



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

PEREHDYTYSOPAS UU- DELLE OLUEN PANIJALLE

Case: Iso-Kallan Panimo

TEKIJÄ: Sami Rissanen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä Sami Rissanen	
Työn nimi Perehdytysopas uudelle oluen panijalle – Case: Iso-Kallan Panimo	
Päiväys 19.05.2017	Sivumäärä/Liitteet 34+13
Ohjaaja Markku Haapakoski	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Marko Pietikäinen - Iso-Kallan Panimo Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kuopiolainen panimo, Iso-Kallan Panimo Oy. Tarkoituksena oli luoda yritykselle perehdytysopas uusia työntekijöitä varten. Työ oli tarpeellinen, koska yrityksellä ei ennestään ollut perehdytysopasta ja nähtiin perehdyttämisessä olevan vielä kehittämistä.</p> <p>Perehdyttäminen työpaikalla on erittäin tärkeää, koska se nopeuttaa työntekijän itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä. Lisäksi hyvä perehdyttäminen luo turvallisuudentunnetta, mikä lisää varmuutta ja helpottaa uuden tiedon sisäistämistä. Hyvä perehdyttäminen saa myös työntekijän helpommin sitoutumaan työhönsä ja lisää yrityksen kannalta tuottavuutta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään toimeksiantaja ja tutustutaan perehdyttämiseen, mentorointiin sekä työturvallisuuteen. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää osallistuen yrityksen työtehtäviin ja käyden keskusteluita yrityksen työntekijöiden sekä omistajan kanssa. Laadullisen tutkimuksen avulla kerättiin tietoa perehdytysoppaan sisältöön yleisistä arkipäivän asioista työpaikalla, työtehtävistä, laitteistosta, työturvallisuudesta sekä palkka-asioista ja toimintatavoista sairastapauksissa. Perehdytysoppaan laatimiseksi panimolla suoritettiin kuukauden mittainen harjoittelujakso aikavälillä 3.-27.4.2017.</p> <p>Toiminnalliseen osuuteen eli perehdytysoppaaseen uudelle oluen panijalle toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen. Perehdytysopas ei ole julkisesti luettavissa.</p>	
Avainsanat mentorointi, perehdyttäminen, perehdytysopas, työturvallisuus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author Sami Rissanen			
Title of Thesis Introduction guide for a new brewer – Case: Iso-Kallan Panimo			
Date	19.05.2017	Pages/Appendices	34+13
Supervisor Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners Marko Pietikäinen - Iso-Kallan Panimo Oy			
<p>Abstract</p> <p>This practice-based thesis was commissioned by Iso-Kallan Panimo Oy which operates in Kuopio. The purpose was to create an introduction guide for new employees. The research was necessary because the company didn't have an introduction guide and there was need for development in introduction.</p> <p>Introduction in employment is very necessary because it makes easier for a new employee to work independently. Good introduction makes a new employee feel safe which brings more confidence and makes it easier to learn. With a good introduction a new employee bonds with company and it makes him or her more worthwhile for the company.</p> <p>Presentation of the client organization, information about introduction, mentoring and safety at work are found in theory part of the thesis. In order to collect, information for the introduction guide qualitative research method was used. Important things were company's daily basics, assignments, equipments, work safety, salary payment and what to do when an employee get sick. To make the introduction guide there was a one-month period in April 2017 when the researcher worked in the company. During that time, the researcher had conversations with employees and the owner of the company.</p> <p>The owner of the company was very satisfied with the introduction guide for new employees. The introduction guide will not be published.</p>			
Keywords guide, mentoring, introduction, work safety			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	YRITYKSEN ESITTELY	6
3	PEREHDYTTÄMINEN	7
3.1	Lainsäädäntö	7
3.2	Suunnittelu	9
3.3	Käytäntö	10
3.3.1	Työnjako	11
3.3.2	Sitoutumisen vahvistaminen	13
3.3.3	Menetelmät	14
3.3.4	Ongelmat, seuranta ja arviointi	16
4	MENTOROINTI	18
4.1	Mentoroitava pääroolissa	19
4.2	Mentori	20
4.3	Mentorointi toimivaksi	22
5	TYÖTURVALLISUUS	25
5.1	Työnantajan velvollisuuksia	25
5.2	Työntekijän velvollisuuksia	27
5.3	Tarkentavia työturvallisuuden säännöksiä	27
6	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	29
6.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	30
6.2	Perehdytysoppaan luominen	31
6.3	Perehdytysoppaan onnistuminen	32
7	POHDINTA	33
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan uuden työntekijän perehdyttämiseen, koska huomasin syventävää harjoitteluani Iso-Kallan Panimolla suorittaessani, että heillä ei ollut vielä perehdytysopasta. Tästä syystä toiminnallisena osuutena tätä opinnäytetyötä loin heille perehdytysoppaan uusia työntekijöitä varten. Koen aiheen tärkeäksi, sillä hyvä perehdytys luo turvallisuuden tunnetta, nopeuttaa itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä ja saa uuden työntekijän helpommin sitoutumaan työhönsä. Hyvä perehdyttäminen myös lisää organisaation kannalta toiminnan tuottavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdytykseen liittyviä lainsäädännöllisiä asioita, perehdytyksen suunnittelua sekä sen merkitystä kokonaisuudessaan käsittäen muun muassa henkilöstön työnjaon, perehdytyksessä käytettäviä menetelmiä ja ongelmatilanteiden ratkaisua. Opinnäytetyössä lukija tutustutetaan myös mentorointiin, joka on koettu erittäin toimivaksi perehdytysmenetelmäksi ja on lisäksi osa jokapäiväistä arkielämäämme. Eurooppalaisittain mentoroinnissa vastuu prosessista on mentoroitavalla itsellään, mikä tekee siitä hyvin vapaamuotoisen oppimismenetelmän. Osiossa käsitellään mentoroitavan ja mentorin rooleja sekä avaintekijöitä mentoroinnin toimivuuden kannalta. Lisäksi käsittelen työturvallisuutta lainsäädännöllisesti, koska työturvallisuusasiat ovat tärkeä osa tapaturmien ehkäisemiseksi ja siksi perehdytysoppaan sisältöön liittyvä asia.

Perehdytysoppaan luomisen vuoksi suoritin Iso-Kallan Panimolla harjoittelujakson, jonka aikana osallistuin yrityksen toimintaan samalla tehden laadullista tutkimusta yrityksen työtehtävistä ja toimintamenetelmistä esittämällä vapaamuotoisia kysymyksiä ja seuraten toimintaa työvaiheiden aikana. Teoriaosuuden kirjoittaminen kasvatti ymmärrystäni perehdyttämisen tärkeyden kannalta, mikä toi perehdytysoppaan tekemiseen lisää merkitystä.

2 YRITYKSEN ESITTELY

Iso-Kallan Panimo on panimo- ja virvoitusteollisuuden toimialalla toimiva perheyritys, jonka nimi tulee Pohjois-Savon suurjärvi-alueesta. Se perustettiin vuonna 2013 sukumaatilalle Pielavedelle Vaaraslahteen, mutta vuoden 2014 keväällä panimo siirsi oluen valmistuksensa isompiin tiloihin Kuopion Leväsen tehdasalueelle osoitteeseen Kisällinkuja 7. Virvoitusjuomien valmistus jatkuu kuitenkin edelleen Pielavedellä. Panimon omistavat Marko Pietikäinen ja Pasi Pelkonen ja heidän lisäksi yrityksessä on tällä hetkellä kolme työntekijää valmistus- sekä myyntitehtävissä.

Olutta Iso-Kallan Panimo pyrkii valmistamaan noin 100 000 litraa vuodessa ja oluet ovat suodattamattomia täysmallastuotteita. Panimon tavoitteena on parantaa kotimaista juomakulttuuria tarjoamalla laadukkaista ja puhtaista raaka-aineista valmistettuja juomia. Lisäksi heidän ideansa on myydä oluita, joista he itsekin pitävät. Pysyvästä valikoimasta, eli Savo-sarjasta, löytyy tällä hetkellä kuusi tuotetta, jotka ovat India Pale Ale, American Ale, Pale Ale, Dark Lager, Special Bitter ja Witbier. Lisäksi Iso-Kallan Panimo valmistaa erilaisia kausi- ja teemaoluita. Pienen ja joustavan tuotannon ansiosta he voivat valmistaa olutta myös tilaustyönä. He ovat valmistaneet paikallisen eläköityneen NHL-jääkiekkoilijan, Kimmo Timosen, kunniaksi American Lager #44 olutta. Lisäksi he ovat tehneet yhteistyötä paikallisten yhtyeiden kanssa, minkä ansiosta syntyivät Verjnuarmun Savulager ja Turmion Kätilöiden Pimeyden Morsian Imperial Stout. Iso-Kallan Panimo on valmistanut myös juhlaolutta 15-vuotisen Kuopiorock-festivaalin kunniaksi.

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on tärkeää liiketoiminnan tavoitteiden varmistamiseksi ja johtaa hyvään henkilöstötyöhön. Onnistuneen perehdyttämisen määrittelee viime kädessä asiakas arvioidessaan yrityksen palvelua. Eri organisaatioille perehdyttäminen merkitsee eri asioita, mikä määrittyy kytkettäessä perehdyttäminen toimintastrategiaan sekä muuhun toimintaan. Perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijän vastaanottoa työpaikalle ja alkuohjausta. Keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi koko työyhteisölle. Työnopastus tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan sekä kykyyn työskennellä itsenäisesti. Yleisesti perehdytyksen tarkoitus on saada uusi työntekijä oppimaan tuntemaan työpaikan, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean, tavat, työtoverit ja asiakkaat sekä omat työtehtävänsä. Kaikki tapahtumat sekä toimenpiteet, joilla tuetaan uudessa työssä tai työtehtävässä, lasketaan perehdyttämiseksi. Myös vanhoja työntekijöitä voidaan perehdyttää esimerkiksi pitkän poissaolon vuoksi, vaikka työ olisikin tuttua. Perehdyttäminen käsittää toimenpiteitä, joilla helpotetaan uuden työn aloittamista, osaamisen kehittämistä sekä opastusta työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon. *(Kupias & Peltola 2009, 16-19.)*

Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon myös uuden työntekijän aikaisempi osaaminen, jota hyödynnetään mahdollisesti jo perehdytysjakson aikana. Tästä hyötyvät työnantaja, työyhteisö sekä uusi työntekijä itsekkin. Päävastuu perehdyttämisestä ja tukemisesta on esimiehellä. Perehdyttämisessä ovat käytännössä kuitenkin mukana myös henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja vanhat työntekijät. Perehdyttämisellä varmistetaan tulokkaan kokonaisvaltainen osaaminen, jotta tällä on riittävät tiedot ja taidot työssä alkuun pääsemiseksi. Kaikkea ei ole mahdollista opettaa heti ja vähitellen yrityksessä koulutetaan ja kehitetään lisää. Uuden tiedon ja taidon lisäksi perehdytettäessä selvinnyt aikaisempi osaaminen tunnustetaan, minkä jälkeen sitä pyritään hyödyntämään ja parantamaan. Hyvä perehdyttäminen edesauttaa työntekijän kunnossa pysymistä, kohottaa työtyytyväisyyttä, vähentää sairastapauksia ja nostaa työn tuottavuutta. Yrityksen kannalta hyvä perehdytys tukee hyvällä maineella työnantajamarkkinoilla. *(Kupias & Peltola 2009, 19-20.)*

3.1 Lainsäädäntö

Erityisesti työsopimus-, työturvallisuus- ja yhteistoimintalaki käsittelevät yrityksissä perehdyttämistä. Huomio on keskittynyt työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Työnantaja on velvollinen perehdyttämään ja kouluttamaan työntekijöitään ja lainsäädäntö suojaa työntekijöitä. Lain noudattaminen lisää luottamusta, jolloin työntekijöiden energiaa ei kulu hukkaan ja sitä jää enemmän kehittämiseen ja oppimiseen. *(Kupias & Peltola 2009, 20-21.)*

Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että työntekijä voi suoriutua työstään myös tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajaa vaaditaan edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan edetäkseen työurallaan. Heikko perehdytys johtaa jatkuvaan työssä tapahtuvien virheiden korjaamiseen, mikä on työnantajalle kal-

lista ja tekee työntekijän oppimisesta raskasta. Työsopimuslaissa puhutaan myös kehityskeskusteluista, joissa pohditaan osaamista ja suoriutumista. Vastaavanlaista pohdintaa käydään perehdytettäessä palauteskusteluiden muodossa, sillä turvalliset työtehtävien suorittamistavat on käytävä läpi. Työsopimuslain mukaan työntekijää ei voida irtisanoa mielivaltaisesti. Puutteellinen ammattitaito on kuitenkin hyväksytty peruste ja tällöin huomio kiinnitetään työntekijän mahdollisuuksiin kehittyä työssään. Työnantaja on irtisanomista pohdittaessa avainasemassa. Ammattitaidon puutteeseen ei voida vedota irtisanomistilanteessa, jos työnantaja on siitä tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää siitä työntekijän palkatessaan. Puutteista otetaan selvää haastattelu- ja valintatilanteiden aikana. Rekrytoinnista vastaavan henkilön on mietittävä sekä suunniteltava, kuinka puutteet voidaan korjata perehdyttämällä ja kouluttamalla uusi työntekijä työtehtäväänsä. Tämän jälkeen työntekijälle on annettava asialliset mahdollisuudet osoittaa ammattipätevyytensä. Irtisanomisperustetta arvioitaessa on otettava huomioon työntekijän todellinen tahto kehittää ammattitaitoaan. Työsopimuslaissa on myös maininta koeajasta, joka kestää yleensä neljä kuukautta. Koeajan aikana arvioidaan soveltuvuutta niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta ja sen aikana seurataan osaamisen kehitystä. Sopimuksen purkamisen perusteiden on oltava asiallisia koeajan tarkoitukseen nähden. *(Kupias & Peltola 2009, 21-23.)*

Työturvallisuuslaki määrittää, että työolosuhteet ovat turvalliset eivätkä ne vaaranna työntekijän terveyttä. Huomioitavia työturvallisuustekijöitä ovat työ, työolosuhteet, työympäristö sekä työntekijä. Työpaikan riskitekijät ja käytännöt on kartoitettava vuosittain ja ne on huomioitava perehdytysuunitelmassa priorisoimalla ja kertomalla konkreettisimmat työturvallisuusasiat ensin. Perehdytettäessä on annettava riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Ergonomia on osa työturvallisuutta ja siihen voidaan vaikuttaa uuden työntekijän työpisteen sijoituksella ja mitoituksella, mikä laskee työstä aiheutuvaa fyysistä kuormitusta. Vaadittavan ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuvat uuden työntekijän aikaisemman kokemuksen määrästä, mutta työturvallisuusasiat on siitä huolimatta varmistettava aina perehdytettäessä. Työturvallisuus onkin erittäin tärkeä osa perehdyttämistä. Fyysisen turvallisuuden lisäksi myös henkinen turvallisuus on oleellinen osa työturvallisuutta ja esimiehellä on vastuu puuttua työpaikkakiusaamiseen eikä hän saa jäädä tiedonvälityksen ulkopuolelle. Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki, joka velvoittaa työnantajaa edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa, sekä yhdenvertaisuuslaki, joka kieltää kaiken ikään, etnisyyteen, kansalliseen alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, terveydentilaan, vammaisuuteen, sukupuoliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn kohdistuvan syrjinnän. Perehdytettäessä kaikilla on oltava samat mahdollisuudet työssä menestymiseen riippumatta sukupuolesta tai taustasta. *(Kupias & Peltola 2009, 23-25.)*

Yhteistoimintalaki määrää työnantajan neuvottelemaan aina muutoksista, hankinnoista ja järjestelyistä, mikäli ne vaikuttavat henkilöstön asemaan. YT-laki edistää vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja käsittää perehdyttämisen järjestelyt. Perehdyttäminen kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin ja opetuksen, ohjauksen sekä perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi henkilöstön kanssa. Yli kahdenkymmenen työntekijän työpaikoilla nämä käsitellään työsuojelutoimikunnassa. Yhteistoimintalain mukaan perehdyttämisen järjestelyiden on oltava näkyvillä. Tiedottaminen sekä avoin keskustelu vähentävät henkilöstön epävarmuutta, mikä

vahvistaa työyhteisön vastuuta. Neuvotteluilla on lisäksi ennaltaehkäisevä ja luottamusta lisäävä vaikutus työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Perehdyttäminen on mainittu erityisesti palkkaan liittyvissä työehtosopimusasioissa. Perehdyttäjä voi saada lisäpalkkiota tai perehdyttämisen voidaan katsoa lisäävän toimenkuvan vaativuutta ja tällöin lisätä palkkauksen määrää. Uusi työntekijä saa perehdyttämiskaudesta huolimatta uuden tehtävän mukaista palkkaa. Työntekijällä on myös vastuu omasta kehittämisestään. Palkkakeskusteluissa voidaan käsitellä osaamista, ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 26-27.)

Johto ja henkilöstöammattilaiset valvovat, että työlainsäädäntöä noudatetaan. Viime kädessä vastuu on kuitenkin esimiehellä. Työsuojeluviranomaiset valvovat työlainsäädännön noudattamisen toteutumisesta organisaatioissa. Työntekijäpuolella vastuu valvonnasta on luottamusmiehillä ja työsuojeluvaltuutetuilla. Perehdytys on työlainsäädännön osalta painotettu. Luotettava ja lainmukainen toiminta organisaatiossa edistää kilpailukykyä, työhyvinvointia sekä menestystä. Virheellinen ja vaillinaisen perehdytys sen sijaan hankaloittaa työssä ja tavoitteissa onnistumista, eikä yrityksen menestyminen tällöin ole niin tehokasta kuin voisi olla. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3.2 Suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu tehdään ennen uuden työntekijän aloituspäivää. Ensimmäisenä uudesta työntekijästä ilmoitetaan henkilöstölle, jotta kaikki osaavat valmistautua tämän saapumiseen. Uuden työntekijän henkilötiedot merkitään tarvittaviin rekistereihin, kuten esimerkiksi palkkarekisteriin. Hänelle järjestetään työskentelytila ja tarpeelliset tarvikkeet sekä työvälineet ja valitaan perehdyttäjä. Perehdyttäjän kanssa esimies ja johto suunnittelevat perehdytysohjelman alustavasti, milloin he pohtivat mahdollisia toimeksiantoja ja koulutuksia sekä perehtyvät uuden työntekijän ansioluetteloon. Tämän jälkeen sovitaan perehdytettävän kanssa tärkeiden tapaamisten ajankohdista. Uuden työntekijän kalenteriin voidaan tällöin merkitä esimerkiksi määrämuotoisen perehdytysohjelman aikataulu, perehdyttämisohjelman mukaiset avainhenkilöiden tapaamiset, muita palavereja ja tärkeitä kokouksia. Lisäksi uusi työntekijä voidaan ilmoittaa ajankohtaisiin koulutuksiin, varata aikoja esimiehen tapaamiseen sekä asiakastapaamisiin. Uudelle työntekijälle voidaan myös toimittaa mahdollista ennakkomateriaalia ja perehdytysopas työn alkamisen helpottumiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 257-258.)

Perehdytysuunnitelma on perehdyttämisen runko ja koostuu aikatauluista, vaiheista, vastuun jaosta, sisällöstä, menetelmistä ja seurannasta. Perehdytysuunnitelma on perehdytettävän kanssa läpi käytäessä muokattavissa vastaamaan tarpeita. Uuden työntekijän oppimistarpeet kartoitetaan, sillä kaikkea ei välttämättä ole perehdytysuunnitelmassa huomioitu. Näin perehdytysuunnitelma räätälöidään tukemaan uutta työntekijää henkilökohtaisesti. Perehdytysoppaan rakentamisen perussääntöjä ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä perehdytettävän työtehtävä ja aikaisempi

osaaminen. Perehdytysuunnitelmaa henkilökohtaistettaessa selvitetään uuden työntekijän aikaisempi työkokemus, ammatillinen tausta, odotukset, rooli tulevassa työtehtävässä ja muut mahdolliset vaikuttavat asiat. Perehdytyksen on sisällettävä välttämättömät tiedot uuden työntekijän arjessa selviämiseksi sekä tieto kenen puoleen perehdytettävä voi tarvittaessa kääntyä. Turhan kuormituksen vuoksi vältetään liian yksityiskohtaisen tiedon jakamista. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 198-201.)*

Perehdytysuunnitelma sisältää liiketoiminnallisen ja käytännöllisen puolen. Se sisältää organisaation arvot, strategiat ja arkea helpottavia käytännönohjeita. Uuden toimintamallin toteutumiseksi vanhojen työntekijöiden täydennyskoulutus sisältää vastaavaa tietoa kuin perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelma sisältää tietoa yrityksen asiakkaista, omistajista ja henkilöstöstä sekä niiden välisistä suhteista ja prosesseista. Se sisältää myös yrityksen keskeisen historian, mikä auttaa uutta työntekijää ymmärtämään nykypäivää ja tulevaisuuden valintoja. Perehdytysuunnitelmasta ilmenee toiminnalle oleelliset näkökulmat, joita ovat esimerkiksi joustavuus. Perehdytettävä voi havainnoida toimintamalleja pohtimalla, miten ne ilmenevät työtä tehdessä ja minkälaisissa tilanteissa. Perehdytettävän on ymmärrettävä omistajien odotukset, joita ovat tulostavoitteet, strategia sekä eettiset ja moraaliset vastuuasiat. Lisäksi perehdytettävälle esitellään yrityskuva, kilpailukenttä ja asema muihin alan kilpailijoihin. Perehdytettävän on ymmärrettävä yrityksen perimmäinen tehtävä, paljonko yrityksessä asetetaan tavoitteita ja käydään palautekeskusteluita. Hänen on saatava tietää palkitsemisjärjestelmästä ja henkilöstön kehittämisestä. Perehdytysuunnitelma sisältää myös perusasioita, joita ovat organisaation ja työpaikkaan tutustuminen sekä vierailu keskeisissä yksiköissä. Tärkeää on, että perehdyttävä saa riittävästi tietoa hahmottamaan organisaation kokonaiskuvan. Hänelle annetaan myös tietoa, miten tuotteita ja toimintaa kehitetään. Tavoitteena on saada uusi työntekijä myös havaitsemaan oman työnsä kokonaisuus. Lisäksi hänelle opetetaan sidosryhmien merkitykset. Yrityksen sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, alihankkijat, kilpailijat ja viranomaiset. Perehdytettävä voi tarvittaessa hyödyntää myös aikaisemmin luomaansa verkostoa. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 201-204.)*

3.3 Käytäntö

Perehdyttäminen koostuu organisaation luomasta perehdytysjärjestelmästä sekä uuden työntekijän kohtaamisesta. Keskeisiä tekijöitä perehdytykselle ovat rakenteen selkeys ja välittävä vuorovaikutus. Perehdytyksen aikana pyritään tukemaan uuden työntekijän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta työssään. Parhaimmillaan organisaatiolla on toimiva rakenne ja vuorovaikutus on sujuvaa, mikä vahvistaa uuden työntekijän osaamista ja sitoutumista sekä turvaa toimivan työryhmän muodostumisen. Työryhmällä on selkeän rakenteen seurauksena yhteinen tavoite. Toimivan vuorovaikutuksen ansiosta työntekijät lisäävät ja jakavat osaamistaan toistensa kesken. Perehdyttämiselle keskeistä nykypäivänä on itseohjautuvuus, joka vaatii uudelta työntekijältä ymmärryksen organisaation arvoista, tavoitteista sekä työhön kohdistuvista tavoitteista. Rakenteeseen tuo lisää selkeyttä, kun uuden tekijän rooli ja tavoitteet ovat hänen itsensä lisäksi myös työryhmän tiedossa. Rakenteen puuttuessa riskinä on perustehtävän katoaminen, jolloin toiminta ei ole järjestelmällistä. Liika rakenne sen sijaan luo byrokratiaa ja rajaakaan yksilön toimintamahdollisuuksia. Välittävällä vuorovaikutuksella tarkoitetaan

arjen yksityiskohtia ja tulevaisuuteen suuntautumista. Jos vuorovaikutusta on liikaa, haittaa se itse- näistä toimintaa ja työntekijälle voi tulla tunne, että häntä pidetään avuttomana eikä häneen luoteta. Vuorovaikutuksen puute saa työntekijän tuntemaan välinpitämättömyyttä ja yksinäisyyttä, mikä heikentää organisaatioon sitoutumista. Perehdyttäminen voi olla eleettömyydestä ja huomaamattomuudesta huolimatta tehokasta. Tärkeintä on, että esimies selvittää uuden työntekijän aikaisemman osaamisen sekä luo hänen ja itsensä välille luottamuksellisen yhteistyösuhteen. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 166-168.)*

Uudistava perehdyttäminen on perinteistä perehdyttämistä parempi vaihtoehto, sillä se tukee kattavammin organisaation tavoitteita, antaa täydentäviä näkökulmia sekä painottaa organisaation oppimista tukevia ja tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja. Perinteinen, säilyttävä, perehdyttäminen on lähinnä vain suuntaa antavaa toimintaa, mutta uudistava perehdyttäminen kehittää perehdytettävän henkilön lisäksi myös organisaatiota. Oppimista tukevat toimintamuodot edistävät toiminnan tarkastelua, tiedon jäsentämistä ja vuorovaikutusta. Keskustelumahdollisuudet tukevat oppimista ja keskeistä on virheiden hyväksyminen ja henkilöiden välinen vuorovaikuttaminen. Oppimista sen sijaan heikentävät keskitetty yksisuuntainen viestintä, epäluottamus sekä palautteen antamisen puutteellisuus. Uudistavassa perehdytyksessä uudelle työntekijälle muodostuu selkeä kokonaiskäsitys organisaatiosta sekä omasta roolistaan, tavoitteistaan ja pätevydestään. Oleellista on myös asioiden välisten suhteiden ymmärrys, joka syntyy työskentelemällä ja tutustumalla niihin konkreettisesti. Keskustelu tarkentaa uuden työntekijän käsityksiä itsestään, työstään ja organisaatiosta. Olennaista perehdyttämiselle on uuden työntekijän oivaltaminen. Organisoidun toiminnan lisäksi uuden työntekijän on saatava toimia omin päin. Oppimistilanteet ovat joustavia, ja perehdytettävän toiminta ja tilannesidonnaisuus ovat tärkeitä, koska ne antavat mahdollisuuden asettaa itselleen oppimistavoitteita. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 169-172.)*

Perehdyttäminen alkaa jo yrityksen ja uuden työntekijän ensimmäisten kontaktien aikana. Perehdytysjakso kestää lyhimmillään koeajan verran eli neljä kuukautta. Tietotyössä perehdyttäminen kuitenkin kestää vähintään kuusi kuukautta tai kunnes perehdytettävä hallitsee työn ja on asettunut organisaatioon. Asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät kokevat perehdytyksen kestävän noin vuoden. Perehdytys jatkuu niin pitkään, kunnes tavoitteet on saavutettu ja perehdytettävän esittämiin kysymyksiin voidaan antaa helposti vastauksia. Perehdyttäminen voidaan katsoa päättyneeksi, kun perehdytettävän esittämiin kysymyksiin ei voida tai osata vastata. Perehdyttämisen kestoa on vaikea arvioida etukäteen. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)*

3.3.1 Työnjako

Työnjaossa esimies vastaa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. Ennen perehdyttämistä on tärkeää nimetä perehdyttäjä. Henkilöstötoimi järjestää perehdyttäjän tarvitseman tuen. Parhaimmillaan organisaatiossa vastuun tunne perehdyttämisestä on yhteinen. Tehtävien töiden

vuoksi kaikki ei voi kuitenkaan aina olla mukana silloin, kun se olisi perehdyttävän kannalta optimaalisinta. Jokainen työntekijä voi kuitenkin luoda tarpeen ja halun mukaan henkilökohtaisen suhteensa uuteen työntekijään. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)*

Henkilöstötoimi vastaa perehdyttämisen toimivuudesta ja kehittämisestä. He myös huolehtivat, että toimintamalli, johon kuuluvat ohjelmat, materiaalit ja työnjako, ovat ajan tasalla. Henkilöstötoimi valmentaa perehdyttäjän ja luo hänelle tukimateriaaleja. He selkeyttävät perehdyttämisen tavoitteet, kriittiset asiat ja määrittävät apuvälineet. Esimiehenkin kouluttaminen perehdyttämiseen voi olla tarpeellista. Hyvin perehdytetyllä on motivaatiota, valmiudet perehdyttämiseen ja toimii opastaessaan positiivisena mallina. Perehdyttämisen kehitykselle edellytyksenä on seuranta, joka on myös henkilöstötoimen tehtävä. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 193-195.)*

Perehdyttäminen on ainutlaatuinen tilaisuus ohjata uusi työntekijä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, koska työn alkaessa tämä on yleensä vastaanottavaisimmillaan. Tästä syystä esimiehen ei kannatakaan delegoida perehdyttämistä täysin. Koska uudella työntekijällä on halu näyttää pätevyytensä, voi hänen kynnyksensä esittää kysymyksiä esimiehelle olla suuri. Esimies ja johto järjestävät tilanteita, joissa uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiään ja täydentää osaamistaan. Näille tilanteille ominaista on uuden työntekijän oman osaamisen arviointi. Esimiehen tavoite on kytkeä perehdyttävän työ yrityksen strategiaan, kartoittaa tämän osaaminen ja luoda edellytykset yhteistyöhön. Alkuvaiheen jälkeen perehdyttäminen jatkuu säännöllisin arvioinnein ja palautekeskusteluin, mikä tukee uutta työntekijää. Esimies ei ole aina lähellä, minkä vuoksi yhteistyösuhde on saatava toimivaksi heti alussa. Esimiehen tehtävä on helpottaa sitoutumista ja hän luo ympäristöön sopivasti selkeyttä ja ärsykejä. Innovatiivisen toiminnan säilyttämiseksi ohjauksen on oltava rentoa ja aktivoivaa. Merkitysten antaminen asioille on ohjaukselle keskeistä. Käymällä läpi vain huomionarvoiset asiat sekä miten asioita tulkitaan perehdyttävälle ei tule kerralla liikaa informaatiota käsiteltäväksi. Selkeyttä luodaan keskustelemalla asioiden taustoista sekä yrityksen historiasta, tavoitteista ja strategiasta. Ymmärryksen lisäämisen kannalta on myös tärkeää, että esimies kertoo omastakin työstään. Antamalla toimeksiantoja esimies lisää ärsykejä hyvällä tavalla, ja kysymyksillä ja keskusteluilla hän tukee uuden työntekijän itsenäisyyttä ja ideointia. Esimies sopii perehdyttävän työsuorituksen sisällön ja tavoitteet. Tällä tavoin ne määritellään tukemaan tuloksenteon lisäksi kehittymistä ja organisaation uudistumista. Esimiehen persoonallisuus ja suhtautuminen ovat osatekijöitä työpaikan valinnassa ja sitoutumisessa. Esimiehen tehtävä on auttaa uutta työntekijää löytämään uuden roolinsa ja menestymään. Lyhyesti sanottuna esimies organisoii onnistumista. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 187-192.)*

Perehdyttäjän rooli on auttaa uutta työntekijää arjessa. Hän pyrkii minimoimaan tilanteet, joissa tulos tuntuu avuttomuutta ja itsensä yksinkertaiseksi. Uudessa yrityksessä on perehdyttävälle paljon asioita, joista hän ei tiedä, ja niiden selvittäminen vie paljon energiaa. Perehdyttäjä opastaa arki käytännöissä ja esittelee käytössä olevat toimintatavat, koneet, laitteet sekä järjestelmät. Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen kokenut työntekijä, joka muistaa, miltä tuntuu aloittaa uudessa työympäristössä. Hän pitää työstään, on motivoitunut, sisäistää perehdytyksen merkityksen ja on aikaansaava. Keskeisiä hyvän perehdyttäjän piirteitä ovat kiinnostus auttaa ja opastaa, sekä hän

omaa perusymmärryksen aikuisen oppimistavoista. Perehdytyksen aluksi hän luo kokonaiskuvan ja kertoo, mitä on suunnitellut, käy asiat läpi ja niiden toteuttamistavat. Hän jaksottaa perehdyttämisen osiin ja tilanteen mukaan tukee ja opastaa. Jatkuvan informaatiovirran vuoksi hyvä perehdyttäjä ei oleta, että uusi työntekijä kuulee ja ymmärtää kaiken heti. Hän käy yleisemmät ja mahdollisesti tutut asiat ensin ja siirtyy myöhemmin uusien ja keskittymistä vaativien asioiden opettamiseen. Ensimmäisenä työpäivänä hyvä perehdyttäjä orientoi uutta työntekijää, toivottaa hänet tervetulleeksi ja vahvistaa motivaatiota. Hän jakaa vain työstä selviämisen kannalta tarvittavaa tietoa ja sille sopivina hetkinä, mikä kannustaa itsenäisyyteen ja oman toimintamallin luomiseen. Luomalla suhteen perehdytettävään perehdyttäjä saa tuntuman hänen oppimistarpeeseensa. Hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asioista yksinkertaisesti ja opastaa perehdytettävän vähitellen ammattislangiin ja yrityksen käyttämiin lyhenteisiin. Hyvä perehdyttäjä omaa myös kyvyn kuunnella. Välillä pysähtyminen ja tauolla keskusteleminen perehdytettävän kanssa voi olla erittäin merkittävä oppimistilanne. Hyvä perehdyttäjä luo tilanteita, joissa uusi työntekijä pääsee arvioimaan toimintaansa ja käsityksiään sekä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Vuorovaikutus ja yhteistoiminta ovat edellytyksiä kokemusten vaihdolle ja palautteen antamiselle. Hyvä perehdyttäjä antaa uuden työntekijän asettaa tavoitteitaan ja luo hänelle aktiivisen roolin. Hyvä perehdyttäjä myös tiedostaa, milloin perehdyttäminen loppuu, ja ilmoittaa asiasta, muttei kuitenkaan hylkää uutta työntekijää. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 193, 195-197.)*

3.3.2 Sitoutumisen vahvistaminen

Monesti uusi työntekijä haluaa osata taidon jo ennen työn oppimista, mitä vahvistaa suorituspaineen tunne halutessaan osoittaa pätevyytensä. Perehdytettävälle on annettava aktiivinen rooli, jolloin hän tuntee itsensä hyödylliseksi ja kokee toiminnan mielekkääksi. Uusi työntekijä osallistuu määrittämään tavoitteensa ja perehdyttämisen sisältöä, jolloin hän pääsee rakentamaan ja tuottamaan itsenkin perehdyttämistään. Työnantaja hyötyy tästä saamalla nopeammin tuottavan työntekijän. Perehdytettävän käsitys omasta roolistaan ja hänen henkilökohtaiset tavoitteensa suhteutetaan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Uuden työntekijän omista tavoitteista keskusteleminen on keskeistä perehdyttämiselle. Arvioinnissa ja seurannassa tehdään yhteenveto ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja kehittämissuunnitelmasta saadaan motivoiva kytkemällä se uuden työntekijän omiin ja organisaation tavoitteisiin. Toimenpiteissä täsmennetään perehdytettävän käsityksiä itseltään organisaation toimijana, sekä hänen kehittymistarpeista ja -mahdollisuuksista, mitkä tukevat hyvää työsuoritusta. Uuden työntekijän vahvuudet on tunnistettava, sillä niiden hyödyntämään pääseminen edistää sitoutumista työhön ja organisaatioon. Vahvuuksien kautta johtaminen on kestävää. Kun työntekijä on ylpeä itsestään, hän tuntee itsensä riittäväksi, mikä tekee oppimisesta mielekäästä. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 172-175.)*

Yhteisöllisyyttä tuetaan luomalla yhteisiä oppimis- ja työskentelytilanteita. Yhteisöllisyyttä tuetaan myös ilmoittamalla etukäteen vanhoille työntekijöille uudesta työntekijästä sekä hänen tehtävistään ja rooleistaan. Perehdytettävälle annetaan mahdollisuus esitellä itsensä ja perehdyttämisessä on vuorovaikutusta sekä yhteisiä tehtäviä muun henkilöstön kanssa. Perehdyttäminen on vuoropuhelua,

jonka edetessä uuden työntekijän rooli ja ääni kasvavat. Tarkoituksena on yhdistää työntekijä organisaatioon. Koska ensimmäisinä päivinä uudella työntekijällä ei ole vielä riittävästi tietoa, keskustelu on tärkeää koko perehdytyksen ajan, jolloin perehdytettävä ja organisaatio yhtenevät. Myös työympäristö vaikuttaa vuorovaikutukseen ja uuden työntekijän työpisteen valinta päätetään tästä näkökulmasta. On huolehdittava, että uusi työntekijä tutustuu tiedonhallintaan ja viestintäkanaviin sekä -järjestelmiin. Kun hän ymmärtää kirjalliset viestintäkanavat ja erilaisten kokoontumisten merkitykset, viestintä helpottuu. Kun työntekijä on motivoitunut ja osaa hyödyntää nykyaikaista viestintäteknikkaa, parhaimmillaan inhimillinen kanssakäyminen tehostuu. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 178-181.)*

3.3.3 Menetelmät

Erilaisia johtamistapoja ja oppimista tukevia toimintamenetelmiä sekä työvälineitä voidaan hyödyntää perehdyttämisessä. Menetelmien valinnassa keskeisintä on niiden sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä monipuolisuus, jonka avulla uudelle työntekijälle annetaan erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä. Perehdyttämismateriaalit ovat yksi hyödynnettävistä menetelmistä. Ne ovat suunniteltua ja toteutettua tietomateriaalia, joissa tiedon määrä on kuitenkin mahdollisimman vähäistä. Materiaalin suunnittelussa käytännöllisyys on tärkeintä. Materiaalin ja välineiden käytöstä ja niihin tutustumisesta pyritään tekemään mahdollisimman helppoa, ja suunnitteluvaiheessa on vastuutettava niiden päivittäminen. Olemassa olevan materiaalin käyttö on suositeltavaa. Henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaali sekä vuosikertomus, asiakas- ja henkilöstölehdet auttavat uutta työntekijää hahmottamaan yrityksen kokonaiskuvaa. Intranet, eli yrityksen sisäinen verkko, on henkilöstöviestinnän työkalu, jonka käyttäminen tehostaa perehdyttämisprosessia, muttei saa kuitenkaan korvata perehdyttämistä täysin. Sitä voidaan käyttää tiedottamiseen, vuorovaikuttamiseen ja se voi sisältää oppimisympäristön, johon yritys on kerännyt hyödyllistä materiaalia. Johto tehostaa intranetillä työskentelyään luomalla sinne johtamisen työvälineitä sekä hyödyntämällä sitä johtamisprosesseissa ja henkilöstöhallinnossa. Intranet on hyvä käytäntöihin liittyvän tiedon sijoituspaikka. Tervetulotoivotuksella täydennetty tietovihko uudelle työntekijälle on hyvä vaihtoehto, jos intranetiä ei yrityksellä ole tai kaikki työntekijät eivät sitä voi käyttää. Lisäksi vihkosta voi tarkistaa asioita työpaikan ulkopuolellakin. Tästä löytyy lisää tietoa perehdytysoppaan luominen -osiosta. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 205-212.)*

Toinen tärkeä perehdyttämisen menetelmistä on orientointikeskustelun pitäminen sekä tavoitteiden asettaminen. Orientointikeskustelussa käsitellään yhdessä uuden työntekijän kanssa hänen työtehtävänsä, tavoitteet ja rooli organisaatiossa. Jos odotukset ja tavoitteet käsitellään pinnallisesti ja epäselvästi, perehdytettävä voi kuvitella haasteet todellista suuremmiksi, mikä aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja riittämättömyyden tunteen. Orientointikeskustelun pitämiseksi sopiva ajankohta on kahden ensimmäisen työviikon aikana, muttei kuitenkaan ensimmäisenä työpäivänä. Hyödynnettäviä materiaaleja ovat roolikuvaus, rekrytointikriteerit sekä työpaikkailmoitus. Keskustelun avulla hahmotetaan uuden työntekijän käsityksiä ja selvitetään tarpeet perehdyttämiselle ja tuelle. Työsuhteen alussa sovitaan ensimmäiset tavoitteet, sillä tavoiteasettelu mahdollistaa itseohjautuvan työskentelyn. Työskentelyn ohjaamisen lisäksi tavoitteet mahdollistavat tulosten ja saavutusten tarkastelun,

mikä lisää työtyytyväisyyttä ja nostaa itsetuottamusta. Hyvä tavoite on ymmärrettävä, sopivan haasteellinen, realistisesti saavutettavissa, selkeä, jaettavissa välitavoitteisiin, mitattava ja se kytkeytyy strategiaan. Palautteen antaminen saavutetuista tuloksista ja tavoitteista johtaa parempaan suorituskäyttöön. Kun tavoitteiden asettaminen tehdään yhdessä selkeästi, uusi työntekijä saa lisää varmuutta ja parhaimmillaan se tukee työhön perehtymistä. Työsuhteen alkaessa tavoitteita asetetaan painottaen enemmän oppimista kuin suorituksia. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 213-216.)*

Määrämuotoisia koulutusohjelmia liitetään usein perehdyttämiseen ja ne voivat olla yrityksen sisällä toteutettavia tai perehdyttämistä varten suunniteltuja perusvalmennuksia, kuten esimiesvalmennusta, myyntivalmennusta ja projektivalmennusta. Jos osaamiskartoituksessa havaitaan osaamisessa puutteita, ulkopuolisen koulutuksen hankkiminen on luontevaa ja vaivatonta. Harjoittelijaohjelmat sisältävät usein eri koulutusmuotojen yhdistelmiä sekä porrastetun perehdytysuunnitelman. Määrämuotoisen koulutusohjelman etuja ovat muun muassa se, että ne ovat yhteisiä, toistuvia koulutuksia, jolloin viesti välittyy kaikille samanlaisena. Isoa ryhmää kouluttaessa se on kustannustehokasta ja koulutettavat saavat toisistaan vertaisryhmän, joka tarjoaa mahdollisuuden samaistumiseen ja tuen saantiin. Talon sisäisenä määrämuotoinen koulutus edistää sitoutumista ja ulkopuolisena sen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen. Yhteinen perehdyttämisohjelma auttaa yhteisen organisaatioperustan muodostumisessa, mikä vähentää työn aloittamiseen liittyvää ahdistusta, koska määrämuotoisena tiedon välittäminen on selkeämpää ja jäsennellympää kuin vapaamuotoisessa keskustelussa. Lisäksi se jaksoittaa perehdyttämisen ja uusi työntekijä kokee oppijan aseman hyväksyttäväksi. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 216-218.)*

Hyvän perehdytysohjelman ominaisuuksia ovat muun muassa etukäteen mietityt tavoitteet ja arvioitavat. Tiedollisten tavoitteiden lisäksi on myös tavoitteita, joiden avulla luodaan oppimista tukeva ilmapiiri. Hyvän perehdytysohjelman osista koostuu mielekäs kokonaisuus ja perehdyttäjät ymmärtävät roolinsa sekä ohjelman tavoitteet. On myös tärkeää, että tulokkailla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella turvallisesti. Hyvä perehdytysohjelma aloitetaan heti työsuhteen alussa ja sen aikana käsitellään tapoja keventää ylimääräistä työstä syntyvää kuormitusta sekä osoitetaan tukihenkilöt, joiden puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Tiedonsaanti on jaksotettua ja ajoitettu tilanteiden mukaisesti. Tieto on rajattu vain tarpeelliseen määrään. Lisäksi hyvä perehdytysohjelma tukee yrityksen tarkoitusta ja strategiaa. Työssä oppimisen etuja ovat ajankohtaisuus, kokemuksellisuus, omakohtaisuus ja aktiivisuus, sillä hyvä perehdyttäminen vaatii työskentelyä. Käytännössä oppiminen tapahtuu parhaiten oppijan ehdoilla ja hänelle sopivalla tahdilla. Kun ennen ja työtilanteiden jälkeen luodaan valmennus- ja opetustilanteita, oppija on motivoitunut ja kykenee soveltamaan oppimaansa välittömästi. Kun määrämuotoinen koulutus tukee työtilanteita, koulutus ja työssäoppiminen tukevat kokonaisuutta. Kokeneen työntekijän työskentelyn seuraaminen on hyvää valmennusta. Asiakastilanteissa oppiminen on mahdollista, kun tukiverkostoihin on panostettu. Yritykseltä on hyvä löytyä yhteistyöverkosto, jossa autetaan toisia, vaikka asiakastyö onkin itsenäistä. Yhteistyötä edistäviä piirteitä ovat tarjouskatselmuksien, velvollisuuden konsultoida kollegaa prosessin määrättyssä vaiheessa sekä yhteiset valmistelu- ja arviointikokoukset. Lisäksi työssäoppimisessa oppija voi pitää vapaamuotoista oppimispäiväkirjaa, mikä edistää opitun muistamista. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 219-223.)*

Oppimistehtävät perehdyttämisen menetelmänä tehostavat oppimista, aktivoivat oppijaa ja ovat oppimista edistäviä toimeksiantoja. Tällöin oppija pääsee osaksi ongelmien tunnistamista ja ratkaisemista. Hyvässä oppimistehtävässä opittavasta aiheesta muodostuu perehdytettävälle kokonaiskuva. Kun työtehtävä on aito eikä keinotekoinen, oppimistehtävä on motivoivampi ja palkitsevampi. Lisäksi hyvässä oppimistehtävässä asiaa on tarkasteltava usean toimijan näkökulmasta tai ratkaisuvaihtoehtoja on useampia, jolloin oppija joutuu pohtimaan valintaansa. Oppimistehtäväksi sopivat työt, jotka tarkentavat näkemystä työstä tai organisaatiosta. Hyviä tehtäviä ovat esimerkiksi tehtävät, jotka tehtäisiin muutenkin, mutta resurssit eivät riitä niiden tekemiseen. Tehtävillä on selkeät oppimistavoitteet eikä niistä synny oppijalle sellaista kuvaa, ettei niiden tekemistä arvosteta tai kukaan ei halua niitä tehdä. Oppimistehtävän ei tarvitse myöskään olla laaja tai kirjallinen ollakseen hyvä. Ne ovat oikeita tarpeellisia töitä, joiden tavoitteet ovat kytköksissä yrityksen toimintaan ja strategiaan. Oppimistehtäviä luodaan oppijan valmiuksien mukaan. Ensiksi oppija voi olla tarkkailijan asemassa esimerkiksi toimia sihteerinä, jonka jälkeen hän voi olla projektin jäsen ja lopulta hänelle voidaan antaa kokonaisvastuullinen rooli projektissa. Tavoitteena on lisätä kiinnostusta ja innostusta sekä orientoida työn tekoon. Lisäksi oppimistehtävän tavoitteita ovat uusien taitojen ja osaamisen sisäistäminen sekä ulkoistaminen. Parhaimmillaan oppimistehtävät tarjoavat oppijalle uusia mahdollisuuksia yhdistää uutta ja vanhaa oppimaansa, omia kokemuksiaan ja saamaansa tietoa. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 223-227.)*

Kaikissa uusissa tehtävissä opastetaan vähintään tarpeellisten työvälineiden käyttäminen, sillä niiden oikea ja monipuolinen käyttäminen parantaa työtulosta. Taitojen opettamiseen ollaan toimivaksi todettu viiden askeleen työnopastusmalli, jonka vaiheet ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. Työnopastuksen vastaava perehtyy työprosessin kulkuun, työmenetelmiin, työn kannalta kriittisiin tekijöihin, työturvallisuuteen sekä työn ominaisuuksiin, jotka voivat kuormittaa psyykkisesti. Vastaava varmistaa, että opetuspaikka on hyvässä kunnossa ja tarvittavat koneet, laitteet sekä ohjelmat ovat käyttövalmiita. Hän myös varaa työnopastukselle sopivan rauhallisen ajan ja paikan. Uuden taidon opettamisen jälkeen oppija käy sen mielessään läpi ennen kuin kokeilee sitä itse. Taidon kokeilun jälkeen vastaava tarkistaa osasiko oppija käyttää uutta taitoa. Tarkastuksen jälkeen on oltava tarpeen tullen myös mahdollisuus lisäopetukseen. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 234-235.)*

3.3.4 Ongelmat, seuranta ja arviointi

Perehdyttäminen ei aina ole ongelmatonta. Joskus perehdyttäminen voi jäädä kokonaan tekemättä tai se on huonosti toteutettu. Yleisin syy on kiire. Työntekijöiden työtehtävien aikataulut voivat olla tiukkoja ja heillä on tarve täyttää muiden odotukset. He voivat myös kokea uuden työntekijän kilpailijana. Vanhat työntekijät voivat odottaa kiireen vuoksi uuden työntekijän mukautuvan ja auttavan ilman ylimääräistä lisätyötä. Tällaisessa tilanteessa ongelman voi ratkaista osoittamalla työyhteisölle perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle, perehdytettävälle sekä perehdyttäjälle itselleen. Toinen pe-

rehdyttämiseen liittyvä ongelma on työsuhteen alkamisen väärä ajoitus, jota tarkastellaan sen hetkisten resurssien näkökulmasta. Kriittiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai merkittävä projekti ovat erinomaisia oppimisajankohtia uudelle työntekijälle, mutta valitettavasti aikaa ei aina tällöin riitä kunnon perehdytykselle. Ongelmia tuottaa myös se, jos esimies ei näe perehdyttämisen hyötyjä selvästi. Esimiehellä voi olla vaikeuksia asettaa uuden työntekijän asemaan tai hän ei osaa jakaa osaamistaan. Puutteelliset perehdyttämismuodot ovat kuitenkin korjattavissa tuella ja koulutuksella. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)*

Tulokkaan valmiuksista saadut virheelliset käsitykset tuottavat myös vaikeuksia perehdyttämisessä. Käsitykset voivat valitettavan usein perustua stereotyyppien ja yleistämisen tuottamiin oletuksiin. Tästä ongelmasta päästään perusteellisella osaamisen kartoittamisella ja perehdytyksen suunnittelulla, milloin perehdytys perustuu oikeista tarpeista. Vaillinainen informaatio uudesta työntekijästä ja hänen roolistaan muille heikentää perehdytyksen laatua. Myös epäselvä perehdyttämisen vastuuttaminen tuottaa ongelmia. Määrittelemätön työnjako tai eriävät käsitykset esimerkiksi henkilöstötoimen ja esimiesten välillä aiheuttavat epäselvyyttä. Epäselvä vastuunjako ajaa usein organisaation jäsenet olettamaan toisten kuin itsensä hoitavan perehdyttämisen. Tällainen tilanne voi johtaa irrallisen tiedon jakoon perehdyttävälle, eikä kunnollista kokonaiskuvaa sekä selkeää orientaatioperustaa pääse syntymään. Perehdyttäminen on myös kallista ja se vaatii henkilöstöresursseja. Uusi työntekijä on kallis investointi itsessäänkin, minkä vuoksi syntyy helposti tarve saada hänet heti töihin ja tuottavaksi työntekijäksi. Joskus perehdytys ei onnistu, vaikka pohjatyöt olisivatkin hyvin tehty. Johdon ja uuden työntekijän näkemykset työn sisällöstä ja tavoitteista eivät välttämättä kohtaa tällaisessa tilanteessa. Keskinäinen luottamus ja kommunikointi ovat tällöin tärkeässä asemassa. Perehdyttämisessä syntyneen epäonnistumisen korjaaminen on mahdollista, kunhan asiaan tartutaan ajoissa ja johtaminen on asianmukaista. Ongelman hoitamisen viivyttely vaikeuttaa tilannetta. Uudella työntekijällä on oikeus kuulla rehellinen ja suora näkemys ajoissa, jos hänen suoriutumiseen tai rooliin työssä ollaan tyytymättömiä. Tällöin on vielä mahdollista löytää uusi täsmennetty pohja näkemyksille ja yhteistyölle. Usein ongelmatilanteissa kysymys on vääräksi muodostuneista näkemyksistä. Mikäli puutteita löytyy rekrytointi-, perehdyttämistoiminnasta tai johtamisesta, ollaan oppimistilanteessa, jossa on mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 242-245.)*

Seurannan ja arvioinnin merkityksiä ovat uuden työntekijän tilanteen ja organisaation perehdyttämisen toimivuuden arviointi. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä uuden työntekijän kanssa, mikä luo pohjan kehittymistavoitteille. Oleellista arvioinnille on laadullinen keskustelu ja perehdyttävän kokemukset. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa kiinnitetään huomiota vastuuhenkilöiden ja perehdyttävän toimintaan. Yrityksessä kerätään yhteenvetotietoa toimivuudesta, ja tieto on yksinkertaista sekä luottamuksellista. Kerätyllä tiedolla yritys voi arvioida perehdyttämisen toteutumista ja hyötyä. Kyselylomakkeen luominen voi riittää tarvittavan tiedon saantiin. Seurannassa mitataan uuden työntekijän tyytyväisyyttä perehdytykseen. Perehdyttämisen onnistumista seurataan haastatteluin sekä kyselylomakkein, ja uudelle työntekijälle esitetään myös kysymyksiä, jotka kuvaavat perehdyttämisen onnistumista organisaation näkökulmasta. Suurissa organisaatioissa seuranta on kytkeyty osaksi työyhteisötutkimusta. Laadullista tietoa kerätään keräämällä uudet työntekijät yhteen tai resurssien riittäessä heidät haastatellaan erikseen. Lähtöhaastatteluistakin voidaan

saada ajatuksia perehdytyksen kehittämiseen. Perehdyttämisen kehittäminen on kytköksissä johtamisen sekä työnantajaprofiilin kehittämiseen. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)*

4 MENTOROINTI

Mentoroinnilla tarkoitetaan kehittävää vuorovaikutussuhdetta ja se on tavoitteellista sekä periaatteellista toimintaa. Menetelmänä mentorointi on prosessisarja, joka koostuu suhteen syntymisestä, toimimisesta ja tukemisesta. Kokeneet alan ammattilaiset, jotka voivat olla mentoroitavan kanssa samanarvoisia, siirtävät tietoa nuoremmille. Se on kehittävää, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, joka vaatii aikaa, tietämystä ja vaivannäköä, että mentoroitavan kasvu, tietämys ja taidot lisääntyvät. Mentorointi perustuu molemminpuoliseen kehittymishaluun organisaation tavoitteiden mukaisesti. Mentori reagoi toisen elämän kannalta kriittisiin tarpeisiin, minkä kautta mentoroitavan saavutukset ja tuloksellinen toiminta kasvavat. Mentorointi on prosessi, jossa tunnistetaan aiemmin tiedostamattomia kykyjä ja ominaisuuksia, minkä jälkeen niitä kehitetään mahdollisuuksien mukaan. Tämän menetelmän käsitetään myös tukevan perehdyttämistä. Mentorointi voidaan jakaa kolmeen päällekkäin esiintyvään muotoon, jotka ovat spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu ohjelma. Ominaista mentoroinnille ovat kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. Ensisijaisesti mentoroitava on itse vastuussa omasta oppimisestaan, eikä tarkoituksena ole jakaa tietoa, vaan luoda ehdotusten ja ohjauksen kautta hänelle oivalluksia ja tukea siten oppimista. Käytännön mentorointi on teoriaa laajempi käsite, sillä sitä voidaan soveltaa useilla eri tavoilla. Väärää toteuttamistapaa ei oikeastaan ole, kunhan perustavoitteena on oppimisen ja kehittymisen tukeminen. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14-20.)*

Mentorointi on menetelmä, jonka avulla edetään kohti organisaation asettamia tavoitteita ja edistään oppimisen muodostumista luonnolliseksi osaksi elämää. Tavoitteena on saada hierarkian ja roolikulttuurin latistamat ihmiset innostumaan, luomaan, keksimään, luottamaan itseensä ja toimimaan itsenäisesti. Lisäksi on varottava loppuun palamista. Mentorointi edistää vastuun ottamista omasta oppimisesta ja avainsanoja ovat muun muassa oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittämisestä, kokemuksista oppiminen, yhdessä oppiminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Se on yrityksen sisäisen hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä nuoremmille työntekijöille. Se myös edesauttaa työkunnon ylläpitoa muutosten keskellä pitkällä tähtäimellä. Osaaminen on jaettava organisaation henkilöiden välillä. Koska elinikäisen työsuhteen saaminen nykypäivänä on harvinaista, omasta työmarkkinakelpoisuudestaan on pidettävä itse huolta ja mentorointi auttaa tämän vuoksi motivoituneeseen työskentelyyn ja lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9-11.)*

Työura nähdään nykyään uraputken sijaan osaamisen kasvuna, eli taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä sekä suhdeverkostojen kehittymisenä. Jokainen yksilö tarvitsee verkostoja, tukihenkilöitä ja neuvonantajia. Mentori auttaa kasvattamaan pätevyyttä antamalla tietoa vaihtoehtoista ja näyttämällä kasvun paikkoja muualta kuin titteleistä ja asemasta organisaatiossa. Nopea oppiminen

nähdään kilpailuetuna ja koko henkilöstön resurssit halutaan hyötykäyttöön. Organisaatiosta halutaan kokonaisuudessaan henkilöstön oppimis- ja kehitysympäristö, jolloin sitoutuneisuus lisääntyy, mikä johtaa aktiiviseen ja oma-aloitteiseen toimintaan. Tämä auttaa työpaikan menestymiseen ja omaan hyvinvointiin yksilötasolla. Onnistumiset parantavat työtyytyväisyyttä, ja vahvoja onnistumisen tunteita syntyy testaamalla omia rajoja ja venymistä. Myös johtajat hyödyntävät mentoreita, sillä työ on haasteellisempaa ja yksinäisempää. Mentorointi täydentää johtamisen kursseja, seminaareja sekä tekemällä oppimista. Mentoroinnin avulla hiottavia taitoja ovat kokonaisnäkemys, vuorovaikutustaidot, ja kyky johtaa omaa työtä sekä tiimejä. Mentoroinnilla huolehditaan myös jaksamisesta. Mentori voi pysäyttää yksilön miettimään elämää kokonaisuutena ja suunnittelemaan työtään pidemmälle aikavälille. Yksilö voi oppia tarkastelemaan ja tiedostamaan oman elämänsä tärkeitä asioita ja pitämään työminänsä lisäksi huolta itsestään kokonaisuutena. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 11-13.)*

4.1 Mentoroitava pääroolissa

Eurooppalaisen näkemyksen mukaan mentoroitava on mentoroinnin pääroolissa. Mentoroitava on itse vastuussa mentorinsa valitsemisesta, tavoitteiden asettamisesta, keskustelujen hyödyntämisestä, vastavuoroisesta annista mentorille ja suhteen arvioinnista. Mentorin valinnassa pohditaan, mihin sitä tarvitaan. Syitä voivat olla ammatillisen kehityksen tukeminen, kokonaisnäköavaruuden avaaminen, teiden avaaminen ja suhdeverkon kasvattaminen sekä itseluottamuksen tukeminen ja omaan järkeen ja osaamiseen turvautumiseen rohkaiseminen. Mentorointi voidaan nähdä valmennuksena, esikuvina, kontaktihenkilöinä ja sparrauksena. Mikäli mentoroitavalla on halu oppia uutta ja luottaa enemmän ulkopuolisiin auktoriteetteihin ja osaajiin, mentorijalla on oltava ohjaavampi ja aktiivisempi ote, jolloin valmennus ja esikuvana oleminen sopivat mentorin rooliin. Jos mentoroitava on valmiimpi kontrolloimaan kehitystään ja haluaa lisätä itseluottamustaan, mentori toimii taustatukena, jolloin erilaiset kontaktihenkilöt sekä mentoroitavan tukeminen ja kannustaminen omiin päätöksiin ovat mentoroinnille ominaisia tekijöitä. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21-23.)*

Alussa mentoroitavan on kerrottava tarpeestaan ja odotuksistaan mentorille, sillä selkeiden tavoitteiden ilmaisemisella saadaan mentoroinnista enemmän irti. Mentoroitavan vastuulla on myös prosessin käynnistys, aloituspalaverista sopiminen, itsensä esittely sekä tietopaketin tai valmennuksen välittäminen mentorille, mikäli rooli on hänelle uusi. Hyvä mentoroitava on aktiivinen ja innostunut, jolloin hän oppii paremmin. Hän ilmaisee halunsa kehittämiseensä, on oma itsensä sekä ilmaisee näkökulmiaan ja ajatuksiaan. Hän on avoin uusille näkökulmille ja ideoille, antaa palautetta, on valmis käsittelemään tunnetilojaan ja arvostaa toista ihmistä, eikä näe mentoroitavaa auktoriteettina. Mentoroitava antaa tilaisuuden siirtää kokemusta ja tietotaitoa eteenpäin, milloin mentori tuntee työnsä tärkeäksi ja roolinsa yhteisössä hyödylliseksi. Mentoroitavan kannattaa luoda kehityssuunnitelma, jonka avulla mentori voi selvittää ja priorisoida hänen tavoitteitaan ja auttaa löytämään uusia ratkaisuja niiden saavuttamiseksi. Ongelmien ja vaikeuksien esiin ottaminen mentorin kanssa keskustellessa mahdollistaa sparrauksen, jolloin mentoroitava voi ratkaista ongelmansa itse, mikä

lisää hänen itseluottamustaan. Myös heikkouksista kannattaa puhua mentorin kanssa, koska käsittelemättöminä ne voivat kuluttaa turhaan energiaa. Hyvässä mentorisuhteessa ei rankaista virheistä, koska niistä keskusteleminen avaa loistavia oppimispaiikkoja. Keskustellessa haasteista ja unelmista mentori toimii pitkällä aikavälillä sivustakatsojana, jonka kanssa keskustellessa mentoroitava voi havainnollistaa itselleen ovatko unelmat hänen omiaan tai ovatko hänen tavoitteensa sopivalla korkeudella. Mentoroinnissa kannattaa keskustella myös syntyneistä uusista ideoista, sillä mentori saattaa auttaa tarttumaan toteutuskelpoisiin vaihtoehtoihin. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 24-25.)*

4.2 Mentori

Mentorin tehtävä on tukea yksilöä hänen kehitymisprosessissaan. Hän pyrkii tuomaan esille yksilön potentiaalin ja lahjat, joista on hyötyä yksilön lisäksi muille ja jotta yksilö voi niitä kehittää. Mentoreita voi olla samanaikaisesti useita auttamassa ja tukemassa eri asioissa, jolloin heidän roolinsa ovat keskitetympiä eikä kokonaisvaltaisia. Osaamisalueita ja taitoja, joissa mentori voi tukea ja auttaa, ovat muun muassa: erityisasiantuntemus, tekniset taidot, liike-elämän tuntemus keskitettynä omaan toimialaan, yrittäjäyys, vuorovaikutustaidot, ongelman ratkaisu, näkemykset kulttuuri- ja arvo maailmojen eroista, kontaktien luominen ja suhdeverkoston kasvattaminen, ajankäytön ja stressin hallinta, henkinen ja fyysinen kunto, urasuunnittelu ja elämänhallinta, luonteenpiirteet sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Eri tehtävissä mentorit käyttävät erilaisia lähestymistapoja. Osa tehtävistä vaatii passiivisempaa roolia, jolloin mentori lähinnä kuuntelee, kannustaa sekä auttaa yksilöä suhdeverkoston kasvattamisessa, ja osassa mentorin rooli on aktiivinen, jolloin mentoroinnilla ohjataan organisaation tavoitteiden suuntaan. Jotkin näistä tehtävistä vaativat enemmän järjellä ohjaamista ja toiset tunnepuolella kannustamista. Mentorin rooliin ei kuitenkaan kuulu valmentaminen eikä sponsorina, terapeuttina tai kontaktihenkilönä toimiminen. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 26.)*

Eri tilanteissa mentori toimii käyttäen erilaisia lähestymistapoja yksilökohtaisesti riippuen, mikä toimii mentoroitavan kohdalla parhaiten. Hyvä mentori pystyy vaihtamaan toimintatapaansa tilanteen mukaan luontevasti. Mentori voi olla työkaveri, joka esittää avoimesti mielipiteensä ja antaa tarvittaessa kritiikkiä. Hän voi olla myös kyseenalaistaja, joka laittaa yksilön ajattelemaan uudelleen ja saa hänet pohtimaan syitä ja seurauksia. Hän auttaa pääsemään asioiden ytimiin eikä hyväksy selityksiä. Mentori voi määrittää yksilön kanssa hänen tavoitteensa ja työskentelee niiden saavuttamiseksi. Tarpeen tullen mentori esittää vaihtoehtoja sekä antaa lisätietoja päätöksentekotilanteissa ja ongelmanratkaisussa. Hän antaa myös palautetta, jotta yksilö voi parantaa suoritustaan. Mentori voi näyttää mallia ja pyrkiä saamaan yksilön toimimaan samoin. Hän kertoo omien kokemuksiansa avuin esimerkkejä ja nostaa yksilön tavoitetasoa. Mentori voi opastaa omalla toiminnallaan, kuinka organisaatiossa pärjää, miten omille asioilleen saa hyväksyntää ja kuinka toiminta poikkeaa eri kulttuureissa. Hän voi esitellä oman suhdeverkostonsa, tutustuttaa oikeisiin ihmisiin ja neuvoa, kuinka heitä lähestytään ja miten heidän seurassaan tulee käyttäytyä. Mentori voi myös auttaa ja innostaa yksilöä luomaan itse suhteita ja kasvattamaan omaa suhdeverkostoaan esimerkiksi laittamalla hänet osallistumaan erilaisiin tilaisuuksiin itsensä sijaan. Mentori voi kyselemällä ja kuuntelemalla auttaa yksilöä hahmotta-

maan ja käsittelemään ongelmiaan samalla ohjaten arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittymistään. Mentori voi tarvittaessa toimia myös sparraajana luomalla turvallisen ympäristön esittää ideoita ja suunnitelmia, kannustaa niiden toteuttamisessa sekä antaa niihin uusia näkökulmia. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 27-28.)*

Mentorin on vältettävä yksilön tavoitteiden asettamista ja liian voimakasta ohjausta. Hänen on vältettävä liikaa ohjeiden antamista, sillä hyvien neuvojen antaminen altistaa yksilön riippuvaiseksi hänestä, jolloin itsenäisyys ja itseluottamus laskevat, joka on vastoin mentoroinnin päätehtävää. Mentorin on vältettävä yksilön toiminnan kritisointia. Parempia keinoja puuttua asioihin ovat kyseleminen, tiedon antaminen ja toiminnan seurausten ideoiminen yksilön kanssa. Hän ei myöskään kannata vastuuta yksilön tekemistä virheistä. Sen sijaan mentorin tehtävä on pysäyttää yksilö ennen virheen tekemistä. Mentori ei toimi pelkästään tiedonvälittäjänä. Mentoroitavan kysyessä, miksi jotkin asiat tehdään niin kuin tehdään, mentorin on pohdittava asioita yksilön kanssa yhdessä, jolloin heidän molempien ymmärryksensä kokonaisuuksista ja asioiden yhteyksistä toisiinsa kasvavat. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29.)*

Hyvä mentori on kokenut, viisas, osaava ja nauttii arvostusta. Hän on valmis jakamaan tietonsa muille ja on itsekin halukas oppimaan, sillä hän ei tunne vielä itseään valmiiksi. Hän haluaa auttaa muita kasvamaan ja oppimaan. Hyvä mentori on taitava vuorovaikuttaja. Hän osaa muotoilla hyviä kysymyksiä eikä anna heti suoria vastauksia. Lisäksi hän on aktiivinen kuuntelija ja osaa antaa palautetta kannustavasti. Tietoa hän jakaa tilanteen mukaisesti ja ilmaisee sopivasti omia ajatuksiaan sekä näkemyksiään. Arvostusta hän nauttii asemansa sijaan persoonansa ja osaamisen vuoksi. Häntä arvostetaan hyvien yhteyksien ja laajan suhdeverkoston sekä esimerkillisen ja eettisesti hyväksytyin toiminnan takia. Hänellä on myös näyttöä aikaansaamisistaan ja saavuttamistaan tuloksista. Hyvä mentori saa toisen pysähtymään, havainnoimaan ja arvioimaan yhdessä tilanteita, mikä edesauttaa yksilöä ottamaan vastuun omasta kehityksestään. Hän kehittää myös analysoimaan tilanteita objektiivisesti. Mentorin persoonan vioista ja puutteista huolimatta hän uskaltaa toimia aitona omana itsenään. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 30-31.)*

Esimiehelläkin voi olla mahdollisuus hyvään ja pitkäaikaiseen mentorisuhteeseen alaisensa kanssa, kunhan hän ei käytä asemavaltaansa väärin. Valtahierarkia voi olla kuitenkin esteenä onnistuneelle mentoroinnille, minkä vuoksi yleensä suositellaankin valitsemaan mentoriksi joku muu kuin esimies. Esimies- ja mentorirooleissa on eroavaisuuksia, mikä aiheuttaa helposti mentoroivalle esimiehelle ristipainetta päätöksenteossa. Esimiesroolin pääpaino on organisaatiossa, osaamisen varmistamisessa, tulosten aikaansaamisessa, suoritusten arvioinnissa ja alainen on vain tiimin jäsen. Mentorin pääpaino sen sijaan on oppijan asemassa, käyttämättömien resurssien tunnistamisessa, kehittymisen tukemisessa, tulevaisuuden haasteissa ja niihin kannustamisessa sekä ihmisen kehittämisessä. Esimies on valmentaja, ohjaaja, arvioija, kannustaja ja palkitsija, kun taas mentori on ystävä, neuvonantaja, rohkaisija ja vaihtoehtojen tarjoaja. Esimies-alaisuhde eroaa mentorisuhteesta jo siinä, ettei se ole vapaaehtoinen eikä se voi olla aina joustavakaan. Mentorisuhteessa ei ole riippuvaisuutta ja yksilöt ovat samassa asemassa, jolloin syntyy tasavertainen vuorovaikutussuhde. Esimiesrooli on

kuitenkin lähentynyt mentorointia, joten taitoa kannattaa esimiestenkin harjoitella, mutta mieluummin muiden kuin omien alaistensa kanssa. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 31-32.)*

Perinteisesti ollaan ajateltu, että vain mentoroitava hyötyy mentoroinnista. Nykyään korostetaan molemminpuolista oppimista. Mentori voi hahmottaa tiedostamatonta osaamistaan mentoroitavan esittämien kysymysten avulla. Mentori voi saada mentoroinnista muun muassa lisää tietoa organisaatiosta ja sen toiminnoista sekä ihmisistä tutustumalla uusiin ihmisiin. Hän saa myös mahdollisuuden tutustua nuorten arvomaailmaan ja ajattelutapoihin. Mentorointi on hyvä syy mentorille pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta, ja hän joutuu kyseenalaistamaan ajatuksensa ja näkökulmansa, milloin hänellä on mahdollisuus havaita ja jättää vanhat oppinsa, jotka eivät enää toimi nykypäivänä. Mentoroidessa ohjaava ja käskevä toiminta kehittyy valmentavaan ja kannustavaan suuntaan ja samalla mentorin vuorovaikutustaidotkin kehittyvät. Mentori saa onnistumisen kokemuksia yksilön kehittymisestä sekä oppimisesta ja sitä kautta vahvistusta siitä, että työt luonnistuvat hänen eläköitymisensä jälkeenkin. Mentorin roolin vastaanottaessa saa vaihtelua, koska henkilö saa siirtyä tulosvastuun paineen alta kehittämistä vastuun puolelle. Mentorointi on tapa tehdä hyvää muille, mikä saa yksilön tuntemaan itsensä hyödylliseksi. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 33-34.)*

4.3 Mentorointi toimivaksi

Jotta mentorointi onnistuu, se on suunniteltava huolellisesti ja siihen on valmistauduttu hyvin. Useimmiten mentorointi epäonnistuu heikon suunnittelun vuoksi. Mentoroinnista ei saada myöskään toimivaa, jos se kopioidaan suoraan muilta, tai se koetaan irrallisena toimenpiteenä, joka ei ole sidoksissa henkilöstön kehittämiseen. Mentorointi on osa henkilöstön osaamis- ja kehittämispoliittikkaa sekä -strategiaa yhtenä kehitysmenetelmänä, mistä syystä se on suunniteltava organisaation strategian ja toiminnallisten tavoitteiden mukaiseksi. Tarkoitus on lisätä organisaation tehokkuutta parantaen samalla kilpailuasemaa. Ohjatulle mentoroinnille annettavat tavoitteet luodaan useasti konkreettisten kustannussäästöjen ja kulttuurin muovaamisen pohjalta. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 40-41.)*

Yleisesti tavoitteiksi asetetaan muun muassa yrittäjyyden ja omavastuisuuden aktivoiminen, joka edistää parempaa kokonaiskuvan hahmottamista. Mentoroinnilla halutaan lisätä ja säilyttää organisaation sisäisiä erityistietoja ja -taitoja sekä parantaa yhteisöllisyyttä ohjaamalla henkilöstöä huolehtimaan muista, auttamaan muita ja toimimaan epäitsekkäästi. Tavoitteena on löytää ja hyödyntää yksilön tiedostamatonta potentiaalia sekä auttaa häntä tunnistamaan ja kehittämään kykyjään. Mentoroinnille voidaan asettaa tavoitteiksi vuorovaikutuksen laajentaminen ja monipuolistaminen sekä vaikuttamis- ja johtamistaitojen kehittäminen. Mentoroinnilla pyritään myös vähentämään koulutuskustannuksia esimerkiksi hyödyntämällä työssä oppimista. Tavoitteita määriteltäessä on pohdittava mentoreiden, mentoroitavien, osaston sekä organisaation hyötymistä mentoroinnista. Tällöin yksilöiden sitoutuminen projektiin vahvistuu. Mikäli kulttuurin muuttaminen ei ole tavoitellista, on varmistettava, ettei siitä ja organisaation käytännöistä tule mentoroinnille estettä. Kulttuurilla tarkoitetaan

sitä, miten henkilöstö toimii arkitilanteissa ja millaista tietoa he välittävät käyttäytymisellään. Muutos tavoitteina kulttuuria halutaan muuttaa muun muassa avoimemmaksi, henkilöstön työskentelyä itenäisemmäksi ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Johdon tuen saaminen on välttämätöntä mentoroinnille. Jos johtajat ovat hankkineet itselleen mentorit, organisaatiossa mentoroinnilla on suurempi painoarvo. He voivat kannustaa mentorointiin toimimalla esimerkkinä asettumalla vapaaehtoisesti ehdokkaiksi mentoroijan rooliin. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 41-44.)*

Henkilöstöammattilaiset ovat yleensä mukana mentoroinnin käynnistämisessä. Mentoroinnin sisärajossa tukeva projektiryhmä koostuu mentoroinnin yhdyshenkilöstä, henkilöstöasiantuntijoista ja linjaorganisaation edustajista. Yhdyshenkilön vastuulla mentorointijärjestelmän kehittämiseksi ja toimivuuden varmistamiseksi on muun muassa tarvittavan tukimateriaalin laadinta. Hän myös huolehtii, että asioista tiedotetaan ajallaan, ja auttaa mentoreiden haussa. Tarvittaessa hänellä on lista mahdollisista mentoreista ja hän organisoii heidän valmennuksensa. Yhdyshenkilö seuraa mentoroinnin etenemistä ja antaa tukea ongelmatilanteissa. Hän kehittää mentorointiohjelmaa ja auttaa seurannan sekä arvioinnin tekemisessä. Yhdyshenkilö toimii taustatukijana, seuraajana, kokoajana, alkuunpanijana, koossapitäjänä ja kannustajana. Nämä edellyttävät sitä, että yhdyshenkilö on organisaation jäsen. Ulkopuolista konsulttia voi tarvittaessa käyttää sparraajana, joka auttaa organisaatiota toteuttamaan mentoroinnin itse toimimalla kuin mentori. Esimiehen jäämisestä projektin ulkopuolelle voi syntyä este onnistumiselle. Hänen kannattaa olla tukena osallistumalla mentorin etsintään sekä olla mentorointiprosessin suunnittelussa ja arvioinnissa mukana. Mentorin ja esimiehen rooleista kannattaa keskustella, jotta niiden toimenkuvat ymmärretään erillisinä. Mentoroinnin aloittaminen keskittäen mentorin ja mentoroitavan väliseen suhteeseen sekä mentoroitavan oppimiseen ja kokemuksen kertymiseen ollaan todettu hyväksi menetelmäksi laajentaen vasta myöhemmin koskemaan muita henkilöstön jäseniä. Mentorointi on kuitenkin avointa toimintaa, joten asiasta on tiedotettava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mentorointiin liittyvistä asioista on puhuttava silloin, kun niihin voi vielä vaikuttaa. Tämä lisää organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja henkilöstön luottamusta. Yksi tärkeimmistä asioista on tehdä mentoroinnin alkamisajankohta selväksi hyvissä ajoin. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 44-46.)*

Mentorointiprosessin henkilövalinnat ilmentävät organisaation arvoja. Mikäli tavoitteena on sukupuolten välinen tasa-arvo, mentoroitaviksi ei kannata valita pelkästään naisia. Perinteisesti mentorointi on nähty menetelmänä, jonka avulla vastavalmistuneet pääsevät kiinni työelämään ja etenevät tyourallaan sekä elämässään. Mentoroinnista ei saa antaa sellaista käsitystä, että se olisi vain jollekin tietylle etuoikeutetulle ryhmälle. Sen kuuluu olla koko henkilöstön voimavarojen tunnistamis- ja kehittämisprosessi ja kaikkien, jotka haluavat itseään kokeneemman keskustelukumppanin sparraamaan, käytettävissä oleva menetelmä. Organisaatioissa toimitaan kahdella tavalla mentoroitavien valitsemisen suhteen. Joissakin mentorit nimetään etukäteen ja toisissa mentoroitavat saavat itse valita mentorinsa. Valitettavasti kaikilla ei aina ole valmiuksia tai aikaa ryhtyä mentoreiksi. Tästäkin syystä mentoroitava on valmennettava hyvin, jotta hän kykenee valitsemaan itselleen sopivan mentorin. Mentorin roolille on arvokasta, jos hän on tehnyt hyvää tulosta ja on halukas auttamaan toista kehittymisessään. Mentoriksi halutessaan omalla asemalla organisaatiossa ei ole väliä. Mentorointiin

kuuluu vapaus valita oma mentori ja tällä on oikeus valita, ryhtyykö hän mentoroimaan vai ei. Mentorointisuhteen voi lopettaa välittömästi, jos se ei lähde toimimaan. Vahvan itseluottamuksen omaavalle mentoroitavalle sopii hyvin mentori, joka tarjoaa kovia haasteita. Aralle ja epävarmalle mentoroitavalle mentoriksi sopii suhteellisen samankaltainen henkilö. Toimivalle mentorisuhteelle ominaista on molemminpuolinen turvallisuudentunne. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 46-47.)*

Mentorit ja mentoroitavat voidaan valmentaa rooleihinsa, mutta mieluummin erikseen kuin yhdessä. Toimivaksi ollaan todettu myös tilanteita, joissa mentoroitavat valmentavat itse mentorinsa. Tukimateriaalit ovat valmennuksen onnistumisen kannalta tärkeitä. Myös organisaatiolle kannattaa laatia esite mentoroinnista. Tukimateriaaleihin kuuluvat perustietopaketti mentoroinnista, mikä sisältää lisäksi organisaation tavoitteita ja toimintaperiaatteita, ja mahdollisesti mentoroitavien ja mentorien haastattelulomakkeet ja arviointiperusteet. Lisäksi tukipakettiin voi kuulua lomakkeita mentorointisopimuksesta. Mentoroinnin tulokset näkyvät ajallaan ja ne ovat yleensä laadullisia, joiden voidaan vain uskoa edistävän organisaation tulosten saavuttamista ja toimintakulttuurin muovaantumista haluttuun suuntaan. Mentoroitavia ja mentoreita voidaan arvioida erikseen ja yhdessä. Tavanomaisesti mentorointiarviointeja pidetään vuoden mittaisen prosessin aikana kaksi tai kolme kertaa. Ensimmäinen arviointi pidetään parin mentorointitapaamisen jälkeen, toinen noin puolessa välissä mentorointiprosessia ja kolmas prosessin päättyessä. Tulosten arvioinnille voi olla hyödyksi arvioida mentorointia vielä parin kuukauden jälkeen prosessin päättymisestä. Parasta arviointia on kuitenkin mentorointiparin jatkuva etenemisen, tavoitteiden saavuttamisen ja suhteen laadun tarkastelu. Suhde kehittää myös mentorointitaitoja ja hyvän mentoroinnin seurauksena mentoroitavasta voi kehittyä motivoitunut mentori. Mentorointi vaatii organisaatiolta paljon voimavaroja eivätkä sen tulokset näy välittömästi. Osaavat ja oppivat työntekijät ovat kuitenkin organisaatiolle erittäin tärkeitä kovan kilpailun vuoksi. Hyvä mentorointi voi luoda organisaatiolle maineen yksilöä kehittävästä paikasta, johon vain parhaat pääsevät ja jossa työskentely on innostunutta ja motivoitunutta. *(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 48-50.)*

5 TYÖTURVALLISUUS

Työturvallisuuslaki on luotu turvaamaan sekä ylläpitämään työntekijöiden työkykyä. Näihin asioihin laki vaikuttaa säädöksillä, jotka käsittelevät työympäristön ja -olosuhteiden parantamista sekä työtaturmien, ammattitautien sekä työstä ja työympäristöstä johtuvien fyysisten ja henkisten terveyshaittojen ennaltaehkäisemistä ja torjumista. Laki on sovellettava ja sen käsittelemien toimenpiteiden noudattamisella ylläpidetään sekä edistetään työhyvinvointia. Tarkoituksena on pitää työntekijä työkykyisenä läpi hänen työuransa vaikuttamalla työolosuhteiden ja -ympäristön turvallisuuteen ja terveellisyteen. Työympäristön parantamiseen liittyvät myös työntekijän fyysinen ja henkinen suorituskyky, työn kuormittavuus, ergonomia, ikärakenteen muutokset ja niistä syntyvät odotukset ja tarpeet työelämässä. Työkyvyn ylläpitämiseen liittyvästä toiminnasta työturvallisuuslaissa käsitellään työn tekemiseen ja työolosuhteisiin liittyviä asioita. *(Ullakonoja 2012, 14.)*

5.1 Työnantajan velvollisuuksia

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet on rajattu velvollisuuden ulkopuolelle. Työnantaja suunnittelee, valitsee, mitoittaa ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi. Hän pyrkii estämään vaara- ja haittatekijöiden syntymisen. Jos työpaikalla on vaara- ja haittatekijöitä, työnantaja pyrkii poistamaan ne. Mikäli vaara- ja haittatekijöitä ei ole mahdollista poistaa, työnantaja pyrkii vaihtamaan ne vähemmän vaarallisiin ja haitallisiin vaihtoehtoihin. Mikäli työssä on tapaturman tai sairastumisen vaaran riski erityisen korkealla, työtä saa tehdä vain pätevä ja siihen soveltuva henkilö tai muu työntekijä tällaisen henkilön välittömässä valvonnassa. Muiden pääsy vaara-alueelle on estettävä. Jos työssä on riski aiheutua vaaraa raskaana olevalle työntekijälle tai sikiölle, työnantajan on siirrettävä hänet raskauden ajaksi muihin hänelle sopiviin työtehtäviin. Hän toteuttaa yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet ennen yksilöllisiä ja hyödyntää tarpeen mukaan teknisen kehityksen myötä syntyneitä parempia ratkaisuja. Työnantaja tarkkailee jatkuvasti työympäristöä, työyhteisön tilaa, työtapojen turvallisuutta sekä toimenpiteiden vaikutusta turvallisuuteen ja terveyteen. Hänen on myös varmistuttava työskentelyohjeiden noudattamisesta ja määrättyjen suojaimien käytöstä. Työnantaja on vastuussa siitä, että työssä käytettävät koneet ovat turvallisuusmääräysten mukaisia. Jatkuvalla tarkkailun myötä työpaikalla voi ilmetä huomaamatta jääneitä vaaroja ja puutteellisuuksia. Työnantajan on huolehdittava, että työpaikalla toimitaan turvallisuutta ja terveyttä koskevien toimenpiteiden mukaisesti. *(Ullakonoja 2012, 23-26, 32-33.)*

Työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma, joka on työnantajakohtainen, ja sitä edellytetään niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Työsuojelun toimintaohjelma kattaa työolosuhteiden kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset, ja sitä uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Sisältö, muoto ja laajuus määräytyvät yrityksen toimialan, koon, tuotantotavan ja työsuojelutarpeiden mukaan. Sitä ei tarvitse löytyä erillisenä ohjelmalla, vaan se voi kuulua johonkin muuhun yrityksen ohjelmaan, kuten esimerkiksi laatujärjestelmään. Ohjelmassa voidaan käsitellä muun muassa työympäristön ja kehittämistarpeiden arviointia sekä työolojen seuranta. Siinä voidaan ottaa

huomioon kehittämistavoitteet ja -tarpeet. Työsuojelun toimintaohjelma voi sisältää kuvauksen työsuojeluasioiden hoitamisesta ja työterveyshuollon järjestämisestä ja selvityksen tavoiteseurannasta ja työolojen seurannan ja sisäisten tarkastusten järjestämisestä. Siinä voi olla tietoa linjaorganisaation toiminnasta työsuojelun toteuttajana, työsuojeluviranomaisten ja työterveyshuollon rooleista ja tehtävistä sekä työsuojelutiedotuksen ja -koulutuksen periaatteista. Työsuojelun perehdyttäminen henkilöstölle voi myös olla osa työsuojelun toimintaohjelmaa ja siinä on hyvä käsitellä koneiden, työvälineiden, henkilösuojainten ja kemikaalien käyttöä. Ohjelman luomisella on kuultava henkilöstöä ja siitä on tiedotettava koko henkilöstölle. *(Ullakonoja 2012, 26-28.)*

Työnantajan on otettava huomioon työympäristöä suunnitellessaan työtilat, työ- ja tuotantomenetelmät sekä käytettävät koneet, työvälineet, muut laitteet ja terveydelle vaaralliset aineet. Hänen on tarkastettava niiden vaikutuksia työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen sekä soveltuvuutta käytötarkoituksiinsa. Suunniteltaessa työympäristöä on varmistettava, että suunniteltavat asiat täyttävät lain asettamat vaatimukset. Suunnittelussa on otettava huomioon vammaiset ja muut erityisiä toimenpiteitä vaativat työntekijät. Mikäli työnantaja antaa työympäristön suunnittelun jonkun toisen vastuulle, hän on annettava suunnittelijalle riittävät työpaikkaan liittyvät tiedot. Työtä suunnitellessa ja mitoittaessaan työnantajan on huomioitava työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset työn tekemiseen. Näin voidaan välttää tai vähentää työntekijän turvallisuutta ja terveyttä haittaavia tai vaaraa aiheuttavia kuormitustekijöitä. *(Ullakonoja 2012, 33-35.)*

Työntekijälle on annettava riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Hänet on perehdytettävä työhön, työ- ja tuotantomenetelmiin ja työolosuhteisiin. Perehdytyksessä työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä ohjataan turvallisiin työtapoihin ja hän osaa käyttää oikein käytettäviä työvälineitä. Opetuksella ja ohjauksella estetään työstä aiheutuvia haitta- ja vaaratekijöitä. Työntekijälle on annettava myös säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöihin sekä häiriö- ja poikkeustilanteisiin liittyvää opetusta ja ohjausta. Erityisesti uuden työn alkaessa on varmistuttava perehdyttämisen riittävydestä. Kirjallisella materiaalilla, joka sisältää työnopastus- ja työskentelyohjeistusta, tuetaan perehdyttämisessä välitettävän tiedon siirtymistä, koska kaikkia tarpeellisia turvallisuuteen liittyviä asioita ei välttämättä muisteta aina käsitellä. Työnantajan on tarkkailtava työntekijän työtapojen turvallisuutta. Mikäli perehdytyksessä huomataan puutteita, työntekijän perehdytystä voidaan täydentää. *(Ullakonoja 2012, 36-37.)*

Työnantaja on veloitettu hankkimaan vaatimukset täyttävät ja tarkoituksenmukaiset henkilösuojaimet, jos työntekijän turvallisuutta tai terveyttä uhkaavaa haittaa tai vaaraa ei voida poistaa muilla toimenpiteillä. Työnantaja vastaa suojainten laadusta ja päättää käytöstä sekä ohjeistaa niiden käyttöönoton, hoidon ja huollon. Hän myös valvoo, että ohjeita noudatetaan ja suojaimia käytetään asianmukaisesti. Työnantaja vastaa henkilösuojainten hankintakustannuksista ja hän on velvollinen hankkimaan ne kaikille työntekijöille, joiden turvallisuus ja terveyden säilyminen niitä edellyttää. Työntekijä voi käyttää omia suojaimiaan korvausta vastaan. Tällöinkin työnantaja vastaa henkilösuojaimien käyttö- ja toimintakunnosta. *(Ullakonoja 2012, 38-39.)*

5.2 Työntekijän velvollisuuksia

Työntekijän on noudatettava työnantajaltaan saamia määräyksiä ja ohjeita. Hänen on huolehdittava järjestyksestä ja siisteydestä sekä oltava yleisesti huolellinen ja varovainen turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi. Hänen on huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä oman kokemuksensa, perehdytyksensä ja ammattitaitonsa mukaisesti. Työntekijän on vältettävä turvallisuutta ja terveyttä haittaavia tai vaaraa aiheuttavia muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua. Mikäli työntekijä havaitsee työolosuhteissa tai työmenetelmissä, työssä käytettävissä koneissa, työvälineissä, laitteissa tai henkilönsuojaimissa turvallisuutta tai terveyttä haittaavia tai vaaraa aiheuttavia vikoja ja puutteita, hänen on ilmoitettava asiasta työnantajalle tai työsuojeluvaltuutetulle, minkä jälkeen hän toimii työnantajan kertomien toimenpiteiden mukaisesti. Työntekijän on käytettävä ja hoidettava työnantajan määräämiä henkilönsuojaimia ja varusteita ohjeiden mukaisesti. Hänen on käytettävä työssään vaatetusta, joka ei kasvata tapaturmariskiä. Koneita, työvälineitä, laitteita ja niiden käyttöön kuuluvia turvallisuus- ja suojalaitteita työntekijän on käytettävä ammattitaitonsa, työkokemuksensa ja saamiensa ohjeiden mukaisesti. Vaarallisia aineita käsiteltäessä työntekijän on toimittava turvallisuusohjeiden mukaisesti. Mikäli koneeseen, työvälineeseen tai laitteeseen asennettu turvallisuus- tai suojalaite on poistettava, siihen tarvitaan jokin erityinen syy. Työntekijän on palautettava turvallisuus- tai suojalaite takaisin paikalleen mahdollisimman pian sen poistamisesta johtuneen työn jälkeen. *(Ullakonoja 2012, 44-49.)*

5.3 Tarkentavia työturvallisuuden säännöksiä

Kun työssä käytetään vaarallisia aineita, työnantajan on suunniteltava myrkytyksen, hapen puutteen ja muiden vakavien vaarojen ehkäisemiseksi tarpeelliset suojelutoimenpiteet. Ensisijaisesti vaarallinen kemiallinen aine pyritään korvaamaan vähemmän vaarallisella aineella. Mikäli se ei ole mahdollista, aineelle altistumista vähennetään välttämällä päästöjä tai poistamalla päästöjä niiden syntyessä muun muassa eristämällä työvaihe tai ilmanvaihdon tehostamisella ja kohdistamisella. Myös henkilönsuojainten tai muiden suojelutoimintojen käyttö on oleellista vaarallista ainetta käsiteltäessä. Räjähäviä, tulenarkoja, syövyttäviä ja muita vastaavanlaisia vaaroja aiheuttavia aineita on käsiteltävä, säilytettävä ja siirrettävä erityisen varovaisesti. Työntekijöille on annettava tarvittavat tiedot työssä käytettävistä vaarallisista aineista. *(Ullakonoja 2012, 66-67.)*

Työssä saa käyttää vain kyseiseen työhön ja työolosuhteisiin sopivia ja tarkoituksenmukaisia koneita, työvälineitä ja laitteita, jolloin niiden on oltava myös niitä koskevien säännösten mukaisia. Niiden käyttö ei saa aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöille eikä muille läsnä oleville henkilöille. Työnantajan on huolehdittava niiden suojalaitteista ja merkinnöistä sekä oikeasta asennuksesta. Koneiden, työvälineiden ja laitteiden käytön, hoitamisen, puhdistamisen ja huollon on oltava asianmukaista. Niiden vaara-alueille pääsy on rajoitettava esimerkiksi sijoittamisen, suojusten ja turvalaitteiden avulla. Huolto-, säätö-, korjaus-, puhdistus-, häiriö- ja poikkeustilanteet eivät saa aiheuttaa vaaraa tai haittaa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. *(Ullakonoja 2012, 71-72.)*

Olosuhteiden mukaan työpaikalta on löydettävä tarpeelliset hälytys-, paloturvallisuus-, hengenpelastus- ja pelastautumislaitteet sekä -välineet. Työntekijöille on annettava laitteiden ja välineiden käytöstä tarpeelliset ohjeet. Työntekijöitä on ohjeistettava tulipalon syttyessä käyttöön otettavista toimenpiteistä. Ohjeet on pidettävä tarvittaessa esillä työntekijöiden nähtävissä. Tarvittaessa on järjestettävä harjoituksia. *(Ullakonoja 2012, 77.)*

Työnantajan on järjestettävä työpaikalla ensiapu, joka määrittyy työntekijöiden lukumäärän, työn luonteen ja työolosuhteiden mukaan. Työntekijöille on annettava ohjeet tapaturmatilanteessa tai sairastumistapauksessa ensiapuun liittyvistä toimenpiteistä. Työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä on oltava riittävä määrä asianmukaisia ensiapuvälineitä, jotka ovat hyvässä järjestyksessä ja selvästi merkittyjä. Ensiapu on annettava sille sopivassa tilassa. Pienellä työpaikalla ensiapuun suunniteltu huone ei ole välttämätön. Työnantajan on nimettävä työpaikalle ensiapu- ja pelastushenkilöt ja heille on järjestettävä tehtäviinsä riittävä koulutus sekä koulutusta taitojen ylläpitämiseen. Tehtäviin liittyvien varusteiden on oltava asianmukaiset. *(Ullakonoja 2012, 78-80.)*

6 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallinen opinnäytetyö on projektityyppinen ja työelämälähtöinen ja se voi olla koulutusalakohmainen tai monialainen. Laajuudeltaan se ei saisi mielellään olla yli kymmenen opintoviikon mittainen. Projekti voi olla esimerkiksi yrityksen internet-sivujen luominen, intranetin suunnitteleminen ja toteuttaminen, sisäisen palvelujärjestelmän lanseeraus tai kuten tässä opinnäytetyössä uuden työntekijän perehdytysopas. Ensimmäisenä on määriteltävä työskentelytavat, joilla opinnäytetyö tehdään, ja aikataulutettava prosessin eteneminen realistisesti. Lisäksi on suunniteltava tulosten esittelyn suulliset ja kirjalliset menettelytavat. Onnistuakseen opinnäytetyössä se on suunniteltava, organisoitava, toteutettava, valvottava, seurattava ja arvioitava tarkasti. Projektisuunnitelman luomiseen opinnäytetyön tekijä saa apua ja opastusta ohjaajaltaan ja toimeksiantajaltaan ja onkin suositeltavaa, että he ovat mukana suunnitteluvaiheessa. Lopullinen raportti on dokumentointi työskentelyn vaiheista ja laadusta, tiedon hankinnan käsittelystä ja tavoista, ongelmanratkaisusta ja arvioinnista, ja se osoittaa opinnäytetyön tekijän tutkivan kirjallisen viestinnän taidot. *(Viikka & Airaksinen 2004, 47-49.)*

Lopullinen tuote toiminnallisessa opinnäytetyössä on aina jokin konkreettinen tuote, kuten esimerkiksi perehdytysopas. Raportissa on käsiteltävä sen valmistukseen käytettyjä keinoja. Tuotteen laatu voi vaihdella aloittain. Mikäli toiminnallinen osuus sisältää tekstejä, niiden on palveltava kohderyhmää ja oma ilmaisu on mukautettava sille sopivaksi. Toimeksiantajan kanssa kannattaa keskustella tuotteen ulkoasusta etukäteen. Yritys voi haluta vaikuttaa esimerkiksi tuotteen värimaailmaan. Raportissa kannattaa mainita toimeksiantajan ohjeistuksesta ja sen vaikutuksesta tuotteeseen verraten omaan näkemykseen. Ensisijaisia opinnäytetyön kriteereitä ovat kuitenkin tuotteen uusi muoto, käytettävyys kohderyhmässä ja käyttöympäristössä, asiasisällön sopivuus kohderyhmälle, tuotteen houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Raportissa on pohdittava myös oppaaseen hankitun tiedon lähteitä ja käytetyn tiedon oikeellisuus ja luotettavuus on varmistettava. *(Viikka & Airaksinen 2004, 51, 53.)*

Tutkimuksellisten menetelmien käyttö ei ole välttämätöntä toiminnallista opinnäytetyötä tehtäessä. Aineiston ja tiedon keräämistä on harkittava tarkasti, ettei työn laajuus kasva selvityksen lisäyksen vuoksi kohtuuttomaksi. Opinnäytetyön tekijän on suositeltavaa kartoittaa omat ajalliset, taloudelliset ja henkiset resurssinsa sekä tunnistettava ja tunnustettava oma osaamisensa. Lopullinen toteutus tapa on omien resurssien, toimeksiantajan toiveiden, kohderyhmän tarpeiden ja oppilaitoksen vaatimusten välinen perusteltu kompromissi. Peruskysymys määrittää, millaista tietoa toiminnallisen opinnäytetyön tueksi tarvitaan. Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan tutkimuskäytäntöjä käytetään toiminnallista opinnäytetyötä tehtäessä väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellista opinnäytetyötä tehtäessä. Heidän mukaansa selvitys tukeutuu teoriaan hyvin kevyesti tai ei ollenkaan. Kerätyn tiedon laatu turvataan käyttämällä valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla, jolloin aineisto voidaan kerätä postitse, sähköpostitse, puhelimitse tai paikan päällä. Kerätyn aineiston analysoinnin ei tarvitse välttämättä olla yhtä tarkkaa ja järjestelmällistä kuin tutkimuksellista opinnäytetyötä tehtäessä. *(Viikka & Airaksinen 2004, 56-58.)*

Arvioinnissa kohdistetaan työn ideaan, jonka tulee ilmetä raportista ymmärrettävästi ja täsmällisesti. Tavoitteiden saavuttamisen pohdinta on yksi arvioinnin osa ja oma arviointi on osa oppimisprosessia. Arvioinnissa on pohdittava saavutettujen tavoitteiden ja onnistumisten lisäksi, mitä tavoitteita ei saavutettu ja miksi, sekä millaisia muutoksia projektin aikana tuli vastaan ja miksi. Kohderyhmältä kannattaa pyytää palautetta tukemaan omaa arviointia. Arvioitavana on myös työn ammatillinen merkittävyys ja kiinnostavuus, mikä ilmenee lopputuloksen innovatiivisuudesta, oivaltavuudesta ja ammatillisesta kehittävytydestä. Toteutustapoja arvioitaessa kiinnitetään huomio keinoihin tavoitteiden saavuttamiseksi ja aineiston keräämiseen. Työn tuloksen ollessa opas kannattaa pohtia toisenlaisten toteutustapojen, kuten sähköisen julkaisun, mahdollisia parempien tulosten saavuttamisia. Arvioinnin kohteena voi olla myös tekniset taidot ja materiaalivalinnat. Toteutustavan arvioinnissa kannattaa kiinnittää huomiota myös lähdekirjallisuuden ja konsultaatioiden laadulliseen onnistuneisuuteen sekä sisältömateriaalin puutteisiin. Myös raportoinnin ja kieliasun arviointi kuuluu ottaa huomioon. Opinnäytetyö edistää ammatillista kasvua, minkä vuoksi on hyvä arvioida myös omaa kehitystään ammatillisesti. *(Vilka & Airaksinen 2004, 154-155, 157-160.)*

6.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettävässä tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä sosiaalista merkitysten maailmaa. Merkityskokonaisuudet ilmenevät muun muassa toimintana, ajatuksina, asetettuina päämäärinä sekä yhteiskunnan rakenteina. Tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisen kuvaukset kokemastaan todellisuudesta, joiden oletetaan sisältävän ihmiselle itselleen merkittäviä ja tärkeitä asioita. Toteutettavaan tutkimukseen liittyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkitaan? Tämä edellyttää täsmentämistä siihen, että liittyvätkö tutkittavat merkitykset kokemuksiin vai käsityksiin. Käsityksien ja kokemusten välillä ei välttämättä ole aina yhteyttä, mikä on toisinaan ongelmallista. Käsitykset ovat yhteisön perinteellisiä ja tyypillisiä ajatustapoja, kun taas kokemukset ovat aina henkilökohtaisia. Tutkijan on oltava tietoinen käsityksien ja kokemusten välisistä eroavaisuuksista asettaessaan tutkimukselleen tutkimusongelmaa ja tavoitteita. *(Vilka 2005, 97-98.)*

Tutkija asettaa tutkimukselleen tematisointeja ja kysymyksiä nojautuen omaan kokemuspohjaansa ja ymmärrykseensä, sillä tutkittavan kokemukset eivät koskaan tule täysin ymmärretyiksi. Tutkijan merkitysmaailma voi kuitenkin muuttua tutkimuksen aikana ja ymmärryksen kasvaessa. Tutkijan ja tutkimuksen kohteen ymmärrykset pysyvät siitä huolimatta erillisinä, mikä aiheuttaa aina tulkintaongelmia. Tutkimusaineistolle tutkijan on asetettava miksi-kysymyksiä, jotka laittavat hänet pohtimaan valintojaan tutkimuksen teossa laajemmin, sillä merkityksille löytyy aina useampia näkökulmia. Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteeksi voidaan sanoa, ettei sen tavoitteena ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan löytää jotakin, mitä ei voida havaita välittömästi. *(Vilka 2005, 98.)*

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimuksessa korostuvat sen luonteen ja tiedonintressin vuoksi kolme näkökulmaa, jotka ovat konteksti, intentio ja prosessi. Konteksti huomioon otettaessa tutkija ottaa selvää ja kuvailee tutkimustekstissään, millaisiin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia

liittyy. Kuvaus edellyttää esimerkiksi ajan, paikan ja sosiaalisen verkoston kuvailemista. Lisäksi tutkija kuvailee tutkimustilanteen. Intentio tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee tutkittavan kohteen toiminnan motiiveja ja tarkoituksia tutkimusta tehdessään. Prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta asiasta. Tutkimusaikataulun merkitys ilmenee siinä, kuinka syvälle tutkittavaan asiaan tutkija ehtii pääsemään. Pitkällä ajanjaksolla tutkijan ymmärrys tutkittavasta asiasta muuttuu, milloin alkuperäinen tutkimuksen tarkoitus ei välttämättä enää miellytä ja motiivit muuttuvat. Pitkän prosessin etuna on kuitenkin se, että tutkija ehtii tarkastelemaan keräämiään aineistokokonaisuuksiaan rauhassa, mikä voi johtaa tarkempiin merkityssuhteiden tulkitsemisiin. Tutkimukseen käytetyllä ajalla ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä tutkimuksen laatuun. *(Viikka 2005, 99-100.)*

Teemahaastattelujen sijaan tutkimusaineistoa voidaan kerätä havainnoinnilla. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei myöskään välttämättä vaadi tutkijan läheistä kontaktia tutkittavaan. Havainnointia voidaan toteuttaa tutkimusaineiston keräämiseen monella eri tavalla. Havainnointitapaan vaikuttaa havainnointikohde. Esimerkiksi ihmisen toimintaa ja tuotettuja materiaaleja havainnoidaan eri tavoin. Havainnoimalla saatu tieto kertoo, mitä tehdään ja miltä asiat näyttävät eikä, mitä sanotaan. Havainnoimalla tehty tutkimus ei vastaa siihen, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. *(Viikka 2005, 119-120.)*

Osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä käytettäessä tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan tämän ehdoilla ja yhdessä sovitun ajanjakson aikana. Useimmiten osallistuva havainnointi tapahtuu ennalta sovitusta teoreettisesta näkökulmasta ennalta suunnitellusti. Kenttätyöskentelyä ja osallistuvaa havainnointia voidaan tehostaa järjestelmällisellä ja kohdistetulla havainnoinnilla, mikä on mahdollista tutkimusongelman täsmentymisen ja kokonaiskäsityksen muodostumisen jälkeen. Osallistuva havainnointi vaatii tutkijan sisäänkäymään tutkittavaan yhteisöön. *(Viikka 2006, 44-45.)*

6.2 Perehdytysoppaan luominen

Perehdytysoppaan luomisvaiheessa huomio kiinnittyy sen yleishenkeen, sillä sen sisältämä viesti on tärkeä. Perusajatus perehdytysoppaan luomisessa on positiivinen ja sen sisältö sekä ulkoasu ovat keskeisiä tekijöitä. Perehdytysoppas on tietovihko uudelle työntekijälle, mikä voi samalla osoittaa hänet tervetulleeksi organisaatioon. Tarkoitus on välittää työpaikan arvostamaa ilmapiiriä, tekemisen tunnetta ja laadinnassa pohditaan, minkälainen mielikuva organisaatiosta halutaan välittää. Tavoitteena on myös tehdä uuden työntekijän olo rentoutuneemmaksi. Perehdytysoppaan on oltava helpolukuinen ja siinä on tarkoitus kiinnittää huomio vain olennaisiin asioihin. Tiivis ja tarpeellinen tietopaketti on laajaa parempi, sillä yli kymmensivuiseen perehdytysoppaaseen ei jakseta valitettavasti yleensä perehtyä. Perehdytysoppaaseen ei kannata siis kerätä päällekkäistä tietoa jo olemassa olevan yritysperiaalin kanssa. Sisältöä kerätessä pidetään myös ajatus siitä, että uuden työntekijän perheenjäsenet ja tututkin saattavat selata perehdytysopasta. *(Kjelin & Kuusisto 2003, 211-213.)*

Keskustelin toimeksiantajani kanssa, mitä hän haluaa perehdytysoppaan pitävän sisällään. Hän haluaa, että perehdytysopas sisältää tietoa organisaatiosta, työajoista, palkkauksesta ja työturvallisuudesta, johon liittyvät työssä käytettävät pesuaineet ja henkilönsuojaimet. Lisäsin sisältöä suunniteltaessa, että perehdytysoppaassa on hyvä olla lyhyet kuvaukset työtehtävistä ja tietoa työssä tarvittavien koneiden käytöstä. Rennon kuvan välittämiseen organisaation ilmapiiristä voidaan vaikuttaa perehdytysoppaan kirjoitusasulla.

Suoritin kevään aikana kuukauden mittaisen harjoittelujakson Iso-Kallan Panimolla, minkä aikana syvennyin työtehtävien eri vaiheisiin ja selvitin, mitä kaikkea uuden työntekijän on hyvä tietää työtään aloittaessaan. Perehdytysoppaan ensimmäisellä sivulla kerroin lyhyesti Iso-Kallan Panimon historiasta ja toiminnasta sekä lisäsin siihen muutaman perusasian panimon arjesta. Toiselle sivulle kirjoitin esimiehen yhteystiedot, ohjeet, kuinka toimia sairastapauksessa, ja tärkeää tietoa pesuainekäytöstä työturvallisuuden kannalta. Jaoin työtehtävät neljään osaan, joissa kuvataan oluen valmistuspäivän ja pullotuspäivän tehtävät vaihe vaiheelta, oluen kypsytyksen aikana tehtävät asiat sekä päivän päätteeksi tarkistettavat asiat ennen panimolta poistumista. Lisäksi kuvasin työpäivän aikana käytettävän laitteiston toimintaa ja käyttämistä kuvamateriaalin kera ja perehdytysoppaan loppuun kirjoitin palkka-asioista.

6.3 Perehdytysoppaan onnistuminen

Perehdytysoppaan sisällön muotoilussa haasteeksi koitui sen kevyeksi saaminen, jotta uusi työntekijä jaksaa lukea sen kokonaan. Koen onnistuneeni tässä hyvin, sillä viimeistelty perehdytysopas sisältää kuvamateriaalia ja rentoa kielen käyttöä kuitenkin työtehtävistä ja laitteistosta puhuttaessa tiivistä faktaa selittäen myös syitä, miksi mitkään työvaiheet ovat tärkeitä, jotta työnteko toisi uudelle työntekijälle lisää merkittävyyttä.

Esittelin valmiin työn esimiehelleni Marko Pietikäiselle ja palaute oli erittäin hyvää. Pyysin vielä kuitenkin päivittäin työtehtävien parissa olevaa oluen valmistajaa Petri Pietikäistä oikolukemaan perehdytysoppaan ja antamaan palautetta yksityiskohtaisten tekstin korjaus- sekä muotoiluideoiden saamiseksi. Sain häneltä hyviä muutos- ja korjausvinkkejä, jotka muokkasin valmiiseen työhöni. Näin ollen voin todeta uuden perehdytysoppaan olevan oikoluettu ammatinharjoittajan silmin ja erittäin hyvän palautteen nimissä sanon työni onnistuneen paremmin kuin hyvin.

7 POHDINTA

Valmis perehdytysopas uudelle työntekijälle muotoutui yksitoistasivuiseksi tietopakettiksi, joka sisältää tärkeitä asioita työpaikalla toimimisesta ja yrityksen toiminnasta. Tärkeiksi asioiksi tiivistää sopivan lyhyeseen oppaaseen muodostuivat yrityksen historia, liikeidea, arkea helpottavat tiedot, yhteystiedot, menettelytavat sairastapauksessa, työturvallisuus pesuaineita käytettäessä, työtehtävät eriteltyinä päiviksi, laitteiston käyttö sekä palkka-asiat. Tarvittavat tiedot kerättiin kuukauden mittaisen harjoittelujakson aikana osallistuen yrityksen työtehtäviin ja keskustellen yrityksen omistajan ja työntekijöiden kanssa. Työhön käytettyä kirjallisuutta perehdytysoppaan sisällön luomiseen tarvittiin melko vähän, mutta se auttoi ymmärtämään perehdytyksen merkitystä ja tärkeyttä laajemmin. Uuden työntekijän perehdytysopas osoittautui vain pieneksi osaksi perehdytystä, mutta siitä huolimatta erittäin merkittäväksi. Hyvä perehdyttäminen sitoo uuden työntekijän paremmin työyhteisöönsä ja tuo varmuutta työskentelemiseen, mikä helpottaa uuden opin sisäistämistä ja nopeuttaa yksilön siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn. Se tekee myös uuden työntekijän palkkauksesta tuottavampaa yritykselle pitkää ajanjaksoa tarkasteltaessa. Kun uusi työntekijä saa perehdytysoppaan luettavakseen ennen töiden alkamista, hänelle muodostuu selkeämpi käsitys työpaikalla toimimisesta, jolloin työtehtäviin osallistuminen muuttuu luontevammaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamista varten olisin voinut kerätä enemmän lähteitä, mutta näin keräämäni kirjallisuuden luotettavaksi ja näin ollen riittäväksi, jotta sain käytettyä enemmän resursseja toiminnallisen osuuden eli perehdytysoppaan tekemiseen. Kieliasu opinnäytetyössä on mielestäni siistiä ja sisältö järjestelty loogisesti. Teoriaosuuteen olisi voinut hakea tietoa kirjallisuudesta vielä esimerkiksi henkilöstön palkkauksesta ja palkanmaksusta sekä sairastapauksessa toimimisesta, mutta nämä tarvittavat tiedot sain kerättyä perehdytysoppaaseen harjoittelujakson aikana yritykseltä. Uuden työntekijän perehdytysopas täytti toimeksiantajan odotukset ja hän on erittäin tyytyväinen valmiiseen työhön. Koska perehdytysopas on vain osa perehdytystä kokonaisuudessaan, jatkotutkimuksena työlle voisi toimeksiantajalle kehittää perehdytysohjelman ja -suunnitelman, jotka toisivat perehdyttämiseen lisää runkoa ja järjestelmällisyyttä.

LÄHTEET

KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

KJELIN, Eija ja KUUSISTO, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

JUUSELA, Tuulikki, LILLIA, Tuula ja RINNE, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ULLAKONOJA, Vesa 2012. Työturvallisuuslaki: Soveltamisopas. Tampere: Tammerprint Oy.

VILKKA, Hanna ja AIRAKSINEN, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Iso-Kallan Panimo Oy:n kotisivut. Viitattu 20.2.2017. <http://www.isokallanpanimo.fi/fi/Etusivu.html>

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

VILKKA, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

PEREHDYTYSOPAS UUELLE OLUEN PANIJALLE



SISÄLTÖ

1	LYHYESTI PANIMON TOIMINNASTA	1
2	YHTEYSTIEDOT	2
3	SAIRASTAPAUKSET.....	2
4	TYÖTURVALLISUUSASIAA PESUAINIESTA.....	2
5	TYÖTEHTÄVÄT	3
5.1	Keittopäivä	3
5.2	Oluen kypsyttäminen.....	5
5.3	Pullotuspäivä	5
5.3.1	<i>Ennen pullotusta</i>	5
5.3.2	<i>Pullotuksen jälkeen</i>	6
5.4	Päivän päätteeksi tarkistetaan aina seuraavat asiat	6
6	LAITTEISTO	7
6.1	Ohjausyksikkö.....	7
6.2	Braumaister (suodatusveden kuumennusastia)	8
6.3	Framax (pullotuskone).....	9
7	PALKKA-ASIAT.....	11

LYHYESTI PANIMON TOIMINNASTA

Marko Pietikäinen ja Pasi Pelkonen perustivat Iso-Kallan Panimon lokakuussa vuonna 2013. Oluen paneminen ja limonadin valmistaminen aloitettiin tuolloin Pielaveden Vaaraslahdessa Pietikäisten maatilalla. Tuotannon kasvaessa tarvittiin kuitenkin isommat tilat toiminnan jatkamiseksi ja päätettiin muuttaa keväällä 2014 tänne Kuopion Leväselle. Limonadin valmistus jatkuu edelleen Pielavedellä.

Oluemme ovat suodattamattomia ja valmistamme ne käyttäen laadukkaita ja puhtaita raaka-aineita. Savo-sarjan oluemme ovat pysyviä tuotteita ja valmistamme niiden lisäksi erilaisia kausi- ja teemaloluita niin oman mieleemme mukaan kuin tilaustuotteinakin. Panimon tavoitteena on valmistaa vuodessa noin 100 000 litraa näitä herkullisia mallasjuomia. Tarkoituksenamme on parantaa kotimaista juomakulttuuria rennolla ja sopivan lupsakkaalla savolaisella asenteella. Kesäaikaan kierrämme olutmessuilla ympäri Suomea, joten mikäli sinulla on positiivinen asenne markkinointia ja asiakaspalvelua kohtaan voit tarvittaessa päästä reissuun!

Yleistä:

- Työskentelemme arkisin kello 08:00 – 16:00.
- Työpaikalla kannattaa käyttää pitkälahkeisia housuja ja vedenpitäviä kenkiä, ettei loppupäivää tarvitse kulkea tohvelit märkinä.
- Ruokatauot pidämme jouhevasti tilanteen mukaan puolen päivän tienoilla ja kahvitauolla sopii pistäytyä muutaman kerran päivässä.
- Suosittelemme paneutumaan oluttietouteen kunnolla.
- Pyydämme vielä salassapitämään kuulemiasi yrityksen sisäisiä tietoja, kiitos.

2 YHTEYSTIEDOT

[Ei julkaistu]

3 SAIRASTAPAUKSET

[Ei julkaistu]

4 TYÖTURVALLISUUSASIAA PESUAINIESTA

[Ei julkaistu]

5 TYÖTEHTÄVÄT

[Ei julkaistu]

5.1 Keittopäivä

[Ei julkaistu]

[Ei julkaistu]

5.2 Oluen kypsyttäminen

[Ei julkaistu]

5.3 Pullotuspäivä

[Ei julkaistu]

5.3.1 *Ennen pullotusta*

[Ei julkaistu]

5.3.2 *Pullotuksen jälkeen*

[Ei julkaistu]

5.4 Päivän päätteeksi tarkistetaan aina seuraavat asiat

[Ei julkaistu]

- 6 LAITTEISTO
- 6.1 Ohjausyksikkö
- [Ei julkaistu]

6.2 Braumaister (suodatusveden kuumennusastia)

[Ei julkaistu]

6.3 Framax (pullotuskone)

[Ei julkaistu]

[Ei julkaistu]

7 PALKKA-ASIAT

[Ei julkaistu]