehdyttäminen toimii siis oppimisen, osaamisen, työmotivaation sekä kehityksen hyvin merkittävänä työkaluna. Perehdyttämisen jatkuva kehittäminen henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan on myös tärkeää. Laadukkaalla perehdyttämisellä lisätään työntekijöiden osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan niin fyysistä kuin henkistäkin jaksamista sekä vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Laadukkaan perehdyttämisen on huomattu sitovan myös työntekijää kyseiseen yritykseen. (Lepistö 1998, 3.)

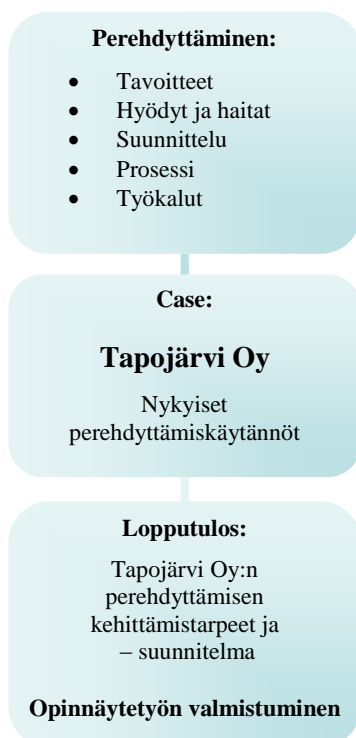
Opinnäytetyön toimeksiantaja Tapojärvi Oy on Eljäjärven kaivoksella Outokummun aluura-koitsijana toimiva yritys. Vastuullinen perehdyttäminen, Case: Tapojärvi Oy -opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen nykytilanne Eljäjärven kaivoksella sijaitsevaan työmaahan keskittyen. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus tuoda esiin yrityksen perehdyttämisen kehittämistarpeet sekä antaa kehittämistyölle onnistumisen edellytykset. Jatkuvasti kehittyvällä ja kasvavalla yrityksellä on käytössään paljon perehdytysmateriaalia, mutta perehdyttämiskäytännöt kaipaavat yhtenäistämistä, nykyaikaistamista sekä uusien ideoita pysyäkseen yrityksen muun kehityksen mukana. (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 18.9.2014.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne, rajaus ja tavoitteet

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: teoria, tutkimus ja kehittämissuunnitelma. Teoriaosuuden tavoitteena on sisäistää perehdyttämiseen liittyvä olennainen tieto kirjallisuuden sekä netistä ammennettavan materiaalin avulla. Teorian avulla selvitetään mm., perehdyttämisen merkitys, tavoitteet, hyödyt ja haitat sekä prosessiin tarvittavat resurs-

sit. Perehdyttämisosiossa keskitytään sen suunnitteluun ja laatimiseen unohtamatta prosessissa usein vähemmälle huomiolle jäävää perehdyttämisen seuranta. Teoriaosassa tutustutaan myös Elijärven kaivokseen sekä siellä urakoivaan case-yritykseen, Tapojärvi Oy:hyn. Tutkimusosiossa keskitytään tutkimaan Tapojärvi Oy:n perehdytyskäytäntöjä olemassa olevan perehdytysmateriaalin sekä asiantuntijahaastattelujen avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on insinöörin opintojen aikana omaksuttujen asioiden sekä aiheeseen syvällisen perehtymisen pohjalta kartoittaa perusteellisesti Tapojärvi Oy:n perehdyttämiskäytäntöjen nykytilanne sekä antaa kehittämisideoita olemassa oleviin käytäntöihin ja materiaaleihin. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille juuri ne asiat, mihin Tapojärvi Oy:ssä tulisi tällä hetkellä perehdyttämisen suhteen eniten panostaa. Opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan Tapojärvi Oy:hyn Elijärven työmaalle palkattavien uusien työntekijöiden perehdyttämistä yleiseltä tasolta. Yksittäiset työtehtävät ja niiden ohjaukset rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyö rakennetaan kuvion 1 mukaan deduktiivisesti, eli tutkittavaa asiaa lähdetään avaamaan ensin teoreettisesta näkökulmasta. Kun perehdyttämisen teoria on sisäistetty perin pohjin, siirrytään case-yrityksen tutkimiseen sekä yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen kartoittamiseen. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisesti eli keskitytään laadulliseen analysointiin. Lopullinen perehdyttämisen kehityssuunnitelma rakennetaan hankittujen tietojen avulla ja opinnäytetyö viimeistellään. (Virsta, hakupäivä 22.9.2014.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 VASTUULLINEN PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Mitä on perehdyttäminen?

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”
(Kupias & Peltola 2009, 19.)

”Perehdyttäjän pelikentällä” -kirja kiteyttää erinomaisesti perehdyttämisen perusajatuksen yllä olevaan kappaleeseen. Perehdyttäminen on siis tärkeä osa yrityksen henkilöstön hallintaa. Se voidaan myös nähdä yrityksen investointina henkilöstön osaamisen, laadunparantamisen sekä työssä jaksamisen tukemisen kautta. Sen avulla vähennetään myös työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. Vastuullinen perehdyttäminen antaa yritykselle turvaa pitkän tähtäimen kannattavuuden, maineen ja yrityskuvan edelleen kehittämisen muodossa. Perehdyttäminen on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, mikä vaatii yritykseltä aikaa, rahaa sekä ammattitaitoisen perehdyttäjän. Perehdyttäminen on siis koko työyhteisön etu, eikä sen myönteistä vaikutusta tuottavuuteen, laatuun, työturvallisuuteen ja onnistuneeseen yhteistyöhön voida kiistää. (Kupias & Peltola 2009, 14, 19; Lepistö 1998, 3.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työympäristönsä, sen tavat ja käytänteet, ihmiset, oman työnsä toimenkuvan sekä siihen liittyvät odotukset. Vastuullinen perehdyttäminen edistää perehdytettävän henkilön aktiivisuutta sekä itsenäistä suhtautumista työhön. Perehdyttäminen antaa myös mahdollisuuden itsensä kehittämisen lisäksi niin työn kuin työyhteisönkin kehittämiseen. Tehtäväkohtaisella työnopastuksella työntekijää valmennetaan uusiin tehtäviin. Työnopastuksessa tulokas oppii kaikki oman työnsä tekemiseen tarvittavat asiat, kuten mistä osista työ koostuu, mitä taitoja se edellyttää sekä miten työkoneita ja -välineitä käytetään. Työnopastus on osa työyhteisön toiminnan turvaamista, joten terveystai turvallisuustekijöitä ei myöskään sovi työhön opastuksen aikana unohtaa. (Penttinen & Mäntynen 2009. Hakupäivä 19.9.2014; Lepistö 1998, 6–7.)

Principis est virtus maxima nosse suos.
Tuntea oma väkensä on johtajan suurin voima.
Martialis
(Helsilä 2002, 5.)

Perehdyttäminen on olennainen osa johtamista. Varmaan jokaisen johtajan työpäivä täyttyy lukemattomista asioista, kuten työtehtävistä, neuvotteluista ja palavereista. Työtä koetaan olevan enemmän kuin aikaa. Tuloksenteonavaimet eli yrityksen työntekijät ovat erilaisia, inhimillisiä yksilöitä, ja hyvä johtamistapa vaatiikin ammattitaitoa, aikaa ja sydäntä. Erinomaiset johtajat muistetaan yleensä siitä, että heillä oli aikaa myös työntekijöilleen. Pitkäaikaisten, erinomaisten tulosten saavuttamiseksi etusijalle tulisikin asettaa ihmiset ja vasta sen jälkeen asiat. (Helsilä 2002, 12.)

Pelissäntöjen ja lakien noudattaminen on suomalainen tapa toimia työyhteisöissä. Työlait ovat pakottavia ja työntekijöitä suojelevia lakeja. Työnantajan on työsopimuslain mukaan huolehdittava työntekijänsä työhön perehdyttämisestä. Lain mukaan työntekijän on voitava suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmää muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi (Työsopimuslaki 2001/55: 2.1§). Esimies velvoitetaan työsopimuslain perusteella myös kohtelemaan henkilöstöään tasapuolisesti iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi (Helsilä 2002, 14). Työturvallisuuslaki puolestaan velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Myös turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottamista tulee uusi työntekijä perehdyttää. Työolosuhteista on työnantajan työturvallisuuslain mukaan myös huolehdittava siten, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu. (Työturvallisuuslaki 2002/738: 2.14§.)

Vastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehille, vaikka itse tehtävän suorittaminen lähes aina delegoidaan muulle henkilökunnalle. Esimiehen asenteet ja toiminta antavat edellytykset työhön perehdyttämiseen, ja hänen tulee vastata perehdyttämissuunnitelmien toimivuudesta sekä perehdyttämisen vaikutuksen seurannasta ja arvioinnista. Työntekijän edustajana esimiehen tulee noudattaa aina työlakeja ja työehtosopimuksia sekä samalla viestittää omalla asenteellaan alaisilleen mallin sääntöjen noudattamisesta. Epäluottamukseen ja huonoon henkeen ei millään yrityksellä ole varaa nykypäivän kilpailevassa yritys-elämässä. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen avaintekijöiksi nousevat oikeudenmukaisuus höystettynä johdonmukaisuudella niin johtamisessa kuin palkitsemisessä. Esimiestyön tulee olla aitoa sekä heijastaa esimiehen omia arvoja ja omaa ihmis-kuvaa. (Lepistö 1998, 7 - 8; Helsilä 2002, 14–17.)

Hyvä perehdytys erottaa jyvät akanoista yritysmaailmassa. Myöhemmin toteutettavat koulutuspanokset eivät tuota minkäänlaista tulosta, jos valmennukseen tullaan huonosti motivoituneina ja turhautuneina henkilöinä. Epäonnistuneen alun jälkeen työuran aikana käsitysten muuttaminen yrityksestä ja sen esimiehistä on erittäin hankalaa. Käsitykset yritetään muuttaa vasta kriisitilanteessa, mikä tapahtuukin jo pakonomaisissa olosuh-teissa. Perehdyttäminen on vuorovaikutustilanne, jossa yrityksellä on myös mahdollista saada ensiarvoista tietoa omista tehtävistään ja toimintatavoistaan. Strategisesti tärkeä, yrityksen menestymistä auttamaan palkattu henkilö, on yleensä hyvin motivoitunut per-soona, joka haluaa peilata uusia asioita jo aiemmin oppimaansa ja kokemaansa. Perehdytettävällä itsellään on myös oma osuutensa perehdyttämisen onnistumisessa ja työteh-tävien oppimisesta. Aikuisen ihmisen oppiminen onkin yleensä vastuullista sekä tavoit-teellista toimintaa. Erot oppimisessa voivat olla suuria, ja siksi on tärkeää rohkaista tu-lokasta tekemään kysymyksiä ja esittämään omia toivomuksia ja mielipiteitä perehdyt-tämisen suhteen. (Helsilä 2002, 52 – 54; Lepistö 1998, 7-8.)

2.2 Oppiminen perehdyttämisessä

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat opetus- ja oppimistilanteita. Tietojen vastaanotta-misen ja varastoinen lisäksi oppiminen muuttaa henkilön aikaisempaa toimintaa ja tietorakennetta. Oppiminen syntyy uuden tiedon tulkinnan suhteuttamisesta vanhaan tietoon. Jotta hyvä oppiminen on mahdollista, tulee oppijan tietoisesti suuntautua ja pa-neutua opittavaan asiaan. Oppijan tulee muodostaa opittavasta asiasta heti oppimistilan-

teen alussa selkeä kokonaiskuva sekä pyrkiä selvittämään itselleen opittavan asian yleinen periaate. Kyseisen periaate auttaa oppijaa erilaisten tehtävien ratkaisemisessa työuran edetessä. (Lepistö 1998, 9–10.)

Oppiminen on toistoa, kehittymistä ja muuttumista. Oppimisen aikana oppijan tiedot lisääntyvät, hän muistaa opitut asiat sekä pystyy ne tarvittaessa toistamaan. Oppijan ymmärrettyä opitut asiat ja niiden merkitykset pystyy hän soveltamaan niitä eri tilanteisiin. Oppimisen aikana oppijan ajattelu muuttuu ja hän näkee jonkin asian ihan uudella tavalla. Oppiessaan oppija muuttuu ihmisenä. (Kupias & Peltola 2009, 114–115.)

Oppiminen voidaan jakaa toistavaan, ymmärtävään ja luovaan oppimiseen. Perehdyttämisen tavoite on, että perehtyjä tietää ja muistaa jonkin asian tai *osaa toistaa* yksittäisen toiminnon. Vastaanottajan roolissa oppimisen olennaisin osa on asioiden ja toimintojen riittävä toisto sekä erilaiset muistisäännöt. Jos perehdyttäjän odotetaan *ymmärtävän* perehdytettävä asia, vaatii se oppijalta jo asian aktiivista työstämistä. Ymmärtämisen aikaansaamisen tärkeäksi osaksi muodostuu opettujen asioiden perusteleminen sekä asian työstäminen yksin ja yhdessä perehdyttäjän kanssa. Onnistunut perehdytys antaa hyvän perustan, kokonaiskuvan ja ymmärryksen, jonka pohjalta oppija pystyy soveltamaan opittua tietoa omassa työssään. Usein myös toivotaan, että perehdyttämistilanteissa *luotaisiin* jotain uutta yhdessä tulokkaan kanssa. Tällaiselta tilanteelta edellytetään, että oppijaa on rohkaistu arvioimaan ja suhtautumaan kriittisesti perehdytettävään asiaan. Eri näkökulmien ja asioiden luovan yhdistelyn avulla pyritään luomaan kokonaan uusia näkökulmia. Konkreettisesti toistavan oppijan lisäksi tavoitteena pitäisi olla ymmärtävä, pohdiskelleva ja keskustelua herättävä oppimistilanne. (Kupias & Peltola 2009, 114–116.)

Perehdyttäjä on tärkeässä roolissa perehtyjän oppimisen edistäjänä ja tukijana. Perehdyttäjänä toimii yleensä kokenut, jo pitempään kyseisessä työssä toiminut henkilö. Olisi kuitenkin toivottavaa, että perehdyttäjä ei olisi unohtanut omaa työuraa aloittaessaan kokemiaan uuden työn oppimisen haasteita. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut, omasta työstään pitävä henkilö, joka haluaa auttaa ja opastaa muita ihmisiä. Hänen tulee tietää opettamansa asiat ja työtehtävät perusteellisesti. Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan myös aktivoida perehtyjää oppimaan ja ymmärtämään asioita. Oppimiskukka (Kuvio 2) on oiva työväline perehdyttäjälle mietittäessä perehdytettävän oppimista edistäviä asioita. Oppimiskukkaan kiteytetyt asiat: aikaisempi osaaminen ja kokemukset,

oppimistarpeet ja – tavoitteet, motivaatio, kokonaiskuva, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute, muistamalla perehdyttäjää toimii onnistuneesti oppimisen edistäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 114–116; Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)



Kuvio 2. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126)

Miten työhön perehdyttäminen järjestetään – kirja antaa hyviä perusvinkkejä opettajalle/perehdyttäjälle opetustilanteeseen:

1. Laadi opetettavasta asiasta toimintamalli.
2. Herätä sisällöllistä mielenkiintoa.
3. Pyri täydelliseen oppimisprosessiin (motivoituminen, orientoituminen tehtävään, sisäistäminen, tekeminen, arviointi, seuranta).
4. Opeta pieninä osa-alueina, perusteellisesti ja yksityiskohtaisesti, kokonaisuutta unohtamatta.
5. Älä tarjoa valmiita ratkaisuja.
6. Kysy aina ”miksi”.
7. Suunnittele opetus huolella.
8. Kehitä opettajapersoonasi.

(Lepistö 1998, 10.)

Maailmasta löytyy tuhansia yli 80 vuotiaita oman alansa arvostettuja osaajia ja kehittäjiä, joiden vahvuuden salaisuus on hyvän fyysisen kunnon lisäksi erinomainen henkinen kunto. Heillä on läpi elämän säilynyt halu jatkaa harjoittelua, kehittyä ja oppia uutta. Oppimaan oppiminen on siis myös tärkeää. Mielikuvituksen ja luovuuden kehittämistä voi ylläpitää esim. laajentamalla näköaloja keskustelujen ja oman alan seuraamisen avulla, säilyttämällä aktiivisen otteen asioihin olemalla kaikessa mukana täysillä, kehittämällä ongelmaherkkyyttä, metsästäväällä ideoita, kohentamalla itseluottamusta sekä viimeistelemällä ideoita uskomalla ja viemällä niitä eteenpäin. Kommunikointitaitoja niin suullisesti kuin kirjallisestikin tulee myös muistaa kehittää. (Helsilä 2002, 85–87.)

Toisaalta juuri osaamattomuus voi olla paljon puhutun loppuunpalamisen osasy. Työden ja osaamisen suhde on ristiriidassa, ja työntekijä tuntee riittämättömyyttä ja kyvyttömyyttä asioiden organisointiin. Esimiehen tärkein tehtävä onkin rakentaa organisaatio ympäristöksi, jossa oppiminen on mahdollista. Parhaimmat asiantuntijat ovat syntyneet juuri oman työnsä ja kasvun tuotteina. Kasvu on tapahtunut oppivassa, hyvässä ja terveessä työyhteisössä, jossa on tuettu ammatillista kehittymistä. Oppija hallitsee asiat, noudattaa ammatillisia menettelytapoja ja eettisiä työsääntöjä sekä huolehtii muista ihmisistä vain, jos koko työyhteisö toimii samalla tavalla. (Helsilä 2002, 82–83; Räsänen 1994, 40.)

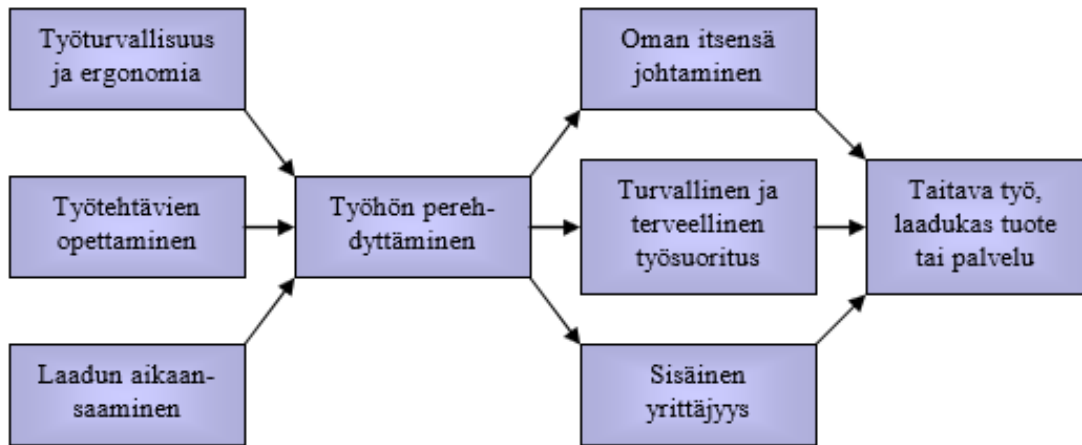
Jotta ihminen voi kehittyä ja oppia, tarvitsee hän palautetta. Palaute auttaa perehtyjää ymmärtämään ja arvioimaan, milloin hän hallitsee tietyt asiat riittävän hyvin ja mihin asioihin tulee vielä kiinnittää enemmän huomiota. Arvioinnin avulla annetaan organisaation johdolle ja sen työntekijöille tietoa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja työn tuloksellisuudesta. Palautteen antaminen suomalaisissa yhteisöissä on ollut kautta aikojen vaikeaa. Onnistunut palautteen antaminen sisältää oikea-aikaisen ja objektiivisen palautteen, ja sen tulee olla hyväksyttävää ja ymmärrettävää. Perehdyttämisen aikana voidaan pitää palaute- ja arviointikeskusteluja, joissa tuodaan mahdollisimman tasa-puolisesti esiin perehdytettävän oppiminen ja osaaminen. Hyvä palaute keskittyy kehittämiskohteissa ongelmien sijasta ratkaisuihin sekä persoonan sijasta toimintaan. Tärkeintä kuitenkin on, että palaute on ennen kaikkea rakentavaa, suuntautuu rakentaviin vaihtoehtoihin ja on luonteeltaan myönteistä. (Helsilä 2002, 82–83; Räsänen 1994, 152; Lepistö 1998, 9-10; Kupias & Peltola 2009, 136–139.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tarkoitus on luoda perusta uudelle työntekijälle työn tekemiseen ja yhteistyön tukemiseen. Henkilö siis pyritään sopeuttamaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön sekä työympäristöönsä. Tavoitteina onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluvat työn taitovaatimusten täyttäminen, tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten täyttäminen sekä työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Myös omatoimisuuteen kannustaminen on yksi osa perehdyttämistä. Perehdyttämiseen tulisi aina kuulua tulevista työtehtävistä riippumatta myös yritysperehdyttäminen (yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liike-ideat ja strategiat sekä menettelytavat), työpaikkaan perehdyttäminen (työpaikan lähipiiri, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt) sekä työhön perehdyttäminen (tulevan työtehtävän odotukset, toiveet ja velvoitteet). (Helsilä 2002, 52; Kupias & Peltola 2009, 29.)

Uuden tulokkaan sopeuttaminen ja kehittyminen eivät ole kuitenkaan ainoat perehdyttämisestä ansaitut asiat, sillä itse organisaatiokin voi oppia uusia asioita tulokkaalta. Uusi työntekijä voi tuoda tuoreita menetelmiä ja innovatiivisia ideoita vanhojen konkareiden ajatusmaailmaan, eikä arvokkaan tiedon saaminen kilpailijoista ole mahdotonta. Perehdytysmetodeja suunniteltaessa kannattaakin miettiä mahdollisia keinoja näiden tietojen hyödyntämiseen. (Helsilä 2002, 53; Kupias & Peltola 2009, 29.)

Perehdyttäminen on monivaiheinen kokonaisuus, minkä tuloksena syntyy taitava työ, laadukas tuote tai palvelu (Kuvio 3). Vastuullinen perehdyttäminen antaa tulokkaalle työpaikkaa koskevat perustiedot sekä lyhentää olennaisesti oppimisaikaa. Se motivoi tulokasta myönteiseen asennoitumiseen työyhteisöä kohtaan sekä luo mielekkään pohjan yhteistyölle niin esimiesten kuin työtovereiden kanssa. Onnistunut perehdyttäminen poistaa perehdytettävän epävarmuutta sekä estää virheitä, tapaturmia ja muita haittoja, jotka voivat johtua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta. Perehdytyksen avulla työntekijä saadaan kokemaan organisaation tarkoituksen sekä arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja näin ollen sitoutumaan organisaatioon myös tunteillaan. Perinteiseen perehdyttämiseen lisäämällä työntekijän omatoimisuuteen kannustamista ja sisäistä yrittäjähengen nostatusta, saadaan aikaiseksi itsenäinen ja motivoitunut työntekijä. (Mesiäinen 2007,12; Lepistö 1998, 6–7.)



Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Mesiäinen 2007,12)

2.4 Perehdyttämisen haasteet, hyödyt ja haitat

Maailma ympärillämme muuttuu kokoajan, ja ammattitaitoisesta työvoimasta on pula. Nykyään työssä käyvät ihmiset joutuvat oppimaan yhä useampia ammatteja työelämänsä aikana. Uudistuva tieto, nopea tekninen kehitys sekä laatu- ja kilpailukykyvaatimukset edellyttävät ihmisiltä monipuolista ja tehokasta ammattitaitojen sekä osaamisen käyttämistä. Laadukkaalla perehdyttämisellä on suuri merkitys työn sekä työtehtävien tarkoituksen sisäistämiseksi ja ymmärtämiseksi. Suurimmat haasteet työhön perehdyttämisen onnistumiseen esimiestaitojen lisäksi ovat yritysten ajan ja resurssien puute. Perehdyttäminen tulisi kytkeä osaksi johtamista ja jokapäiväistä työtä, jolloin sen merkitys ei pääsisi unohtumaan. Toinen suuri ongelma perehdyttämisessä on ihmisten asenteet työyhteisössä. Tärkeää onnistuneen perehdyttämisen aikaansaamiseksi olisikin työyhteisössä vallitseva hyväksymisen ja auttamisen henki, millä uusi työntekijä saadaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen. (Lepistö 1998, 5–11.)

Perehdytyksen avulla työntekijän epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee, mikä ansiosta henkilö sopeutuu työyhteisöönsä paremmin. Samalla mielenkiinto sekä motivaatio työtä kohtaan kasvavat. Laatutavoitteiden nopea saavuttaminen sekä perehdytettävän kykyjen ja osaamisen esilletulo myös helpottuu. Omatoiminen, ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut työntekijä työskentelee tavoitteellisesti, kehittää itseään ja kantaa

vastuun omasta tekemisestään ja työympäristöstään. (Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014; Mesiäinen 2007,12.)

Myös yritys hyötyy tuloksekkaasta perehdyttämisestä. Ammattitaitoinen henkilöstö tuo tyytyväisyyttä niin yritykselle, työntekijöille kuin asiakkaillekin. Jotta työntekijä kokee pärjäävänsä työssään, hän tarvitsee onnistumisen tunteita oppimisesta, osaamisesta ja omien taitojensa osoittamisesta. Perehdyttämisellä lisätään edellä mainittujen asioiden lisäksi työn sujuvuutta ja palvelun laatua sekä ehkäistään tapaturmariskejä ja työn psyykkistä kuormittamista. Esimies hyötyy perehdyttämisestä tutustuessaan tulokkaiseen paremmin ja nopeasti. Perehdyttämisellä luodun hyvän yhteistyöhengen perustan muodostumisen, työongelmien ratkaisemisen helpottumisen ja tätä kautta esimiehen ajan säästämisen voidaan myös katsoa olevan esimiehen työtä helpottavia asioita. Työpaikalle perehdyttämisen konkreettisiksi hyödyiksi nousevat työn tuloksen ja laadun paraneminen, hävikin ja hukkan määrän väheneminen, asenteen työpaikkaa kohtaan paraneminen sekä tapaturmien ja onnettomuuksien väheneminen. Myös kilpailuetuja muihin yrityksiin voi onnistuneen perehdytyksen avulla yritys saada. (Mesiäinen 2007,13; Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014.)

Innokkaat, vastavalmistuneet työntekijät voivat tuoda työpaikalle paljon tietoa ja taitoa, mutta he eivät vielä välttämättä osaa tiedostaa uuden työnpaikan vaarallisia kohteita. Työtapaturmia ja onnettomuuksia tapahtuukin yleensä eniten uusille työntekijöille. Huolimattoman perehdytyksen johdosta voi työpaikoilla sattua suuriakin onnettomuuksia. Huonosti perehdytetty työntekijä voi olla rutinoituneempia työntekijöitä ratkaisevasti hitaampi, jolloin prosessin sujuvuus kärsii ja aikatauluihin voi tulla viivästyksiä. Virheistä syntyy usein myös reklamaatioita, asiakkaiden menettämissä ja yrityksen maineen vahingoittumisia. (Mesiäinen 2007,13.)

Perehdyttämisestä syntyy yritykselle myös kuluja, sillä perehdyttämisjaksot voivat kestää jopa viikkoja. Perehdyttämiseen joudutaan sitomaan usein myös muuta henkilöstöä perehdyttäjän lisäksi. Uusien työtehtävien harjoittelu voi kestää pitkäänkin, ja uusi työntekijä työskentelee vajaatehoisesti kunnes hallitsee omat työtehtävänsä itsenäisesti. Harjoitteluaihana myös virheiden mahdollisuus on suurempi. Uusi työntekijä saattaa aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden välillä, jota voidaan kuitenkin helpottaa selvän tehtävänkuvan, hyvän tiedonkulun ja ennen kaikkea riittävän perehdytyksen avulla. (Mesiäinen 2007, 14–17.)

2.5 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelun, eli asioiden tietoisesta ja tavoitteellisesta ennalta pohtimisen avulla, pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Perehdyttämiseen sisältyy mm. tulokkaan osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä toimintatapojen kehittäminen. Miten yritys voi toiminnallaan ja tuellaan parhaiten edellä mainittuja ominaisuuksia kehittää? Milloin perehdyttäminen on riittävää ja katsotaan loppuun suoritetuksi? (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014.)

Vastuullinen perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta, perehtymistä asiaan ja huolellista valmistautumista, dokumentointia sekä ennen kaikkea toiminnan jatkuvuutta seurannan ja arvioinnin avulla. Perehdyttämistä suunniteltaessa ei sovi unohtaa perehdyttäjien ja opastajien kouluttamista ja tarvittavan aineiston kartuttamista. Kyseisen aineiston laatimiseen tarvitaan tiivistä yhteistyötä niin esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien kuin työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välillä. Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta, joten se tulee suunnitella aina tapauskohtaisesti. Siihen vaikuttavat oleellisesti henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden varalle kannattaa perehdyttämissuunnitelmaan sisällyttää myös varasuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmasta ei saa unohtaa oppimisen seuranta- ja varmistamista. (Österberg 2014, 116; Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014.)

Esimiehen rooliin tulevan uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii laajemman perehdyttämisohjelman verrattuna muihin työntekijöihin. Hänet tulee perehdyttää perusteellisesti yrityksen käytäntöön. Käytäntö pitää sisällään esimiehen roolin päätöksenteossa, viestinnässä, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa, suunnittelu- ja budjetointitoimissa sekä henkilöstön kehittämistavoissa ja periaatteissa. Perehdyttämisen eroja määräaikaisen ja vakituisen työntekijän kohdalla yrityksen kannattaa punnita, sillä esim. kesätyöntekijöitä ei välttämättä ole tarpeellista sitouttaa niin perusteellisesti kuin vakituksia työntekijöitä. Tulee kuitenkin muistaa, että yrityksen esille tuomat arvot ja työyhteisön asiat lähtevät myös osa-aikaisten mukana maailmalle, joten niiden vaikutusta ei kannata väheksyä. Positiivisen yrityskuvan luomiseen kannattaa käyttää kaikki mahdolliset tilaisuudet. (Kupias & Peltola 2009, 62; Österberg 2014, 118; Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014.)

Vastuullinen perehdyttäminen vaatii seuraavat asiat:

- perehdyttämisen vastuuhenkilön nimeäminen
- perehdyttäjien ja työnopastajien kouluttaminen tehtävään
- perehdyttämismateriaalin kokoaminen
- perehdytys suunnitelman laatiminen
- perehdyttämisen omaan osuuteen työyhteisön kouluttaminen/valmentaminen
- työyhteisössä avoimesti keskusteleminen
- perehdytys suunnitelmien alati kehittäminen sekä tarkistaminen

(Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014.)

Perehdyttämisen pelikentällä – kirjan mukaan suunniteltaessa perehdyttämistä voidaan suunnittelu jakaa kahteen osaan: systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu pitää sisällään perehdyttämisen suunnittelun koko organisaation tai työyksikön tasolla, jolloin laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä - materiaalia perehdyttämisen tueksi. Yksilöllisessä suunnittelussa systemaattisessa suunnittelussa laadittuja keskitettyjä suunnitelmia yksilöllistetään, sillä tulokkaiden taustat ja osaamiset voivat poiketa paljonkin toisistaan. Myös eri tiimien toiminnat sekä työkalut voivat vaatia yksilöllisempää suunnittelua. Systemaattisia perehdytys suunnitelmia voidaan kuitenkin käyttää sellaisenaan, tai niistä voidaan muokata itselle sopivaa perehdyttämismateriaalia ja suunnittelupohjia. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

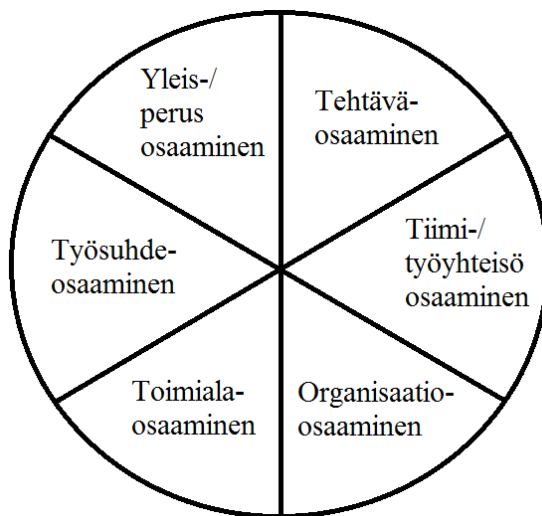
Perusteellisesti mietitty perehdyttämisohjelma toimii työkaluna kaikille perehdyttämiseen osallistuville, ja se tulee olla helposti käytettävissä sekä päivitettävissä. Työturvallisuuskeskuksen laatima perehdyttämisen tarkistuslista (liite 1) antaa selkeän pohjan perehdyttämissuunnitelman tekemiseen. Hoidetaanpa perehdyttäminen tarkan perehdyttämissuunnitelman mukaisesti tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen, tärkeää työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta sen vastuullinen suorittaminen kuitenkin on. (Österberg 2014, 118–125.)

Perehdyttäminen voidaan katsoa onnistuneeksi, kun työntekijä kokee omaksuneensa opittavan asian kokonaisuutena sekä osaa hahmottaa asioiden väliset yhteydet. Työntekijällä tulee myös olla valmiudet soveltaa opittua tietoa muuttuviin tilanteisiin. Hänen tulee olla myös perehdyttämisen jälkeen itsenäinen ja aktiivinen osaja, joka on oppinut

työnsä hyvin sekä tuntee työyhteisön toiminnan periaatteet. (Penttinen & Mäntynen 2009, hakupäivä 19.9.2014.)

2.5.1 Osaamisen ja oppimisen arviointi

Jotta pärjäisimme työssämme, tarvitsemme monenlaista osaamista. Vaikka asia olisi meille opetettu, ei me sitä silti aina olla opittu. Yrityksissä voi olla hyvinkin tarkkoja osaamiskarttoja, joita voi käyttää hyödyksi perehdyttämistä suunniteltaessa. Kartat antavat hyvän pohjan mietittäessä, mitä tulokkaalle tulee perehdyttää työsuhteen alkaessa. Samalla voidaan arvioida tulokkaan osaamistaso ja keskittyä osaamisen puutteisiin ja asioihin, jotka ovat tärkeitä kyseisen tehtävän kannalta. Osaaminen voidaan jakaa osa-alueisiin kuvion 4 mukaan. Uuden tulokkaan osaamisen määrittelemisen voi kuitenkin etukäteen olla hyvinkin hankalaa, etenkin jos työtehtävä on muuttuva tai se muotoutuu vasta työsuhteen aikana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Kupias & Peltola 2009, 89.)



Kuvio 3. Osaamisen osa-alueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

Tehtäväkohtaista osaamista tarvitaan tulokkaan omassa tulevassa työtehtävässä, ja tämä osa-alue onkin tärkeää työntekijöitä haettaessa. Tiimissä ja työyhteisöissä arvostetaan *tiimi- tai työyhteisökohtaista osaamista*, mikä usein on niin sanottua hiljaista tietoa, jota on hankala kirjallisesti todentaa. *Organisaatio-osaamiseen* kuuluu yrityksen toimintapolitiikka, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet, asiakkaat jne. Tietyille toimialoille on tyypillistä oman alansa *toimialaosaaminen*, jota usein peräänkuulutetaan työhakemuksissa. Omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin liittyy *työsuhdeosaaminen* työsuhdevelvolli-

suuksien ja - etujen tiedostamisen kautta. Kaikkiin tehtäviin, tiimeihin, organisaatioihin ja toimialoihin liittyvä *yleis- tai perusosaaminen* pitää sisällään mm. yleiset työelämätaidot, riittävän kielitaidon, tietoteknisen perusosaamisen sekä oppimaan oppimisen. Eri osaamisalueet kulkevat usein käsi-kädessä. Mietittäessä perehdyttämisen systemaattista suunnittelua keskitytään näistä osa-alueista erityisesti toimialakohtaiseen ja organisaatiokohtaiseen perehdyttämiseen unohtamatta perusosaamisen kehittämistä. Tiimi- ja työyhteisökohtainen sekä tehtäväkohtainen perehdyttäminen jää usein yksilöllisen perehdyttämisen vaiheeseen. (Kupias & Peltola 2009, 89–93.)

Myös perehdyttämisen aikaista opetusta ja oppimista on tärkeää arvioida. Arviointi on oppimisen jatkuvaa seurantaa, korjaamista ja valvontaa. Arviointikeskusteluja voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, ja sen tulisi olla asiallisuuteen ja eettiseen asenteeseen pohjautuvaa vuoropuhelua perehdyttäjän sekä oppijan välillä. Arvioinnin avulla perehdyttäjä ohjaa sekä omaa että toisten toimintaa. Oppimisen eri vaiheissa voidaan käyttää seuraavia arvioinnin muotoja:

Toteava: Vastaa kysymyksiin oppijan lähtötasosta. Selvittää mitä hän osaa, miten hänen kykyjä voidaan soveltaa sekä miten hän pystyy oppimaan.

Ohjaava ja korjaava: Antaa oppijalle palautetta menestymisestä. Arviointi tulee antaa myönteisessä ja kannustavassa hengessä.

Motivoiva: Antaa tietoa oppijan minäkuvan ja itsetuntemuksen tueksi.

Ennustava: Antaa tietoa tulevasta menestyksestä työssä ja opiskelussa.

Kehittävä: Kohdistuu oppimisen ja opettamisen kehittämiseen.

Kehityssuuntautunut: Perustuu oppijan ja opastajan vuorovaikutukseen.

(Räsänen 1994, 165–166.)

Osaamisen arvioinnissa käytetään usein itsearviointia täydennettynä asiakkaiden, esimiesten, kollegojen sekä muiden sidosryhmien arvioinneilla. Useassa yrityksessä määritellään mittareita, joiden tulisi ohjata toimintaa sekä osaamisen kehittymistä toivottuun suuntaan. Usein näihin mittareihin on myös sidottu tulospalkkaus. Viime vuosina tunnetuimmaksi strategisen johtamisen työkaluksi on noussut tasapainotettu tuloskortti, jolla mitataan liikkeenjohdon perinteisten talousmittareiden lisäksi tavoitteita muistakin kuin taloudellisista näkökulmista. Näitä voivat olla esim. asiakas-, liiketoimintaprosessien, innovaatioiden, oppimisen sekä henkilöstöressurssien näkökulmat. Henkilöstöressurssien näkökulmasta ajateltuna mittareina voisi toimia mm. työtyytyväisyys, vaihtuvuus ja

osaamistaso. Tasapainotetun tuloskortin päätarkoitus on yrityksen kehittäminen kohti oppivaa organisaatiota, joka taas lisää yrityksen kilpailukykyä tulevaisuudessa. (Österberg 2014, 160.)

2.5.2 Perehdyttäjän valinta

Päävastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on esimiehellä. Yleensä perehdyttämiseen osallistuu esimiehen lisäksi useita henkilöitä, kuten asiantuntijoita ja kouluttajia. *Työhönottaja* aloittaa perehdyttämisen muokkaamalla uuden työntekijän mielikuvaa ja ensivaikutelmaa organisaatiosta, työyhteisöstä sekä tulevasta työtehtävästä ja sen vaatimuksista. *Tulokkaan vastaanottaja* on mukana tekemässä ensivaikutelmaa työpaikasta. Juuri nämä hetket jäävät usein uuden työntekijän mieleen lähtemättömästi niin hyvässä kuin pahassa. *Hallinnollinen perehdyttäjä*, hankkii mm. atk-luvat, huolehtii työntekijän palkkatiedoista, opastaa atk-ohjelmien käytön jne. Uuden työntekijän lähimmille työtovereille ja yhteistyökumppaneille esittelee *työyhteisöön tutustuttaja*. *Työsuhteen perehdyttäjä* kertoo mm. työajat, henkilöstöetuudet sekä työterveyshuollon toiminnot. *Organisaation perehdyttäjä* kertoo laajemmin organisaation arvoista, strategioista ja tulevaisuudennäkymistä. *Erityisosaajat* suorittavat tietyn osa-alueen työnopastuksen. Tulokkaalle voidaan nimetä myös *kummi* tai *mentori*, joka on tukemassa uutta työntekijää antamalla aikaa tulokkaalle, opastamalla häntä ja vastaamalla hänen kysymyksiin. Perehdyttäjiä voi olla useita, mutta vastuun kokonaisuudesta tulee kantaa yksi nimetty henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 95–97.)

Perehdyttäjän valinta tulee suorittaa huolellisesti, sillä hänen kautta uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä työyhteisössä – ja päinvastoin. Perehdyttämiseen tulee valita ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä. Vastuullinen perehdyttäjä luo suhteen uuteen työntekijään, ja hän tunnistaa perehdytettävän oppimisen tarpeet. Perehdyttäjä osaa kertoa asiat yksiselitteisesti, objektiivisesti ja mielenkiinnon herättävästi. Hän myös kuuntelee tulokasta. Yhden perehdyttäjän vastuu voi kattaa perehdytyksen koordinoinnin rekrytointivaiheesta alkaen, mutta esimiehen panos antaa tärkeän pohjan perehdyttämisprosessin onnistumiselle. Perehdyttäjärenkaan, unohtamatta esimiestasoa, tulisi kuitenkin olla mahdollisimman laaja, jolloin yrityksessä hyödyttäisiin perehdyttämisestä mahdollisimman paljon. Samalla uusi työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi yritykseen. (Mesiäinen 2007, 18–19.)

2.6 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämissuunnitelma sisältää perehdyttämiseen tarvittavan rungon, aikataulun sekä työnjaon. Huolellisesti valmisteltu suunnitelma on helppo ottaa käyttöön, ja siitä muodostuu yritykselle tärkeä toimintatapa. Perehdyttämissuunnitelma tulee säännöllisin väliajoin muistaa myös päivittää ajan tasalle. Perehdyttämisen alussa perehdytysuunnitelma käydään läpi uuden työntekijän kanssa muokkaamalla se hänen tietojaan ja taitojaan vastaavaksi sekä asettamalla perehdyttämisen tavoitteet. Yrityksen tulee myös muistaa yllätykselliset poikkeustapaukset, kuten sairastumiset, ja suunnitella perehdyttäjälle mahdollinen sijainen. (Mesiäinen 2007, 20.)

Perehdyttämisen pelikentällä – kirjaan viitaten perehdyttämisen prosessi jakautuu seuraavasti:

- Ennen rekrytointia
- Rekrytointivaihe
- Ennen töihin tuloa
 - Vastaanotto
 - Ensimmäinen päivä
 - Ensimmäinen viikko
 - Ensimmäinen kuukausi
 - Koeajan päättyessä
 - Työsuhteen päättyessä

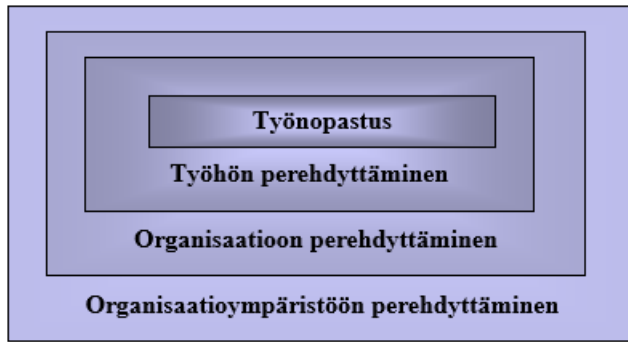
(Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ennen rekrytointia mietitään jo melko tarkkaan millaista henkilöä tehtävään haetaan, ja samalla määrätty perehdyttämisen painopiste. *Rekrytoinnin aikana* hakijalle kerrotaan työtehtävän, työyhteisön ja yrityksen erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla yritys tekee ensikuvan uudesta työntekijästään kuuntelemalla hakijan ajatuksia ja hänen oppimia asioita. Toisin sanoen haastattelun aikana aloitetaan työntekijän osaamisen kehittäminen. Kun uusi työntekijä on hakijoiden joukosta valittu, alkaa yrityksessä perehdyttämisen painopisteiden suunnittelu. Perusperehdyttäminen eli työsuhteen alkuun liittyvät asiat, työyhteisön pelisäännöt, työtovereihin tutustuttamiset sekä organisaation arvot suunnitellaan ensin. Lopun perehdyttämisen painopiste valitaan sopeuttavan perehdyttämisen (tiettyyn selkeärajaiseen tehtävään palkatessa) sekä dialogisen perehdyttämisen (organisaatioon osaamista täydentävänä tyyppinä palkatessa) väliltä.

Työtehtävään valittuun henkilöön otetaan yhteyttä puhelimitse, jolloin tulokas voi kysellä häntä askarruttavia asioita *ennen työn aloittamista*. Puhelun aikana perehdyttäjä voi antaa viimehetken ohjeita esim. ensimmäistä työpäivää silmällä pitäen. Samalla tutustutaan toinen toisiinsa, ja ensimmäinen työpäivä on näin ollen helpompi aloittaa. Onnistunut *vastaanotto* on ensiarvoisen tärkeää. Siinä tulokas toivotetaan mielellään esimiehen läsnäollessa tervetulleeksi ja odotetuksi henkilöksi. Yritys voi kehittää myös perinteisiä uuden työntekijän vastaanottotapoja, kuten kakkukahvit, Tervetulo-kortti, iso tervetuliaisviesti ilmoitustaululla tai mainoslahja.

Ensimmäisen päivän tavoitteena on antaa tulokkaalle tarvittavat työvälineet, luvat jne., tutustuttaa työympäristöönsä ja lähimpiin työkavereihin sekä toivottaa tulija tervetulleeksi. *Ensimmäisen viikon* tavoite on perehdyttää tulokas kiinni omaan työhönsä sekä antaa hänelle kokonaiskuva työyhteisöstä ja organisaatiosta. Ensimmäisen viikon aikana selvitetään tulokkaan kokemukset ja osaaminen sekä täsmennetään perehdyttämissuunnitelmaa sen mukaan. Sen aikana saatu tietopaketti tulee olla kohtuullinen, jotta uusi työntekijä ehtii tutustua myös omaan työnkuvaansa tarpeeksi. Uuden työntekijän oletetaan kykenevän *ensimmäisen kuukauden* aikana tuottavaan työhön ja oppineen tuntemaan työyhteisönsä toimintatavat. Jotta tulokkaan mahdolliset uudet ideat ja kehitysehdotukset pystyttäisiin organisaatiossa hyödyntämään, tulisi esimiehellä ja työyhteisöllä olla vilpittömän halu myös vastaanottaa uudelta työntekijältä palautetta ja kritiikkiäkin. Perehdyttämisen vastuu alkaa ensimmäisen kuukauden aikana siirtyä pikkuhiljaa perehdyttäjälle itselleen. 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan niin perehtymistä kuin perehdyttämistäkin.

Koeajan aikana tehdyn perehdyttämisen avulla tulokas on päässyt hyvin alkuun työssään, hän selviytyy työtehtävistään itsenäisesti sekä osaa hankkia lisää tarvitsemaansa tietoa. Hän myös kokee olevansa osa työyhteisöä. Koeajan lopussa pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, missä punnitaan perehdyttämisen lisäksi rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkamista. *Työsuhde voi myös päättyä* esim. työsuhteen purun, määräaikaikäisuuden päättymisen tai luonnollisen pitkän työsuhteen päättymisen johdosta. Lähtökeskustelussa olisi tärkeää pyrkiä avoimeen palautteeseen molemmin osapuolin niin perehdyttämisestä, työtehtävistä kuin organisaatiostakin. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

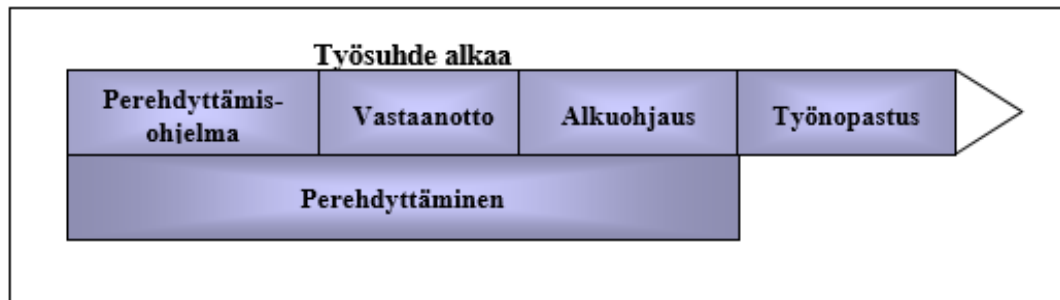


Kuvio 4. Perehdyttämisen osa-alueet (Mesiäinen 2007, 23)

Kuviossa 5 kiteytyy kokonaisuudessaan perehdyttämisen osa-alueet. Työnopastaminen on oleellinen osa työhön perehdyttämistä. Työnopastukseen kuuluu työntekijän oman työtehtävänsä suorittamisen kannalta olennaiset asiat, kuten työympäristö ja lähimmät työtoverit, työn sisältö, työn laadunarviointi ja arvioinnin kriteerit sekä työssä käytettävien laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden käyttö sekä sijainti. Työhön perehdyttämisen tavoitteena on opastaa tulokas itsenäiseen työhön sisällyttäen työntekijän vastaanoton, työhön ohjauksen, vision ja työtehtävän tavoitteet. Näiden avulla uusi työntekijä omaksuu oman työnsä merkityksen koko organisaation kannalta. Organisaation perehdyttämisen aikana tulokas opetetaan tuntemaan yrityksen toiminta-ajatus, liikeideat ja tärkeimmät asiakkaat. Jos uusi työntekijä muuttaa toisesta kaupungista uudelle paikkakunnalle työnsä perässä, on organisaatioympäristöön perehdyttäminen myös oleellista. Siinä tulokkaalle kerrotaan esim. paikkakunnan harrastus- ja virkistysmahdollisuuksista. (Happonen 2012, 12; Mesiäinen 2007, 23.)

Työn itsenäisen suorittamisen kannalta perehdyttämisen kiistatta tärkeimmäksi osa-alueeksi nousee *työnopastuksen* merkitys. Siinä opetetaan työn tekemisen kannalta tärkeät tiedot ja taidot. Työnopastuksen avulla kannustetaan tulokas itsenäiseen työskenteelyyn sekä omatoimiseen ajatteluun ja toimintaan. Hyvin suunnitellun työnopastuksen avulla tulokas oppii työtehtävänsä nopeasti ja oikein, eikä muiden työntekijöiden aikaa tuhlata esim. ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Uuden tulokkaan taitojen kehittyessä myös työn laatu sekä tehokkuus paranevat. Samalla työntekijän ammattitaito kehittyy. Opastettavan fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet sekä asenteet ja motivaatio ovat erilaisia, joten opastajan tulee tutustua tulokkaaseen etukäteen. Näin opastaja saa räätälöityä oikean lähestymis- ja opetustavan perehdytystilanteeseen. Työnopastus tulee usein viimeisenä perehdyttämisprosessin vaiheena (Kuvio 6), jotta uuteen tulokkaaseen on ehdit-

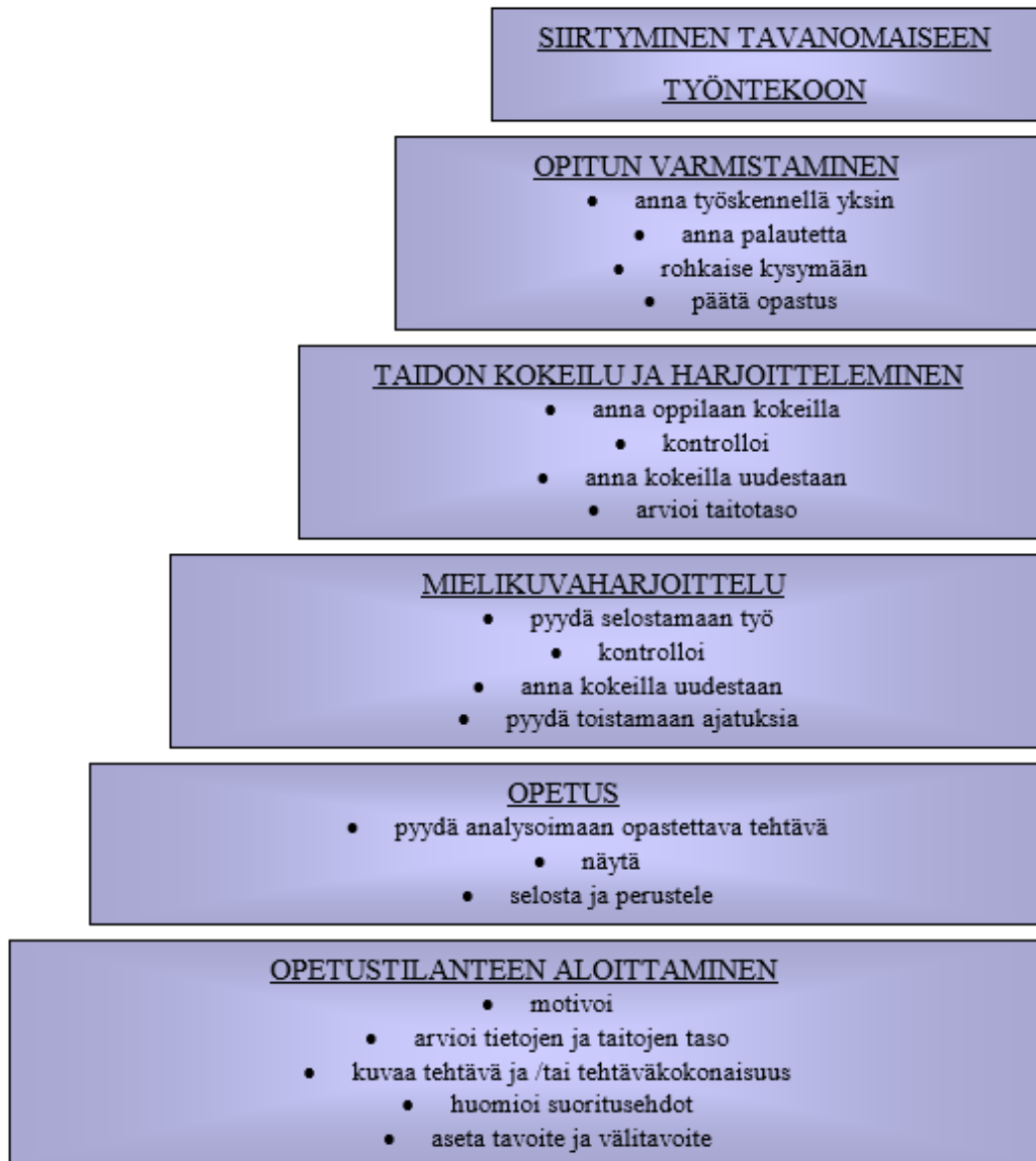
ty perusteellisesti tutustua ennen perehdyttämisen tärkeimmän osa-alueen suorittamista. (Mesiäinen 2007, 28–29; Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)



Kuvio 5. Perehdyttämisen eteneminen (Mesiäinen 2007, 28)

Työnopastuksen yksilöllisyys on tärkeää työnopastuksen tehokkaan suorittamisen kannalta, sillä jokainen ihminen ja jokainen tilanne on erilainen. Opastettavien tiedot ja taidot voivat olla erilaisia koulutusten ja elämäkokemusten perusteella. Ne voivat olla papereissa näkyvää faktaa tai hiljaista tietoa, jotka tulisi selvittää haastatteluiden ja esim. työnäytteiden avulla. Fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet voivat jakaa oppijan teoreettisiin tai käytännön ihmisiin, hiljaisiin tai aktiivisiin ihmisiin. Kouluttajan tulee osata ottaa huomioon näiden ihmisten vahvuudet perehdyttämisen onnistumiseksi. Oppimistavat eroavat näkemisestä ja kuulemisesta itse tekemiseen. Joku haluaa perehtyä ohjeisiin tarkasti, kun toinen haluaa olla heti itse kokeilemassa. Opastajan tukemista tarvitaan myös perehdytettävän erilaisissa suhtautumistavoissa ja asenteissa. Opastajan ja opastettavan välille tulisi löytyä yhteinen kieli, jotta oppiminen saataisiin varmistettua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastus on tärkeä kokonaisuus, joten se tulee suorittaa huolellisesti ja aukottomasti. Työnopastuksen vastuullisen suorittamisen aikaansaamiseksi työvaiheet kannattaa jakaa kuvion 7 mukaan.



Kuvio 6. Työopastuksen vaiheet (Mesiäinen 2007, 30)

Ensin arvioidaan opastettavan lähtötaso ja asetetaan tavoitteet. Ensimmäisessä vaiheessa annetaan opastustilanteesta myös luotettava ja kannustava mielikuva, joka tukee myös avointa keskustelua. Varsinainen työn opetus tapahtuu toisessa vaiheessa. Jos opetettava asia on laaja, kannattaa se jakaa osiin sisäistämisen helpottamiseksi. Mielikuvaharjoittelussa opastettava voi kuvailla omin sanoin opastetun asian vaihe vaiheelta, jolloin opastettava saa keskitettyä ajatuksensa täysin työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Työopastuksen neljännessä vaiheessa opastettava suorittaa käytännössä ja itsenäisesti kolmannessa vaiheessa kuvailemansa mielikuvaharjoittelun. Tämän jälkeen työn suoritus arvioidaan ja tarvittaessa harjoituksia jatketaan. Viidennessä vaiheessa varmistetaan opastetun riittävät tiedot ja taidot seuraamalla ja tarkastamalla opastettavan työskentelyä

ja tuloksia. Hyvä tapa varmistaa osaaminen ja työn sisäistäminen on pyytää opastettavaa opettamaan työtehtävä toiselle. Tämän jälkeen tulokas on valmis itsenäiseen työskentelyyn. (Mesiäinen 2007, 30–31.)

2.7 Perehdyttämisen työkalut

Perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen. Oppimisen tueksi tarvitaan erilaisia perehdyttämismenetelmiä ja - työkaluja. Näitä voivat olla esim. organisaation informaatiositteet, perehdyttämisoppaat, henkilöstölehdet, www-sivut jne. Perehdyttämismateriaalin tulee kuitenkin olla ennen kaikkea käytännöllistä sekä helppo päivittää. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Perehdyttämisen työkaluina voidaan käyttää seuraavia asioita: kysymyksiä, testejä ja kokeita, kokonaiskuvan hahmottamista ja jäsentelyä, soveltavia tehtäviä ja harjoittelua, lukutehtäviä sekä perehtymispäiväkirjaa. *Kysymyksiä* voi perehdyttämisen aikana käyttää monin tavoin niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Niiden avulla saadaan selville perehtyjän ajatuksia, osaamista ja näkemystä. Asioita aktivoivien kysymysten avulla voidaan helpottaa oivaltamista ja asioiden ymmärtämistä. Kysymysten avulla myös opastaja itse voi oppia ja saada uusia näkemyksiä. ”Millaista mielestäsi on hyvä asiakaspalvelu” -kysymyksen avulla perehdyttäjä pääsee sisälle opastettavan aikaisempiin kokemuksiin ja pystyy heijastamaan niitä oman yrityksensä periaatteisiin. Kysymällä perehdyttämisen edetessä, ”Miten arvelet tämän näyttäytyvän tulevassa työssäsi?”, voidaan perehtyjää aktivoida miettimään, miten hän on opetetut asiat oppinut ja ymmärtänyt. Myös perehdyttämisen tuloksen arvioinnissa kysymysten käyttäminen on hyödyllistä. ”Mitkä näistä asioista olivat vaikeita ymmärtää?” -kysymyksen avulla saadaan selville epäselviksi jääneitä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 152–153.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna myös erilaisia *testejä ja kokeita*. Ne ovat tarpeellisia etenkin alkuvaiheessa, kun kartoitetaan tulokkaan osaamista, tietoja ja näkemyksiä. Hyvin laadittua ja osaamisen kannalta olennaisia asioita sisältävää alkukoetta tai –testiä voidaan käyttää auttamaan opastettavaa muodostamaan käsitys omasta osaamisestaan sekä perehtymis- ja oppimistarpeestaan. Se antaa myös perehdyttäjälle arvokasta tietoa perehtyjän osaamisesta. Kokeen jälkeen on helpompaa arvioida, mitä perehdytykseltä halutaan. Kokeita ja testejä voidaan käyttää myös perehdyttämisen edetessä,

esim. verkkoperehdyttämiseen sisältyvien testien avulla, jotka voivat jäädä vain perehdyttäjän omaan käyttöön tai niitä voidaan tarkastella yhdessä perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

Uuteen organisaation tullessa tulokkaalla on paljon opittavaa ja omaksuttavaa. Yksittäisten asioiden oppimista helpottaa asioiden sisällyttäminen mielekkäisiin kokonaisuuksiin. *Kokonaishahmottaminen ja asioiden jäsenitys* onnistuu poimimalla perehdytettävistä asioista tärkeimmät pääkohdat. Tähän voi käyttää apuna erilaisia kaavioita ja kuvioita, esim. organisaatio- tai prosessikaaviota tai miellekarttoja, jotka auttavat hahmottamaan asioiden kokonaisuuksia ja niiden välisiä suhteita. Prosessikierrokset ovat myös oivallinen tapa auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, kun ne suunnitellaan mielekkäiksi ja helposti omaksuttaviksi kokonaisuuksiksi. Kokonaisuudet voivat olla esim. aamupäivällä tehtävä henkilöstökierros (töihin tulo kulkuavaimineen ja työaikoineen, työssä olemineen taukoineen ja ruokailuineen sekä tutustuminen lähimpiin työtovereihin) sekä iltapäivällä tehtävä prosessikierrros, missä tutustutaan organisaation prosessiin tai johonkin sen osa-alueeseen. Prosessikierrros voidaan tehdä joko aidossa ympäristössä käymällä prosessi läpi kohta kohdalta konkreettisesti tai simuloidusti (kyseessä hyvin laaja kokonaisuus), missä prosessin eri vaiheet havainnoidaan prosessin ”pysäkeille” tuodun materiaalin avulla. (Kupias & Peltola 2009, 154–159.)

Todellisten tai todellisuutta muistuttavien *soveltavien tehtävien ja harjoittelujen* avulla perehdyttäjät pääsee itse analysoimaan toimintaansa ja saa palautetta tehtävän suorittamisesta perehdyttäjältä. Perehdyttäjät voi laatia tulokkaalle tapauksen (case), joka pitää sisällään kaikki oppimisen kannalta tärkeimmät asiat. Suorittaessaan tapausta perehdyttäjät soveltaa siihen perehdytyksessä oppimaansa sekä aikaisemmin koettuja ja opittuja asioita. Perehdytettävä voidaan laittaa analysoimaan tiettyä tilannetapausta tai karsimaan turhaa tietoa paljon informaatiota sisältävästä monimutkaisesta tapauksesta. Perehdyttäjät voidaan laittaa tekemään ja perustelemaan päätös saadun informaation pohjalta päätöksentekotapauksessa tai harjoittelemaan jonkin harjoitustapauksen avulla perehdytyksessä opittua taitoa. Kriittisen kohtien analyysi –tapauksessa opiskelijalle annetaan tehtävästä tietoa vain vähän, ja opiskelijan tulee kysymysten avulla ratkaista tehtävä. Askel kerrallaan –tapauksessa opiskelijan tulee ennustaa seuraavaksi tapahtuva asia esiteltäessä laaja tapaus askel kerrallaan. Myös roolipelit voivat olla erinomaisia perehdyttämisen työkaluja, havainnoitaessa esim. asiakaspalvelutilanteita. Case-harjoituksen avulla perehdyttäjät pystyy perehdytyksen aikana arvioimaan perehdyttäjän oppimista, ja ne toimivat

oivallisesti myös perehtyjän itsearvioinnin välineenä. Harjoitukset voivat olla myös yksinkertaisia tehtäviä perehdyttämisen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 159–161.)

Ennen perehdytystä ja sen aikana annetut *lukutehtävät* antavat kuvan perehdytystee-
maan liittyvistä keskeisistä asioista. Niiden tarkoituksena on myös saada perehtyjä miet-
timään omaa osaamistaan sekä herättää hänen mielenkiintonsa jotakin tiettyä asiaa koh-
taan. Yrityksellä voi olla jo valmiina käyttökelpoista, orientoivaa lukumateriaalia, mutta
se täytyy valita huolella ja mitoittaa oikein, jotta asioiden omaksuminen säilyy. Vain
oleellinen asia on perehdyttämisessä tärkeää. Materiaali ei saa olla liian helppoa, mutta
ei myöskään liian monimutkaista. Sen tulisi auttaa tunnistamaan siinä käsitellyt asiat
omaksuttuna omaan työnkuvaan ja tätä kautta samaistumaan myös tulevaan perehdytyk-
seen. Materiaalia ei saa olla liikaa, ja perehtyjän lukutottumukset tulee ottaa myös huo-
mioon. Jotkin kirjalliset ohjeet voidaan tarvittaessa käydä myös yhdessä perehdyttäjän
kanssa läpi. Materiaalin voi joutua myös laatimaan osin perehdyttäjä itse, ja siinä voi-
daan käyttää apuna jo aikaisemmin hyväksi havaittuja kysymyksiä. (Kupias & Peltola
2009, 161–163.)

Perehtymispäiväkirja on perehtyjän oma oppimisen ja kehittymisen väline. Se auttaa
perehtyjää pohtimaan ja arvioimaan opittua asiaa, jäsentämään sitä ja lisäämään omaa
ymmärrystään opitusta asiasta. Sen avulla oppija voi myös hahmottaa suhdettaan uuteen
työorganisaatioonsa sekä pohtia omaa osaamistaan. Siihen voi kirjata ylös myös pereh-
dyttämisen aikana oivallettuja kehittämisideoita. Itsearvioinnin välineenä perehtymis-
päiväkirja tukee perehtyjän pohdiskelevaa työskentelyä ja auttaa syventämään sekä
omakohtaistamaan opittua. Ulkopuolisen arvioinnin välineenä perehdyttämispäiväkirja
antaa perehdyttäjälle arvokasta tietoa ja palautetta perehdyttämisestä. Jos perehdyttäjän
ja perehdytettävän välillä vallitsee hyvä luottamus, voidaan päiväkirjaa pitää koko pe-
rehdyttämisprosessin ajan vuoropuheluna yhdessä kirjoittaen, jolloin toisen kommentit
voivat laajentaa ja syventää omaa näkemystä. Yksinkertaisimmillaan päiväkirja voi olla
perehtyjän mukana kantama vihko, johon hän kirjaa perehdyttämisen aikana havain-
noimiaan asioita muistiin. (Kupias & Peltola 2009, 163–165.)

Useita ihmisiä helpottaa tieto, että työhön liittyvät tärkeimmät asiat löytyvät helposti
kirjallisena ja niihin voi palata tarvittaessa myöhemmin. Tulokkaalla tulisikin olla mah-
dollisuus tutustua niihin materiaaleihin ja välineisiin, jotka voivat auttaa häntä omassa
työssään. Kirjallisuus, kuten asiakas- ja henkilöstölehdet, auttavat yrityksen hahmotta-

misessa. Sähköistä materiaalia, kuten Internet ja intranet, voidaan käyttää hyödyksi tiedottamisessa, viestinnässä, oppimisympäristönä, henkilöstöhallinnassa sekä johtamisen työvälineenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–211.)

2.8 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Arvioinnin avulla saadaan selville, mitä perehdyttämistoiminnalla on saatu aikaan. Arviointi kertoo perehdyttämisen vaikutukset työn tuloksiin ja laatuun, henkilöstön motivaatioon ja työn kehittämiseen sekä työtapaturmiin ja poissaoloihin. Arvioinnin avulla voidaan pohtia kehittämisideoita toiminnan parantamiseksi. (Lepistö 1998, 25.)

Jotta perehdyttämistä voidaan kehittää, tulee nykytilanne ensin kartoittaa haastattelujen, kyselyjen ja kehityskeskustelujen avulla. Kartoituksella saadaan selville, miten perehdyttäminen on suoritettu, kuinka onnistuneena perehdyttämistä on pidetty ja mitä mieltä siitä todellisuudessa ollaan. Siinä selvitetään myös esimiesten, muun henkilöstön, yhteistoimintajärjestelmissä toimivien ja henkilöstöhallinnon edustajien näkemykset, asenteet ja arviot. Kartoituksessa ei saisi unohtaa poislähtevien haastatteluja ja heiltä saadun arvokkaan tiedon käsittelemistä. Perehdyttämisen kehittäminen vaatii yhteistyötä sekä käytännön toimenpiteitä, kuten perehdytys suunnitelmien ja – oppaiden laatimista, tulo-kaskurssin pitämistä sekä tehtäväkohtaisen työnopastuksen järjestämistä. (Lepistö 1998, 25.)

Keskustelussa vaihdetaan ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Se perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen, rehellisyyteen, avoimuuteen ja mielipiteen vapauteen. Vapaamuotoista kommunikointia tarvitaan päivittäin esimiesten ja alaisten välillä, mutta tavoitteellinen keskustelu vaatii ennalta sovitun kiireettömän ajan ja molemminpuolisen valmistautumisen. Kehityskeskustelut ovat yrityksen johdon ja henkilöstötyön väline, ja sen tavoitteet ovat selkeät. Ne edistävät luottamuksen ja avoimuuden kehittymistä, antavat mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteenantoon sekä selkiyttävät työntekijän työn tavoitteita ja seuranta. Siinä arvioidaan työn tuloksia ja pyritään tunnistamaan kehittämisen tarpeet. Usein keskustelu ratkaisee ja poistaa työhön ja työympäristöön liittyviä epäselvyyksiä, kun työntekijä huomaa, että häntä kuunnellaan ja hänen näkemyksiään pidetään tärkeinä. Keskusteluista saatava informaatio tulisi myös osata hyö-

dyntää ja sovittuja asioita tulisi seurata. (Österberg 2014, 133–140; Helsilä 2002, 64–67.)

Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat oleellisia asioita. Maailma ja markkinat muuttuvat, joten yrityksen on muututtava mukana. Tiedon määrä kasvaa ja teknologia kehittyy nopeasti, joten toimintatapojen ja työtehtävienkin on kasvettava mukana. Yritysten tulee olla tänä päivänä kustannustehokkaita, laadukkaita, ammattitaitoisia ja hyvää asiakaspalvelua tarjoavia tahoja. Toiminta rakennetaan ydinosaamisen varaan, ja henkilöstöä tulee kehittää myös sen mukaan. Liiketoimintaympäristön jatkuvan muuttumisen takia myös yrityksen kyky muuttua nopeasti ja oikea-aikaisesti voidaan katsoa yrityksen kilpailukeinoksi. Jatkuvassa muutoksessa jatkuva oppiminen on elossa pysymisen edellytys, ja jokaisen tulee huolehtia oman osaamisensa kehittämisestä. Koska kaikki tieto ei vanhene, tulee myös kokemuksen tuomaa osaamista arvostaa. Uuden oppiminen on myös menneestä oppimista. (Österberg 143–145.)

Jokaisen yksittäisen työntekijän tulee tuntee olevansa arvostettu organisaation jäsen. Vain tätä kautta myös organisaatio voi oppia. Avoimuus ja luottamus antavat pohjan oppivan organisaation synnylle. Sitä edistää organisaatiossa oikeudenmukainen toiminta. Oppiva organisaatio sisältää vapaan tiedonkulun joka suuntaan, henkilöstön ja työn jatkuvaa kehittämistä ja oppimisen palkitsemista. Ilman oppimista ei vaan synny osaamistakaan. Kannustavaan oppimisilmapiiriin tukea antavat erilaiset palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät sekä mahdollisuudet osaamisen kasvaessa urakehitykseen. Kyseisen ilmapiirin luomiseen vaaditaan eritoten johdon sitoutumista. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäävän opiskelun ei tarvitse tapahtua aina työajan puitteissa. Osaamista tukeva ilmapiiri osaltaan ohjaa, kannustaa ja tukee henkilöstön oma-aloitteista osaamisen kehittämistä esim. ilta- ja etäopiskeluiden muodossa. Yritys voi tukea osaamisen kehittämistä esim. osallistumalla opiskelun kustannuksiin, antamalla yksittäisiä vapaa-päiviä tai myöntämällä opintovapaata. Osaamisen kehittämistä voidaan palkita esim. kakkukahveilla sekä tarjoamalla vastuullisempia työtehtäviä. (Österberg 2014, 146–150; Lepistö 2000, 68.)

Yrityksen kehittämistarpeet tulee etukäteen määritellä niin yksilö- kuin työyhteisötasolakin. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on paljon, mm. sijaisuudet, työkierto, projekti-työskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen, mentorointi ja perehdyttäjänä tai työn-

opastajana toimiminen. Myös opintokäynnit, ammattilehtien ja – kirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa, itseopiskeluohjelmat (verkko-opiskelu), yritysten sisäinen koulutus sekä ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus voivat olla osana yrityksen kehittämisideologiaa. (Österberg 2014, 150; Helsilä 2002, 67.)

Osaamisen kehittämistä voidaan lähteä viemään eteenpäin vasta, kun yrityksen johto on määrittellyt tulevaisuuden liiketoiminnalliset tavoitteet ja sitä kautta osaamistarpeen näiden toimenkuvien hallintaan. Yksilötasolla osaamista voidaan kartoittaa itsearvioinnin avulla. Samanlaista arviointia voidaan käyttää myös työryhmä- ja tiimitasolla. Työntekijöille voidaan myös laatia henkilökohtaisia ansioluetteloita ja kehityssuunnitelmia osaamiskartoituksen ja kehityskeskustelun tueksi. Koulutustilaisuuksien avulla saadaan useampi henkilö koulutettua tiettyyn osa-alueeseen. Koulutustilanteisiin kaivataan teoriatiedon rinnalle ongelmanratkaisutilanteita, jotta se olisi tarpeeksi motivoivaa ja kehitettävää. Uusien ideoidenkaan syntyminen ei ole koulutustilanteissa mahdotonta. Sen apuna tulee olla riittävä materiaalipaketti, jota työntekijä voi myös myöhemmin hyödyntää. Koulutustilanteista tulee myös kerätä palautetta, jotta voidaan arvioida koulutuksen onnistumista. (Österberg 2014, 151–160; Lepistö 2000, 68 – 73.)

Ihmisen aktivoi ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin motivaatio. Se liittyy tilaisuuteen käyttää omia kykyjään, kokea onnistumista ja toimia itsenäisesti. Avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri motivoi yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Myös palkitseminen motivoi työntekijöitä oikeaan suuntaan. Yrityksen toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä on henkilöstöasiantuntijan ja johdon tehtävä. Onnistuneena palkitsemisjärjestelmä houkuttelee yritykseen lisää ammattitaitoista väkeä ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä pysymään yrityksessä. Rahallisen palkitsemisen lisäksi löytyy myös muita palkitsemiskeinoja, joiden tulee olla selkeitä ja oikeudenmukaisia. Palkitseminen ei korvaa kuitenkaan esimiestasolta ja johdolta saaman palautteen ja tunnusten antamisen arvoa. Palautteen tulee perustua tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Haastava työ, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen ovat jo itsessään palkitsemisen muotoja, mutta myös positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnuksella sekä vastuullisiin projekteihin mukaan ottaminen toimivat palkitsemisen osa-alueina. Taloudellisia palkitsemisia ovat henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset ja tulospalkkiot. Myös lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaaajanvakuutukset, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut luetaan taloudellisiin palkitsemisiin. Yritys voi myös tukea harrastus- ja liikunta-aktiiviteetin, henkilökunta-

alennuksin ja täydennyskoulutuksin. Omaehtoisen osaamisen kehittämällä voi ansaita palkankorotuksen ja mahdollisuuden edetä urallaan. Taloudellisena palkitsemiskeinona voidaan käyttää myös tulospalkkausta, joka voi olla myös tiimikohtainen. Henkilöstötilaisuudet, kuten pikkujoulut, vuosijuhlat, teatterikäynnit jne., ovat yrityksen tapa kiittää ja palkita henkilöstöään sekä samalla kohottaa yhteishenkeä ja sitoutumista yritykseen. (Österberg 2014, 167–171; Helsilä 2002, 67–81.)

*Osaava osaa oppia,
taitava on taitava oppimaan
ja mestari on mestari oppimisessa.
Markku Graae
(Räsänen 1994, 3.)*

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

3.1 Elijärven kaivos

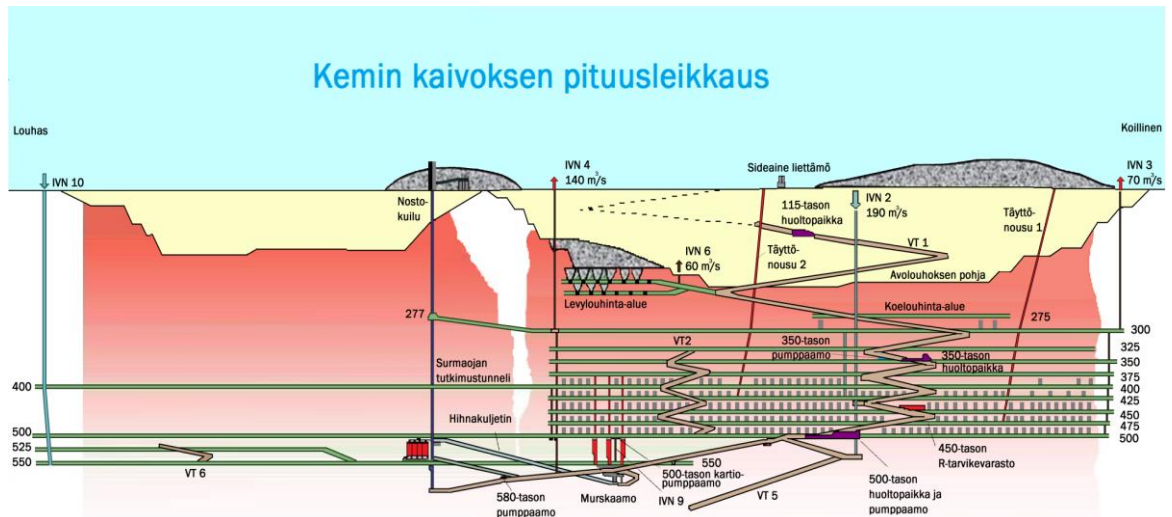


Kuva 1. Elijärven kaivoksen ilmakekuva (Kemin kaupungin www-sivut 2014, hakupäivä 21.10.2014)

Elijärven kaivos (Kuva 1) on Keminmaan kunnassa sijaitseva Outokumpu Oyj:n tytäryhtiön Outokumpu Chrome Oy:n omistuksessa oleva kaivos. Ainoan EU:ssa tällä hetkellä toimivan kromikaivoksen löysi kesäkuussa 1959 sukeltaja Martti Matilainen, ja kaivos avattiin vuonna 1966. (Opasnet.fi 2014, hakupäivä 18.9.2014.)

Kemin kaivokselta louhitaan tällä hetkellä tuotannon tuplaamisen jälkeen 2,4 miljoonaa tonnia malmia vuodessa. Kaivoksessa on todettu olevan noin 50 miljoonaa tonnia malmivaroja sekä tutkimattomia mineraalivarantoja 98 miljoonaa tonnia, joiden on arvioitu ulottuvan noin yhden kilometrin syvyyteen. Kokonaisuudessaan Elijärven kaivos työllistää tällä hetkellä 400 henkilöä, joista 110 on Tapojärven alaisuudessa. (Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti.)

Vuonna 1999 siirryttiin Elijärven kaivoksen avolouhoksilta maan sisään, ja vuonna 2003 käynnistettiin maanalainen kaivostoiminta. Vuoden 2006 alusta alkaen tuotanto on tullut pelkästään maanalaisesta kaivoksesta. Tuotannon tuplaamisen jälkeen Elijärven kaivoksesta on tullut Suomen suurin maanalainen kaivos. Tuotteena kaivoksesta syntyy kromimalmia pala- ja hienorikasteena Outokummun Tornion ferrokromitehtaan raaka-aineeksi. (Opasnet.fi 2014, hakupäivä 18.9.2014; Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti.)



Kuvio 7. Elijärven maanalaisen kaivoksen layout-kuva (Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti)

Kuten Elijärven maanalaisen kaivoksen leikkauskuvasta (Kuvio 8) voidaan huomata, on kaivos moniulotteinen ja haasteellinen työympäristö. Kallioperästä louhimalla irrotettu kromimalmi murskataan ja jauhetaan rikastusprosessiin sopivaksi. Rikastuksessa ominaispaineeroihin perustuvalla menetelmällä erotetaan arvoaineet ja – mineraalit. Louhinnan aikana syntyvät tyhjät louhokset ja tunnelit tuetaan täyttämällä louhoksia sivukivellä sekä verkottamalla ja betonoimalla tunneleita ja tieväyliä. (Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti.)

Toimintaa kaivoksessa on tällä hetkellä noin 600 metrin syvyydessä, ja tulevaisuuden suunnitelmien mukaan tullaan ulottumaan jopa yhden kilometrin syvyyteen. Suurin osa toiminnoista on näin ollen pohjaveden pinnan alapuolella. Veden pumppaus ja ilmastointi ovatkin kaivoksessa työskentelyn elinehto. (Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti.)

Ylen 16.9.2014 julkaiseman artikkelin ”Kemin kaivos 50 vuotta” mukaan Kemin kaivoksella on aihetta juhlaan hyvän tuotantotuloksen lisäksi kaivoksen nollatapaturmattomien ansiosta (Kuva 2). Kaivoksen johtajan Jyrki Salmen mukaan suurin kiitos tästä

kuuluu työntekijöille, jotka ovat vastuullisesti työympäristönsä työturvallisuuteen sitoutuneet. (Koskinen 2014, hakupäivä 18.9.2014.)



Kuva 2. Kemin kaivoksen tapaturmatilanne (Koskinen 2014, hakupäivä 18.9.2014)

3.2 Tapojärvi Oy

Kaivosurakointiin, materiaalinkäsittelyyn sekä tehdas- ja teollisuusprosessien hoitoon erikoistunut Tapojärvi Oy työllistää tällä hetkellä 315 henkilöä. Yrityksen toimialueena on koko Suomi sekä Pohjoismaat. Yrityksen päätoimipiste on Torniossa ja suurimmat työmaat sijaitsevat Elijärven kaivoksella, Tornion terästehtaalla ja Raahen terästehtaalla. Liikevaihto viime tilikaudella yrityksellä oli 54 miljoonaa euroa. (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 18.9.2014; Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti.)

Tehdas- ja teollisuuspalveluiden lisäksi yrityksellä on tarjottavanaan kaivoksille monenlaista osaamista vuosikymmenien aikana niin avolouhoksilta kuin maanalaisista kaivoksista saavutettujen kokemusten kautta. Yritys toimiikin kiinteänä osana usean kaivoksen tuotantoa malmin ja sivukiven louhinta-, lastaus- ja kuljetustyössä. Työnkuvaan kaivoksilla kuuluvat myös louhosten täyttötöyt, maanalaisten teiden rakentaminen ja kunnossapito, rusnaustyöt, kaivosten varustelutyöt, maanpoistot sekä padonrakennusurakoinnit. (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 18.9.2014.)



Kuva 3. Tapojärvi Oy:n perustaja Esko Tapojärvi (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 21.10.2014)

Tapojärven liiketoiminta lähti liikkeelle Esko Tapojärven (kuva 3) ostaessa 27.10.1955 oman Popedan ja ryhtymällä taksikusiksi. Hän solmi ensimmäisen kuljetussopimuksen Muonion koululautakunnan kanssa. Myöhemmin kuvioihin tuli mukaan koko Länsi-Lapin maidon kuljetukset Valiolle Kittilän Kaukoseen sekä soranajo rakenteilla oleville Lapin teille. Vuonna 1966 Esko siirtyi Tauno Valon leipiin Helsinkiin kuljettamaan soraa Hyrylän hävittäjiin. Vuonna 1972 Rautuvaaran kaivoksella tehty tuuraus kuljettaa maanalaista louhetta kestikin 16 vuotta, minkä aikana kaluston ja henkilökunnan määrä kasvoi. Samaan aikaan tilaajien tarpeiden lisääntyessä alettiin kehittää myös muita palveluita. (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 21.10.2014.)

11.4.1980 Eskon omistama toiminimi muutettiin toimintojen laajentuessa Maansiirtoliike Tapojärvi Ky:ksi. Samalla Eskon vanhin poika Markku tuli yhtiökumppaniksi ja tyttäret Jaana ja Pirjo äänettömiksi yhtiömiehiksi. 21.6.1995 yhtiömuoto muutettiin osakeyhtiöksi. Samaan aikaan suoritettiin sukupolvenvaihdos ja Veljekset Tapojärvi Oy:stä tuli Maansiirtoliike Tapojärvi Oy. 7.7.2000 yhtiön nimi muutettiin Tapojärvi Oy:ksi. (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 21.10.2014.)

Yrityksen yli 50 vuoden pitkäjänteinen prosessien tehostamiseksi tehty kehitystyö on tuottanut turvallisen ja ympäristöystävällisen yritystoiminnan, mikä tarjoaa asiakkailleen luotettavaa palvelua työntekijöiden hyvinvointia unohtamatta. Yrityksen asiakaslähtöisestä toiminnasta ja järjestelmällisestä laadun kehittämisestä kertoo mm. Inspectan myöntämä ISO 9001-sertifikaatti (Kuvio 9). (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 18.9.2014.)



Kuva 4. ISO 9001-sertifikaatti (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäivä 18.9.2014)

Tapojärvi Oy:llä on vuosikymmenien kaivoskokemus niin avolouhoksilta kuin maan-
alaisista kaivoksista. Elijärven kaivoksella Tapojärvi Oy on toiminut Outokummun ali-
hankkijana vuodesta 1985. Tapojärven urakkaan Elijärven kaivoksella kuuluvat maan-
alaisen tuotantomalmin ja sivukiven lastaus- ja kuljetustyöt, louhosten täyttötöyt, maan-
alaisten teiden kunnossapito ja rusnaustyöt, varustelu sekä vuonna 2014 huhtikuussa
aloitetut uudet louhintaurakat LU5 ja LU6. (Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014, hakupäi-
vä 18.9.2014; Posti 18.9.2014, sähköpostiviesti.)

4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin ja niiden välisiin systemaattisiin, tilastollisiin yhteyksiin. Lähtökohtana kvantitatiiviselle tutkimukselle on aineiston saattaminen taulukkomuotoon, mikä tarkoittaa sitä, että kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvo eri muuttujilla. Arvot voivat olla lukuja (esim. nainen = 1 ja mies = 2) tai kirjainsymboleja (esim. nainen = A ja mies = B). Tutkimusyksiköille, joita voivat olla yksilöt, ajanjaksot, kulttuurituotteet tai esim. laajemmat ihmisryhmät, annetaan arvoja eri muuttujilla. Näiden muuttujien välisten tilastollisten yhteyksien etsiminen on itse analyysi. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimustulosten yleistämisiongelman ratkaisemiseen käytetään aineiston valinnassa satunnaisotantaa. Tutkimuksen tekijä määrittelee ihmisten tai havaintoyksiköiden joukon, ns. *perusjoukon*, johon tulosten tulee päteä. *Otos* on tästä perusjoukosta otettu joukko, jonka katsotaan edustavan perusjoukkoa. Kvantitatiivisessa analyysissä siis etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 1994, 25–28.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistona on yleensä *kokonaisuus*. Siinä tehtävien analyysien johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Usein rajoituksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin jo yksiköiden rajallinen määrä. Laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: *havaintojen pelkistämiseen* ja *arvoituksen ratkaisemiseen*. Pelkistettäessä aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta, jolloin huomio kiinnitetään siihen, mikä kysymyksenasettelun kannalta on olennaista tietoa. Näin kyseessä oleva materiaali pelkistyy hallittavammaksi määräksi ”raakahavaintoja”, jotka yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi etsimällä havaintoja yhdistävä piirre tai muotoilemalla sääntö, joka pätee koko kyseessä olevaan aineistoon. Laadullisessa analyysissä erot eri ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä, sillä ne antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Erotteluja ja tyypittelyjä kannattaa kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa välttää, jotta poikkeuksettomana säännön muotoileminen olisi helpompaa. Siksi onkin tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot suppeaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen, ts. tulosten tulkinta, tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettyjen vihjeiden avulla tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkinta eli

muodostetaan rakennekokonaisuus. Ratkaisuja ei tehdä vain pelkistämisen vaiheen pohjalta tehtyjen raakahavaintojen perusteella. Havainnoista saatujen vihjeiden, ratkaisemisen yhteydessä tehtyjen uusien kysymyksenasettelujen kautta saatujen aineistojen, muiden tutkimusten ja tilastojen sekä teoriakirjallisuuden avulla pyritään ratkaisut saamaan aikaiseksi. Mitä enemmän sopivia johtolankoja voidaan samaan ratkaisumalliin löytää, sitä todennäköisempänä voidaan ratkaisua oikeana pitää. Arvoituksen ratkaisemisella voi myös olla pelkistämiseen kuuluvaa havaintojen yhdistämistä suurempi osuus laadullisessa tutkimuksessa. Vaikka aineisto voi koostua useista eri haastatteluista, haastatteluja ei voida tarkastella tasavertaisina havaintoyksikköinä. Yhteiskuntaa tarkasteltaessa voidaan aina havaita oma sosiaalinen järjestelmänsä, jossa on oma keskinäinen työnjako ja hierarkia. Kaikkein primitiivisinkin kulttuuri jakaantuu erilaisiin ryhmiin: naisiin ja miehiin tai johtajiin ja alamaisiin. Haastateltavina nämä oman yksikkönsä edustajat valottavat tutkittavaa kokonaisuutta eri puolilta, ja näin ollen ratkaisuihin käytettävä aineisto on hyvin monipuolista. (Alasuutari 1994, 28–41.)

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatu aineisto on rikasta ja moniulotteista. Sitä voidaan analysoida eri näkökulmista. *Faktanäkökulma* perustuu luotettavuuteen. Se laittaa miettimään, onko aineistossa annettu informaatio totuudenmukaista, ja onko tiedon antaja rehellinen. Faktanäkökulmassa tehdään selkeä jako ”ulkoiseen” todellisuuden ja aineistossa esitettyjen väitteiden välillä. Faktoiksi ei siis lueta ihmisen tapaa ilmaista itseään vaan keskitytään itse annettuun informaatioon. Faktanäkökulman tunnusmerkkinä voidaan pitää myös käytännöllisyyttä eli arkiajattelun mukaista käsitystä siitä totuudesta tai todellisuudesta, jonka tutkija haluaa tavoittaa haastatteluja tehdessään. Tutkija on siis kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä, mielipiteistä tai motiiveista. *Kulttuurinen jäsentäminen* on taas juuri ”sisäiseen” todellisuuteen perustuvaa tutkimista. Siinä analysoidaan henkilön tapaa kertoa tarinaansa, oli se sitten totta tai tarua. Analyysissä eritellään, millaisia erontekoja ja luokituksia teksti sisältää, eli miten se jäsentelee maailmaa. Tekstejä voidaan myös analysoida *juonellisena* kertomuksena, jolloin tekstiä tai sen osaa tarkastellaan kokonaisena tarinana, jolla on oma rakenteensa. Kertomusten rakenteellisia piirteitä tutkiessa samanaikaisesti juonitiivistelmää rakentaen voidaan löytää sivumääräisesti laajoista tekstikokonaisuuksista niin yhdistäviä kuin erottaviakin piirteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi kyetä sanomaan tutkittavasta asiasta jotain koko aineistoon pätevää. Aineistosta on löydettävä eri juonityyppien edustajia ja eri tyypit tulee suhteuttaa toisiinsa. Juonirakenteen tutkiminen on avain kertomusten merkitysrakenteen tutkimiseen. Haastattelutilanne tulee tutkia myös siltä kan-

nalta, miten haastattelutilanne ja haastattelija itse on vaikuttanut haastateltavaan, saadun tiedon luonteeseen ja luotettavuuteen. Interaktionäkökulmasta tehdyssä analysoinnissa ei oteta huomioon tutkimussuhteeseen liittyviä valta- ja muita aspekteja etiikan kannalta. Siinä ei myöskään oleteta hyvin luottamuksellisen haastattelun olevan muodollista ja pinnallista keskustelua arvokkaampaa. Interaktionäkökulmasta kaikki keskustelun piirteet voivat olla arvokkaita johtolankoja, ja tutkijan tulee tehdä hypoteeseja siitä, miten vuorovaikutustilanteen eri osapuolet ovat tilanteen tulkinneet ja miten nämä tulkinnot tilanteen edetessä muuttuvat tai tarkentuvat. (Alasuutari 1994, 80–160.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tapojärvi Oy:hyn tehtävässä tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa perehdyttämisen nykytilanne ja sen kehittämistarpeet. Haastattelujen ja annettujen materiaalien avulla tavoitteena oli sisäistää perehdyttämiproessiin liittyvät asenteet ja käytännöt. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Yrityksen perehdyttämiskäytäntöjä tutkittaessa kyseessä oli ihmistieteellinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla päästiin käsiksi syvällisempään tietoon. Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven mukaan laadullinen tutkimus on samaan aikaan teoreettinen ja empiirinen tutkimus. Laadullinen tutkimus perustuu ymmärtämiseen, eläytymiseen tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin esitutkittujen teorioiden pohjalta. Määrällisesti suuren tiedon keräämiseen kvantitatiivista tutkimusta silmällä pitäen Tapojärvi Oy:ssä ei katsottu tarpeelliseksi, eikä perehdyttämiskäytäntöjä tarkastellen tarvetta numeerisen tiedon analysointiin ollut. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä kaikkia metodeja käytettiin tutkimuksen edetessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 20–28.)

Vaikka laadullista tutkimusta pidetään eräänlaisena hypoteesien testaamisena, on tutkimus usein itseohjautuva prosessi, joka ei etene suoraviivaisesti jonkin hypoteesin testaamisen mallin mukaan. ”Kentällä” suoritettuna tutkimuksen aikana havainnoitavat ja haastateltavat ihmiset tulevat tutuiksi. Heidän kanssaan vaihdetaan mielipiteitä myös muistakin kuin tutkittavista aiheista. Itseohjautuvuuden vuoksi laadullista tutkimusta suunnittelevan tulee valmistautua siihen, että jokin asia ennakkosuunnitelmista menee pieleen. Toivotunlainen tutkimusaineisto ei olekaan mahdollista, ennakkohypoteesit

osoittautuvatkin itsestään selviksi tai jokin yksittäinen havainto vangitsee tutkijan mielenkiinnon. Yllätyksiin tulee siis varautua. Jonkinlainen esitutkimus asiasta, jolla voidaan varmistaa asetelman ainakin periaatteellinen mahdollinen toteuttaminen, on tärkeää miettiä etukäteen. Tutkimukselliset kysymykset tulee muotoilla siten, että itse tutkimusprosessi ei itseohjautuvuudessaan harhaudu suunnitelman raameista. Vastaukset ovat aina vain osavastauksia ja osatotuuksia, joten tutkimusprosessi ei lopu tutkimusongelman selvittämiseen. Usein vastaukset herättävät uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja. Yhden tutkimuksen loppu voi olla jo toisen tutkimuksen alku. Tutkimus tuleekin lopettaa esim. tekemällä tuloksista raportti. (Alasuutari 1994, 247–250.)

Haastattelumenetelmiä on useita: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa keskitytään tutkimuksen kannalta vain merkityksellisiin asioihin ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta rajoitettuja. Tätä tapaa käytetään usein tilastollisen tiedon keräämiseen. Teemahaastattelu voidaan tulkita avoimuudessaan syvähaastattelun kaltaiseksi. Siinä edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Syvähaastattelua voidaan kutsua avoimeksi, asiakaskeiseksi ja keskustelunomaiseksi haastatteluksi. Siinä käytetään avoimia kysymyksiä, ja se perustuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteelliseen avaamiseen. Syvähaastattelussa haastateltavana onkin yleensä vain muutama henkilö ja samaa henkilöä voidaan haastatella useaan kertaan. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluiden lisäksi myös syvähaastatteluita mahdollisimman perusteellisesti asioiden selvittämiseksi. Teemahaastatteluita suoritettiin kirjallisesti perehdytyksen vastikään kokeneille sekä yhdelle yrityksessä jo pitempään työskennellelle henkilölle. Syvähaastattelumuotoa käytettiin esimiestason, johdon sekä perehdyttäjien haastatteluissa keskustellen muutaman henkilön kanssa useampaankin kertaan asioiden oikein ymmärtämisen varmistamiseksi. (Tuomi & Sarajarvi, 2013, 72–77.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittaminen lähti liikkeelle kattavien kysymysten laatimisella, joita käytettiin haastattelujen tukena ja punaisena lankana. Kysymysten tuli kattaa mahdollisimman laajasti yrityksen perehdyttämiskäytännöt, perehdyttämisen resurssit, perehdyttämisprosessin haasteet, ongelmat ja onnistumiset sekä ennen kaikkea perehdyttämisen kehittämiskohteet. Haastattelukysymykset kategorioitiin kahteen osaan: esimiehille/työnjohtajille/perehdyttämiseen oleellisesti liittyville henkilöille sekä itse perehdytettävälle. Perehdytettävien haastattelujen avulla oli pyrkimys saada käsitys siitä, miten kukin tulokas on oman perehdytyksensä kokenut, ja onko perehdyttämisessä jäänyt jotain parantamisen varaa. Työnjohdolle suunnatussa haastattelussa tavoitteena oli saada tietoisuuteen perehdyttämisen tämän hetkinen tilanne, siinä koetut puutteet sekä tällä hetkellä hyviksi koetut asiat. Tutkimuksen avulla pyrkimyksenä oli myös päästä sisälle yrityksen asenteisiin sekä yrityksen asettamiin tavoitteisiin perehdyttämisen suhteen. Kokonaisuudessaan haastatteluiden avulla keskityttiin paikantamaan perehdytyksen kehityskohteita, eli mikä oli toimivaa ja mikä ei.

Itse tutkimuksen suorittaminen aloitettiin tutustumalla Elijärven kaivoksella oleviin Tapojärvi Oy:n tiloihin, perehdytyskäytäntöihin sekä olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin. Vierailun aikana haastateltiin kaivostoimintojen työpäällikköä, Pertti Vartiota sekä vastaavaa työnjohtajaa, Juha Postia perehdyttämiskäytännöistä, -asenteista ja kehittämisen tarpeista. Lisäksi vierailun aikana keskusteltiin perehdyttämisestä Ari Keskitalon kanssa, joka toimii Tapojärven kaivostoimintojen kehityspäällikkönä. Haastattelut suoritettiin kyselylomakkeen (Liite 2) mukaan avoimesti keskustellen. Myös yrityksen kouluttajan Mika Postin kanssa käytiin hyvinkin tarkasti läpi yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen kulku ja tarpeet sen suhteen. Vierailun aikana saaman materiaalin avulla tutkimuksessa päästiin hyvin alulle, ja vierailun tarkoituksena olikin monipuolisen aineiston kerääminen, jotta aineiston analysointi ja erittely oli mahdollista.

Tapojärvi Oy:ssä suoritettujen haastattelujen lisäksi haastateltiin toisessa kaivosyhtiössä kymmenen kuukautta työskennelleen työntekijän perehdyttämisen onnistumista. Haastattelu suoritettiin työntekijöille suunnattujen haastattelukysymysten avulla sähköi-

sessä muodossa, ja se käsiteltiin nimettömänä. Haastattelun avulla oli pyrkimys avartaa näkemyksiä ja tietoisuutta perehdyttämisen tilanteesta myös muualla saman teollisuuden haaran toimipisteessä.

Seuraavassa vaiheessa jaettiin kirjallisesti viidelle työntekijälle haastattelut perehdyttämiskäytännöistä. Joukossa oli vuoden sisälle yritykseen tulleita sekä yksi pitempään yrityksessä työskennellyt henkilö. Vastaukset saatiin suljetuissa kirjakuorissa kolmelta työntekijältä. Kyseisten haastatteluiden avulla päästiin käsiksi perehdyttämiskäytäntöihin myös perehdytettävän näkökulmasta. Heidän kanssaan haastattelut käsiteltiin nimettöminä. Haastattelut suoritettiin haastattelulomakkeen (Liite 3) mukaan.

Haastattelujen viimeisessä vaiheessa vierailtiin Tapojärvi Oy:n Torniossa sijaitsevilla konttoritiloissa, joissa hallintopäällikkö Janne Alatalo sekä henkilöstön kehittäjä Liisa Tuorila olivat mukana keskustelemassa yrityksen perehdyttämiskäytännöistä. He vastaavat Tapojärven henkilöstöön liittyvistä asioista ja perehdyttämisen kehittämisestä. Jannea ja Liisaa haastatteleamalla saatiin kartoitettua olemassa olevat sekä kehittämisasteella olevat perehdyttämisen työkalut. Haastattelun aikana tuli esille myös useampi uusi idea perehdyttämisen kehittämistä ajatellen. Heidän toiveenaan oli opinnäytetyön kautta saada ulkopuolisen ihmisen analysointi perehdyttämisen tämän hetkisestä tilanteesta sekä konkretisoinnin, mitkä asiat olisivat kehityslistan kärjessä. He toivoivat perehdyttämisen olevan vastuullista sekä aukotonta toimintaa. Toiveena oli myös se, että työkalut eivät jäisi vain työnjohtajien ja kouluttajan pöydille odottamaan parempaa aikaa, vaan ne koettaisiin rutinoituneiksi työvälineiksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. He toivoivat myös työmailta tiiviimpää yhteistyötä Tornion henkilökunnan kanssa, missä asioissa Tornion organisaatio voisi heitä paremmin auttaa ja minkälaisia työkaluja koettaisiin tarpeellisiksi kehittää.

5.2 Tutkimustulokset

5.2.1 Yrityksen perehdyttämiskäytäntö

Työhaastattelujen aikana työnhakijalle kerrotaan yleisesti Tapojärvi Oy:stä, yrityksen käytännöissä sekä kaivoksessa työskentelystä. Työnhakijasta pyritään saamaan rekrytoinnin aikana mahdollisimman paljon tietoa, kuten koulutus, aikaisemmat työkoke-

mukset, taidot, motivaatio jne. Ammattitaitoisia kaivostaustan omaavia työnhakijoita on tänä päivänä hyvin vähän tarjolla, joten haastatteluissa pyritään etsimään työntekijöiden muita vahvuuksia maan alla ja yrityksessä työskentelyyn. Haastattelun suorittavat mahdollisuuksien mukaan kaivostoimintojen työpäällikkö, vastaava työnjohtaja, kehityspäällikkö sekä kouluttaja. Tarvittaessa työhaastattelun yhteydessä järjestetään hakijalle mahdollisuus myös ajonäyttöön osaamisen varmistamiseksi. Haastateltavat käytetään myös tutustumassa maan alla työskentelyyn, jotta saadaan kartoitettua työntekijän ”fiilikset” vaativissa ja epänormaaleissa työoloissa suoriutumiseen. Työtehtävään valitulle henkilölle ilmoitetaan puhelimitse työn saamisesta. Samalla kerrotaan tarvittavat tiedot työn aloittaisesta.

Työhönoton ilmoituksen aikana uusi työntekijä opastetaan saapuvaksi Tapojärvi Oy:n tiloihin Elijärven kaivokseen. Jokainen työntekijä aloittaa työnsä sovittuna maanantaina klo 6.30. Vastassa uutta työntekijää on Tapojärvi Oy:n henkilöstöä, kuten vastaava työnjohtaja tai kouluttaja. Aamulla työntekijästä otetaan kuva henkilökorttia varten ja annetaan samalla työvarusteet sekä oma pukukaappi. Lisäksi hänelle jaetaan yrityksen oma henkilöstöopas luettavaksi. Tämän jälkeen työntekijä saatetaan Outokummun tiloissa maanantaisin klo. 7.00 pidettävään kaivosperehdytykseen. Kaivosperehdytys on Outokummun järjestämä maanalaisen kaivoksen perehdytyskoulutus. Koulutuksessa käydään mm. kaivoksen yleisesittelyn lisäksi läpi työturvallisuus ja liikkuminen kaivosalueella. Lisäksi koulutuksen aikana käydään konkreettisesti tutustumassa kaivoksen turvapaikkoihin sekä hätäpoistumisteihin. Outokummun kaivosperehdytyksen jälkeen työntekijällä on kulkuoikeus kaivokseen. Työntekijän on kuukauden sisällä käytävä Outokummun perehdytyksen toinen vaihe (torstaisin klo 11.00) työnjohtajan kanssa sovittuna ajankohtana. Toisessa vaiheessa kerrataan ykkösvaiheen asiat ja suoritetaan testi asioiden hallitsemisen varmistamiseksi. Tapojärven osalta ”Tervetuloa taloon” -järjestelyitä ei uuden työntekijän kohdalla ole yrityksessä ollut tapana pitää, eikä niitä koeta tärkeiksi Outokummun tilaisuuden jälkeen enää järjestää.

Outokummun kaivosperehdytyksen jälkeen Tapojärven kouluttaja ottaa uuden työntekijän vastuulle. Hänen kanssaan uusi työntekijä aloittaa Tapojärven oman perehdyttämisen. Ensimmäisen päivän aikana uusi työntekijä pääsee konkreettisesti tutustumaan kaivostoimintaan, tuleviin työtehtäviin sekä työkavereihin jo pitempään yrityksessä työskennelleen työntekijän seurassa. Tämä vaihe kestää pari päivää uuden työntekijän ja ohjaavan työntekijän työtehtävistä riippuen. Perehdytykseen liittyvää, ohjaavaa työntekijän

kijää ei varsinaisesti nimetä tehtävään, mutta tehtävään pyritään valitsemaan aina mahdollisimman motivoitunut ja yhteistyöhaluinen henkilö. Uusi työntekijä tekee aluksi kahdeksan tunnin työpäiviä viisi päivää viikossa. Tällä hetkellä yrityksessä käytössä oleva ”viikko töitä, viikko vapaa” – vuorottelu ei olisi perehdyttämisen kannalta järkevä vaihtoehto, sillä viikon aikana opitut asiat pääsisivät vapaaviikon aikana unohtumaan mielestä. Samalla perehdyttämisen järjestelmällinen suorittaminen sekä kokonaisuksien hallinta vaikeutuisivat.

Uuden työntekijän koulutuksesta ja osaamisesta riippuen kouluttaja suorittaa hänen kanssaan ajokoulutuksen käyden läpi samalla työkohtaiset tarkemmat työohjeet. Tapojärven työohjeiden lisäksi perehdytyksessä tulisi käydä tarkasti läpi tilaajan velvoittamat työohjeet ja riskienarvioinnit. Tilaajan ohjeisiin uusi työntekijä perehdytetään osin jo Outokummun kaivoskoulutuksen aikana. Perehdytyksen aikana tilaajan ohjeiden läpikäymistä pidetään tällä hetkellä liikaa aikaa vievänä ja hyvin vaikeaselkoisena kokonaisuutena. Tapojärvi Oy:n omat työohjeet koetaan kattavammiksi ja loogisemmiksi, joten tilaajan ohjeet tulee usein käytyä liian nopeasti läpi. Kun työntekijä on suorittanut perehdyttäjän kanssa ajokoulutuksen sekä käynyt työohjeet läpi, kouluttaja arvioi työntekijän valmiuden itsenäiseen työhön. Tarvittaessa jatketaan harjoittelua. Kun työntekijän katsotaan olevan valmis itsenäiseen työhön, kuitataan perehdytys suoritetuksi yrityksen käytössä olevaan perehdyttämiskorttiin. Perehdyttämiskortin molempien osapuolien suorittaman kuittauksen jälkeen perehdytys kirjataan myös suoritetuksi yrityksen sähköiseen tietojärjestelmään, eVilleen, kaivostoimintojen työpäällikön toimesta.

5.2.2 Työntekijän rekrytointi ja vastaanotto

Uuden työntekijän rekrytointi koetaan toimivaksi tavaksi valita uusi työntekijä yrityksen riveihin. Haastattelun aikana työnhakija täyttää henkilötietolomakkeen tarkempien tietojen dokumentoimiseksi. Haastattelut sekä tapaamisen aikana järjestetyt näytöt ja tutustumiskierrokset tuovat yrityksen mielestä työnhakijan kattavat tiedot ja taidot esille valinnan tekemisen mahdollistamiseksi. Haastattelutilanteessa annettava ensikuva yrityksestä sekä työntekijälle jaettava henkilöstöopas katsotaan olevan kattava tietopaketti yrityksen toiminnasta. Tutkimusta tehdessä kävi kuitenkin ilmi, että kyseinen henkilöstöopas on kuitenkin usein unohtunut uudelle työntekijälle jakaa.

Työntekijän vastaanoton suorittaa mahdollisuuksien mukaan ylempi toimihenkilö. Usein vasta uuden työntekijän saapuessa paikalle tutkitaan, löytyvätkö työntekijälle sopivat varusteet ja oma pukukaappi. Aina ei juuri sillä hetkellä sopivia työvarusteita olekaan saatavilla. Käytäntöön kaivataankin ratkaisuksi vastuunmäärittelyä, joka selventäisi kenen tehtäviin kyseinen työvaihe kuuluu. Näin saataisiin vastaanotto, varusteet ja kaapit kuntoon jo ennen uuden työntekijän saapumista paikalle. Sama henkilö saattaisi uuden työntekijän myös Outokummun perehdytykseen, jonka jälkeen vastuuvuoroon uuden työntekijän perehdyttämisestä siirtyy yrityksen kouluttaja.

5.2.3 Perehdytysmateriaali

Työntekijöille jaettava *henkilöstöopas* 2014 pitää sisällään mm. Tapojärvi Oy:n yleisesittelyn, työsuhteasiat, työsuojelulliset näkökohdat sekä työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat. Opas on yleismaallinen tietopaketti yrityksen toiminnasta, ja ainakin Elijärven työntekijöiden osalta siihen kaivattaisiin enemmän työmaakohtaisuutta. Ensimmäisten viikkojen aikana uusien työntekijöiden suurimmaksi hankaluudeksi on koettu kaivoksen laajuus ja monimutkaisuus. Kouluttajan toiveena oli saada Elijärven kaivoksesta työntekijöille jaettavaksi kartta, minkä avulla tärkeiden toimipisteiden ja työkohteiden hahmottaminen helpottuisi. Kartan lisäksi selkeä ja lyhyt kuvaus kaivosprosessista helpottaisi uuden työntekijän sopeutumista työympäristöönsä. Työntekijän päivittäistä työskentelyä helpottaisi myös juuri Elijärven kaivosta koskevien tärkeiden yhteystietojen löytyminen henkilöstöoppaasta: kuka vastaa työvaatteista, puhelimesta, terveydenhuollosta jne.

Yrityksessä on käytössä niin yrityksen omat kuin tilaajankin velvoittamat työtehtäväkohtaiset *työohjeet*. Tapojärven omat työohjeet koetaan tilaajan ohjeita tarkemmiksi ja selkeämmiksi, ja niihin perehdyttäminen suoritetaan huolella. Myös *tilaajan velvoittamat työohjeet ja riskiarvioinnit* tulisi kuitenkin ehdottomasti käydä perehdyttämisen aikana perusteellisesti läpi. Tällä hetkellä tilaajan materiaali koetaan turhan laajaksi ja vaikeaselkoiseksi, joten materiaaliin perehtyminen jää usein uuden työntekijän omille harteille. Tähän asiaan kaivataan yrityksessä selvästi lisää resursseja. Tapojärvi Oy pitää Outokummulle työntekijöistään myös *osaamis- ja koulutusmatriisia*. Uuden työntekijän osaaminen ja koulutus kartoitetaan jo työhaastattelussa sekä perehdyttämisen aikana, ja matriiseja pyritään päivittämään aina kun mahdollista. Osaamis- ja koulutusmatriisin

päivittäminen koetaan myös yrityksessä lisää resursseja vaativaksi asiaksi, jotta niissä oleva tieto olisi ajan tasalla olevaa luotettavaa materiaalia.

Yrityksen käytössä oleva *perehdyttämiskortti* toimii kouluttajan perehdyttämisen työkaluna. Perehdyttäjä seuraa perehdyttämisen etenemistä sekä suorittamia asioita kortin perehdytyslistan avulla. Kouluttaja kokee kortin toimivaksi, selkeäksi ja riittävästi tietoa sisältäväksi paketiksi, kun kyseessä on työntekijäksi saapuvan henkilön perehdyttäminen. Esimiesten perehdyttämisen kohdalla kaivataan laajempaa perehdyttämiskorttia sekä perehdytysmateriaalia. Materiaalissa tulisi käydä jo olemassa olevan tiedon lisäksi ilmi yrityksen visiot, tavoitteet sekä vastuut unohtamatta kaivokseen ja esimiestyöhön liittyviä lakeja ja velvoitteita. Perehdyttämisen loputtua molemmat osapuolet allekirjoittavat perehdyttämiskortin. Tämän jälkeen perehdytys kirjataan myös suoritetuksi yrityksen käytössä olevaan sähköiseen tietojärjestelmään, *eVilleen*. Järjestelmä on tällä hetkellä lähinnä esimiesten ja työnjohdon käytössä, ja sitä kehitellään jatkuvasti paremmin yrityksen käyttöön sopivaksi. EVille koettiin työmaalla vielä suhteellisen kankeaksi ja tuntemattomaksi työvälineeksi, joten järjestelmän sujuvan käytön aikaansaamiseksi sitä käyttäville henkilöille tulisi järjestää järjestelmäkoulutus. Työntekijät käyttävät eVilleä kirjatessaan suoritettut työtunnit järjestelmään. Samalla heillä on mahdollisuus tehdä järjestelmän kautta häirintäilmoitus suoraan työnantajalle häirintään ja epäasiallisen kohteluun liittyvässä asiassa.

Kehityskeskusteluita on yrityksessä järjestetty esimies- ja työnjohtotasolla muutaman vuoden ajan. Suunnitteilla olisi tuoda käytäntö mahdollisimman pian myös työntekijätasolle. Tarvetta työntekijöiden puolelta kehityskeskustelujen järjestämiseen on jo koettu-kin olevan. Yrityksen käyttöön on vastikään suunniteltu *esimies-alais-keskustelulomake*, joka antaa hyvän pohjan kehityskeskustelujen läpivientiin. Lomakkeen yhteydessä jaetaan esimiehille myös muistilista, missä käydään läpi kehityskeskustelun tavoitteet. Kehityskeskustelujen järjestämisen suurimmaksi haasteeksi haastattelujen perusteella koettiin resurssit. Keskustelujen ajoittaminen kiireisten kalentereihin syövereihin ja usein muuttuvaan organisaatioon on tuntunut vaikealta tehtävältä. Tutkimuksessa syvemmälle edetessä kehityskeskustelujen ongelmaksi nousivat kuitenkin ihmisten asenteet ja pelot palautteen antamisen ja vastaanottamisen suhteen. Useampaan kertaan haastattelujen aikana kehityskeskusteluista puhuttaessa kuului lausahdus: ”Liekö se niin tarpeellista-kaan. Asiathan ovat hyvin, jos ei tarvitse negatiivista palautetta antaa.” Esimiestasolla

asiaa tutkittaessa kehityskeskustelut oli koettu kuitenkin erittäin tärkeiksi asioiksi oman työnkuvan, motivaation sekä yritykseen sitoutumisen kannalta.

5.2.4 Perehdytysmenetelmät

Perehdytysmenetelmät ovat työntekijäpuolella tällä hetkellä kaikilla työntekijöillä samanlaiset, sillä uusi työntekijä tulee lähes aina ensimmäiseksi ajamaan kuorma-autoa. Tutustumisajan jälkeen suoritettavan ajokoulutuksen aikana kartoitetaan tarkemmin työntekijän osaaminen. Samalla mietitään työntekijän mahdollinen sijoitus työntehtävää ajatellen. Kouluttaja on tiiviisti mukana uuden työntekijän perehdyttämisessä, ja hän myös arvio työntekijän valmiuden itsenäiseen työskentelyyn. Perehdyttäminen voi viedä aikaa muutamasta viikosta useampaan kuukauteen. Yrityksessä ei ole koettu tähän mennessä tarvetta eritellä eripituisten työsuhteiden mukaan perehdyttämiskäytäntöjä, sillä esim. kesätyöntekijöitä ei ole yritykseen ennen palkattu. Tähän asiaan on kuitenkin tulossa mahdollisesti jo ensi kesänä muutos, joten perehdyttämiskäytäntöjä ja niiden laajuutta tulisi suunnitella myös lyhyempien työsuhteiden varalle.

Esimiesten kohdalla perehdyttämiskäytäntöjen suunnittelu on alkutaipaleella, ja siihen yrityksen tuleekin pikimmiten saada parannusta. Tämä osa-alue vaatii asiaan täydellistä paneutumista, jotta tehokas perehdyttäminen myös esimiesten kohdalla saataisiin onnistuneesti suoritettua. Vastuullisesti perehdytettävien esimiesten ja työnjohdon kautta yritykselle saadaan kehitettyä vahva perusta toiminnan jatkumiseen.

Perehdytysmenetelmien heikkona lenkinä yrityksessä on tällä hetkellä myös työntekijöiden osaamisen seuranta. Perehdyttämisen jälkeen myös koulutustilaisuuksia on hyvin vähän. Esimieskoulutuksia on yrityksessä aikaisemmin järjestetty, mutta alati muuttuvassa organisaatiossa esimieskoulutusten tulisi olla jatkuvaa toimintaa. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden seuranta tulisi muutenkin tehostaa. Työntekijätietojen, kuten turvallisuushavainnot, kalustevauriot, työtehot, sairauspoissaolot yms., käytettävyyttä ja päivittämistä tulisi kehittää. Helposti saatavilla olevat tiedot helpottaisivat esimiesten työtä työntekijöiden mahdollisia työtehtäviä suunniteltaessa ja esim. tiimejä/vuoroja muokatessa. Perehdyttämisen ja koeajan jälkeen työsuhdetta jatkettavien työntekijöiden motivaation ja yritykseen sitoutumisen on huomattu myös oleellisesti laskevan hyvinkin pian. Motivaation kohottamisen keinoja peräänkuulutettiin haastatteluissa.

5.2.5 Perehdyttämisen resurssit ja vastuut

Perehdyttämismateriaalia koetaan olevan riittävästi, mutta niiden käyttäminen jokapäiväisessä työelämässä tuntuu olevan kynnyksysymys. Aikaa ei tunnu olevan tarpeeksi, ja vastuu asioiden hoitamisesta on häilyvää. Asioiden kirjaaminen ja dokumentointi koetaan raskaaksi ja liikaa aikaa vieväksi tehtäväksi. Resursseja koetaan yksinkertaisesti olevan liian vähän. Yrityksen koetaan kuitenkin tukevan hyvin perehdyttämistä ja sen kehittämistä, kunhan vain oikeat henkilöt ja menetelmät asioihin löydetään.

Nimettyjä kouluttajia on yrityksessä tällä hetkellä vain yksi, mutta tukihenkilöitä esim. sairastumisen varalle on tarpeen mukaan löytynyt. Kouluttaja kokee työtehtävänsä hoitamiseen omat voimavaransa riittäväksi, mutta haastattelun edetessä saattoi huomata perehdyttämisen särkymisvaran ja aukottomuuden olevan hyvin rajallista. Kouluttaja ei ole saanut myöskään koulutusta omaan työtehtäväänsä. Hän kokee kuitenkin tulevansa hyvin ihmisten kanssa toimeen ja hallitsevansa koulutettavat asiat perusteellisesti. Ongelmia hän on kokenut opetustilanteissa, joissa oppiminen ja sen varmistaminen ei ole sujunutkaan haasteitta. Perehdyttäjän työtehtäviä tulisi selkiinnyttää ja vastuualueita rajata perehdyttämisen aukottomuuden varmistamiseksi. Perehdyttämisprosessiin tarvitaan lisää resursseja esimiesten perehdyttämisen toteuttamiseen, asioiden kirjaamiseen ja dokumentointiin sekä yllättävien tilanteiden varalle. Lisäresurssit sekä mentorin nimeäminen työntekijän perehdyttämisen avuksi koettiin tutkimuksen aikana tärkeäksi asiaksi vastuullisen ja aukottoman perehdyttämisen aikaansaamiseksi.

Vastuualueet ja niiden häilyvät rajapinnat alkoivatkin nousta tutkimuksen edetessä monen perehdyttämisen ongelmatilanteen perimmäiseksi syyksi. Monien asioiden huomattiin jääneen jumiin sähköpostiin tai työpöytien paperipinoihin, sillä asian oli ajateltu jonkun muun henkilön ottavan vastuulleen. Asioiden vastuullisen hoitamisen suorittamiseksi Eljärven organisaatio tarvitsee selkeän organisaatiokartan, jossa ihmisten työtehtävät ja vastuualueet kuvataan mahdollisimman selkeästi. Organisaatiokartta helpottaa niin esimiesten, työnjohdon kuin työntekijöidenkin toimintaa. Organisaatiokartan tekeminen vaatii yhteistyötä, asioista sopimista sekä avointa keskustelua.

5.2.6 Työhyvinvointi ja yhteistyö

Työhyvinvoinnin on koettu muutamien viime vuosien aikana parantuvan yrityksessä huomattavasti. Yhteistyön esimiesten ja toimihenkilöiden välillä koetaan sujuvan avoimesti ja kehittävästi. Myös työntekijät kokevat tulevansa hyvin toimeen niin työkavereidensa kuin esimiesten ja työnjohdon kanssa. Yhteistyön haasteet tulivat esiin organisaation eri ryhmien (työmaat/muu henkilöstö /johto) välillä. Tutkimuksen mukaan suurin syy siihen lienee tietoisuuden vähyys toisissa organisaatioryhmissä työskentelevien ihmisten työpäivistä, työtehtävistä ja työkuultuurista. Työntekijöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa yritykseen koetaan myös olevan parantamisen varaa. Työterveyshuolto toimii hyvin, ja siihen ei kehitettävää tutkimuksen aikana ilmennyt.

Tutkimuksessa selvisi yrityksen tiedonkulun nousevan asioiden hoitamisen solmukohdaksi. Eri organisaatioryhmien välillä koettiin tiedonkulun olevan ajoittain hyvinkin heikkoa. Työntekijöitä ei juurikaan informoida yrityksen tuloksista ja tavoitteista tai kaivosalasta ja siihen liittyvistä asioista. Kuukausipalavereita työntekijöille esim. saavutetuista tuloksista ei ole ollut yrityksessä tapana järjestää. Työyhteisölle on järjestetty muutama tapahtuma vuodessa lähinnä liikunnan parissa, mutta yhteishengen nostaminen koko organisaatiossa vaatisi vielä lisää kehittämistä. Tapahtumat, tiedon lisääminen ja erilaiset palaverit koettiin kuitenkin hyvinkin tärkeiksi asioiksi motivaation ja sitoutumisen kannalta.

5.2.7 Työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä

Tapojärvi Oy:n työntekijät olivat haastatteluiden mukaan tyytyväisiä perehdyttämisen nykytilanteeseen. Eräs pitempään yrityksessä työskennellyt henkilö kertoi perehdyttämisen kehittyneen viime vuosien aikana paljon. Perehdyttämisalueen koettiin olevan laaja, ja kokonaisuus työstä hahmottui vasta jonkin aikaa työskentelyn jälkeen. Kokonaisuuden hahmottamiseen tulisikin perehdyttämisen aikana paneutua enemmän. Perehdytys koettiin kattavaksi paketiksi, jossa työturvallisuuden oli kiinnitetty riittävästi huomiota. Perehdyttämismateriaalia oli myös työntekijöiden mielestä tarpeeksi, mutta se voisi sisältää työmaakohtaisempaa tietoa. Perehdyttämismenetelmissä käytäntö koettiin tehokkaammaksi kuin teoria. Erään työntekijän toiveena oli saada koulutuksessa enemmän tietoa siitä, minkälaiseen tulokseen omassa työssä tulee pyrkiä. Vastaanotto

yritykseen koettiin jokaisen haastateltavan kohdalta miellyttäväksi, ja he tunsivat päässeensä nopeasti osaksi työyhteisöä. Mentoria pidettiin tärkeänä, sillä häntä olisi helppompaa lähestyä sekä kysellä myös perehdyttämisen jälkeen mieltä askarruttavia asioita. Työntekijöiden mielestä kysyttävää ilmaantui usein vasta itsenäisen työn vaiheessa, ei itse perehdyttämisen aikana. Kouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksista kaivattiin myös enemmän tietoa.

5.2.8 Esimiestason kokemukset perehdyttämisestä

Perehdyttäminen ja sen nykytilanne jakoivat mielipiteitä esimiestasolle, johdolle ja kouluttajalle tekemissä haastatteluissa. Tutkimuksessa selvisi, että jokainen taho yrityksessä piti tärkeänä perehdyttämistä ja sen merkitystä yrityksen hyvinvointiin. Perehdyttämisen katsottiin myös onnistuneen siltä osin, että jokainen yritykseen tuleva uusi työntekijä perehdytetään mahdollisuuksien mukaan ennen työn aloittamista. Työntekijöiden perehdyttäminen koettiin perusteelliseksi ja riittäväksi tällä hetkellä. Työnjohto- ja esimiestehtäviin perehdyttämisen katsottiin olevan hyvinkin puutteellista, ja tähän asiaan toivottiin mahdollisimman pikaista parannusta. Tutkimuksessa haastatellut esimiestehtävissä olevat henkilöt olivat omat mallinsa työntekoon sekä omien työtehtävien suorittamiseen joutuneet oppimaan välillä kantapäänkin kautta, sillä kyseisiin tehtäviin heitä ei ole juurikaan perehdytetty. Epävarmuustekijöitä esimiestehtävissä sekä kouluttajana toimimisessa tuntui myös löytyvän. Omien vastuualueiden ja työnkuvien rajapinnat olivat epäselviä. Siksi asioiden hoitaminen pitkittyi tai ne jäivät kokonaan suorittamatta. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen oli puutteellista, ja siihen tarvitaan yrityksessä lisäkoulutusta. Ymmärrystä myös ihmisten erilaisuuteen ja oppimistapoihin tulisi lisätä. Resurssien asioiden hoitamiseen, suoritusten kirjaamiseen sekä dokumentointiin koettiin olevan vähäisiä.

Yritys haluaa kehittää perehdyttämiseen liittyviä asioita sekä antaa valmiuksia onnistuneen perehdyttämisen suorittamiseen. Samalla ansioituneiden työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen halutaan tukea. Ylemmän tason perehdyttämiselle asetetut tavoitteet ja toiveet oli saada perehdyttämiskäytännöistä niin luotettavat ja aukottomat, ettei mitään vahinkoja pääsisi syntymään. Vahinkojen sattuessa asioiden syy-yhteys pitäisi myös pystyä ongelmitta selvittämään. Vastuullisen perehdyttämisen toivottiin saavan aikaan sitoutuneita, motivoituneita ja itsenäisiä työntekijöitä.

5.2.9 Perehdyttäminen toisessa kaivosyhtiössä

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa haastateltiin toiseen kaivosyhtiöön kymmenen kuukautta sitten perehdytettyä henkilöä. Haastattelun tavoitteena oli avartaa näkökulmaa Tapojärvi Oy:n perehdyttämistilanteesta toisiin yrityksiin nähden. Toiseen kaivosyhtiöön perehdytetty työntekijä koki perehdytyksen olleen hyvin puutteellista. Haastattelulla henkilöllä ei ollut kaivosalasta minkäänlaista kokemusta ennen kyseistä työtehtävää. Perehdyttäminen oli prosessina haastateltavan mielestä naurettavan lyhyt kokonaisuus, ja se liittyi lähinnä kaivoksen yleiseen työturvallisuuteen. Omaan työnkuvaansa liittyvät asiat haastateltava oli joutunut itse selvittämään lähinnä työkavereidensa kautta. Hän koki työn aloittamisen olleen hänelle erittäin raskasta aikaa, ja vielä kymmenen kuukauden jälkeen hän tunsu tarvitsevansa lisätietoa moneen yksinkertaiselta tuntuvaan asiaan.

Koska haastateltavalla ei ollut minkäänlaista kokemusta kaivosalasta, piti hän oman perehdyttämisen onnistumisen kannalta tärkeimpinä asioina tietoa itse kaivosprosessista sekä oman työnsä merkityksestä ja vaikutuksessa prosessikokonaisuuteen. Haastateltava olisi myös toivonut perusasioiden (työvaatteiden, avaimien, tunnusten yms.) olevan valmiina hänen saapuessaan ensimmäisenä päivänä työmaalle. Haastateltava koki, että mikä vain kehittäminen perehdyttämisen suhteen olisi kyseisessä yrityksessä eteenpäin. Perehdyttämisen tulisi hänen mielestään olla loogisesti hahmotettava kokonaisuus tarvittavine materiaaleineen, ja sen tulisi antaa riittävät eväät omassa työssä alkuun pääsemiseksi.

5.3 Johtopäätöksiä

Tutkimustulosten perusteella Tapojärvi Oy:ssä perehdyttämistä arvostetaan, ja sen kehittämiseen halutaan panostaa. Yrityksen kasvaessa alati muuttuvassa organisaatiossa käsiteltäviä asioita on paljon. Osa asioista on jäänyt liian vähälle huomiolle, ja niihin halutaankin pikaisesti puuttua. Asioita halutaan kehittää toimiviksi ja vastuullisiksi kokonaisuuksiksi paneutumalla asioiden tutkimiseen ja suunnitteluun. Toiseen kaivosyhtiöön vastikään perehdytetyn työntekijän kokemukset tukivat tutkimuksessa saatuja tuloksia siitä, että Tapojärvi on vastuuntuntoinen ja työntekijöidensä hyvinvointiin panostava yritys.

Perehdytettävää materiaalia on yrityksellä paljon, mutta se tulisi saada rutinoituneemmaksi osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa. Onnistuneessa ja vastuullisessa perehdyttämisessä on kyse enemmän asenteista ja perehdyttämisen laadusta, kuin erilaisista työkaluista ja perehdytysmateriaalin määrästä. Perehdyttämisprosessin tulisi olla vähäeleistä, jokapäiväisiin rutiineihin sisällytettyä, pitkäkestoista ja vuorovaikutteista toimintaa.

Perehdyttämiskokonaisuus kaivoksessa on hyvin laaja. Uusilla työntekijöillä on harvoin tietämystä kaivosalasta, joten tietämys kaivoksessa työskentelystä ja yleisesti kaivosprosesseista on hyvin hataraa. Haastattelujen perusteella koko kaivosprosessi- ja perehdyttämiskokonaisuuden hahmottuminen on ensiarvoisen tärkeää uutta työntekijää perehdytettäessä. Kokonaiskuvan jäsentämiseen, niin perehdytysprosessista, omasta työstä, yrityksen toiminnasta kuin kaivosprosessista, tulisi perehdyttämisen aikana keskittyä enemmän.

Yritykseen sitoutumisen ja työmotivaation kannalta palautteen antaminen ja tiedon lisääminen, niin kaivosalasta kuin yrityksestä itsestään, on tärkeää. Onnistuneen perehdyttämisen lähtökohtina ovat motivaatio sekä aikuisen ihmisen oppiminen ja kyky omaksua uusia asioita. Perehdyttämisen laatuun vaikuttavat perehdyttämisen rakenne sekä välittävä vuorovaikutus. Näillä eväillä työntekijöistä saadaan itsenäisiä ja sitoutuneita työntekijöitä, joiden toiminnan perustana on ymmärrys yrityksen arvoista, tavoitteista ja odotuksista. Palautteen antaminen koetaan haastavaksi osa-alueeksi, mikä kuuluu jo suomalaiseen peruskulttuuriin. Negatiivinen palaute tulee lähes automaattisesti, mutta positiivisen palautteen antamista ei juurikaan arvosteta. Asioiden koetaan olevan hyvin, kun negatiivista palautetta ei tarvitse antaa.

Tutkimuksen aikana tuli esille useampikin kehittämisen tarpeessa oleva asia. Mm. esimiesten perehdyttäminen koettiin hyvin puutteelliseksi ja pikaista parannusta tarvitseväksi asiaksi. Ajan ja resurssien puutteen vuoksi kyseinen asia on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

6 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

6.1 Kehittämisen lähtökohdat

Opinnäytetyön teorian sekä tehdyn tutkimuksen analysoinnin perusteella Tapojärvi Oy:ssä tärkeimmiksi lähtökohdiksi perehdyttämisen suhteen nousivat seuraavat asiat:

- Organisaatiokaavio + työntekijöiden selvät työnkuvat ja vastualueet
- Perehdytyskäytännön selkiinnyttäminen
- Perehdytysmateriaalin yksilöiminen työmaakohtaiseksi
- Työntekijöiden seurannan kehittäminen
- Yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen

6.2 Kehittämiskohteet

6.2.1 Organisaatorakenteen suunnittelu

Tutkimustulosten perusteella laajan perehdyttämismateriaalin ja – käytännön perusongelmaksi oli muodostunut asioiden hoitamisen vastuun sysääminen toisille työkavereille. Tästä ongelmasta muodostui yrityksessä kierre, joka sai useat osapuolet miettimään perehdytysprosessin aukottomuutta, ja esim. tapaturman sattuessa mahdollisen syy-yhteyden selvittämisen mahdottomuutta. Myös epävarmuus esim. sairastapausten aikana siitä, että kaikki tarpeellinen tieto on varmasti uudelle työntekijälle perehdytetty, vaikeutti perehdyttämisen vastuullista onnistumista.

Vastuualueiden tarkentaminen työntekijöiden toimenkuvauksien avulla sekä organisaatiokartan luominen niin koko organisaatioon kuin työmaakohteisiin koettiin hyvinkin tarpeelliseksi tutkimusten perusteella. Tehtävien organisointi, tehtävien määrittelyt ja vastuut ovatkin perusteltuja asioita työntekijän oman työn kannalta. Helsilän (2002, 60) mukaan niiden avulla työntekijälle selkiintyy häneen kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet, tekemisen alue sekä omat valtuudet vastuualueineen. Organisaatiokartat ja toimenkuvaukset paljastavat tehtävien päällekkäisyydet ja nostavat esiin tehtäviä, jotka saattavat jäädä muuten liian vähäiselle huomiolle. Toimenkuvaukset tuovat työntekijöil-

le turvallisuuden tunnetta sekä antavat pohjan kehityskeskusteluille. Organisaation hahmottaminen ja työnkuvaukset antavat organisaatiolle tavan viestittää tärkeitä tehtävät tehtävähierarkioina. Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmät myös edellyttävät niitä.

Organisaatiokäsitettä voidaan kuvailla tietoisesti muotoilluksi sosiaalisesti järjestelmäksi, joka tukee ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Organisaation neljä pääelementtiä ovat: sosiaalinen järjestelmä, organisaation toiminta, ympäristö sekä tavoitteet. Sosiaalinen järjestelmä pitää sisällään ihmiset, heidän väliset suhteet ja vuorovaikutukset. Organisaation toiminta on organisaation rakenteen tietoista ja tarkoituksenmukaista muotoilua, jolla pyritään organisaation toiminnan muodostumiseen ja hierarkiaan. Organisaatioita voi olla yrityksessä useita, ja ne tulee erotella selvästi toisistaan irrallisiksi yksilöiksi. Muuttuva toimintaympäristö muokkaa kutakin organisaatiota tämän tavoitteiden ja päämäärien mukaan omiin kokonaisuuksiin. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 3.)

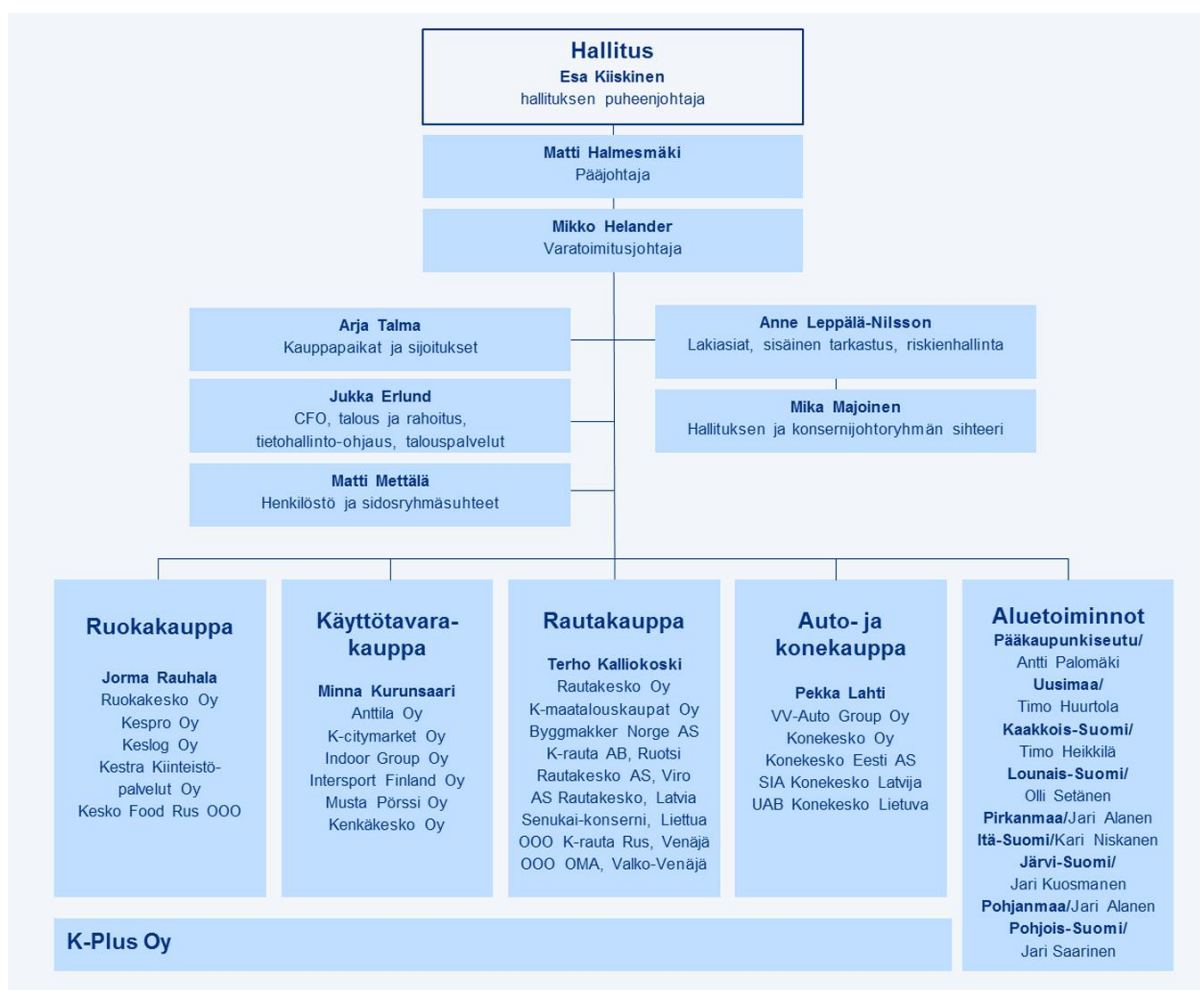
Työyhteisö rakentuu organisaation sisällä olevista ihmisistä sekä heidän toiminnoista ja tavoitteista niin yksilö- kuin yhteisö/tiimitasolla. Työyhteisön tavoitteita ovat yhteistyö, vuorovaikuttaminen ja oppiminen keskenään. Tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen vaatii työyhteisöltä johdonmukaisen johtajan, joka valvoo alaisiaan ja kartoittaa organisaation tilannetta. Yhteistyötä organisaatiossa lisäävät yhteiset arvot ja tavoitteet sekä onnistumisen myönteiset vaikutukset työyhteisöön ja koko organisaation menestymiseen. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 3–4.)

Organisaatio koostuu kokonaisuudessaan hierarkiasta: pääjohtajista, esimiehistä ja heidän alaisistaan. Jokaisella työntekijällä on oma paikkansa organisaatiossa, ja jokainen ihminen kuuluu organisaation johonkin ryhmään, jolla on yhteinen tavoite. Organisaatiorakenteen muodostaminen riippuu yrityksen koosta ja henkilöstöstä. Nykyajan muuttuvassa yhteiskunnassa ja Tapojärven laajenevassa yritystoiminnassa tulee muistaa organisaatiorakennetta mietittäessä jatkuva kehittyminen ja laajenemisen halu. Organisaatiorakennetta kannattaa miettiä tehokkuuden näkökulmasta suunnitellen yritykselle toimiva työnjako, johtotasot sekä vastualueet. Suurimmat haasteet organisaatiorakennetta suunniteltaessa ovat rakenteen joustavuus ja reagointikyky muutoksiin. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 5.)

Yksinkertaisimmillaan organisaatiokartta määrittelee yrityksen toiminnot ja niiden väliset suhteet. Hierarkia on suuressa roolissa rakennetta mietittäessä. Tästä kaaviota voidaan tarkentaa eteenpäin ihmisten välisiin suhteisiin. Tärkeää on säilyttää yhteistyö ja viestintä organisaation sisällä. Onnistunut organisaatiosuunnitelma takaa tehokkaan työnjaon sekä yhteistyön eri organisaatioiden välillä. Rakennetta mietittäessä tulee muistaa ottaa huomioon myös ympäristötekijöiden, kuten tässä tilanteessa tilaajan, vaikutus organisaatorakenteeseen. Organisaatorakenteiden tehtävät voidaan jakaa yhteistyöhön ja tiedonkulkuun, mikä takaa mahdollisimman nopean ja todenmukaisen tiedon välittymisen sekä tehokkaan päätöksenteon. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 5.)

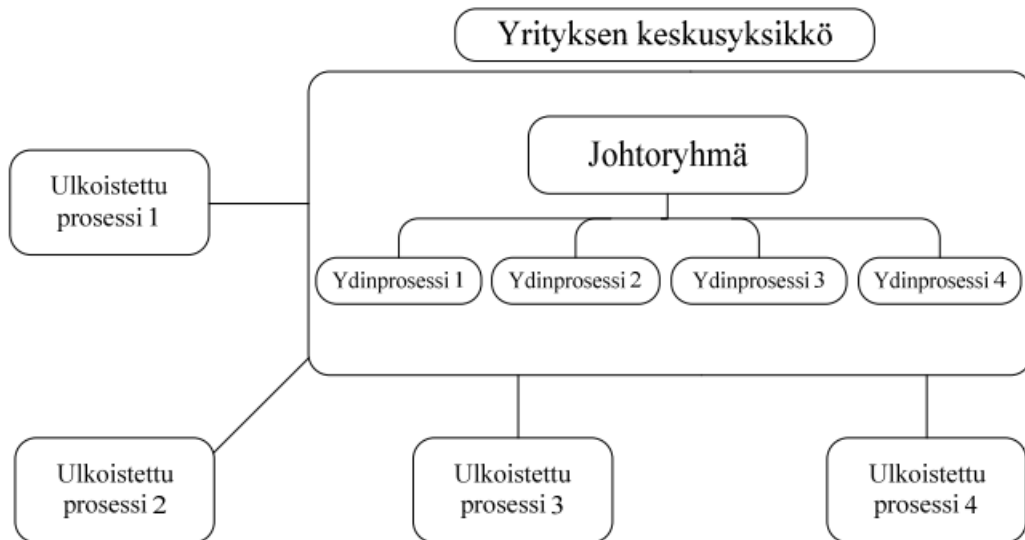
Organisaatorakennetta ja -tehtäviä voidaan havainnollistaa erilaisten organisaatiokaavioiden avulla. Niiden avulla hierarkia pystytään selvästi havainnollistamaan, ja näin ollen jokainen tietää oman paikkansa yrityksessä ja osaa myös toimia sen mukaan. Rakennetyypit havainnollistavat yrityksen kokonaisuuden ja organisaation valta- ja vastuusuhteet. Rakennetyyppejä on pienyritysrakenteen lisäksi toiminto-, divisioona-, matriisi-, prosessi- sekä verkostorakenne. Usein yrityksen organisaatorakenteet muodostuvat näiden rakennemallien yhdistelmistä. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 11–12; Litmanen & Markku 2010, 5–10.)

Tapojärvi Oy:n toiminnan rakenteesta johtuen organisaatiokaavio tulisi rakentaa toiminto- ja divisioonarakenneyhdistelmän pohjalta unohtamatta hyvin uutta organisaatorakennemuotoa, verkostorakennetta. Toimintorakenteessa pääosassa ovat eri toimintojen tai funktioiden (tuotanto, myynti tai tuotekehitys) johtaminen. Kukin toiminto keskittyy vain ja ainoastaan omiin erikoisaloihinsa, ja henkilöstö on myös tämän mukaan tehtävään koulutettu. Toimintojen jakaminen perustuu yksiköiden tehostettuun ja yksilöityyn toimintaan, ja johdon harteille jää toimintojen tehokkuuden valvonta ja organisaation tasapainoinen kehittäminen. Divisioonarakenne koostuu tulosityksiköistä, joissa kullakin yksiköllä on oma johto, ja ylin johto päättää siitä miten eri yksiköiden rakentamaa kokonaisuutta johdetaan. Divisioonarakenne sopii isoille yrityksille, joiden päämääränä on osaamisen laajentaminen eri aloille. Mm. Keskon organisaatorakenne (Kuvio 9) pohjautuu divisioonarakenteen ympärille. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 12; Litmanen & Markku 2010, 5–10.)



Kuvio 8. Keskon organisaatorakenne (Kesko 2014, hakupäivä 14.10.2014)

Tietoliikenneteknologian kehittyminen ja yrityksen toimintojen ulkoistaminen on edistänyt verkostorakenteen syntymistä ja kehittymistä. Se perustuu erilaisten toimijoiden muodostamaan verkostoon (Kuvio 10), jonka toiminta on riippuvainen eri toimijoiden vuorovaikutussuhteista. Verkostot ovat usein hyvin monimutkaisia, ja niiden keskinäiset sekä sisäiset suhteet koetaan usein häilyviksi keskenään. Verkosto-organisaation tulee olla hyvin joustava, ja perustehtävien suorittamisessa täytyy onnistua hyvin. Erilaisten kumppanuusverkostojen lisääntymisen myötä verkostorakenteesta on saatavilla useita erilaisia variaatioita. (Litmanen & Markku 2010, 11.)



Kuvio 9. Verkostorakenne (Litmanen & Markku 2010, 11)

Hierarkkiseen päätöksentekoon ja erityisaloihin perustuva toimintorakenne on toiminnaltaan korkeasti standardoitua ja kommunikointi voi olla hyvinkin muodollista. Se reagoi myös hitaasti ympäristön muutoksiin. Divisioonarakenne pystyy avoimuutensa ansiosta reagoimaan nopeammin ympäristön mukana, ja sen rakenteelliset toiminnot parantavat markkinatuntemusta. Divisioonarakenne muodostuu useasta pienestä organisaatiosta suuremman organisaation sisällä. Näin organisaatiot voivat hyödyntää niin pienen yrityksen joustavuutta kuin suuremman yrityksen resursseja. Verkostorakenne edesauttaa yrityksen mahdollisuuksia innovatiiviseen toimintaan erinomaisen joustavuuden, verkoston todellisen hyötykäytön, verkoston tuomien suurien kokonaisresurssien ja byrokratian selkiintymisen myötä. (Litmanen & Markku 2010, 11–12.)

Tapojärvi Oy:n tulee kehittää yritykselle organisaatorakenne omien toimintojensa, arvojen ja verkostojensa mukaan. Lopullinen rakennemalli voi muodostua hyvinkin useasta eri organisaatorakenteesta. Tätä niin kutsuttua hybridirakennetta suunniteltaessa tulee muistaa, ettei organisaatiokaaviosta tule liian monimutkaista ja sekavaa. Tulee myös muistaa, ettei eri rakenteiden välille saa syntyä minkäänlaista valtataistelua ja yhteistyön merkitystä tuetaan. Toimivassa ja onnistuneessa lopputuloksessa pystytään hyödyntämään eri verkostomallien hyvät ominaisuudet sekä välttämään niiden mukana tuomat heikkoudet. (Litmanen & Markku 2010, 12.)

6.2.2 Perehdytysprosessin selkiinnyttäminen

Perehdytysprosessin selkiinnyttäminen vaati yrityksessä lisää resursseja, jotta prosessista saadaan aukoton ja vastuullinen kokonaisuus. Kouluttajalla tulee olla nimettynä yksi esimies, joka seuraa kouluttajan toimintaa, vastuullisuutta ja kehittymistä. Kyseinen esimies ottaa uuden työntekijän vastaan, tai on vastuussa siitä, että kyseiseen tehtävään on henkilö nimetty. Vastaanottava henkilö varmistaa tulokkaalle tarvittavat varusteet, luvat ja tunnukset valmiiksi ennen hänen saapumistaan sekä saattaa uuden työntekijän Outokummun perehdytykseen. Tämän jälkeen tulokas siirtyy perehdyttäjän vastuulle.

Kouluttajan tehtäväalue on hyvin laaja, ja resurssit niiden suorittamiseen liian rajalliset. Perehdyttämisprosessin selkiinnyttämiseksi olisi tärkeää nimetä yritykseen myös toinen kouluttaja/perehdyttäjä. Kouluttajien kesken asioiden sekä tehtävien jakaminen selkiinnyttää prosessia huomattavasti, ja kaikki tarvittavat toiminnot tulee aukottomammin suoritettua. Toinen kouluttaja toimii työpaikkaperehdyttäjänä oman yrityksen asioihin paneutuen sekä hoitaa työnohjauksen ja ajokoulutuksen. Toinen kouluttaja toimii ns. organisaatioon perehdyttäjänä huolehtien tilaajan velvoittamien asioiden suorittamisesta sekä perehdyttämiseen yleisesti liittyvistä asioista. Samalla kouluttajat toimivat toistensa back up-henkilöinä. Kouluttajille on myös annettava koulutusta perehdyttäjän tehtäviin, jotta heidän työnteke erilaisten oppijoiden kanssa olisi mahdollisimman sujuvaa ja opettavaa. Lisäksi perehdyttämiskäytäntöön otetaan mukaan mentori työntekijän työyhteisöön perehdyttämisen avuksi.

Kuvio 11 havainnoi Tapojärven uuden perehdyttämisprosessin pääkäytännöt. Tämä kyseinen perehdyttämisorganisaatio vastaa perehdyttämissuunnitelman lopullisesta kehittämisestä, perehdyttämiseen liittyvien työtehtävien hoitamisesta sekä asiaan liittyvien dokumenttien ja ohjelmien päivittämisestä. Perehdytysuunnitelman kehittämisessä käytetään pohjana liitteessä 1 olevaa Työturvallisuuskeskuksen laatimaa hyvin tarkkaa ja selkeää perehdyttämisen tarkistuslistaa. Perehdyttämisprosessiin otetaan mukaan perehdyttämisen loppuvaiheen perehdytyspalaveri, jossa selvitetään, miten perehdytysprosessi on onnistunut. Samalla kuitataan perehdytysprosessi suoritetuksi kaikkien osapuolien kohdalta. Perehdytysprosessi ei kuitenkaan lopu perehdytyskortin kuittaamiseen, vaan työntekijän toiminnan ja osaamisen seuranta jatkuu. Työsuhteen aikana käydään seurannan pohjalta myös kehityskeskusteluita, joita käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.2.4.



Kuvio 10. Perehdyttämisen prosessi- ja -organisaatio

Työntekijän seurannan kehittämiseksi Tapojärvellä olisi hyvä ottaa käyttöön työntekijän henkilökohtainen ansioluettelo sekä osaamis/kehittymiskartoitus. Kartoitus toimisi kehityskeskusteluiden tukena sekä esimiesten ja työnjohdon apuna suunniteltaessa tiimejä ja mietittäessä työntekijöiden työtehtäviin sijoittamista. Kartoituksen tulisi pitää henkilötietojen ja koulutusten lisäksi sisällään ainakin kalustovauriot, työtapaturmat, turvallisuushavainnot, sairauspoissaolot sekä työntekijän oman arvion vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan. Kartoitus toimisi parhaiten sähköiseen tietojärjestelmään, eVilleen sisällytettynä.

6.2.3 Perehdytysmateriaalin kehittäminen

Perehdytysmateriaalia on yrityksellä tarjolla paljon, ja sitä ollaan valmiita lisää myös kehittämään, mikäli tarvetta ilmenee. Tarjolla oleva perehdyttämismateriaali on koettu pääosin toimivaksi, mutta siitä katsottiin puuttuvan *työmaakohtaisuus*, jonka kehittämiseen toivottiin vielä lisäsuunnittelua.

Perehdytysmateriaalin yksilöiminen työmaakohtaiseksi helpottaisi niin perehdyttäjien kuin uuden työntekijänkin toimintaa. Uudelle työntekijälle tulisi tehdä ensimmäisten viikkojen ajaksi mukana kuljetettava *kartta* kaivostoiminnoista ja Tapojärven työntekijälle olennaisista osa-alueista. Tämä helpottaisi tulokkaan kaivosalueen hahmottamista sekä itsenäistä kulkemista alueella. Uudelle työntekijälle jaettava henkilöstöopas voisi myös sisältää *Elijärven kaivostoiminnan kannalta tärkeää tietoa*, kyseisen työmaan *organisaatiokartan* yhteystietoineen ja vastuualueineen sekä lyhyen *kuvauksen Elijärven kaivosprosessista*.

Käytössä olevaan sähköiseen tietojärjestelmään *eVilleen* tulee yrityksessä antaa lisäkoulutusta, jotta sen hyödyntäminen jokapäiväisessä työelämässä olisi mahdollista. Lisäksi esim. työntekijästä järjestelmän kautta saatavan tiedon määrää sekä tietojen päivittämisen helppoutta tulee kehittää. Järjestelmän mahdollista käyttämistä sosiaalisen median tavoin kannattaa myös miettiä. Järjestelmässä voisi yhtenä kaikille avautuvana osiona olla yrityksen keskustelupalsta, jossa yrityksen yleisistä asioista voidaan avoimesti keskustella sekä suorittaa esim. yrityksen sisäistä tiedottamista. Myös työntekijöiden kirja-
tessa järjestelmään palkan saamisen edellytyksenä suorittamiaan työtunteja, voisi järjes-

telmä vaatia täyttäjää ensin vastaamaan kyselyyn tai lukemaan tärkeän tiedotteen. Näin saataisiin järjestelmän hyödyt maksimoitua.

6.2.4 Tiedonkulun lisääminen ja yhteistyön tukeminen

Yrityksen arvot ja viestintä

Martti Helsilän kirjan ”Käytännön henkilöstötyö” mukaan hyvän organisaatiokulttuurin peruspiirteitä ovat vastaanottavainen keskustelu työongelmista, sitoutuminen organisaatioon, mahdollisuus oppia uutta, avoin viestintä, tavoitteiden yhteinen asettelu, esimiesten tuki ja rohkaisu, tiimityön tekeminen, kannustavuus uusiin kokeiluihin, luovuus ja innovatiivisuus sekä varhaiseläkettä hakevien vähäinen määrä. Arvot ovat yrityksen tärkeinä, hyvinä ja merkityksellisinä pitämiä asioina. Ne kuvaavat työpaikan etiikkaa, muuttavat toimintaamme sekä näkyvät voimavarojen suuntaamisessa. Arvot kertovat työntekijöille yrityksen perustehtävän. Jos niistä keskustellaan laajasti ja ne omaksutaan käytännön toiminnan ohjenuoriksi, niihin myös sitoudutaan. Sisäistetyt arvot muuttuvat toiminnan motiiveiksi, jolloin työntekijöiden motivoiminen jää esimiesten harteilta pois. Arvojen ja todellisuuden kuilu voi olla syväkin, joten arvomaailmaa ja sen esiintuomista tulisi joka työpaikalla pyrkiä kehittämään ja siihen panostamaan. Liiketoimintojen nopea rytmi ei tänä päivänä salli yksityiskohtaista valvontaa, joten arvoilla johtaminen on nykyaikaisen johtamisen olennaisin osa. Työntekijöiden motivoiminen ja yrityksen arvoihin sitoutuminen lähtee siis liikkeelle esimiehistä ja heidän asenteistaan. (Helsilä, 2002, 57–60.)

Tapojärvi Oy:n organisaatio muuttuu koko ajan, joten olisi tärkeää pitää yrityksen koko henkilöstö tietoisena organisaatiossa tapahtuvista asioista. Eri organisaatioiden välistä sekä niiden sisällä tapahtuvaa viestintää tulee Tapojärvi Oy:ssä myös lisätä. Perinteisesti määriteltynä viestintä on johdon, esimiesten ja henkilöstön sekä ulkoisten sidosryhmien välistä tiedon vaihtoa. Onnistuneen viestinnän avulla voidaan merkittävästi vaikuttaa työn mielekkyyteen ja tehokkuuteen sekä tavoitettavuuteen. Sen avulla voidaan saada aikaan kustannussäästöjä sekä työkaluja pitämään yllä hyvää ja rehellistä yrityskuvaa. Avoimessa työilmapiirissä työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen ja muutosherkkyys on sopeutuvampaa. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 32–33.)

Kaivosala pyörii myös lähes jokapäiväisessä mediassa mukana, ja ihmisille voi sen kautta muodostua aivan vääränlainen mielikuva kaivosalasta, sen taloudellisesta tilanteesta sekä ympäristöhaitoista. Tietoisuuden lisäämiseksi Tapojärvi Oy:n tulisi ottaa käyttöön kuukausittaiset tai muutaman kuukauden välein pidettävät henkilöstöpalaverit osaksi talon viestintää. Palavereissa käytäisiin luotettavan ja vakuuttavan esimiehen toimesta läpi yrityksen taloudellista tilannetta, tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Motivaation lisäämiseksi tulosten läpikäyminen voisi olla tiimikohtaista, jolloin kenenkään yksittäinen työpanos ei henkilöityisi. Samalla tiimien välille saataisiin tervettä kilpailua tavoitteiden saavuttamiseksi. Palavereissa tuotaisiin esille tärkeitä uutisia niin yritystä, tilaajaa kuin itse kaivosalaa silmällä pitäen. Tietoisuuden lisäämisellä saadaan arvostusta ja motivaatiota työntekoa kohtaan kasvatettua. Tietoisuus kasvattaa myös työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Tärkeää olisi palavereiden suunnittelussa ja pitämisessä muistaa säilyttää positiivisuuden ja yhteistyön tunne. (Jyrkinen & Suomalainen 2012, 32–33.)

Yrityksellä on käytössään infotaulu, jossa ilmoitetaan tärkeitä asioita. Kyseessä on tiedottamista, jossa vastuu informaation saamisesta on työntekijällä, lukeeko hän sitä vai ei. Vastuu viestin tietämisestä ja ymmärtämisestä on siis lukijalla itsellään. Viestintä eli kommunikointi vaatiikin jo enemmän vuorovaikutusta. Arvojen tärkeydestä, niiden muuttumisesta ja missioista tulee yrityksen johdon viestittää organisaatiolle esim. esitelmien, videoiden, tiedotteiden ja puheiden kautta. Tutkijoiden mukaan suositellaan myös, että luotettavien henkilöiden (lähin esimies) tulee kertoa muutosten vaikutuksesta henkilökohtaisiin töihin ja tulevaisuudennäkymiin. (Helsilä, 2002, 97.)

Viestintää voidaan yrityksessä suorittaa suullisesti, kirjallisesti ja nykyään lisääntyvässä määrin myös sähköisesti. Suullisessa viestinnässä on tärkeää osata ilmaista itseään oikein ilman väärinkäsityksiä sekä muistaa sanattoman viestinnän eli elekielen merkitys. Kirjallisen viestinnän skaala on laaja, ja se koetaan usein helpommaksi suulliseen viestintään verrattuna. Kirjallisessa viestinnässä on yleensä aikaa rauhassa miettiä, mitä ja miten asiat halutaan ilmaista. Kirjallisen ja suullisen viestinnän yhdistelmänä on yrityksillä nykyään käytössä sähköinen viestintä (videot, chatit jne.), josta on kehitelty paljon työelämää helpottavia työkaluja. Sähköinen viestintä on nopeaa ja monipuolista sekä mahdollistaa jopa eri mantereiden väliset yhteydet. Onnistunut viestintä on yleensä näiden kaikkien tasapainoista yhdistämistä. Viestinnän välineisiin Tapojärvi Oy:ssä

tulee kiinnittää huomiota, jotta eri rajapintojen yhteistyö saataisiin toimivammaksi. (Helsilä, 2002, 97.)

Viestinnän toteuttamisessa yleisimmiksi ongelmiksi nousevat resurssit, viestinnän ajoituksen ontuminen, siihen huono valmistautuminen sekä muiden kiireiden painaminen takaraivossa. Viestintä on haastavaa, ja se vaatii suunnittelua sekä resursseja. Sanoman muotoiluun ja kanavan valinnan harkintaan tulee käyttää aikaa ja varmistaa, että viestin saaja ymmärtää asian oikein viestin tarkoitetussa muodossa. Tulosten saavuttaminen vaatii johdon läsnäoloa, ja viestinnän avulla esimies varmistaa ympäristönsä jakamatoman huomion. Tulokset eivät synny pelkästä ammattitaidosta tai oikeista työvälineistä, vaan ne vaativat taustalleen hyvän esimiestyön. (Helsilä 2002, 97.)

Palautteen antaminen ja kehityskeskustelut

Palautteen antaminen oli tutkimustulosten perusteella koko organisaatiossa koettu haastavaksi asiaksi. Palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen tulisi antaa yrityksessä lisää tietoa ja koulutusta, jotta sen merkitys yhteishengen kohottamisessa ja tulosten saavuttamisessa ymmärrettäisiin. Tärkeää olisi myös saada palautteen antamisen ja vastaanottamisen kynnyksensä madallettua, jotta siitä tulisi tärkeä osa henkilöstön kouluttamisprosessia. Oppimiskokemus syntyy vasta sitten, kun perehdytettävä saa vahvistuksen itselleen siitä, toimiiko hän tavoitteen edellyttämällä tavalla. Negatiivinen palaute passiivoi oppijan, jolloin opittu toimintatapa ei siirry käytäntöön. Positiivisen palautteen eli vahvistamisen avulla opetettu toimintatapa saadaan vakiintumaan. Motivaation ja yhteistyön kannalta avoin vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on todella tärkeää. Tämä osa-alue vaatii lisäkehittämistä vastualueiden nimeämisen (kuka palautteen antaa ja miten) ja mahdollisen lisäkoulutuksen avulla. Erilaisia ”Kouluttajana työpaikalla” –koulutuksia on tarjolla runsaasti. Koulutusten kautta kouluttamiseen liittyvät ihmiset saisivat uusia työkaluja ja näkemyksiä kouluttamisen/perehdyttämisen tavoitteista ja työmenetelmistä. Myös palautteen antamiseen saisi hyviä eväitä tätä kautta. Palautteen antamista ja vastaanottamista voi ja kannattaa oppia, sillä työelämässä esimiesasemassa olevien ihmisten antama palaute on tärkeintä. Yritysjohdon ja henkilöstön valmentaja Milestone Oy:n kehitysjohtaja on suosittu luennoitsija asiaan liittyen. Myös muita asiantuntevia ja hyvin työyhteisön yhteistyötä tukevia henkilöitä löytyy asiaan syvemmin perehtyessä. Järjestämällä yhteisiä koulutustilaisuuksia voitaisiin mahdollisia kuiluja työntekijöiden ja esimiesten välillä kuroa umpeen sekä motivoida

työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja koko yrityksen hyvinvoinnin kehittämiseen. (Lepistö 2000, 30–33; Valtonen 2005, hakupäivä 8.10.2014.)

Kehityskeskustelut ovat ainoa tapa kiireisessä liike-elämässä viestittää yrityksen visiot ja strategiat, sopia tavoitteista, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä sopia kehittämisestä ja laatia kehityssuunnitelmat. Kehityskeskustelu voi olla spontaania keskustelua tärkeinä pidetyistä asioista, mutta tuloksien saavuttamiseksi yhtenäisten kehityskeskustelukäytäntöjen noudattaminen on tärkeää. Näin saadaan varmistettua henkilöstön toiminnan suuntautuminen yrityksen ja yksilön keskeisiin päämääriin. Tärkeää on keskustella parantamishdotuksista ja arvioida samalla alaisen edellisen kauden saavutuksien taso. Kehityskeskustelut edistävät luottamuksen rakentumista sekä avoimuuden syntymistä. Tärkeää on myös työntekijän antama palaute esimiehelle. Kehityskeskusteluissa ilmapiihin tulisi pysyä mahdollisimman positiivisena. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä sekä mielipiteen vapautta. (Helsilä 2002, 64–66; Österberg 2014, 133.)

Onnistuneen kehityskeskustelun aikana työntekijälle selviää mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan. Kehityskeskustelun aikana esimies saa tietoa siitä, minkälaista tukea työntekijä tarvitsee tavoitteidensa toteuttamiseen. Työntekijä voi myös kertoa näkemyksistään, toiveistaan ja parannusehdotuksistaan niin työhönsä kuin työyhteisöönsä liittyen. Onnistuneen keskustelun myötä työntekijälle tulee tunne, että häntä arvostetaan ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Tämä taas vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen. Keskustelu usein myös ratkaisee ja poistaa epäselvyyksiä. (Österberg 2014,134.)

Kehityskeskustelukäytännöt Tapojärvi Oy:ssä voidaan rakentaa seuraavalla tavalla:

1. Suunnittelu

- Johto, esimiehet, kouluttajat sekä henkilöstöasiantuntijat suunnittelevat yritykselle omat kehityskeskustelukäytännöt.
- Päätetään, millä aikavälillä kehityskeskustelut suoritetaan.
- Määritellään kehityskeskusteluiden tavoitteet ja strategiat.

2. Tiedotus

- Suunnitellaan yrityksen sisäinen tiedote kehityskeskustelujen suorittamisesta ja valitaan kanava asian esille tuomiseen.

- Työnjohtajat vastaavat tiedon perille viemisestä omiin tiimeihinsä.
 - Viestinnässä painotetaan kehityskeskustelua tärkeänä työyhteisön, esimiestyön ja yksilön kehittymisen välineenä.
3. Esimiesten valmentaminen
 - Valmennetaan ja koulutetaan esimiehet kehityskeskustelujen käymiseen.
 - Sovitaan organisaation pelisäännöt keskustelujen suorittamisesta.
 - Suunnitellaan ennakkoon täytettävä lomake keskustelun tueksi.
 4. Työntekijän perehdyttäminen keskusteluun
 - Työntekijöille järjestetään yhteinen infotilaisuus.
 - Esimies esittelee kehityskeskustelulomakkeen ja ohjeet sen täyttämiseen.
 - Tuodaan esille kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tärkeys.
 - Pyritään poistamaan mahdolliset ennakkoluulot.
 5. Kehityskeskustelujen käyminen
 - Esimies ja alainen sopivat keskustelun ajankohdan ja rauhallisen paikan.
 - Keskustelu suoritetaan sovittuja pelisääntöjä noudattaen.
 - Käydään läpi tavoitteet ennalta laaditun lomakkeen avulla.
 - Jatkotoimenpiteistä ja aikatauluista sovitaan.
 6. Seuranta
 - Suunnitelman mukaan seurataan keskustelussa sovittuja asioita.
 7. Toimenpide-ehdotukset
 - Esimiehet tekevät yhteenvedon keskusteluista, esiin tulleista koulutus- ja kehittämistarpeista sekä resursseihin ja työviihtyvyyteen liittyvistä asioista.
 - Henkilöstöasiantuntija jatkotyöstää yhteenvedon sopivia ja kustannustehokkaita jatkotoimenpiteitä suunnitellen.

(Österberg 2014,136–137.)

Johdon kehittäminen

Johdon kehittäminen tulisi olla oman yrityksen johdon yhdenmukaista kehittämistä, jolloin voidaan keskittyä saamaan aikaan yhtenäinen käsitys yrityksen toiminta-ajatuksista, visioista, arvoista, strategioista sekä strategisista päämääristä. Ympäristön ja kilpailijoiden analysointi, arviot nykytilanteesta ja tulevaisuudesta, oppimalla yrityksen oma tapa johtaa ja muokata omaa organisaatiokulttuuriaan antavat hyvän pohjan myös omien alaisten valmentamiseen samansuuntaisin menettelyin. Johdon kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, suunnitelmallista ja määrätietoista toimintaa ja sen kehittämises-

sä tärkeää on virikkeiden hakeminen myös yrityksen ulkopuolelta, jolloin yksimielisyys ja yhtenäisyys eivät pääse vaikuttamaan mahdollisiin kehittämideoihin. Esimiesvalmennuksia on tarjolla paljon ja niihin yrityksen kannattaa satsata kasvattaakseen esimiesten johtamistaitoja. Johdon kouluttamista on jonkin verran yrityksessä jo suoritettu, mutta alati muuttuvassa organisaatiossa sen tulisi olla jatkuvaa toimintaa tulosten saavuttamiseksi. Valmennuksissa esimiehet saavat työkaluja omaan esimiestyöskentelyyn ja ne räätälöidään vastaamaan yrityksen tarpeita. Yksi tapa kehittää esimiestaitoja on myös esim. kehityskeskustelun aikana miettiä, mitä esimies tekee ja sitä kautta alkaa miettiä kehittämiskohteita. (Helsilä 2002, 104–105.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön, Vastuullinen perehdyttäminen; Case: Tapojärvi Oy, tarkoituksena oli muodostaa hankitun teorian sekä insinöörin opintojen aikana opittujen asioiden avulla kokonaiskäsitys siitä, mitä vastuullinen perehdyttäminen on ja miten se voidaan suorittaa onnistuneesti. Omaksutun teorian sekä Tapojärvi Oy:hyn tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen nykytilanne Elijärven kaivos-työmaan osalta. Analysoitujen tutkimustulosten perusteella nostettiin esille tärkeimmät perehdyttämiskäytäntöjen ongelma-alueet sekä niiden perimmäiset syyt jatkokehittämistä silmällä pitäen. Kehittämissuunnitelmassa keskityttiin tutkimuksessa tulleiden ongelma-alueiden sekä niiden ratkaisemiseen tarvittavien asioiden avaamiseen ja kehitystyötä helpottavien työkalujen etsimiseen.

Vastuullisen perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja heti kerralla oikein. Kun uusi työntekijä tulee yritykseen, organisaation henkilöstörakenne muuttuu. Onnistuneen perehdyttämisen avulla autetaan niin tulokasta kuin työyhteisöäkin sopeutumaan muutokseen. Perehdytyksen avulla pyritään työntekijä myös sitouttamaan yritykseen luomalla perehdytyksen avulla kestävä pohja avoimelle ja luottavaiselle työsuhteelle. Onnistuneen perehdytyksen avulla työntekijän päähän iskostetaan omasta työstään sisäinen malli, joka ohjaa uutta työntekijää itsenäiseen työhön sekä selviytymään myös yllättävistä tilanteista. Vastuullisesta perehdyttämisestä hyötyy työntekijän lisäksi myös koko organisaatio. Työyhteisö hyötyy perehdyttämisestä tutustuessaan tulokkaaseen nopeasti, työntekijän työn ja laadun paranemisessa, hävikin ja hukan vähentymisessä, asenteiden muokkaantuessa myönteisemmiksi omaa työtä ja koko organisaatiota kohtaan sekä tapaturmien ja onnettomuuksien vähentymisessä. Vastuullisella perehdyttämisellä yritys voi saada myös kilpailuetuja muihin yrityksiin nähden.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetään laaja tietopaketti perehdyttämisestä, sen onnistumiseen vaikuttavista asioista sekä sen kehittämiseen liittyvistä työkaluista. Kaivosalalla, kuten monella teollisuuden alalla, perehdyttämiseen liittyvää materiaalia on paljon ja perehdyttämisprosessin läpivieminen vaati resursseja, aikaa sekä koulutettua henkilökuntaa. Ihmiset ovat oppijoina ja perehtyjinä erilaisia yksilöitä, mikä vaatii kouluttajilta keskittymistä asiaan sekä mielenkiintoa myös oman ammatti-identiteetin kehittämistä kohtaan. Avoin vuorovaikutus ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat hy-

vän yhteishengen, luottamuksen sekä henkilöstökehittämisen peruspilareita. Suuria tieto- ja informaatiomääriä sisältävässä Tapojärvi Oy:n organisaatiossa osaaminen ja ammattitaito ovat heterogeenisiä, joten koko organisaatiota koskevien ja perehdyttämisen kannalta tärkeiden vastuualueiden määrittelemisen on hyvin tärkeää. Vastuullinen ja onnistuneesti suoritettu perehdyttäminen antaa niin työntekijälle kuin koko työyhteisölle kehittymismahdollisuudet sekä tukee koko organisaation hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Opinnäytetyön tutkimusosassa tehtyjen haastattelujen avulla oli tarkoitus kartoittaa Tapojärvi Oy:n perehdyttämisen nykytilanne, siihen liittyvät asenteet ja tavoitteet. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jotta tutkimuksessa päästäisiin sisälle yrityksen syvällisempään tietoon. Laadullisen tutkimuksen peruspiirteitä ovat ymmärtäminen, eläytyminen tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatukset ja tunteet. Tutkimuksen analysointi perustui esitutkittuun teoriaan ja insinöörinopintojen avulla saavutettuihin oppeihin. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, havainnointia sekä eri dokumentteihin perustuvaa tietoa.

Tutkimustulosten perusteella perehdyttämistä pidetään Tapojärvi Oy:ssä tärkeänä ja arvostettuna asiana. Yritys haluaa myös panostaa perehdyttämisen kehittämiseen ja siihen liittyvien asenteiden kohottamiseen. Opinnäytetyön teorian sekä tehdyn tutkimuksen analysoinnin perusteella Tapojärvi Oy:ssä tärkeimmiksi lähtökohdiksi perehdyttämisen kehittämisen suhteen nousivat organisaatorakenteen sekä työntekijöiden työnkuvien ja vastuualueiden selventäminen, laajan perehdytysprosessin selkiennyttäminen, perehdytysmateriaalin yksilöiminen työmaakohtaiseksi sekä työntekijöiden seurannan, yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tehty toiseen kaivosyhtiöön perehdytetyn henkilön haastattelu tuki näkemystä siitä, että Tapojärvi Oy on vastuullinen yritys, joka panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin sekä perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseen. Kyseinen henkilö piti perehdyttämisen tärkeimpinä asioina kokonaiskuvan hahmottamista niin kaivos- kuin perehdyttämisprosessista. Myös perusasioiden (työvarusteet, luvat jne.) tulisi hänen mielestään uuden työntekijän vastaanotossa olla jo valmiina perehdytyksen alkaessa.

Kehittämissuunnitelmassa sekä teoriaosuudessa tuodaan esiin vaihtoehtoisia työmenetelmiä perehdyttämisprosessin suorittamisen avuksi. Niiden hyödyntäminen ja eteenpäin kehittäminen vaatii perehdyttämisorganisaatiolta ja koko työyhteisöltä motivoitunutta,

sitoutunutta ja oppimiseen panostavaa asennetta asioiden eteenpäin viemiseksi. Perehdytysprosessin onnistumiseen vaikuttavat monet eri asiat, ja perehdytysprosessit voivat olla hyvinkin erilaisia yksilöiden osaamisen ja oppimaan oppimisen takia. Yhtä ja oikeaa perehdyttämisprosessia tuskin voidaan kehittää, sillä perehdyttämisprosessin toimitavuuden kannalta tärkeintä on prosessin joustavuus ja muokattavuus. Hyvin valmisteltu ja suunniteltu perehdyttämisprosessi tukee perehdyttämisen vastuullista onnistumista. Perehdyttämisen tulee olla koko työyhteisössä arvostettu asia, ja se vaatii taakseen vastuullista johtamiskulttuuria. Esimiehet ja työnjohtajat toimivat tärkeimpinä esimerkkeinä asenteiden ja arvojen esiintuomisessa. Jatkuvasti kehittyvässä organisaatiossa vastuullinen perehdyttäminen tuo turvaa, motivoitunutta yhteistyöhenkeä sekä organisaatioon sitoutumista. Onnistuessaan se kehittää organisaation muutoskykyä sekä lisää innovatiivisuutta.

7.1 Työn luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin asioiden todelliseen ymmärtämiseen perustuvaa laadullista tutkimusta. Sen avulla pyrittiin pääsemään sisälle yrityksen syvälliseen tietoon ja asioiden ytimeen. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmaan nostetut asiat valittiin Tapojärvi Oy:hyn suoritettujen haastattelujen, omaksutun teorian sekä omakohtaisen havainnoinnin avulla. Haastattelut suoritettiin jokaisessa organisaation osa-alueessa sekä lisäksi toisessa organisaatiossa mahdollisimman laajan ja todenmukaisten tulosten aikaansaamiseksi. Yhtään organisaation osa-aluetta ei tutkimuksessa rajattu pois, joten tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana. Tutkijan omakohtaiset kokemukset perehdyttämisen onnistumisista tukivat saatuja tutkimustuloksia siten, että työntekijät jokaisessa työpaikassa arvostavat samoja perehdyttämisen perusasioita, oli kyseessä sitten mikä ala tahansa.

7.2 Jatkokehitysideoita

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana tuli esille useita kehittämiskohteita ja -ideoita. Opinnäytetyön ajan ja resurssien puutteen vuoksi opinnäytetyötä piti rajata jatkuvasti ja osa asioista jättää opinnäytetyön ulkopuolelle. Esimiestason perehdyttäminen oli yrityksessä tällä hetkellä puutteellista, minkä johdosta tutkimuksessa tuli todennäköisesti tie-

tyt asiat hyvin voimakkaasti esille. Esimiestason perehdyttämiskäytännöt tulisikin Tapojärvi Oy:ssä ottaa ensimmäisten asioiden joukkoon perehdyttämiskäytäntöjä suunniteltaessa ja kehiteltäessä.

Nykypäivänä työskentely on hektistä ja muutosherkkää. Organisaatiot, työmenetelmät ja –välineet muuttuvat ja kehittyvät lähes päivittäin. Muutosten yhteydessä tulisi myös muistaa perehdytysmateriaalien ja työvälineiden päivitys. Suunniteltaessa ja kehiteltäessä perehdyttämiseen liittyviä asioita tulisi muistaa niiden helppo päivittäminen ja jatkokehittäminen. Tapojärvi Oy:n perehdyttämisen työkaluina eVillen käyttömahdollisuudet ovat lähes rajattomat, ja sen mahdollisuudet työyhteisön viestijänä, sosiaalisena medianä, työnjohtajien työkaluina sekä informaation lähteenä tulisikin osaavan ja asiaan perehtyneen henkilön jatkokehittää.

7.3 Opinnäytetyö prosessina

Prosessina opinnäytetyö oli ajoittain hyvin haastava, sillä aihealue oli laaja. Työn edetessä tuli jatkuvasti tunne, että lähes jokaisesta tutkittavasta osa-alueesta olisi voinut oman opinnäytetyönsä tehdä. Aina löytyi kohtia, jotka tuntuivat vaativan lisää aikaa ja perehtymistä asiaan. Opinnäytetyön rajaamisesta tulikin suurin ongelma prosessin loppuunsaattamisen kannalta. Asioiden organisoinnin ja priorisoinnin avulla opinnäytetyöstä suoriuduttiin kuitenkin sujuvasti.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin mielenkiintoinen, ja koin aiheen olevan juuri omaa alaani. Opinnäytetyössä omat vahvuuteni, kuten sosiaalisuus, tunnollisuus, organisointikyvyt sekä motivaatio ja mielenkiinto teollisuutta kohtaan pääsivät hyvin esille. Sinnikkyuteni ja periksiantamattomuuteni joutuivat koetukselle hyvin tiukkaa opinnäytetyöaikataulua sovittaessani perhearjen ja muiden opintojeni loppuunsaattamisen keskelle. Opinnäytetyöstä oppimien asioiden yhdistyessä tuotantotalouden insinöörinopintojen ja elämäkokemuksen tuomiin voimavaroihin koen tulevaisuudessa olevani erittäin vastuuntuntoinen, motivoitunut, osaava sekä työtään arvostava työntekijä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli opettava ja motivoiva prosessi, ja toivon siitä olevan minulle hyötyä tulevaisuudessa esim. avautuvien työmahdollisuuksien muodossa.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. 2., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Happonen, Jenni 2012. Tehokas perehdyttäminen. Case: Metso Minerals Oy:n DC Euroopan asiakastukitiimi. Liiketalouden opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jyrkinen, Krista & Suomalainen, Tiia 2012. Henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Case: ABC Savonlinna. Liiketalouden opinnäytetyö. Mikkelin Ammattikorkeakoulu, Mikkeli.
- Kangas, Pirkko 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. 3., uudistettu painos. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy.
- Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1., painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kemin kaupungin www-sivut 2014. Hakupäivä 21.10.2014. <<http://www.kemi.fi/Kuvagalleria/teollisuus/outokumpu.htm>>
- Keskon www-sivut 2014. Hakupäivä 14.10.2014. <<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Hallinto-ja-johto/>>
- Kjelin, Eija. & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum.
- Koskinen, Risto 2014. Sukeltajan vasaran isku paljasti kromiesiintymän – Kemin kaivos 50 vuotta. Yle 16.9.2014. Hakupäivä 18.9.2014. <http://yle.fi/uutiset/sukeltajan_vasaran_isku_paljasti_kromiesiintymän__kemin_kaivos_50_vuotta/7473807>
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press/ Palmenia.
- Lepistö, Irma 1998. Miten työhön perehdyttäminen järjestetään. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, Irma 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Litmanen, Riikka & Markku, Annika 2010. Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen. Kandidaatintyö. Teknistaloudellinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Mesiäinen, Laura 2007. Uuden työntekijän perehdyttäminen. Case Vierumäki Golf. Liiketalouden opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti.
- Opasnet.fi 2014. Suomessa toimivat metallimalmikaivokset. Hakupäivä 19.09.2014. <http://fi.opasnet.org/fi/Suomessa_toimivat_metallimalmikaivokset#Kemin_Cr-kaivos>
- Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - enakoivaa työsuojelua. TTK Työturvallisuuskeskuksen julkaisu 2009. Hakupäivä 19.9.2014. <www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf>
- Posti, Juha, vastaava työnjohtaja, Tapojärvi Oy. Re: Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti, marika.posti@edu.lapinamk.fi 18.9.2014.
- Räsänen, Juhani 1994. Työvalmennus: Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Porvoo-Helsinki-Juva, Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014. Hakupäivä 19.9.2014. <<http://www.tapojarvi.com>>
- Tapojärvi Oy:n www-sivut 2014. Hakupäivä 22.10.2014. <<http://www.tapojarvi.com>>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55: 2.1§.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738: 2.14§.

- Valtonen, Anitta 2005. Opi palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito. TEK – tekniikan akateemiset 6/2005. Hakupäivä 8.10.2014. <<http://retro.tek.fi/tek-lehti/TEK605/605s24-25.pdf>>
- Virsta, Virtual Statistics. TTK Tilastokeskus 2014. Hakupäivä 22.9.2014. <<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>>
- Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

- Liite 1. Perehdyttämisen tarkistuslista
- Liite 2. Haastattelu Tapojärvi Oy:n perehdyttäjille/ perehdyttämiseen liittyville henkilöille/esimiehille
- Liite 3. Haastattelu Tapojärvi Oy:hyn perehdytettävälle henkilölle

LIITE 1 1(2)

PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA:**1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat**

- toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea
- omistussuhteet
- asiakkaat ja heidän odotukset
- toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, internet, intranet jne.

2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö

- organisaatio ja toimipisteet
- johto, esimiehet
- eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä
- työnopastaja ja hänen sijaisensa
- yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä – henkilöt

3. Toimintatavat yrityksessä

- asiat, jotka yrityksessä ovat tärkeitä, yrityksen arvot
- odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan
- ulkoinen olemus, käytös, työasu
- asiakaspalvelu ja myyntityö
- vaitiolo- ja luottamuksellisuus
- täsmällisyyden merkitys

4. Yrityksen tilat ja kulkutiet

- yrityksen ja työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta
- kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet
- eri yksiköiden ja tilojen sijainti
- kiertokäynti eri yksiköissä
- työpaikan liikenneohjeet

5. Työaika ja työvuorot

- koeaika ja sen merkitys
- työajat ja – vuorot, vuoronvaihto, ylityöt
- ruoka- ja kahvitauot
- lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen ja ilmoittaminen

6. Palkka-asiat

- palkka ja palkanmaksu
- erillislisät
- sairausajan palkka
- loma-ajan palkka, lomarahat ja – korvaukset
- verokortti
- luontoisedut

7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto

- työhöntulotarkastus, elintarviketodistus
- terveysasema, työterveyshuollon palvelut
- yrityksen turvallisuussuunnitelma, suuronnettomuuksiin varautuminen
- ensiapuohjeet, ensiapukaappi
- tapaturma, sairaskohtaus
- paloturvallisuusohjeet
- omaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet

LIITE 1 2(2)

- menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa (sähkö, LVI-järjestelmät jne.)

8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön

- esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä
- asiakkaat, muut sidosryhmät
- yksikön toimintatavat
- oma työpiste, kulutiet, henkilökunnantilat, avaimet ja niistä huolehtiminen
- varastot, muut säilytystilat
- siisteys, järjestys, hygienia
- ympäristöasiat, jätahuolto

9. Oma tehtävä

- omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet
- oman työn tavoitteet ja laatu
- oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö
- koneet, välineet, käyttö- ja hoito-ohjeet, huolto ja häiriötilanteet
- apuvälineiden käyttö
- henkilökohtaiset suojaimet, käyttö, hoito, huolto
- työasennot ja – liikkeet
- elpyminen, elpymisliikunta, työn vastaliikkeet
- oman tehtävän riskitekijät
- mistä lisää tietoa ja apua

10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- perehdyttämisaineisto ja sen käyttö
- palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)
- jatkokoulutusmahdollisuudet
- ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet
- lait, asetukset, ohjeet, TES
- ammattikirjallisuus ja – lehdet

11. Muut asiat

- harrastus- ja virkistystoiminta
 - työ- ja toimintakyvyn ylläpito
 - muut henkilöstöpalvelut ja – edut
 - vakuutukset, eläkkeet
 - puhelimen ja tietotekniikan käyttö
 - taloudellisuus, kannattavuus
- (Österberg 2014, 119–121)

LIITE 2



Haastattelu Tapojärvi Oy:n perehdyttäjille/ perehdyttämiseen liittyville henkilöille/esimiehille

Haastateltava:

PVM:

1. **Rekrytointi ja työhönotto:** Millaista tietoa uudelle työntekijälle Tapojärvestä ja organisaatiosta annetaan?
2. **Vastaanotto:** Miten uusien työntekijöiden vastaanotto järjestetään Tapojärvi Oy:ssä? Miten vastaanottoa voisi kehittää?
3. **Perehdytysmateriaali:** Millaista perehdytysmateriaalia Tapojärvi Oy:llä on tällä hetkellä käytössä? Annetaanko materiaalia uusille työntekijöille? Vastaavatko perehdyttämisaineiston määrä ja laatu perehdyttämisen tarpeita?
4. **Perehdyttäjä:** Kuka on vastuussa perehdyttämisestä? Suorittaako perehdyttämisen yksi henkilö? Tulisiko kouluttajia olla useampia? Millaista materiaalia perehdyttäjällä on käytössä? Onko hän saanut koulutusta tehtävään? Onko perehdyttäjällä ”back-up” henkilöä, esim. sairastumisen varalle? Tunteeko perehdyttäjä osaavansa perusteellisesti kouluttamansa asiat?
5. **Perehdytysprosessi:** Millainen perehdyttämiskäytäntö Tapojärvi Oy:llä on käytössä? Suoritetaanko perusteellista työnopastusta yksittäiseen tehtävään? Kuinka kauan perehdyttämiseen on varattu aikaa? Suoritetaanko perehdyttäminen henkilökohtaisesti? Käydäänkö asiat läpi loogisina kokonaisuuksina?
6. **Mentori:** Nimetäänkö uudelle työntekijälle ”mentoria” perehtymisen ajaksi? Jos kyllä, niin toimiiko yhteistyö? Jos ei, olisiko mielestänne toimiva vaihtoehto?
7. **Perehdyttämiskäytännöt:** Onko perehdyttämiskäytännöissä vakituisten ja osa-aikaisten välillä eroja? Jos ei, niin tulisiko kestoaltaan ja sisällöltään olla? Mitkä asiat ovat toimineet hyvin nykyisissä perehdyttämiskäytännöissä? Mitkä eivät? Annetaanko perehdyttämisestä palautetta ja seurataanko perehdyttämisen onnistumista??
8. **Perehdytettävä:** Otetaanko uuden työntekijän olemassa olevat tiedot ja taidot sekä aiemmat kokemukset huomioon perehdytyksessä? Pystytäänkö niitä hyödyntämään? Jos kyllä, niin miten? Jos ei, niin voisiko ne hyödyntää paremmin?
9. **Työterveyshuolto ja kouluttaminen:** Miten työpaikan ja työterveyshuollon välinen yhteistyö toimii? Kerrotaanko perehdytyksessä, miten työntekijä voi itse vaikuttaa omaa työtään ja hyvinvointiaan koskeviin asioihin, (kertomalla esim. miten toimia ja keneen ottaa yhteyttä, jos joutuu epäasiallisen kohtelun kohteeksi työpaikalla)? Annetaanko tietoa kouluttautumisen- ja etenemismahdollisuuksista?
10. **Yhteistyö:** Miten yhteistyö ja viestintä perehdyttäjien ja niihin liittyvien ihmisten välillä sujuu? (tiedonkulku, perehdyttämisen kehittäminen jne.)
11. **Tilaa:** Millaisia veloitteita Outokummulla on perehdyttämisen suhteen?
12. **Muuta mainittavaa tai kehittämisideoita perehdyttämiseen?**

Kiitos haastattelusta!

LIITE 3



Haastattelu Tapojärvi Oy:hyn perehdytettävälle henkilölle.

Vastaukset käsitellään nimettöminä.

1. **Työsuhteen alku:** Milloin työsuhteesi Tapojärvi Oy:ssä alkoi? Löytyykö sinulta aikaisempaa kokemusta tai kolutusta kyseiseltä alalta tai kaivostyöskentelystä?
2. **Vastaanotto:** Millainen ensivaikutelma sinulle yrityksestä tuli? Koitko vastaanoton onnistuneeksi? Koitko itsesi tervetulleeksi tiimiin? Mitä jäit vastaanotossa kaipaamaan?
3. **Perehdytysmateriaali:** Annettiinko sinulle perehdytysmateriaalia etukäteen? Vastasiko perehdyttämisaineiston määrä ja laatu perehdyttämisen tarpeita?
4. **Perehdyttäjä:** Kuka tai ketkä suorittivat perehdyttämisesi? Oliko käytössä ”mentoria” eli tukihenkilöä? Jos ei, niin koetko sen tarpeelliseksi?
5. **Perehdyttämisen prosessi:** Perehdytettiinkö sinut työhösi ja organisaatioon? Oliko perehdyttämisen prosessi mielestäsi onnistunut ja tarpeeksi perusteellinen? Koetko perehdyttämisen riittäväksi joka päivän työsä kannalta? Miten perehdyttämisen prosessia voisi kehittää? Kuinka kauan perehdyttämiseen meni aikaa? Koitko ajankäytön riittäväksi?
6. **Perehdyttämiskäytännöt:** Miten koit käytännön ja teorian välisen suhteen? Oliko se sopusuhtainen vai olisiko toista pitänyt olla enemmän? Käytiinkö asiat läpi loogisina kokonaisuuksina? Entä perusteltiin perehdytyksessä esille tulleita asioita? Hahmotuiko kokonaisuus kaivosprosessista perehdytyksen aikana? Oliko koulutuksessa käytössä perehdyttämissuunnitelma? Toimiko se? Mitkä perehdytysmenetelmät mielestäsi toimivat ja mitkä eivät? Onko kehittämisideoita?
7. **Perehdytettävä:** Koitko tullesi kuulluksi ja otettiin toiveesi huomioon perehdyttämisen aikana? Esititkö toiveita ja ehdotuksia? Koitko pääseväsi osaksi tiimiä? Koitko avun pyytämisen helpoksi? Tulivatko tiimien ja niihin kuuluvien henkilöiden vastuualueet tutuksi? Millaiseksi koit yhteishengen työpaikallasi perehdyttämisen aikana?
8. **Työterveyshuolto ja kouluttaminen:** Kerrottiinko perehdytyksessä, miten voit itse vaikuttaa omaan työhösi ja hyvinvointiin koskeviin asioihin, (kertomalla esim. miten toimia ja keneen ottaa yhteyttä, jos joutuu epäasiallisen kohtelun kohteeksi työpaikalla)? Annettiinko tietoa kouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksista?
9. **Muuta mainittavaa tai kehittämisideoita perehdyttämiseen?**

Kiitos haastattelusta!