

ESIMIESNÄKÖKULMA PEREHDYTTÄMISESTÄ JA PEREHDYTTÄMISOPPAAN KÄYTTÖÖN OTTAMISESTA

Case Metso Paper Oy, Rautpohja

Matti Simula

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SIMULA, Matti	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.11.2011
	Sivumäärä 98	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ESIMIESNÄKÖKULMA PEREHDYTTÄMISESTÄ JA PEREHDYTTÄMISOPPAAN KÄYTTÖÖN OTTAMISESTA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t) Metso Paper Oy, Rautpohja		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Perehdyttämällä tarkoitetaan yleensä työntekijän opettamista työhönsä. Sillä pyritään kehittämään henkilöstön osaamista sekä nopeuttamaan sitä, että työntekijät itsenäisesti hallitsevat työtehtävänsä ja työhön liittyvät yleisohjeet ja -tiedot. Perehdyttäminen tarvitsee oikeiden asenteiden lisäksi tuekseen toimivan perehdyttämisjärjestelmän, joka tarjoaa muun muassa perehdyttämistyökaluja. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesnäkökulmia perehdyttämisestä sekä uuden perehdyttämisoppaan käyttöönottamisesta Metso Paper Oy:n Rautpohjan yksikössä, jossa on tarkoitus luoda esimiehille sähköinen perehdyttämistyökalu, joka pohjautuu konsernitasolla laadittuun perehdyttämisoppaaseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin perehdyttämistä ja sen eri osa-alueita. Viitekehys selvitti perehdyttämisen tavoitteita ja toi esiin perehdyttämisen suorittamiseen liittyviä hyötyjä. Huomio keskittyi lisäksi perehdyttämisen kohderyhmiin sekä perehdyttämistä suorittaviin tahoihin. Viitekehys paneutui myös perehdyttämisen suunnitteluun ja sen varsinaiseen toteutukseen.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa toimivat teemahaastattelut, joita suoritettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Esimiesten lisäksi tutkimuksessa nähtiin tarpeelliseksi haastatella myös henkilöstötoimea sekä työsuojelu- ja turvallisuustahoja.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehet pitivät perehdyttämistä erittäin tärkeänä. Vastauksissa painottuivat turvallisuus, taloudellisuus sekä yrityskuvalliset näkökohdat. Tarve sähköiselle perehdyttämistyökalulle on selkeästi olemassa, mutta työkalun suunnittelu ja käyttöönotto vaativat paneutumista sekä perehdyttämiseen liittyvään vastuunjakoon että tietoteknisiin prosesseihin. Tutkimus auttaa perehdyttämistyökalun luomista ja sen pohjalta voidaan tehdä jatkotutkimuksia työkalun toimivuudesta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, perehdyttämistyökalu, perehdyttämislomake, esimies		
Muut tiedot		



Author(s) SIMULA, Matti	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 11112011
	Pages 98	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title MANAGERIAL VIEWPOINTS ON ORIENTATION AND IMPLEMENTATION OF ORIENTATION MANUAL		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) TIMONEN, Juha		
Assigned by Metso Paper, Inc. Rautpohja Unit		
<p>Abstract</p> <p>Orientation is considered to help new employees to learn and internalize their work. Companies use orientation to develop their employees' skills and to shorten the time it takes for a new employee to manage his tasks independently. Orientation is mainly dependent on attitudes towards it, but in order to carry out employee orientation well, company has to have a good orientation system with proper tools. The aim of the study was to examine managerial viewpoints on orientation and implementation of new Orientation Manual in Metso Paper, Inc. Rautpohja Unit. The new Orientation Manual is created by Metso Human Resource professionals and it is meant to be implemented in Rautpohja Unit by creating an electric orientation tool based on the Manual.</p> <p>The theoretical framework of the study consists of orientation and its different subjects. The theoretical framework highlighted the goals of orientation and brought up the benefits related to it. These subjects were also related to parties to whom orientation is directed and to people who are responsible for planning and implementation processes of orientation.</p> <p>The study was qualitative. The used method of collecting data was theme interviews, which were held using personal and group interview methods. In addition to managerial viewpoints the study focused on the viewpoints of local Human Resources and Occupational Health and Safety and Security departments.</p> <p>The results of the study indicate that managers consider orientation an important matter. The answers emphasized security, economical issues and viewpoints related to company image. The need for the electric orientation tool clearly exists but the planning and implementing the tool requires focusing on issues related the division of responsibilities and information technology processes. The study helps to create the electric orientation tool and it is possible to do further studies based on the study.</p>		
Keywords orientation, orientation tool, orientation checklist, manager		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	4
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	5
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	7
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet	7
2.2 Perehdyttämisen hyödyt.....	10
2.3 Keitä perehdytetään?	13
2.4 Ketkä perehdyttävät?	23
2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja käytännön toteutus	27
2.6 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen	37
3 CASE-YRITYS: METSO PAPER OY RAUTPOHJA	38
3.1 Metso yrityksenä.....	38
3.2 Perehdyttäminen Rautpohjan tehtaalla	40
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1 Tutkimuksen taustaa	44
4.2 Asenteet perehdyttämistä kohtaan.....	45
4.3 Puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutuvat riskit.....	48
4.4 Näkemykset vastuunjaosta	52
4.5 Perehdyttämiseen käytettävä aika.....	57
4.6 Tämänhetkiset puutteet perehdyttämisessä	61
4.7 Perehdyttämisopas	67
5 POHDINTA	76
5.1 Tutkimuksen luotettavuus	80
5.2 Jatkotutkimusaiheita	82
5.3 Oman työn arviointia.....	82

LÄHTEET	83
LIITTEET	85
Liite 1. Minimivaatimukset uuden työntekijän perehdytykseen.....	85
Liite 2. Perehdyttämislomake.....	90
Liite 3. Perehdytyslomake	93
Liite 4. Haastattelukysymykset.....	95
Liite 5. Rautpohjan paperi- ja kartonkikoneyksikkö	97
Liite 6. Rautpohjan henkilöstötoimi.....	98
KUVIOT	
KUVIO 1. Perehdyttämisen hyödyt	12
KUVIO 2. Osaamisalueet	15
KUVIO 3. Perehdyttämisen kokonaisuus	29

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

”Yrityksemme tärkein voimavara on osaava henkilöstö.”

Tämä fraasi esiintyy usein yritysten vuosikertomuksissa tai vastaavissa tiedotteissa. Toteamus lienee totta, sillä ilman ammattitaitoista henkilöstöä mikään yritys ei pärjää pitkään. Mutta miten yritys varmistaa tämän itselleen niin tärkeän voimavaran käytön?

Osaamista voidaan täydentää henkilöstöhankinnan avulla, ja hakijoilla voi olla erinomaisia valmiuksia sekä ammattitaitoa yrityksen tarjoamiin tehtäviin. Silti aina löytyy asioita, joita uusi työntekijä ei yksinkertaisesti voi tietää entuudestaan. Pienestä vanhoille työntekijöille itsestään selvästä asiasta saattaa tulla suuren luokan ongelma siitä tietämättömälle. Perehdyttämällä eli uusia asioita ja menetelmiä opettamalla henkilöstölle annetaan juuri niitä tietoja ja taitoja, joita se työssään tarvitsee.

Osaamisen kartuttamisen tarve pätee koko olemassa olevaan henkilöstöön. Menetelmiä, prosesseja ja toimintamalleja pyritään kehittämään jatkuvasti tekniikan kehittyessä koko ajan. Uuden oppimista esiintyy jatkuvasti. Yrityksissä tapahtuu myös työkiertoa ja työntekijöiden tehtävien vaihtuminen yrityksen sisällä luo sekin tarvetta uusien asioiden opettamiselle.

Kansainvälisessä teknologiakonsernissa Metsossa julkaistiin syksyllä 2010 uusi perehdyttämisopas. Se laadittiin aluksi englanninkieliseksi (Metso Orientation Manual), ja se on tarkoitettu globaaliin käyttöön koko Metsossa. Oppaasta tehtiin hieman myöhemmin myös suomenkielinen versio. Tarve perehdyttämisoppaan tekoon syntyi halusta yhtenäistää käytäntöjä ja parantaa perehdyttämisen laatutasoa, sillä Metsolla on lukuisia eri yksiköitä ympäri maailmaa ja lähes jokaisella niistä eri ohjeet ja käytänteet perehdyttämisestä. Ohjeistamalla kaikkia yksiköitä toimimaan saman toimintamallin mukaan Metsossa pyritään turvamaan perehdyttämisen toteutuminen kaikille samaa laatutasoa noudattaen.

Perehdyttämisopas sisältää listan minimivaatimuksista (liite 1), joita uuden työntekijän perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon. Lista on tehty hyvin yleisellä tasolla ja

se sisältääkin maininnan paikallisten vaatimusten noudattamisesta. Jokaisen Metson yksikön tulee siis täydentää listaa omalta osaltaan niin, että kaikki paikalliset ja maa-kohtaiset lait, vaatimukset ja tarpeet tulevat täytettyä. Perehdyttämisopas on tarkoitettu konsernitasolta otettavaksi käyttöön jokaisessa yksikössä paikalliset tarpeet huomioiden, joten paikallisen henkilöstötoimen toimiminen sen suhteen ylimpänä elimenä on perusteltua. Yksiköissä ei siis tarvitse hyväksyttää räätälöityä listaa minimivaatimuksista enää sen ylimmällä johdolla, vaan henkilöstötoimen antama ohjeistus siitä esimiehille riittää.

Metsossa on tiedotettu uudesta perehdyttämisoppaasta globaalisti henkilöstöammattilaisten toimesta ja se on kaikkien saatavilla Metson sisäisessä sähköisessä verkossa eli intrassa. Oppaan käyttöönotto on paikallisten henkilöstötoimintojen ja esimiesten vastuulla eikä sille ole annettu aikamäärettä.

Perehdyttäminen on aina perehdytettävän lähimmän esimiehen vastuulla, ja siihen tarjotut työkalut auttavat esimiestä työssään. Lista perehdytettävistä asioista toimii apuna myös muille perehdyttämistä tekeville henkilöille, mutta vastuun kuuluessa esimiehelle se voidaan nähdä varsinaisena esimiestyökaluna. Metson Rautpohjan yksikössä on päätetty ottaa uusi perehdyttämisopas käyttöön keskitetysti niin, että henkilöstötoiminto luo siitä sähköisen työkalun esimiehille ja muille perehdyttäjille.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimieshaastatteluiden kautta näkökulmia siitä, miten uuden perehdyttämisoppaan sisältämän minimivaatimuslistan pohjalta kannattaisi heidän mielestään luoda sähköinen työkalu Metso Paper Oy:n Rautpohjan yksikön esimiesten käyttöön ja mitä asioita siihen liittyen pitäisi ottaa huomioon. Tutkimuksen alussa hahmotetaan perehdyttämisen viitekehystä aiheesta julkaistun kirjallisuuden ja muun materiaalin avulla. Jäljempänä selvitetään myös esimiesten mielipiteitä ja asennoitumista perehdyttämiseen yleensä ja mahdollisia perehdyttämiseen liittyviä puutteita Rautpohjan yksikössä.

Tutkimuksella ei pyritä luomaan valmista mallia Rautpohjan tarpeet kattavasta perehdyttämislistasta tai sähköisestä työkalusta, vaan antamaan valmiudet suunnitella

ja toteuttaa se. Opinnäytetyö tulee osaltaan tukemaan Rautpohjassa laadittavan varsinaisen esimiestyökalun rakentamista.

Tutkimusongelmana on, pitävätkö esimiehet perehdyttämistä tärkeänä ja mitä asioita tulee ottaa huomioon Rautpohjan yksikön perehdyttämislistaa laadittaessa ja sen pohjalta tehtävän sähköisen työkalun käyttöönotossa. Tutkimuksessa keskitytään työpäikällä tapahtuvaan perehdyttämiseen, joten kurssimuotoinen tai vastaava perehdyttäminen jää tarkastelun ulkopuolelle.

Opinnäytetyö koostuu *johdannosta, viitekehyksestä, yritysesittelystä, tutkimustuloksista sekä pohdinnasta*. Johdannossa taustoitetaan tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita. Viitekehyksessä käydään läpi perehdyttämisen teoriaa muun muassa perehdyttämisen tavoitteista, hyödyistä, kohderyhmistä sekä sen toteutuksesta. Aihepiirejä avataan viitekehyksessä vielä tarkemmin, sillä isona konsernina Metson toiminnasta löytyy paljon eri näkökulmia perehdyttämiseen, ja erilaisia perehdyttämistilanteita esiintyy lukuisia. Yritysesittelystä esitellään Metsoa ja Rautpohjan yksikköä sekä perehdyttämistä Rautpohjassa. Tutkimustulokset selvittävät esimiesten näkemyksiä perehdyttämisestä ja perehdyttämisoppaan käyttöönotosta. Pohdinnassa kootaan yhteen tutkimuksen antamia tuloksia, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä arvioidaan omaa työskentelyä tutkimuksen aikana.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin *kvalitatiivisena* eli *laadullisena*. Kvalitatiivisuudelle on tunnusomaista pyrkiä kuvailemaan asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Siinä ei pyritä kvantitatiivisuuden tutkimuksen tavoin selvittämään määriä tai lähestymään asioita niitä mittaamalla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään sitä vastoin kuvailemaan, *minkälaisia* asiat ovat tai *miten* jotain tehdään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157.)

Tutkimuksessa tehtiin yhdeksän teemahaastattelua, joissa haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä. Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti syyskuussa 2011. Niiden kesto oli keskimäärin 40–50 minuuttia, joskin kaksi ylsivät yli täyden tunnin.

Haastattelut edustivat seuraavia tahoja:

- Esimiehet
- Henkilöstötoiminto
- Työsuojelu ja turvallisuus.

Esimiehiä ja henkilöstötoimintoa koskevat haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Työsuojelu- ja turvallisuustahojen haastattelu toteutettiin parihaastatteluna, joka voidaan käsittää tavallaan myös ryhmähaastatteluksi.

Haastattelut ovat tiedonkeruumenetelminä joustavia, ja ne mahdollistavat täsmentävien jatkokysymysten esittämisen. Niissä voidaan myös pyytää vastaajaa tarkentamaan ja selventämään vastauksia, mikäli ne koetaan epäselviksi tai halutaan esimerkiksi tietää perusteluja kannanotoille. Ryhmähaastattelun etuna on sen dialogisuus. Haastateltavien reagoidessa toistensa puheisiin voi keskustelusta syntyä tutkimuksen kannalta antoisa. Toisaalta haastateltavien mielipiteet saattavat vaikuttaa toisiinsa, mikä voi tuoda haastattelutilanteeseen pidättyneisyyttä. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–206.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Teoriaosuudessa käsitellään aluksi perehdyttämisen tavoitteita eli selvitetään miksi perehdyttämistä tehdään ja mihin sillä pyritään. Tätä seuraa osuus perehdyttämisen hyödyistä. Näiden näkökulmien jälkeen paneudutaan perehdyttämisen kohderyhmiin ja sitä suorittaviin tahoihin. Taustoituksen jälkeen käsitellään perehdyttämisen suunnittelua ja sen käytännön toteutusta ja teoriaosuuden lopuksi toimenpiteitä, joilla perehdyttämistä voidaan kehittää.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämislle voidaan määrittää useita tavoitteita. Lepistön (2000, 63) mukaan perehdyttämislle pyritään siihen, että uusi työntekijä oppii suoriutumaan työtehtävistä itsenäisesti ymmärtäen niin oman työnsä tavoitteet, velvollisuudet ja vastuualueet kuin organisaationkin toiminnan. Lepistö toteaa myös, että perehdyttämislle on huomattava merkitys työn tuloksiin ja työturvallisuuteen. Myös työmotivaatio sekä työyhteisön hyvinvointi paranevat, kun jokainen yksilö huomioidaan.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 14) mukaan lähtökohtana perehdyttämislle on yrityksillä myös lainsäädäntöön (s. 9) pohjaava yhteiskuntavastuun kantaminen. He toteavat, että vastuulliset yritykset eivät nykyään pyri noudattamaan vain lainsäädäntöä, vaan tähtäävät laajempaan vastuuseen toimintaympäristöstään. Heidän mukaansa huomioidamalla sosiaalisen vastuun toiminnassaan henkilöstön osaamista ja hyvinvointia parantaen yritys satsaa kannattavuuteen, maineeseen ja yrityskuvan kehittämiseen.

Perehdyttämislle asetetut tavoitteet heijastuvat Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin (2007, 154) mukaan myös koko rekrytointiprosessiin. Rekrytointi vaatii aina aikaa ja panostusta, ja sen myötä tavoitellut hyödyt halutaan mahdollisimman nopeasti käyttöön. Perehdyttäminen on valintaprosessin viimeisimpiä vaiheita ja näyttelee vähintäänkin yhtä tärkeää roolia kuin aikaisemmat vaiheet – ellei jopa tärkeintä.

Työläästi ja hyvin valittu ehdokas voidaan pahimmassa tapauksessa menettää huonosti ja epäonnistuneesti hoidetulla perehdyttämislle, ja siksi uuden työntekijän huomi-

oiminen ja opastaminen ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Osoittamalla kiinnostusta perehdytettävää kohtaan ja luomalla hänelle onnistumisen mahdollisuudet heti työsuhteen alusta alkaen edesautetaan viihtymistä, sitoutumista sekä toimintatapojen omaksumista. Näin tuetaan sekä rekrytoinnilta tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista että pohjan luomista pitempiaikaiselle työsuhteelle. (Mts. 154.)

Perehdyttämistä ei kuitenkaan sovi yhdistää ainoastaan rekrytointien jälkeen tapahtuvaksi prosessiksi. Voi olla, että ensimmäinen mielikuva perehdyttämisestä kohdistuu juuri uuteen työntekijään, jolle kaikki on uutta ja vierasta. Perehdyttämiselle esiintyy kuitenkin tarvetta henkilöstön keskuudesta lähes koko ajan, ja tavoitteena perehdyttämiselle kannattaakin olla jatkuva henkilöstön osaamisesta huolehtiminen.

Lepistö (2000, 3, 63) täsmentää, että paine perehdyttämisen toteutukselle ja kehittämiselle tulee nimenomaan työelämässä tapahtuvista muutoksista. Työelämän jatkuvasti muuttuessa ammattitaitovaatimukset ja valmiudet uuden oppimiseen kasvavat sen myötä. Jatkuvan oppimisen edesauttamiseksi yritykseltä vaaditaan sille mahdollisuuksien luomista ja kykyä muuttua ja kehittyä markkinatilanteiden muutoksissa. Taitavaa työsuoritusta on pidetty aina arvossaan, ja sillä on taloudellista, yhteiskunnallista ja henkilökohtaista merkitystä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14–22) mielestä taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttämistä voidaan pitää keinona, jolla työntekijä saadaan uudessa työssä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi. Heidän mukaansa jokaisen rekrytoinnin toivotaan tuovan yritykselle lisätuottoa, ja uuteen hankintaan tai järjestelyyn investoitu pääoma halutaan saada takaisin mahdollisimman nopeasti. Tämä liittyy jo aikaisemmin Honkaniemen ja muiden (2007, 154) viittaamiin rekrytoinneilta tavoiteltuihin hyötyihin.

Kjelin ja Kuusisto (2003) toteavat lisäksi, että yrityksen kannalta kyse perehdyttämisessä onkin loppujen lopuksi kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta. Laadukkaalla perehdyttämisellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua ja vähentää virheitä, jotka johtava reklamaatioihin ja välittömien kustannusten kasvuun. Hyvä tietämys yrityksen tuotteista ja palveluista sekä huolellinen liiketoimintaperiaatteiden omaksuminen osaksi omaa toimintaa edesauttavat prosessien sujuvuutta ja sitä kautta yrityksen menestymistä. (Mts. 14–22.)

Työntekijöidensä perehdyttämiseen yritystä ohjaa myös lainsäädäntö. Monissa laeissa kiinnitetään huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä, ja niissä on suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämisestä. Vaatimukset perehdyttämisestä ja kouluttamisesta kuuluvat nimenomaan velvoittaviin säädöksiin, eli ne eivät ole vain suosituksia. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että *”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä”*. Laissa myös todetaan, *”että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”*. (L 26.1.2001/55.)

Oikein hoidettu ja toteutettu työturvallisuus on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 21–25) mukaan yrityksissä räätälöintiä ja siinä pitää ottaa huomioon työn ja työntekijän lisäksi myös työolosuhteet ja -ympäristö. Työturvallisuuslain mukaan *”työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä”* ja tähän liittyen *”työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat”*. (L 23.8.2002/738.)

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) tavoitteena on puolestaan edistää tärkeää työpaikalla tapahtuvaa viestintää: yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa *”päättöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä”*. Laki määrää työpaikan johdon neuvottelemaan työntekijöiden kanssa, kun *”tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä”*. Perehdyttäminen mainitaan lakien ohella monesti myös työehtosopimuksissa ja erityisesti palkkaa koskevissa asioissa. Perehdyttäjän perehdyttämisestä saama mahdollinen lisäpalkkio voi olla esimerkiksi kohta, joka työehtosopimukseen halutaan lisätä. (Kupias & Peltola 2009, 25–26; L 30.3.2007/334.)

Perehdyttämisen voidaan käsittää olevan myös osa yrityksen tavoitteellista riskienhallintaa. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolla pystytään vaikuttamaan erilaisiin riskitekijöihin, joita valveutunut yritys itselleen määrittää. Henkilöstön tiedostaessa yleiset turvallisuusriskit pystytään varmasti vähentämään sekä fyysisiä vahinkoja ja

onnettomuuksia että tietoturvaan ja salassapitoon liittyviä vaaroja. Myös kulunvalvontaan liittyvien riskien hallinta paranee. Tavoitteelliseksi toiminnaksi voidaan lukea myös avainhenkilöiden pitäminen yrityksessä. On riski menettää henkilöitä, joilla on yritykselle strategisesti tärkeä ja keskeinen rooli. Perehdyttämällä ja huolehtimalla henkilöstöstään yritys tekee samalla ennaltaehkäisevää työtä riskien välttämiseksi.

2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisestä hyötyvät sekä perehdytettävä yksilö että organisaatio. Honkaniemi ja muut (2007, 154) mieltävät perehdyttämisen kaksisuuntaiseksi vaiheeksi, jossa luodaan vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämistä kannattaa heidän mukaan ajatella mahdollisimman laajasti; ei vain tiedonvälityksenä uudelle työntekijälle, vaan molemminpuolisena vuorovaikutuksena.

Joillakin esimiehillä saattaa olla perehdyttämisestä myös varauksellinen kanta. Perehdytetyn työntekijän saatetaan pelätä siirtyvän helposti muihin tehtäviin ammattitaidon karttuessa. Lienee kuitenkin selvää, että perehdyttämisen hyödyt ovat tähän nähden kiistattomat.

Kangas ja Hämäläinen painottavat osaltaan myös yhteistyön merkitystä ja kärsivällistä asennetta perehdyttämiseen. Perehdyttäminen ottaa oman aikansa aina tehtävästä riippuen ja uusien asioiden omaksuminen ei tapahdu hetkessä. Panostus on silti kannattava, sillä käytetty aika maksaa itsensä varmasti takaisin. Uusi työntekijä saa perehdyttämisen avulla paljon tietoa ja taitoa, jota hän uudessa työssään tarvitsee. Mitä nopeammin uudet asiat opitaan, sitä sujuvammin omaa työtä voidaan suorittaa itsenäisesti ilman muiden apua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Huolelliseen opastamiseen liittyy Kankaan ja Hämäläisen mukaan myös se, että asiat opitaan tekemään heti oikein. Vajavaisesta osaamisesta aiheutuvien virheiden määrä vähenee, ja niin vähenee myös aika, joka tarvitaan virheiden korjaamiseen. Tämä näkyy kustannuksissa. Hyvällä perehdyttämisellä vähennetään myös työtapaturmia ja ennaltaehkäistään turvallisuusriskien syntymistä. On erittäin tärkeää perehdyttää jokainen uusi työntekijä tai toimenkuvaa vaihtava työpaikan riskitekijöihin mahdolli-

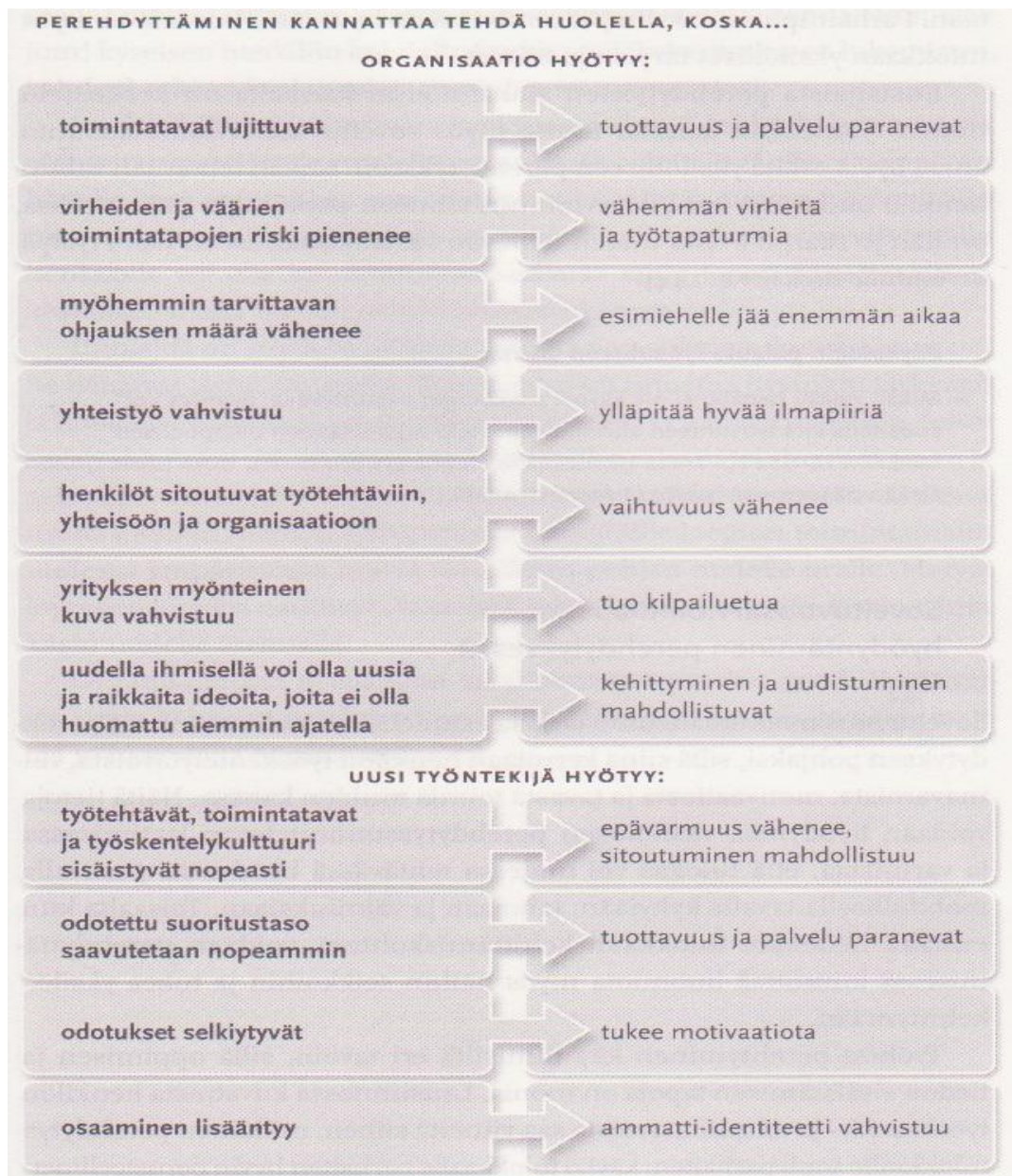
simman nopeasti ja huolehtia kaikkien turvallisuutta koskevien asioiden tulleen käydyiksi läpi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Kangas ja Hämäläinen nostavat lisäksi esille perehdyttämisen vaikutuksen työmotivaatioon ja jaksamiseen työssä. Kannustamalla ja rohkaisemalla tulijaa voidaan vaikuttaa motivaatioon ja ystävällisellä vastaanotolla myönteisen ensivaikutelman saamiseen yrityksestä. Perehdyttämisellä on tätä kautta oma vaikutuksensa poissaoloihin ja vaihtuvuuteen organisaatiossa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.) Henkilöstön pysyvyyttä arvioitaessa perehdyttämisellä voidaan nähdä olevan yhteys sitouttamiseen. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita suorittamaan omaa tehtäväänsä, ovat sitoutuneita ja heidät on siten helpompi pitää yrityksessä.

Viihtyvyys heijastuu myös yrityskuvaan, johon vaikuttaa paljon se, minkälaisen mielikuvan ihmiset muodostavat yrityksestä toisiltaan kuulemiensa mielipiteiden ja kokemusten perusteella. Esimerkiksi nuorilla on tapana vertailla usein keskenään kokemuksia työ- ja harjoittelupaikoista. Vaikka omakohtaisia kokemuksia kyseisistä työnantajista ei välttämättä ole, saattavat mielikuvat ja ennakoasenteet muodostua vahvoiksi vain toisilta kuultujen kertomusten perusteella. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5)

Juholin (2009, 724) täsmentää, että maine, joka koostuu juuri näistä keskusteluiden kautta syntyvistä mielikuvista, on yritykselle aineetonta pääomaa, johon sen toimintaedellytykset ja menestys pohjaavat. Hyvän työnantajamaineen omaava yritys saa paljon laadultaan korkeatasoisia hakijoita ja se nähdään kiinnostavana sijoittajien, median ja asiakkaiden keskuudessa. Juholin kiteyttääkin, että työnantajamaine on kokonaisuudessaan yksi hyvän henkilöstön pitämisen ja saamisen merkittävimmistä tekijöistä.

Honkaniemi ja muut (2007, 155) esittävät (ks. kuvio 1) perehdyttämisen hyötyjä sekä organisaation että työntekijän kannalta. Yrityksen kannattavuuteen heijastuvien asioiden lisäksi kuvioista voi johtaa perehdyttämisen hyötyihin liittyviä inhimillisiä näkökulmia, jotka liittyvät perehdyttämisen kautta syntyvään ihmistuntemukseen ja yhteistyöhön.



KUVIO 1. Perehdyttämisen hyödyt (Honkaniemi ym. 2007, 155)

Hyvällä perehdyttämisellä on mahdollisuus helpottaa esimiesten työtä, sillä he pääsevät jatkossa vähemmällä, kun alainen tuntee työnsä ja työympäristönsä. Esimies ja perehdytettävä tutustuvat prosessin aikana toisiinsa ja esimies oppii tuntemaan alaisensa, mikä edesauttaa vuorovaikutusta ja rohkaisee esimerkiksi uusien ideoiden jakamista. Työntekijälle perehdytys mahdollistaa pääsyn osaksi työyhteisöä ja tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja että hänellä ja hänen työllään on merkitystä.

2.3 Keitä perehdytetään?

Yritykset pyrkivät kehittämään liiketoimintansa kannattavuutta koko ajan ja hyödyntämään osaamistaan uusimman teknologian avulla. Tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat ja osaamisen kehittämiselle on täten jatkuva tarve. Yritykset hiovat strategioitaan muuttuvassa maailmassa, ja esimerkiksi liikeidean muuttuessa tai omistajien vaihtuessa on koko henkilökuntaa koskevaa perehdytys tarpeen. Muutoksilla on tapana synnyttää oppimistarpeita ja herättää ihmisissä voimakkaitakin tunteita, minkä takia muutostilanteiden perehdyttämisestä ei kannata laiminlyödä tai väheksyä. Yrityksissä siis tarvitaan perehdyttämistä epäilemättä jatkuvasti. Se voi liittyä johonkin tiettyyn kohderyhmään tai lähes kaikkien ihmisten toimintaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3–4.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen sisältö ja laajuus riippuvat Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2–3) mukaan paljon perehdytettävän taustasta, työtehtävästä ja työsuhteen kestosta. Perehdytettäviä ovat niin kokonaan uudet työntekijät kuin yrityksen sisällä uuteen tehtävään siirtyvät henkilötkin. Opittavaa on myös työhön palaajilla, joille on tullut taukoa työstä esimerkiksi hoitovapaan, pitkän sairausloman tai opiskelun johdosta. Myös ulkomailla työskentelystä palattaessa tai sinne lähdeettäessä esille nousee monesti kokonaan uuden oppimisen arvoista asiaa. Tuliara, Rönni-Sällinen, Lahti ja Hämäläinen (2006, 3) täydentävät listaa vuokratyöntekijöillä, joiden työhön ja työpaikan olosuhteisiin perehdyttämisestä käyttäjäyritys on vastuussa sekä alihankkijayrityksen työntekijöillä, jotka myös osaltaan kuuluvat yrityksen perehdyttämisvastuulle.

Uudet työntekijät

Työntekijän tullessa uuteen työpaikkaan lähes kaikki asiat ovat hänelle uusia. Henkilö on saattanut tutustua yrityksen verkkosivuihin työnhaun yhteydessä ja saada sitä kautta yleistietoa yrityksestä. Rekrytoinnista vastaava henkilö on käynyt läpi perusasioita työpaikkaan, työsuhteeseen ja työhön liittyen, ja hänelle on mahdollisesti annettu yleistä perehdyttämismateriaalia yrityksestä ja itse työhön liittyvää aineistoa. Työntekijää on myös saatettu tutustuttaa työympäristöön kierrättämällä osastolla ja työpisteellä ennen työsuhteen alkua. Opittavaa ja omaksuttavaa on silti runsaasti. Pe-

rusasioita, jotka liittyvät työympäristöön, työhön ja työmenetelmiin, voi oppia nopeasti, mutta työn todellinen oppiminen tapahtuu vasta ajan kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdyttämisessä kannattaa olla avoin ja pyrkiä antamaan työntekijöille mahdollisimman todenmukainen kuva yrityksestä. Hyppäsen mukaan on tärkeää, että uusi työntekijä tiedostaa, minkälaisessa yrityksessä hän on aloittamassa työsuhdettaan. Konkreettisella perehdyttämisellä voidaan taata se, että henkilön välittäessä viestiä yrityksen tärkeimmistä asioista ja menestystekijöistä omille verkostoilleen, tieto on halutunlaista ja viesti ”ulkomaailmalle” oikea. Ihmisille on luontaista olla uteliaita ja toisaalta innostuneita jakamaan omia kokemuksiaan. Kiinnostuneisuus tuttavien työpaikkoihin ei liene koskaan niin suurta kuin juuri työpaikan vaihdon yhteydessä. Tämän takia työntekijöille pitää painottaa ja tehdä selväksi, mistä asioista he voivat keskustella ulkopuolisten kanssa ja mistä ei. (Hyppänen 2009, 196.)

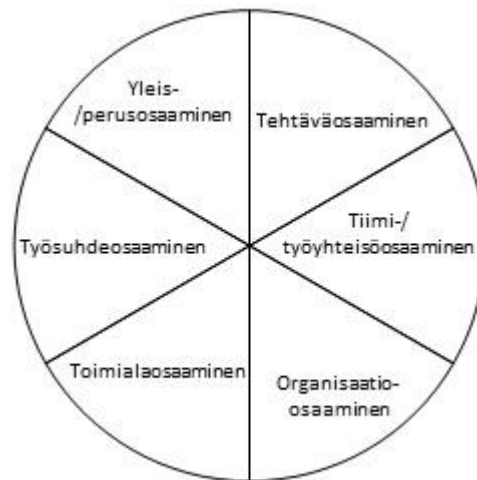
Konkreettista perehdyttämistä ei kannata Helsilän (2009, 49) mukaan tehdä kuitenkaan niin, että uusi työntekijä opetetaan liiaksi talon tavoille. Uutena asioita voi tarkastella tietyn aikaa ulkopuolisen silmin ja siten nostaa esille ja mahdollisesti kyseenalaistaa käytössä olevia toimintatapoja. Yrityksellä on palautteen kautta mahdollisuus arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. Helsilä toteaa lisäksi, että mikäli uuden huolellisesti valitun henkilön kehittämisajatuksia ei kuunnella ja oteta huomioon, ei osamista välttämättä pystytä hyödyntämään halutulla tavalla.

Honkaniemi ja muut (2007, 154–157) ottavat osaltaan esille myös uuden työntekijän taustan ja sen merkityksen perehdyttämiseen. Nykyään yritykset pyytävät hakijoita täyttämään hakemuksen Internetissä ja lähettämään sitä kautta tietoja itsestään ansioluettelon ja todistusten kera. Tietoa kertyy myös haastattelun ja mahdollisen soveltuvuusarvioinnin kautta. Perehdyttämisen kannalta tieto tekee vastaanottavan työyhteisön ja perehdyttäjien valmistautumisen helpommaksi ja auttaa uuden työntekijän sisäänajossa. Tiedon avulla voidaan suunnitella ja miettiä, kuinka kattavan perehdytyksen henkilö tarvitsee ja mitkä ovat hänen kannaltaan parhaat oppimismetodit.

Sisäiset siirrot ja uudet roolit

Yrityksen sisällä tapahtuvissa siirroissa perehdyttämisessä keskitytään olennaisesti siihen, mitä tietoja työntekijän on uudesta tehtävästään ja työympäristöstään tiedettävä ja mitä hänellä entuudestaan jo on. On tärkeää tiedostaa ero täysin uuden työntekijän ja jo yrityksessä työskentelevän ja tehtävää vaihtavan henkilön perehdyttämisessä. Yrityksen ollessa tuttu voidaan joitain yleisiä asioita jättää vähemmälle, mutta on kuitenkin ymmärrettävä muutoksen tuoma perehdytystarve sekä vältettävä itsestään selviltä tuntuvien asioiden laiminlyöntiä.

Osaaminen, jota sisäisissä siirroissa tulee kartoittaa, voidaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 90) mukaan jaotella kuvion 2 mallin mukaan kuuteen osaamisalueeseen: tehtävä-, tiimi- tai työyhteisö-, organisaatio-, toimiala-, työsuhte- ja yleisosaamiseen. Perehdyttämistä suunniteltaessa osaamisen jäsentäminen auttaa hahmottamaan perehdyttämisalueita ja kiinnittämään huomioita keskeisiin puutteisiin.



KUVIO 2. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

Osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen riippuu Kupiaksen ja Peltolan mukaan paljon siitä, minkälainen muutos työntekijällä työtehtävässään on. Tehtäväkohtaista perehdyttämistä ei tarvitse aloittaa tyhjältä pöydältä, mikäli esimerkiksi sihteeri vaihtaa yrityksessä toiminnosta toiseen. Jos henkilö vaihtaa työtehtävää täysin, on tehtä-

väkohtaisella osaamisella suuri merkitys. Tällöin on erityisen tärkeä vahvistaa puuttuvaa osaamista perehdyttämisyksiköissä. (Mts. 90.)

Tiimi- tai työyhteisökohtaista osaamista esiintyy aina tietyn tiimin tai työyhteisön keskuudessa. Työprosesseista ja periaatteista on voitu tehdä erinäisiä kirjallisia ohjeita ja oppaita, mutta osaamiseen liittyy usein myös niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole ylhäällä missään. Työyhteisössä onkin tärkeää varmistaa, että perehdyttäminen ei tapahdu vain kirjallista materiaalia ja tietokantoja selaamalla, vaan hiljaista tietoa tulee jakaa mahdollisimman avoimesti. (Mts. 90–91.)

Sisäisissä siirroissa organisaatio-osaamista, johon kuuluvat Kupiaksen ja Peltolan mukaan muun muassa toimintapolitiikka, arvot, strategiat ja asiakkaat, ja siihen liittyvää perehdyttämistä ei tarvitse yleensä painottaa kovinkaan paljon. Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen saattaa puolestaan vaihdella osastojen ja toimintojen kesken huomattavasti ja se ei kulkeudu mukana, kun tiimi vaihtuu. Organisaatio-osaaminen saattaa toisaalta vaihdella ja näyttäytyä uuden tehtävän myötä eri tavoin ja sitä pitää tarkastella eri näkökulmista. Isossa organisaatiossa esimerkiksi eri osa-alueilla ovat vakiintuneet vastuu- tai yhteyshenkilöt joihin ongelmatilanteissa kuka tahansa voi ottaa yhteyttä. (Mts. 91.)

Toimialakohtaisen osaamisen perehdytys tulee sisäisissä siirroissa esiin lähinnä yrityksissä, joilla on laaja tuotevalikoima tai liiketoimintaa ja yksiköitä eri toimialoilla. Työn luonne voi toimialan vaihtuessa muuttua yllättävän paljon, vaikka perustehtävä pysyisikin samana. (Mts. 91.) Varmasti Terran pätevinkään rakennustarvikemyyjä ei pysty kylmiltään siirtymään Sokoksen kosmetiikkaosastolle. Työ opettaa tekijäänsä, mutta perustietojen on alkuun pääsemiseksi oltava hallussa. Kupias ja Peltola mainitsevat työsuhdeosaamisesta lyhyesti toteamalla sen koskevan yksinkertaisesti työntekijän omaa työsuhdetta ja sen ehtoja. He korostavat, että työntekijälle on tärkeää tiedostaa jo varhaisessa vaiheessa velvollisuudet ja edut, jotka työsuhteeseen liittyvät. (Mts. 91.)

Työelämään kuuluu myös yleis- tai perusosaamista, jota tarvitaan kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Siihen kuuluvat Kupiaksen ja Peltolan sanoin *yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen, oppimaan oppiminen ja niin edelleen*. Tämä osaaminen voidaan heidän mukaansa mieltää helposti

niin itsestään selväksi, että siihen ei aina kiinnitetä lainkaan huomiota perehdyttämisen vaiheessa. Asioita ei käydä huolellisesti läpi ja uuden työntekijän oletetaan automaattisesti omaavan tarvittavat yleiset valmiudet. (Mts. 91–92.)

Perehdyttäminen yleis- tai perusosaamiseen korostuu ehkä enemmän talon ulkopuolelta tulleilla henkilöillä, esim. työharjoittelijoilla, mutta myös sisäisissä siirroissa tulee huomioida yleisellä tasolla olevien asioiden perehdyttäminen. Kupias ja Peltola lisäävät, että jokaisen työpaikan omalla kulttuurilla on vaikutuksensa siihen, miten yrityksessä pitää toimia. Kulttuurin määrittävät pitkälti perusosaamisen sisältämät asiat, joihin toimialakohtaiset asiat tuovat omat ominaisuutensa. Usein toimintakulttuureita onkin kaksi: virallinen strategiassa määritelty ja epävirallinen, joka kertoo miten työt oikeasti tehdään. Jälkimmäinen esiintyy monesti tiimitasolla ja työtehtävän vaihtuessa sisäisissä siirroissa sen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Mts. 91–92.)

Asiantuntijasta esimieheksi

Työntekijän roolin vaihtuessa yrityksessä on uuden roolin oppimisen ja omaksumisen kannustaminen ja tukeminen ensiarvoisen tärkeää. Kjelin ja Kuusiston (2003, 164) mukaan perehdyttämiseen tulee panostaa etenkin, kun henkilö siirtyy ensimmäistä kertaa asiantuntijasta esimieheksi. Edessä on uudenlaista vastuuta ja uudenlainen toimintaympäristö. Uuden esimiehen tulee ymmärtää suhteensa niin ryhmään, alaisiin, kollegoihin, omaan esimieheen kuin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihinkin. Keskeistä on myös perehdyttää ja tehdä selväksi, mikä henkilön rooli yrityksen päätöksenteossa ja viestinnässä kokonaisuudessaan on. Esimieskoulutus, jossa käsitellään itsetuntemusta ja henkilöjohtamista, on juuri tässä vaiheessa hyödyllistä. Uusi esimies on lisäksi syytä perehdyttää yrityksen johtamisjärjestelmään, johon Kjelin ja Kuusisto luettelevat kuuluvaksi muun muassa seuraavat:

- rekrytointi
- perehdyttäminen
- palkitsemis- ja palkkauskäytännöt ja periaatteet
- suunnittelu- ja budjetointijärjestelmä
- tunnusluvut, seuranta- ja palautejärjestelmä
- kehityskeskustelut

- viestintä- ja päätöksentekofoorumit
- henkilöstön kehittämisen tavat ja periaatteet sekä
- johtamisen suunnittelu- ja päätöksentekovälineet.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Tilanteissa, joissa henkilö vaihtaa rooliaan asiantuntijasta esimieheksi oman ryhmänsä sisällä, täytyy erityisesti huomioda uuden aseman omaksumiseen, sillä ryhmästä nousevien kuviteltujen ja todellisten paineiden alla uuden työn aloittaminen voi olla vaikeaa. Yrityksessä voi olla myös käytössä johtamisen työvälineitä, joita kaikkien halutaan käyttävän sekä prosesseja, joiden halutaan menevän ohjeistuksia noudattaen. Nämä kaikki on perehdytettävä uudelle esimiehelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165.)

Yrityskaupat ja fuusiot

Yrityskaupat ja fuusiot ovat yritysten strategisia peliliikkeitä markkinatalouden kovassa kilpailussa. Niiden avulla yrityksillä on mahdollisuus kasvattaa kilpailukykyään ja markkinaosuuttaan täydentämällä tuote- ja/tai palveluvalikoimaa. Ne voivat olla pienen marginaalin yrityskauppoja tai isoja yhteensulautumia.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 235) pohtivat fuusio- ja yrityskauppatilanteista syntyvän kahden tai useamman yrityksen yhteenliittymisen vaikutusta henkilöstöön. Heidän mielestään muutoksissa syntyy usein perehdyttämistilanteita, joita ei aina mielletä perehdyttämistä vaativiksi. Yritys saa muutoksen myötä kerralla lisäyksen henkilöstömääräänsä, ja koska työntekijöiden tehtävät eivät välttämättä muutu heti, saatetaan Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdytys unohtaa tai laiminlyödä kokonaan.

Kaupat ovat aina selkeä strateginen ratkaisu, ja muutos yrityksessä on olennainen. Perehdyttämistarve kannattaa näissäkin muutoksissa huomioida aina, sillä se vaikuttaa hyvinvointiin ahdistusta vähentämällä ja sitä kautta henkilöstön sitouttamiseen. Kun ihmisille kerrotaan tapahtuvasta muutoksesta ja sen vaikutukset käydään avoimesti ja selkeästi läpi, työntekijöille annetaan samalla mahdollisuus käsitellä tilanteeseen liittyviä tunteita. Perehdyttämällä uuden yrityksen toimintaan, tuotteisiin ja johtamis-

kulttuuriin heille annetaan samat mahdollisuudet kuin kelle tahansa uudelle työntekijälle. (Mts. 236.)

Työmaa- ja ulkomaankomennukset

Kansainvälistyminen ei ole yrityksille tänä päivänä enää uusi trendi, ja moni suomalainen yritys on toiminut globaaleilla markkinoilla jo pitkään. Läsnäolon tavoittelu eri puolella maailmaa on saanut yritykset perustamaan toimipisteitä, edustustoja ja myyntikonttoreita Suomen rajojen ulkopuolelle, ja monella on tytäryhtiöitä tai yhteisyrityksiä useassa eri maassa. Omien suomalaisten työntekijöiden lähettäminen niihin ei ole epätavallista, sillä monesti esim. paikallisten yksiköiden johtaminen halutaan toteuttaa kotimaisin voimin. Ulkomailla sijaitseville työmaille on myös melko tavallista lähettää omia työnjohtajia ja asentajia, joiden työskentely eri työmaille on lähinnä projektiluontoista. Työnantajalle ei ole sama lähettää työmaa- tai ulkomaankomennukselle ketä tahansa vaan on varmistuttava, että työntekijällä on valmiudet pärjätä ulkomailla. Tämän tulee näkyä sekä henkilön valinnassa että perehdyttämisessä. (Kauhanen 2007, 157–158.)

Kjelin ja Kuusiston (2003, 238) mukaan kohderyhmänä ekspatriaattien eli ulkomaankomennuksilla työskentelevien henkilöiden perehdyttämisessä on aina koko toiseen maahan matkustava perhe. Asioita tulee käydä kattavasti läpi ja ulkomaille lähtevän työntekijän on mietittävä tilannetta koko perheen voimin. Työ- ja olosuhteet voivat tuntua ekspatriaatista itsestään miellyttäviltä, mutta kohdemaahan sopeutuminen voi olla puolisolle ja muulle perheelle vaikeaa. Kjelin ja Kuusisto luettelevat viisi teemaa, jotka perehdyttämisessä tulisi vähintään ottaa huomioon:

- kohdemaan kulttuuri
- yrityksen tilanne, expatriaatin työ ja työskentelykulttuuri kohdemaassa
- muuttoon ja elämiseen liittyvät käytännön asiat
- elämä expatriaattina sekä
- mahdollinen kielivalmennus.

(Kjelin & Kuusisto, 2003, 239.)

He toteavat myös, että perehdyttämisen kannattaa olla hyvin käytännönläheistä, koska asuinmaan vaihtamiseen liittyviä yksityiskohtia on paljon. Asioita saattaa olla vai-

kea hoitaa etänä, minkä takia kohdemaahan ja sijoituspaikkaan on hyvä tutustua etukäteen, mikäli se vain on mahdollista. Valmistautumisen ja järjestelyjen hoitamisen apuna toimivat hyvin erilaiset tarkistuslistat, joihin kannattaa listata kaikki hoidettavat asiat. Perehdyttämällä ja tukemalla ulkomaille lähtevää työntekijää ja hänen perhettään edesautetaan uuden tehtävän ja toimintaympäristön omaksumisessa ja helpotetaan sopeutumista. Mitä paremmat valmiudet yrityksessä annetaan, sitä nopeammin ekspatriaatti pääsee keskittymään työhönsä komennusmaassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 239–40.)

Töihin paluu poissaolon jälkeen

Henkilön tullessa takaisin poissaolon jälkeen perehdytystarve voi tulla eteen yllättävässä laajuudessa. Henkilön palatessa esimerkiksi hoitovapaalta, pitkältä sairauslomalta, ulkomailla työskentelystä tai opiskelemasta moni asia on saattanut muuttua. Paluun tapahtuessa vanhaan työtehtävään ei perehdyttämistä pidä aliarvioida, sillä muutoksia on voinut tulla työväliseisiin tai -menetelmiin, yrityksellä voi olla uusia tuotteita tai palveluita tai yrityksen toimintaan tai tavoitteisiin on tullut niin oleellinen muutos, että se täytyy töihin palaavalle työntekijälle perehdyttää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3; Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi vuonna 2009 tutkimuksen, joka tarkastelee perhevapaiden käytön ehtoja, esteitä ja seurauksia vanhempien ja työorganisaatioiden kannalta. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa äitien kokemia muutoksia työssä ja organisaatiossa perhevapaalta palatessaan sekä heidän saamaansa perehdytystä niihin. Vuonna 2006 saatujen tietojen perusteella tutkimuksessa todetaan, että lähes puolella aiempaan työpaikkaan palanneista äideistä oli tapahtunut organisaatiomuutoksia vapaan aikana. Muutoksia työtehtäviin oli tullut lähes kahdelle viidestä äidistä. Kyselyyn vastasi 358 äitiä. Työpaikan koko toimi yhtenä mittareista ja tutkimuksen mukaan muutokset sekä organisaatiossa että työtehtävissä olivat yleisempiä keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa kuin pienissä alle 50 työntekijän työpaikoissa. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 73–74.)

Perehdyttämisestä poissaolon aikana tapahtuneisiin muutoksiin työtehtävissä saatiin tutkimuksessa mielenkiintoisia tuloksia. Äideistä jopa kolme neljästä ilmoitti perehdyttämisen jääneen työtovereiden tehtäväksi ja vain viidennes sai työnantajan järjes-

tämää koulutusta. Samaista määrää perehdytti tehtävässä toiminut sijainen. Muutoksiin kertoi perehtyneensä itse kaksi kolmesta työhön palaajasta. Organisaation koko näkyi tuloksissa suurempia yli 50 työntekijän organisaatioita mairittelevampana, sillä työnantajan järjestämä perehdytys oli niissä yleisempää. Valtiosektorilla korostui työtovereiden antama opastus. (Mts. 73–74.)

Tutkimuksessa tehdään tulosten pohjalta tärkeä huomio. Sen mukaan muutokset työelämässä niin organisaatioiden kuin työtehtävienkin osalta ovat yleistyneet 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla. Tämä ei ole kuitenkaan lisännyt töihin palaavien järjestelmällistä perehdyttämistä vaan se on edelleen työkavereiden ja henkilön itsensä vastuulla. (Mts. 73–74.)

Nuoret työntekijät

Yritykset palkkaavat nuoria kesätöihin ja monissa yrityksissä nuorilla on mahdollisuus suorittaa opiskeluun liittyvä harjoittelu tai tulla tutustumaan työelämään muutamaksi päiväksi tai viikoksi. Nuorilla työntekijöillä tarkoitetaan alle 18-vuotiaita työntekijöitä ja heistä on säädetty erillinen nuoria työntekijöitä koskeva laki. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia, että kokematon ja puutteellisen ammattitaidon omaava nuori ”saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, iän ja muiden ominaisuuksien edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille” (L 19.11.1993/998).

Nuoret kannattaa määrittää lain sanelemien velvollisuuksien lisäksi muutenkin omaksi perehdyttämisen kohderyhmäkseen. Larvin (2010, 1) mukaan nuoriin tulee kiinnittää perehdyttämisessä erityistä huomiota, sillä heillä ei ole samanlaista osaamista ja valmiuksia toimia työympäristössä kuin jo pidempään työssä olleilla. Varsinkin ensimmäinen työpaikka saattaa näkyä nuorella käytöksessä ja toimissa arkuutena sekä jännityksen tuomana epävarmuutena.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 165–166) mielestä nuorten perehdytyksessä olisikin hyvä painottaa etenkin työelämään tutustumista, työnopastusta ja yleisten toimintasääntöjen ohjeistamista. Nuorille käyttäytyminen ja toiminta työympäristössä kannattaa ottaa esille työelämän pelisääntöihin perehdyttäessä ja myös talokohtaiset käytänteet on hyvä käydä nuoren kanssa rauhassa läpi.

Nuorten työntekijöiden perehdytystä ei kannata aliarvioida yrityksen maineenkaan kannalta. Huolehtimalla ja opastamalla nuorta yritys panostaa samalla myös imagoonsa, sillä nuoret, varsinkin kesäharjoittelijat, voidaan nähdä potentiaalisina vakinaisina työntekijöinä. Yritys voi satsata sekä perehdyttämiseen yleisesti että myös imagoonsa järjestämällä esimerkiksi lyhyen tietoiskun kesän alussa ja kesän loppupuolella vapaamuotoisemman päättäjäistilaisuuden, josta jää kaikille hyvä mieli. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Alihankkijat ja vuokratyöntekijät

Perehdytyksessä tulee Mäntysen ja Penttisen (2009, 2) mukaan ottaa huomioon omissa työntekijöiden ja -maiden lisäksi myös ulkopuoliset työpaikalla työskentelevät työntekijät ja tilanteet, jolloin työt tehdään asiakkaan luona. Työpaikkakohtaiset asiat tulisi perehdyttää ja saattaa kaikkien tietoon, vaikka ulkopuolisilla olisi esim. työturvallisuuskortti tai vastaava suoritettuna. On myös erittäin tärkeää tehdä vastuunjako selväksi, sillä suurilla yrityksillä saattaa olla sopimuksia monien eri ulkopuolisten tahojen/yritysten kanssa ja se, että perehdyttäminen tulee suoritettua, vaatii selkeät pelisäännöt. (Mts. 2.)

Lähetävän ja vastaanottavan työnantajan edustajien on hyvä sopia perehdyttämisen käytännön toteutuksesta, ja varmin tapa sopia ja määritellä vastuut lienee tehdä asiaa kirjallinen sopimus. Siten molemmat osapuolet sitoutuvat perehdyttämiseen ja tulokinta esimerkiksi työtapaturmatilanteissa on helpompaa.

Mäntynen ja Penttinen (2009, 2) toteavat, että vastuuta on myös itsenäisillä yrittäjillä ja työnsuorittajilla, jotka työskentelevät työpaikalla. Huomatessaan vaara- tai haittatekijöitä heidän tulee ilmoittaa siitä viipymättä muille samalla työpaikalla työskenteleville esimiehille ja vastuuhenkilöille, joita asia koskee. Mahdolliset työturvallisuutta uhkaavat tekijät tulee myös saattaa työsuojeluorganisaation tietoon, sillä he tukevat työturvallisuusperehdyttämistä ja voivat asiantuntemuksellaan kehittää turvallisuutta entisestään puutteet tiedostamalla.

Työnjohtamisen ja perehdyttämisen vastuunjaon suhteen on oleellista erottaa vuokratyö ja alihankinta toisistaan. Tuliaran ja muiden (2006, 3–4) mukaan vuokratyölle on ominaista toimia työnantajayrityksen tiloissa tämän johdon ja valvonnan alaisena, kun

taas alihankinnassa pääperiaate on se, että molemmat työnantajat ovat vastuussa omien työntekijöidensä työturvallisuudesta eikä työnantajilla ole toistensa työntekijöihin työnjohto-oikeutta.

Tuliara ja muut (2006, 4–9) täsmentävät vuokratyön voivan kattaa pitkiä sijaisuuksia mutta toteavat sen yleensä olevan melko lyhytkestoista. Tämä tuo perehdyttämiseen omat haasteensa, sillä lyhytkestoiset työsuhteet tarkoittavat monesti vuokratyöntekijöiden runsasta vaihtuvuutta. Perehdytystarve tulee näin eteen useammin ja työnantajajärytyksessä tarvitsee olla jatkuvasti hereillä uusien työntekijöiden tullessa tekemään työpaikalle töitä uuteen ympäristöön.

Perehdyttäminen voi olla lyhytaikaisissa vuokratyösuhteissa kevyempää ja se voidaan suorittaa pelkistetympin kuin oman vakituisen työntekijän kohdalla, mutta se pitää silti toteuttaa tarvittavissa määrin. Nopeahkoa ja samalla kunnollista perehdyttämistä helpottaa etukäteen laadittu selkeä malli tai muistilista, jonka avulla ei hukata aikaa ja perehdytys tulee tarvittavilta osin suoritetuksi. Ehdottomia perehdytettäviä asioita ovat olennaisesti työturvallisuuteen liittyvät asiat. (Tuliara ym. 2006, 4–9.)

2.4 Ketkä perehdyttävät?

Merkittävin rooli perehdyttämisessä on perehdytettävän lähimmällä esimiehellä. Hän on viime kädessä aina vastuussa siitä, että perehdyttäminen tulee hoidettua. Pienemmissä yrityksissä esimiehet tekevät käytännön perehdyttämistä hyvin usein itse, kun taas suuremmissa yrityksissä perehdyttämistä vastuuta delegoidaan yleisemmin henkilöstöosaston ja työyhteisön muiden jäsenten kesken. Työyhteisön kaikkien jäsenten osallistuminen perehdyttämiseen ei ole aina käytännön syistä helppoa, sillä omien aikataulujen sovittaminen perehdytysuunnitelmaan niin, että se tukisi uuden työntekijän vastaanottoa ja opastusta parhaiten, voi olla hyvinkin haasteellista. Perehdyttämisprosessi vieään joka tapauksessa hyvin harvoin läpi vain yhden ihmisen toimesta, ja jokaisella perehdyttäjällä on oma tärkeä roolinsa uuden työntekijän perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Kupias & Peltola 2009, 94–95.)

Esimies

Esimiestyöhön ja esimiehiin kohdistuu Kjelinin ja Kuusiston (2003, 188) mukaan nykyään paljon odotuksia. Ole valmentaja, johda, näytä esimerkkiä, myy, osallistu johtoryhmään, kierrä kentällä, tee kehittämistyötä ja ennen kaikkea tee tulosta (Mts. 188). Esimiehet saavat paineita sekä ylhäältä että alhaalta. Esimiehen on vaativien tehtävien lisäksi hoidettava esimiesasemaan liittyvät hallinnolliset rutiinit, kuten työvuoro- ja lomalistat, työaikojen seuranta ja matkalaskujen hyväksyntä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 188) toteavatkin, että ei sinänsä ole yllätys, mikäli monessa yrityksessä mielenkiinto ja hakeminen erityisesti lähiesimiestehtäviin on vähentynyt. Toisaalta esimiestyön houkuttelevuutta parantaa se, esimiehillä on tietty vapaus suunnitella omaa työtänsä ja käyttää harkintakykyä. Esimiestyö tekee jatkuvan kehittymisen mahdolliseksi.

Perehdyttäminen saattaa synnyttää ja tuoda vastuun myötä ei-toivottuja paineita esimiehille. Perehdyttäminen ja siihen suhtautuminen on paljon asenteista kiinni, ja se, minkälaisen roolin esimies perehdyttämisessä ottaa ja kuinka tärkeäksi hän sen näkee, vaikuttaa paljon myös esimieheen kohdistuviin paineisiin. Ottamalla aktiivisen roolin perehdyttämisessä esimiehellä on mahdollisuus vähentää itseensä kohdistuvia paineita myöhemmin. Perehdyttämisen johtamisen avulla esimies voi suunnata työntekijän työskentelyä yrityksen tavoitteita kohti ja hyödyntää perehdytettävän vastaanottavaisuutta perehdyttämisvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 189) painottavat erityisesti työsuhteen alun merkitystä jatkoon kannalta. Edellä esitetyn mukaisesti he nostavat esille työn ohjaamisen oikeaan suuntaan ja sen kytkemisen yrityksen strategiaan. Painoarvoa saa myös esimiehen ja alaisen keskinäinen suhde, johon perehdyttämiselle on suuri vaikutus. Tapa, jolla he tulevaisuudessa kohtaavat, syntyy suhteen alkuvaiheessa. Kupias ja Peltola (2009, 58) toteavat osaltaan, että esimiehen ollessa itse mukana rekrytointiprosessissa hän tutustuu alaiseen jo ennen työsuhteen alkua, mutta tällöinkin työsuhteen alun aktiivinen ote perehdyttämisessä on oleellista, sillä esimies-alaisvuorovaikutuksen syntyä on mahdotonta ulkoistaa.

Esimiehillä voi olla perehdyttämisessä hyvinkin erilaisia rooleja. Jotkut esimiehet voivat haluta suorittaa käytännön perehdyttämisen monilta osin itse, toiset delegoida sitä ja keskittyä sen johtamiseen. Passiivinen ja enemmänkin valvonnallinen rooli koros-

tuu lähinnä silloin, kun uudelle työntekijälle on nimetty erikseen perehdyttäjä, joka huolehtii enimmäkseen sen toteutuksesta. Valvonnallinen rooli korostunee sitä enemmän, mitä läheisempi yhteys esimiehellä on kyseiseen työhön. Esimerkiksi ylemmän johdon esimiehillä perehdyttämisessä painottunee enemmän sen suunnittelu ja johtaminen kuin sen valvonta.

Kupias ja Peltola (2009, 63) pohtivat esimiehen rooleja, ja heidän mielestä oleellisin tehtävä esimiehellä perehdyttämisessä on sen organisoiminen. Jokaisen tietäessä oman roolinsa perehdyttämisellä on mahdollisuudet saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja välttyään turhalta epävarmuudelta. Esimies ei heidän mukaansa ole se, joka neuvoo työntekijää asia ja toimenpide kerrallaan, vaan hän luo edellytyksiä onnistuneelle perehdyttämiselle.

Työyhteisö

Työyhteisöllä on perehdyttämisessä suuri merkitys. Uusi työntekijä voi omata hyvin paljon valmiuksia itse työtehtävään jo ennen työsuhteen alkua, mutta työympäristö on aina tulijalle uusi. Jokaisessa työyhteisössä on omat tavat ja kulttuuri, ja niitä ei voi omaksua ilman siihen kuuluvien jäsenten apua. Kjelin ja Kuusisto (2003, 124) määrittävät sosiaalistamisen eli työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettamisen yhdeksi perehdyttämisen tärkeimmäksi tehtäväksi. Ymmärtääkseen, minkälaiseen yritykseen uusi työntekijä on tullut, on hänen ensin opittava tapoja työyhteisöstä, sillä ne heijastavat yrityskulttuuria ja sen jäsenten itsestään ja ympäristöstään pitämiä perusoletuksia. Vasta sitä kautta työntekijällä on mahdollisuus päästä sisään yrityksen toimintatapoihin.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 68–69) mukaan uuden työntekijän on yleensä nöyryyttävä siihen, että hän on työyhteisössä se, joka tietää vähiten, vaikka olisi kuinka pätevä omalla alallaan. Ystävällinen ja turvallinen vastaanotto sekä vahva tuki uuden oppimiseen ovat keinoja, joilla työyhteisö voi helpottaa uuden henkilön avuttomuutta.

Kummitoiminta

Yrityksissä nimetään Kjelinin ja Kuusiston (2003, 193) mukaan uudelle työntekijälle monesti kummi, joka toimii perehdyttäjänä esimiehen ohella. Kummin tehtävänä hei-

dän mukaansa on toimia apuna arkipäivässä ja jakaa hiljaista tietoa, jota ei ole kirjallisenä. Erityisen vastuuhenkilön nimeäminen ei ole liioiteltua asiantuntija- tai johtotehtävissäkään. Yrityksessä ja työyhteisössä saattaa olla paljon pieniä toimintatapoja, joista perehdyttävällä ei voi olla entuudestaan tietoa. Opastamalla käytännön asioita ja olemalla tukena kummi edesauttaa oman varsinaisen työn aloittamista, töissä viihtymistä ja työyhteisöön sisälle pääsyä. Hän on uuden työntekijän opas arjen uudessa ympäristössä. (Mts. 193.)

Kummitoimintaa käsitellään kirjallisuudessa vaihtelevasti, ja siihen liittyviä tehtäviä ei mielletä aina samalla tavalla. Jotkut lähteet ovat Kjelinin ja Kuusiston kanssa samoilla linjoilla ja antavat vaikutelman, että kummitoiminta on lähinnä vanhemman työntekijän uudelle työyhteisön jäsenelle antamaa tukea ja apua työsuhteen alun yleisten asioiden hoitamisessa. (Lepistö 200, 66; Hyppänen 2009, 197.) Kummit voidaan toisaalta mieltää myös varsinaista työnopastusta suorittavaksi henkilöiksi (Kangas & Hämäläinen 2007, 14). Kummin roolille ja tehtäville on hyvä tehdä tietyt linjaukset, jotta ei jää epäselväksi, missä raja niiden suhteen menee. Tässä yhteydessä kummitoiminta käsitetään sekä yleistä perehdyttämistä että varsinaista työnopastusta tekeväksi toiminnaksi.

Kummin työ tehdään yleensä oman varsinaisen työn ohella, mutta perehdyttäminen voi viedä päivittäisestä työajasta hyvinkin paljon aikaa. Kummin roolista eivät välttämättä vastaa aina samat henkilöt, mutta toiminta voidaan myös organisoida niin, että sitä suorittavat aina tietyt siihen tottuneet ja harjaantuneet henkilöt. Joillekin työntekijöille se voi jopa olla päätoimista työtä. Riskinä toki on, että tällöin tuntuma itse työhön ja siinä tapahtuviin muutoksiin katoaa. (Kupias & Peltola 2009, 82–83.)

Esimiehen on hyvä sopia kummin kanssa tarkat ja selvät vastualueet. Näin vältetään väärinymmärryksiltä ja olettamuksilta, jotka saattavat jättää aukkoja perehdyttämiin. Kummeilla ei ole kuitenkaan yleensä työnjohdollista valtaa, joten heillä ei ole sitä vastaavaa vastuuta. Tämä on esimiesten syytä tiedostaa. Parhaimmillaan kummitoiminta helpottaa esimiesten työtä ja vastuunjako keventää esimiesten työmäärää. Esimiehen on aina kuitenkin syytä varmistua siitä, että uudelle työntekijälle välittyy haluttu viesti ja kummi tietää mitä tekee. Kummin kanssa on hyvä keskustella myös pe-

rehdyttämisen aikana sekä sen jälkeen, sillä saadun palautteen avulla kummitoimintaa voidaan kehittää entisestään. (Mts. 82–83.)

Henkilöstötoimi

Jotta perehdyttäminen olisi laadukasta, tulee sen Kjelinin ja Kuusiston (2003, 193–194) mielestä olla samanaikaisesti sekä ainutkertainen että yhdenmukainen prosessi. Jokainen perehdytettävä pitää huomioida yksilöllisesti, mikä näkyy koko perehdyttämisprosessin aikana suunnittelusta kohtaamisen kautta toteutukseen. On tärkeää, että perehdyttämisestä vastaavat henkilöt on itse perehdytetty yrityksen arvoihin ja strategiaan hyvin, sillä siten mahdollistetaan yhdenmukainen laatutaso.

Malli perehdyttämisprosessista ja perehdyttämisen välineistä saadaan yhtenäisestä perehdyttämisjärjestelmästä, joka on käytössä koko yrityksessä. Jokaisen jakaessa perehdyttämisen tavoitteet ja toimintatavat perehdytyksestä on mahdollisuus saada tasoltaan ja laadultaan haluttua, ja sitä on helpompi valvoa. Perehdyttämisjärjestelmää ylläpitää ja valvoo yleensä henkilöstötoimi, joka ohjeistaa ja tukee yrityksen muita toimintoja perehdyttämisessä. Henkilöstöammattilaiset huolehtivat, että perehdyttämisestä on olemassa selkeä toimintamalli ja että perehdyttäjillä on käytössään ajan tasaiset ohjelmat ja materiaalit. Toimintamallin tulee sisältää selkeä työnjako, jonka kaikki asianosaiset hyväksyvät. (Mts. 194.)

2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja käytännön toteutus

Suunnittelu

Perehdyttäminen on Kankaan ja Hämäläisen (2007) mukaan osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja ennen kuin päästään sen suunnitteluun, on määriteltävä henkilöstöpolitiikkaan liittyviä asioita, jotka koskevat henkilöstöhankintaa. Rekrytoinnissa on oltava selkeät periaatteet ja yrityksessä täytyy miettiä minkälaisiin tehtäviin se palkkaa koulutettuja ja ammattitaitoisia henkilöitä ja mihin tehtäviin se valitsee ”aloittelijoita”, jotka se kouluttaa itse. (Mts. 6.)

Politiikka tulee määrittää lisäksi oppisopimuskoulutusten, työssä oppijoiden ja osa-aikaisten osalta. Myös vuokratyövoiman käytöstä on hyvä olla käytännöt ja pelisääntö-

nöt selvillä. Suunnitelmallisuudella saadaan johdonmukaisuutta ja lisätään tehokkuutta kaikessa toiminnassa, eikä perehdyttäminen ole tämän suhteen poikkeus. (Mts. 6.)

Myös Honkaniemi ja muut (2007, 158) liittävät perehdyttämisen suunnittelun läheisesti rekrytointiprosessiin. Heidän mukaansa tiedettäessä henkilön ominaisuudet valinnan jälkeen perehdyttämisen suunnittelu kannattaa aloittaa miettimällä työkuva tarkemmin ja pohtia, miten se vastaa henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia. Tuuli voi tuoda tullessaan jotain arvokasta, jota ei rekrytointia tehtäessä ensisijaisesti haettu.

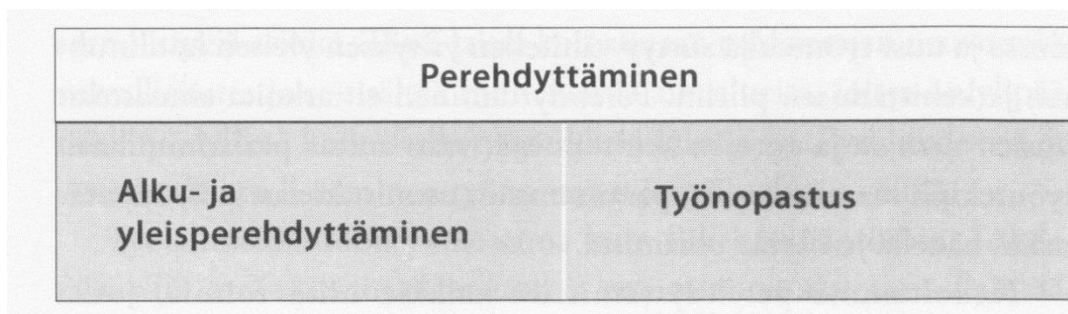
Mikäli toimenkuva on hyvin yksinkertainen, ja se on määritelty jo tarkasti kokonaisuutteen sopivaksi, ei muokkaukselle välttämättä ole tarvetta tai edes mahdollisuutta. Tämänkaltainen tilanne voi olla esimerkiksi monissa tuotannon tehtävissä, joissa työprosessit ovat hyvin selkeitä ja soveltaminen niissä vähäistä. Tehtävissä, joissa kenttä on laajempi ja työntekijälle annetaan vapaammat kädet, voidaan työkuva muokata tarvittaessa helpommin.

Työnkuvan mahdollinen muokkaaminen ei vaikuta perehdyttämisessä ja työssä vain henkilöön itseensä vaan myös työyhteisöön. Työtehtäviä saatetaan joutua organisomaan uudelleen, mikä aiheuttaa uuden oppimista myös muille. Muutos on hyvä käsitellä työyhteisössä hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän tuloa, jotta välttytään turhalta hämmennykseltä ja perehdyttämiseen pystytään valmistautumaan normaalisti. (Honkaniemi ym. 2007, 158.) Työyhteisölle on myös usein hyväksi saada tietää valintojen taustoja eli se, miksi juuri kyseinen henkilö valittiin tehtävään. Erityisen avoin kannattaa olla silloin, jos joku tai jotkut ovat hakeneet samaa paikkaa työyhteisön sisältä. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Tiedottaminen työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen työyhteisölle uudesta työntekijästä kannattaa tehdä mahdollisimman ajoissa, jotta kaikki valmistavat toimenpiteet ehditään tehdä ja työyhteisössä ollaan valmiita vastaanottamaan uusi jäsen. Työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden- ja vaatteiden tilaus ja hankkiminen eivät välttämättä käy hetkessä. Se, että tietokoneiden, tietokoneyhteyksien, salasanojen ja puhelimen tilaaminen aloitetaan vasta ensimmäisenä työpäivänä vie hukkaan paljon arvokasta oppimis- ja työaika. (Hyppänen, 2009, 195.)

Esimiehen on myös hyvä valmistaa työyhteisöä kertomalla tarkemmin, kuka uudeksi jäseneksi on tulossa. Tyypillisin viestintäkeino tänä päivänä on oletettavasti sähköposti, mutta asia kannattaa ottaa esille myös kahvihuonekeskusteluissa. Esimies voi myös pyytää henkilöä lähettämään hänelle lyhyen esittelyviestin ja kuvan, joita pistää muille eteenpäin. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Käytännön perehdytystä suunniteltaessa ja myöhemmin toteutettaessa on syytä tehdä jaottelua sen sisällöstä niin aikataulutuksen kuin vastuunjaonkin kannalta. Perehdyttäminen mielletään kirjallisuudessa monesti yleiskäsitteeksi, joka kattaa sekä yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisen että myös työhön perehdyttämisen eli työnopastuksen. Kupias ja Peltola (2009) selventävät kuviossa 3 perehdyttämisen kokonaisuutta ja sen profiloitumista yläkäsitteeksi.



KUVIO 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 2) kuvaavat perehdyttämistä samaan ideaan pohjautuen ”talo tutuksi” ja ”työ tutuksi” -periaatteellaan, jonka mukaan uusi henkilö oppii perehdyttämisen kautta tuntemaan yrityksen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja oman työyhteisön sekä oman työnsä ja siihen kohdistuvat odotukset sekä vastuut. Myös Hyppänen (2009, 195) on samalla linjalla todeten perehdytyksen sisältävän hänen mielestään tiedottamisen uudesta henkilöstä ennen työhön tuloa, vastaanottamisen, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttämisen sekä käytännön työnopastuksen.

Vastuunjaon osalta perehdyttämisessä tulee tehdä tarkkaan selväksi, mitä kukin taho tekee ja missä vaiheessa. Tämä liittyy jo todettuun esimiehen organisointivastuuseen, mutta se kannattaa nähdä myös yleisemmällä tasolla. Henkilöstötoimi voi auttaa ja tukea muita toimintoja perehdyttämisessä, ja sille voidaan määrittää erikseen osa-

alueita, joista se vastaa. Yleensä ne ovat yleisperhdyttämiseen liittyviä asioita, jotka halutaan perehdyttää kaikille samalla tavalla. Myös työsuojeluorganisaatiolla on oma roolinsa. (Frisk 2005, 42.)

Esimies voi selkeällä vastuunjaolla ja aikataulun suunnittelemisella vaikuttaa koko työyhteisön tehokkuuteen. Jokaisen tietäessä omat perehdyttämisvelvollisuutensa ja tarkemman aikataulun työyhteisön jäsenten omat työt eivät kärsi ja säästytään turhalta sekavuudelta. Suunnitelmallisuudella voidaan vaikuttaa lisäksi työyhteisön jäsenten asenteisiin. Esimerkiksi töissä, joissa on käytössä urakkaperusteinen palkkausjärjestelmä ja uuden työntekijän panoksella on vaikutusta muiden ansioihin, voi työntekijöillä nousta esiin negatiivisia tunteita, mikäli uutta työntekijää ei saada toivotussa ajassa osaksi toimivaa kokonaisuutta.

Työyhteisön osalta suunnittelua kannattaa tehdä yksinkertaisten kysymysten avulla: Kuka ottaa henkilön vastaan? Mitä työyhteisön eri jäsenet perehdyttävät? Kuka toimii kummina ja mistä asioista hän vastaa? Mitä asioita esimies perehdyttää itse? Kirjaamalla näihin kaikkiin vastaukset saadaan hyvät valmiudet käytännön perehdyttämiselle. Oleellisinta on, että kaikki tietävät, mitä tekevät ja millä aikataululla. (Frisk 2005, 42.)

Työkalut

Päästäkseen perehdyttämiselle asetettuihin tavoitteisiin täytyy yhtenäisen perehdyttämisjärjestelmän sisältää ja tarjota myös sopivat ja monipuoliset työkalut. Ne ovat yleensä henkilöstöammattilaisten luomia ja tarkoitettu käyttöön joko suositeltavina tai vaadittuina. Monesti yleisten prosessien halutaan menevän samoja toimintatapoja noudattaen, minkä johdosta niissä käytettäville työkaluille määritetään tietty veloitettavuusaste. Perehdyttämisessä käytettävillä työkaluilla voi olla myös osaltaan vaikutusta uuden työntekijän motivaatioon, sillä niiden käyttö osoittaa kiinnostusta hänen työpanokseensa ja kehittymiseensä. (Metson sisäinen perehdyttämisohje 2011.)

Perehdyttämissuunnitelma

Ennen uuden työntekijän työsuhteen alkua esimerkiksi Metsolla esimies laatii muiden työyhteisössä perehdyttämistä suorittavien työntekijöiden kanssa perehdyttämis-

suunnitelman. Suunnitelmassa kuvataan tarkemmalla tasolla ensimmäisten päivien ja viikkojen ohjelma ja aikataulu, jonka mukaan perehdyttäminen etenee. (Metson sisäinen perehdyttämisohje 2011.)

Perehdyttämissuunnitelma voidaan laatia käyttöön joko sähköisenä tai paperiversiona, joskin sähköinenkin on hyvä muotoilla niin, että se voidaan tulostaa helposti. Näin esimerkiksi ensimmäisen viikon ohjelma voidaan ennen työsuhteen alkua laittaa kahvihuoneen seinälle, josta kaikki sen näkevät. Lepistön (2000, 68) mukaan suunnitelma tulee antaa varsinkin kaikille perehdyttämiseen osallistuville, koska muistettavia asioita on paljon ja näin kaikki pysyvät aikataulussa mukana.

Perehdyttämislomake eli perehdyttämisen muistilista

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan perehdyttämislomake käy hyvästä muisti- ja tarkistuslistasta niin perehdyttäjälle ja perehdytettävälle kuin koko työyhteisölle.

Muistilistan pohja on alun alkaen hyvä luoda sekä kattavaksi että joustavaksi, jotta sitä voidaan soveltaa eri tilanteisiin. Esimiehen on syytä käydä lomake läpi ennen työsuhteen alkua ja varmistaa, että kaikki tarpeelliset asiat on listattu. Merkitsemällä perehdytettäviä kohtia valmiiksi perehdytyksen edetessä listaa on helppo pitää ajan tasalla ja jälkikäteen on mahdollista tarkistaa, onko prosessissa ollut puutteita.

Muistilistat voidaan räätälöidä yksiköllisesti tai ne voidaan tarkoittaa tietyille ryhmille, ja niiden laajuus vaihtelee aina tilanteen ja tarpeen mukaan. Sisältöön ei kannata laittaa vain läpi käytäviä asioita vaan myös kirjailla perehdyttämisen selkeät tavoitteet, jotka antavat suuntaa listan sisällölle. Tavoitteiden ollessa selvillä voidaan listan suunnittelussa keskittyä sen sisältöön: mitkä ovat perehdytettävät aiheet ja asiat, millä aikataululla edetään, mitä apuvälineitä ja oheismateriaalia käytetään ja ketkä perehdytystä kuhunkin asiaan suorittavat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 176) toteavat, että muistilistaan on erityisesti tietotyöntekijöiden kohdalla tärkeää merkitä tarvittavat oman henkilöstön kontaktit, joihin uuden työntekijän tulee ottaa yhteyttä ja tutustua. Verkostoitumista auttaa vielä enemmän, jos henkilö saa tietoa heidän asiantuntemusalueistaan ja osaamisestaan. Verkostoitumalla työntekijä luo itselleen vuorovaikutussuhteita ja edellytyksiä oman työn tekemiseksi osana kokonaisuutta. Muistilistaa laadittaessa tulee ottaa huomioon myös erilai-

set yhteystyökumppanit, kuten esimerkiksi alihankkijat, partnerit, asiakkaat sekä mahdollisesti viranomaiset. (Mts. 176–177.)

Kjelin ja Kuusisto (2003) ottavat myös esille mahdollisuuden hyödyntää intranetiä ja tehostaa sitä kautta henkilöstöprosesseja, joihin myös perehdyttäminen kuuluu. Perehdyttämislomakkeen ollessa sähköisessä muodossa esimies voi muokata sitä perehdytettävän kanssa ja prosessin kulkua voidaan seurata helposti. Työntekijän päivittäessä muistilistaa itse hän pystyy samalla tutustumaan Intranetiin ja sitä kautta saamaan enemmän tietoa yrityksestä. Kjelin ja Kuusisto painottavat, että mikäli muistilistaa pääsevät käsittelemään intrassa myös perehdyttäjät, ei se ole silloin vain paperilomakkeen sähköinen versio. Tällainen integroitu järjestelmä palvelee eri osapuolia perehdyttämisprosessin eri vaiheissa ja antaa mahdollisuuden prosessin arvioimiseen jälkikäteen. (Mts. 210.)

Perehdyttämiskansio

Uudelle henkilölle on hyvä antaa ennen työsuhteen alkua perehdyttämiskansio, johon on koottu tietoa esimerkiksi yksikön toimipisteestä, työterveyspalveluista, henkilökuntaeduista ja työajanseurannasta. Tervetuloa taloon -kansion avulla työntekijä saa keskeistä tietoa yrityksestä ja yksiköstä sekä sen käytänteistä. (Hyppänen 2009, 196.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 211–212) korostavat, että perehdyttämiskansiosta löytyvän materiaalin ulkoasuun ja ilmeeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kansiota selatessa välittyy tärkeää viestiä yrityksestä ja se, miten asiat kuvataan, vaikuttaa uuden henkilön mielikuvaan työnantajasta. Kansiota saattavat selailla myös esim. henkilön perheenjäsenet, joten sitä ei kannata ajatella vain sisäiseen käyttöön.

Kjelin ja Kuusisto (2003) painottavat myös materiaalin helppolukuisuutta ja olennaisuuksiin keskittymistä. Kansio kannattaa laatia mahdollisimman tiiviiksi, selkeäksi ja tarpeenmukaiseksi, koska monikymmensivuisen paketin selaaminen saattaa tuntua monesta liian työläältä. Heidän mukaansa materiaalin tulee myös olla mahdollisimman ajantasaista ja on tiedettävä, kenen vastuulla sen päivittäminen ja saatavuus ovat. (Mts. 212.)

Perehdyttämiskoulutukset

Yrityksillä on mahdollisuus perehdyttää työntekijöitään myös yleisperehdyttämistilaisuuksilla. Tilaisuuksia, joissa käsitellään yleensä yhteisiä asioita, kuten yrityksen arvoja, visiota, strategiaa, asiakkaita sekä yksikön toimintaa, järjestetään lähinnä suurissa yrityksissä, joilla on resursseja koulutusten pitämiseen. Yleisperehdyttämistilaisuuksista vastaa luontevasti yleensä henkilöstötoiminto, joka monesti järjestää myös perehdyttäjäkoulutusta esimiehille ja perehdyttäjille. (Hyppänen 2009, 196; Metson sisäinen perehdyttämisohje 2011.)

Käytännön toteutus

Perehdyttäminen alkaa käytännössä jo valintamenettelyssä, kun hakijoille annetaan haastatteluvaiheessa tietoa yrityksestä ja toimenkuvasta. Henkilö saa tietää valinnan jälkeiset hyvät uutiset yleensä puhelimitse, jolloin on onnittelujen ohella hyvä keskustella lisää työsuhteen aloituksesta ja työn yksityiskohdista. Työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä uuden työntekijän kanssa on hyödyllistä käydä läpi käytännön asioita, jotka liittyvät työsuhteen alkamiseen ja antaa hänelle perehdyttämismateriaalia yrityksestä ja mahdollisesti myös työstä. (Viitala 2003, 260; Hyppänen 2009, 195.)

Uuden henkilön tullessa ensimmäistä päivää töihin on tärkeää, että häntä ollaan vastassa. Tämä pätee myös sisäisissä siirroissa. Lepistön (2000, 67) mukaan työyhteisön valmistautuminen ja ystävällinen vastaanotto antavat ensimmäiselle päivälle ja samalla koko työsuhteelle mukavan alun, josta on mielekästä jatkaa eteenpäin. Ensimmäisen viikon perehdyttämissuunnitelma sekä varsinainen perehdyttämisohjelma ovat hänen mielestään hyvä käydä läpi heti alkukeskusteluissa, joihin osallistuvat yleensä esimies ja mahdollisuuksien mukaan muut perehdyttämistä suorittavat henkilöt.

Perehdyttäminen alkaa tutustuttamalla uusi henkilö taloon ja käymällä käytännön asioita läpi. Henkilöstötoimella voi olla tässä oma roolinsa. Ensimmäisiä hoidettavia asioita ovat avainten luovuttaminen ja kulkulupien varmistaminen ja aktivointi. Uusi työntekijä johdatetaan suoraan tai henkilöstöpuolen osuuden jälkeen omalle osastolle, missä hänet tutustutetaan työpisteeseen, työtiloihin ja lähimpiin työtovereihin. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdyttäminen jatkuu ensimmäisellä viikolla tiiviisti suunnitelman ja ohjelman mukaan, ja Kupiaksen ja Peltolan (2009, 105–106) mukaan työntekijän olisi hyvä päästä omaksumaan työtehtäviään melko nopeasti. Ensimmäistä viikkoa ei kannata kuitenkaan ahtaa heidän mielestään liian ahtaaksi, sillä kaikkia yksityiskohtia ei voi muistaa ja liian hektinen tahti saattaa haitata oppimista. Olennaisinta on keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen ja opastaa, mistä hakea ja pyytää tarvittaessa lisätietoa.

Ensimmäisen viikon jälkeen on myös hyvä pitää alaisen kanssa lyhytmuotoinen palauttekeskustelu, jossa kysellään tunteja ja kokemuksia työsuhteen alusta ja perehdyttämisestä. Palautteen avulla osastolla voidaan arvioida omaa toimintaa ja tarvittaessa kehittää ensimmäisen viikon perehdyttämissuunnitelmaa jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Työnopastus

Alkuperehdyttämisen jälkeen ja talon ollessa tuttu uutta työntekijää voidaan perehdyttää itse työhön. Kangas ja Hämäläinen (2007, 13) toteavat, että työnopastusta ei kannata suunnitella ja toteuttaa täysin omana prosessinaan, vaan se sujuu osana yleisperehdyttämistä ja työyhteisön sekä toimintojen kehittämistä. Heidän mukaansa työnopastuksen tarkoituksena on opastaa ja opettaa työntekijää sisäistämään oman toimenkuvansa luonne, menetelmät sekä tiedot ja taidot.

Kangas ja Hämäläinen (2007) lisäävät, että tavoitteena on myös antaa työntekijälle valmiudet suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti ja omatoimisesti (mts. 13). Kupias ja Peltola (2009, 106) painottavat osaltaan, että esimiehen on oleellista varmistaa työntekijän ymmärtävän työtehtävät ja sen tavoitteet hänen tarkoittamallaan tavalla. Huolellisesti opastettuna työntekijä oppii Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan tekemään työtehtävät heti oikein ja taitojen ja ammattitaidon kehittyessä myös työn laatu sekä tehokkuus paranevat.

Viitala (2003, 263) esittää puolestaan työnopastukselle tavoitteen myös työtehtävien hallinnan ohella. Hänen mukaansa työnopastuksella on hyvä pyrkiä antamaan työntekijälle kuva hänen omasta työstään osana isompaa kokonaisuutta ja auttaa työntekijää hahmottamaan työn merkitys organisaation tuloksen kannalta. Tätä voidaan Viitalan mukaan helpottaa selkeyttämällä eri toimintojen vaikutusta toisiinsa ja kuvaamalla

työn haluttuja lopputuloksia. Myös työhön liittyvien mahdollisten virheiden ja niiden seurauksien kartoittaminen sekä työvaiheisiin liittyvien vaarojen analysoiminen auttavat työntekijää saamana laajemman näkökulman työhönsä.

Työsuojelu

Yksi merkittävimmistä ellei merkittävin perehdyttämiseen kuuluva osa-alue on työsuojelusta huolehtiminen. Työsuojelu ei liity vain työnopastukseen, sillä työympäristön ja työyhteisön yleisellä perehdyttämisellä on vahva vaikutus työhyvinvointiin. Kämäräisen (2003) mukaan perehdyttämällä työntekijä niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseenkin työympäristöönsä voidaan edistää hänen turvallisuuttaan, terveyttään sekä työ- ja toimintakykyään. Myös työtapaturmien ja ammattitautien ehkäiseminen tehostuu. Hyvän ja turvallisen työympäristön vaalimiseksi työympäristössä tulee olla selkeä työn- ja vastuunjako työsuojeluasioiden perehdyttämisestä ja johtamisesta. Myös asenteilla on suuri merkitys. Se, mikä arvo työsuojelulle annetaan, heijastuu ratkaisevasti sen tasoon.

Vastuu työsuojelusta on esimieskunnalla eli linjaorganisaatiolla sekä toiminnallisuuteen että työsuojelulakiin perustuen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu jatkuva työympäristön, työyhteisön tilan sekä työtapojen turvallisuuden tarkkailu. Esimieskunnan jakaantuessa ylimpään johtoon sekä keski- ja työnjohtoon sen roolit ovat myös erilaiset. Ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia esimieskunnan pätevyydestä oikeilla valinnoilla, antaa yleisiä työsuojeluun liittyviä määräyksiä sekä mahdollistaa niiden toimeenpano ja valvoa sitä. Keskijohdon esimiehet, joilla on esimiesasemassa olevia alaisia, vastaavat työturvallisuusohjeista ja niiden tiedottamisesta, laitteiden hankinnasta ja valvonnasta sekä yksiköiden työturvallisuuden valvonnan organisoimisesta. Työnjohdon rooli keskittyy enemmän työntekijän opetukseen sekä työympäristön, kaluston, työmenetelmien ja työtapojen sekä ulkopuolisten ryhmien valvontaan. (Kämäräinen 2003)

Työsuojelua valvotaan erityisellä työsuojelun valvontalailla. Lain tarkoituksena on saada työnantajat noudattamaan työsuojelua koskevia säännöksiä ja *”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla”*. Yhteistoiminnan tavoitteena on puolestaan niimensä mukaisesti edesauttaa työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Sen avulla pyritään antamaan työntekijöille mahdollisuus omien kantojen ja mielipiteiden julkituonille työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyyttä koskeviin asioihin liittyen niin, että niiden avulla voidaan vaikuttaa asioihin ja niiden käsittelyyn. (L 20.1.2006/44; Valvonta – Työsuojelun yhteistoiminta n.d.)

Esimiehet saavat tukea työsuojeluasioiden hoitamiseen työsuojeluorganisaatiolta, joka auttaa heitä työsuojeluasiantuntemuksellaan. Linjaorganisaation on toki varmistettava sille riittävät toimintaedellytykset toimivan ja tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi. Yhteistoimintahenkilönä työsuojelussa toimii yleensä työsuojelupäällikkö, joka tukee esimiehiä heidän hoitaessaan työsuojeluun liittyviä asioita. Mikäli työnantaja ei erikseen nimeä työsuojelupäällikön tehtävään ketään, voi se hoitaa tehtävän myös itse. Jokaisella työpaikalla on kuitenkin oltava työsuojelupäällikön tehtäviä hoitava henkilö. (Kämäräinen 2003; Valvonta – Työsuojelun yhteistoiminta n.d.)

Työsuojeluorganisaatioon kuuluu myös työsuojeluvaltuutettu, joka valitaan työntekijöiden keskuudesta vaaleilla ja joka toimii työntekijöiden edustajana työsuojelua koskevassa yhteistoiminnassa ja suhteessa työsuojeluviranomaisiin (Kämäräinen 2003). Kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole erikseen omaa työsuojeluorganisaatiota, mutta valvontalaki velvoittaa työntekijät valitsemaan työsuojeluvaltuutetun keskuudestaan, mikäli työpaikalla työskentelee säännöllisesti vähintään 10 työntekijää. Työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on edesauttaa työntekijöiden turvallisuutta osallistumalla työpaikan työsuojelutarkastuksiin ja valistamalla työntekijöitä turvallisuutta ja terveellisyyttä edistävästä asioista. (Valvonta – Työsuojelun yhteistoiminta n.d.)

Perehdyttämisen kesto

Se, kuinka kauan aikaa perehdyttämisen toteuttamiseen käytetään, riippuu Hyppäsen (2009, 197–198) mukaan paljon perehdyttävän taustasta sekä työtehtävästä, johon hänet perehdytetään. Vaativaan ja laajaan työtehtävään kestää luonnollisesti kauemmin päästä sisään kuin kohtuullisen yksinkertaiseen ja helppoon. Hyppänen toteaa, että perehdyttämisen voidaan karkeasti käsittää kestävän yhtä pitkään kuin koeaikakin. Hyppänen lisää, että kaikki tieto ei aina ole dokumentoitu ja hiljaisen tiedon oppiminen vie aikaa ja vaatii havainnointia sekä kommunikointia työtovereiden kanssa.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) viittaavat keston suhteen myös koeaikaan, joskin toden, että perehdyttäminen kestää vähintään yhtä kauan. He keskittyvät lähinnä käsittelemään tietopainotteista työtä ja toteavat, että työn hallitseminen ja uuden yrityskulttuurin sisäistäminen vie minimissään puoli vuotta. Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen vaihe voi asiantuntija- ja johtotehtävissä olevilla olla helposti vuodenkin mittainen, vaikka tietoa etsitään aktiivisesti ja itsenäisesti. Perehdyttämisen kestolle on vaikea määrittää tarkkaa aikamäärettä, ja osuvin määritelmä onkin heidän mielestään se, että perehdyttäminen loppuu kun tavoitteet on saavutettu.

2.6 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

Perehdyttämiseen määritetyn ajan lähestyessä loppuaan esimiehen on tärkeää käydä työntekijän kanssa keskustelua perehdyttämisprosessin sujumisesta. Keskustelussa ja perehdyttämisen arvioinnissa on hyvä hyödyntää perehdyttämisen muistilistaa ja edetä sen mukaan kohdittain. Näin voidaan selvittää, onko vielä asioita joita olisi syytä käydä läpi, ja miten muistilista toimi perehdyttämisen työkaluna. Haasteellisimpien osa-alueiden selvittäessä esimiehellä ja perehdyttäjillä on mahdollisuus kehittää toimintaa jatkossa ja luoda prosessista entistä toimivampi. Osa-alueita voidaan tarkastella ja käydä läpi myöhemmin ensimmäisessä kehityskeskustelussa ja siten arvioida jatko-toimenpiteiden onnistumista. Palautekeskustelun kautta esimiehellä on myös mahdollisuus arvioida sekä omaa että muiden perehdyttäjien toimintaa perehdytyksen aikana. (Hyppänen 2009, 198–199.)

Perehdyttämistä kannattaa seurata yrityksessä myös laajemmin. Jos perehdyttämistä halutaan kehittää, on koottava yhteen tietoa sen toimivuudesta. Palautetta, jota saadaan esimerkiksi haastatteluilla tai kyselylomakkeilla, on hyvä pyytää sekä perehdytettäviltä että perehdyttäjiltä. Näin pystytään arvioimaan perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Laadua ja työntekijän tyytyväisyyttä mitattaessa kannattaa kiinnittää huomioita sekä yrityksen tavoitteisiin että työntekijän mielipiteisiin perehdyttämisestä. On mahdollista, että perehdyttämisessä tulee vaiheita ja nousee esille asioita, jotka eivät tunnu työntekijästä heti mukavilta, mutta edesauttavat silti oppimista ja ovat aiheellisia työnantajan näkökulmasta. Perehdyttämisessä pyritään toki antamaan työsuhteelle mielekäs alku, mutta siinä pitää myös tavoitella työntekijän liittämistä osaksi toimivaa kokonaisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

3 CASE-YRITYS: METSO PAPER OY RAUTPOHJA

3.1 Metso yrityksenä

Metso Oyj

Kansainvälinen teknologiakonserni Metso Oyj syntyi Valmet Oyj:n ja Rauma Oyj:n yhdistyttyä 1.7.1999. Metso on erikoistunut teknologia- ja palveluratkaisuihin kaivos-, maarakennus-, voimantuotanto-, öljy- ja kaasu-, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Yhtiöllä on toimintaa yli 300 yksikössä yli 50 maassa. Metso on maailmanlaajuisesti suuri työllistäjä ja sillä on työntekijöitä noin 29 000. Asiakkaita yhtiöllä on yli 100 maassa. Metsolla oli vuonna 2010 liikevaihtoa 5 552 miljoonaa euroa, josta palveluliiketoiminnan osuus oli hieman alle puolet. (Metso lyhyesti 2011; Rautpohjan perehdyttämisosas 2010, 3.)

Paperi- ja kuituteknologiasegmentti

Metsossa on jaettu liiketoiminta kolmeen eri segmenttiin, jotka ovat Kaivos- ja maarakennusteknologia, Energia- ja ympäristöteknologia sekä Paperi- ja kuituteknologia. Metso Paper Oy kuuluu näistä Paperi- ja kuituteknologiasegmenttiin, jolla on toimintoja ja tuotantoa massa- ja paperiteollisuuden alalla ympäri maailmaa. Segmentin liikevaihto vuonna 2010 oli 1 856 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 10 360. Omia toimintoja ja tuotantoa sillä oli 26 maassa 100 toimipisteessä. (Rautpohjan perehdyttämisosas 2010, 3.)

Paperi- ja kuituteknologiasegmentti valmistaa ja tuottaa sellu- ja paperiteollisuuden koneita ja laitteita sekä palveluita. Sen tuotevalikoimaan kuuluvat niin uudet tuotantolinjat kuin käytössä olevien linjojen uudistuksetkin. Se tarjoaa asiakkaille myös asiantuntija- ja huoltopalveluja. Metso on toimittanut maailmalle yli 1500 paperi-, kartonki- ja sellunkuivatuskonetta, jotka valmistavat muun muassa sanomalehtipaperia, SC-paperia, LWC-paperia, puuvapaata hieno- ja pohjapaperia sekä ulkopakkauskartonkia. Metson tai sen edeltäjien valmistamilla koneilla tuotetaan yli puolet (53 %) maailmalla käytettävästä paperista. (Rautpohjan perehdyttämisosas 2010, 3.)

Rautpohjan yksikkö

Rautpohjan tehdas aloitti toimintansa kesällä vuonna 1938, ja se toimi aluksi Valtion Tykkitehtaana. Sotatarvikkeita valmistettiin vuoden 1944 syksyyn asti, jolloin jatkosota päättyi. Sodan päätyttyä Neuvostoliitto määräsi Suomelle valtavat sotakorvaukset. Tykkitehtaan, jonka nimi muuttui Valtion Metallitehtaiden Rautpohjan Tehtaaksi, tuotanto muutettiin valmistamaan vuonna 1948 perustetun Rautpohjan valimon kanssa muun muassa lokomobiileja ja tukkinostureita. Tehtaan nimi vaihtui vuonna 1951 Valmet Oy:ksi, jonka viimeiset toimitukset itänaapurille lähtivät Rautpohjasta syksyllä 1952. Rautpohjan isolla tehdasalueella oli paljon raskaan metalliteollisuuden osaamista ja se päätettiin hyödyntää aloittamalla paperikoneiden valmistus. Ensimmäinen paperikone valmistui vuonna 1953 ja se toimitettiin Puolaan. (Valtion tykkitehdas n.d.; Lepoaho 2000, 28.)

Nykyään Rautpohjan yksikkö on Metso Paper Oy:n suurin toimipaikka. Sen henkilöstömäärä on noin 1700, joista tuotannossa työskentelee noin 400. Metso on vuoden 2011 lukujen perusteella Jyväskylän neljänneksi suurin työnantaja. Metso Paperilla on yksiköitä muualla Suomessa muun muassa Järvenpäässä, Tampereella, Valkeakoskella, Porissa ja Varkaudessa. (Rautpohjan perehdyttämisopas 2010, 2–3; Jyväskylä 2011)

Rautpohjan yli 50 hehtaarin tehdasalueella sijaitsee paperi- ja kartonkikonetehtaan lisäksi teknologiakeskus, paperikoneiden huoltokeskus sekä rautavalimo. Rautpohjassa käsitellään vuositasolla noin 20–30 paperikone- ja uusintaprojektia sekä yli 200 tarjousprojektia. Pienemmän luokan komponentti- ja varaosatoimituksia tehdään vuosittain satoja. (Rautpohjan perehdyttämisopas 2010, 3.)

Prosessi paperikoneen tilauksen käsittelyn kautta suunnitteluun ja sieltä tuotantoon on pitkä ja vaatii monen eri toiminnon panosta ja yhteistyötä. Rautpohjassa pyritään kehittämään tuotteita ja palveluita koko ajan ja markkinoimaan niitä niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Rautpohjan yksikössä on useita toisiaan tukevia toimintoja, joita ovat muun muassa Markkinointi, Myynti, Projektinhallinta, Prosessitekniikka, Suunnittelu ja tuotekehitys, Käännös- ja dokumenttipalvelut, Laatu & Ympäristö, Talous, Tietohallinto, Viestintä sekä Henkilöstö. (Mts. 2-9.)

Tuotantopuoli toimii Rautpohjan yksikössä monen muun toiminnon kanssa saman katon alla, mutta eroaa niiden olosuhteista huomattavasti. Tuotanto on jaettu kahteen tuotelinjaan, märänpään tuotantoon ja telatuotantoon, joissa molemmissa käsitellään isoja ja painavia kappaleita. Paperikoneet tehdään asiakkaiden toiveiden mukaiseksi, ja ne voivat olla yli 100 metriä pitkiä, 11 metriä leveitä ja jopa yli 10 metriä korkeita. (Mts. 7.)

3.2 Perehdyttäminen Rautpohjan tehtaalla

Henkilöstö- ja rekrytointipolitiikka

Perehdyttäminen pohjaa Metsossa sekä henkilöstö- että rekrytointipolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikassa tähdennetään jokaiselle henkilöstön jäsenelle annettavia mahdollisuuksia oppia uusia taitoja ja kykyjä sekä yhtäläistä oikeutta saada helposti työssä tarvitsemansa riittävä tieto ja opastusta sen hyödyntämiseen. Rekrytointipolitiikka antaa puolestaan perehdyttämiselle lähtökohtia ohjeistamalla esimiehiä laatimaan tehtävälle pätevyysvaatimuksen ja toimenkuvan. Niissä eritellään muun muassa työtehtävät, osaaminen, työsuoritukseen liittyvät vaatimukset sekä tehtävän mahdolliset erityispiirteet. Ne kaikki vaikuttavat myöhemmin perehdyttämiseen.

Rekrytointipolitiikassa mainitaan henkilökohtaisesta perehdyttämisohjelmasta, joka tulee laatia kaikille uusille toimihenkilöille ja työntekijöille. Jokaiselle heistä tulee määrittää myös henkilökohtaiset tavoitteet puolen vuoden sisällä työsopimuksen solmimisesta. Politiikassa on myös maininta kummitoiminnasta, mutta se ei lue sääntönä vaan pikemminkin suosituksena sopeutumisen tukemiseen.

Sisäiset ohjeet

Metsolla on myös tarkempia ohjeita perehdyttämisestä. Konsernitasolla on tuotettu paljon yleistä materiaalia yrityksestä ja sen toiminnoista ja varsinainen opinnäytetyöhönkin liittyvä perehdyttämisopas valmistui vuoden 2010 syksyllä. Metsolla on käytössä oma intranet, jonne on luotu muun muassa we@metso – perehdyttämisspeli.

Rautpohjassa on olemassa oma ohje, jossa kuvaillaan perehdyttämisen tavoitteita, sisältöä ja sen apuna käytettäviä työkaluja. Ohjeessa jaetaan perehdyttäminen yleisperehdyttämiseen ja työnopastukseen. Yleisperehdyttämiseen, josta vastaa henkilöstö-

toimi, kuuluvat ohjeen mukaan mm. *lähiympäristön esittely, yleisesti käytössä olevat yhteiset työvälineet, työnantajan tarjoamat palvelut, kuten esimerkiksi terveydenhoito ja koulutusjärjestelmät sekä erilaiset toimintaa ohjaavat viralliset ja epäviralliset säännöt.* Yleisperehdyttämistä on myös organisaatioon ja arvoihin tutustuttaminen. Työnopastuksella, joka on esimiehen vastuulla, tarkoitetaan ohjeessa työn varsinaista opettamista, eli työntekijälle kerrotaan *työmenetelmät, välineet, keskeiset sidosryhmät, tuotteet, laatuun ja työturvallisuuteen liittyvät seikat.*

Ohjeessa tähdennetään esimiesten vastuuta. Siinä myös mainitaan työyhteisön osallistumisen tärkeys sekä kummitoiminnan hyödyllisyys. Henkilöstötoimi järjestää ohjeen mukaan muutaman kerran vuodessa perehdytystilaisuuden sekä tuottaa perehdytysmateriaalia. Ohjeessa mainitaan myös perehdyttämisen kohderyhmistä ja siinä korostetaan erityisesti työntilaajan vastuuta ulkopuolisten urakoitsijoiden perehdyttämisestä.

Muutokset henkilöstötoimessa

Metsossa tehtiin merkittäviä henkilöstöhallintoa ja – palveluita koskettavia muutoksia vuoden 2010 alussa. Metsolla oli henkilöstötoimintojen osalta käytössä eri yksiköissä erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä ja muutosten avulla pyrittiin tehostamaan ja yhtenäistämään henkilöstöpalvelujen tasoa. Tämän seurauksena henkilöstötoiminnot organisoitiin uudelleen HR Services -toiminnoiksi. Tampereelle perustettiin Palvelukeskus, johon henkilöstöä neuvotaan ottamaan yhteyttä henkilöstöasioissa joko puhelimitse, sähköpostitse tai tekemällä intrassa sähköinen palvelupyyntö. Yksiköistä puolestaan vähennettiin paikallisia henkilöstötoimintoja.

Erityisasiantuntemusta ja -palvelua tarjoavat nykyään eri osa-alueisiin erikoistuneet HR Services -toiminnon tiimit, joihin paikallisesti toimineita henkilöstöammattilaisia sijoitettiin. Jokaiselle paikalliselle yksikölle on myös nimetty henkilöstöpäällikkö. Osa henkilöstöpäälliköistä vastaa useasta yksiköstä, joten heitä ei ole sijoitettu jokaiseen yksikköön. Rautpohjan yksiköllä on edelleen oma henkilöstöpäällikkö, joskin tehtävän toimenkuva muuttui uuden toimintamallin myötä.

Muutos oli merkittävä ja sen vaikutukset näkyivät eri yksiköissä eri lailla. Isoilla yksiköillä, joilla oli resursseja ylläpitää vahvaa paikallista henkilöstöhallintoa, muutos nä-

kyi lähinnä siten, että vastuuta henkilöstötoimen hoitamista asioista siirtyi paljolti esimiehille itselleen. Pienemmissä yksiköissä, joissa paikallisen henkilöstöhallinnon toiminta oli pienimuotoisempaa, muutos tarkoitti henkilöstöasioiden palvelutason nousua esimiehille ja työntekijöille.

Rautpohjassa muutos tuntui ja näkyi selvästi, sillä suurimmalla yksiköllä oli luonnollisesti suurin paikallinen henkilöstötoiminto. Se oli jaettu ennen neljään eri tiimiin, jotka kukin hoitivat omia vastuualueitaan. Tiimit olivat Voimavaratiimi, Palvelutiimi, Hyvinvointitiimi sekä Viestintätiimi. Tiimeissä työskenteli yhteensä noin 20 henkeä. Paikallinen läsnäolo oli vahvaa, ja Rautpohjan henkilöstö pystyi tukeutumaan paikallisen henkilöstötoiminnon apuun kaikissa henkilöstöasioissa. Tiimeistä Voimavaratiimi vastasi koulutusprojekteista ja rekrytoinnista ja siten myös yleisperehdyttämisestä. Nykyään Rautpohjan paikallinen henkilöstötoimi on resursseiltaan pienempi, eikä kyseisiä tiimejä ole enää olemassa. Paikalliseen henkilöstötoimeen kuuluu tällä hetkellä viisi henkilöä.

Käytännön toimenpiteet

Työhaastatteluihin osallistuu Rautpohjassa pääasiassa rekrytointipäällikkö, rekrytoitavan esimies sekä mahdollisesti HR Services -toiminnon rekrytointiammattilainen. Työsopimuksen teon yhteydessä uudelle työntekijälle kerrotaan yleisiä asioita yrityksestä ja hän saa perehdyttämiskansion, joka sisältää perehdyttämismateriaalia yrityksestä ja Rautpohjan yksiköstä. Perehdyttämismateriaalin tuottaa paikallinen henkilöstötoimi yhteistyössä viestinnän ja työsuojeluorganisaation kanssa.

Kansiossa on myös perehdyttämislomake (liite 2), joka ohjeistetaan käymään esimiehen kanssa läpi. Lomakkeessa on myös ohjeistettu esimiestä taltioimaan se itselleen. Osa toiminnoista on luonut yhteisesti käytössä olevaan Lotus Notes -viestintä- ja työryhmäohjelmistoon kannan, johon he skannaavat valmiiksi kuitattuja perehdyttämislomakkeita. Näihin kantoihin on yleensä oikeudet vain kyseisen toiminnon työntekijöillä. Toiminnot ovat muokanneet perehdyttämislomakkeita omien halujensa ja tarpeidensa mukaan ja niiden dokumentointi ja tallessapito on täysin esimiehen vastuulla. Jotkut esimiehistä taltioivat täytetyt lomakkeet kansioihin, jotkut suosivat skannausta.

Ensimmäisenä työpäivänä uuden työntekijän vastaanottaa yleensä joko esimies tai joku muu kyseisestä työyhteisöstä. Yleisin paikka tapaamiselle on pääaula, johon työntekijän on helppo tulla. Vastaanottaja ohjaa henkilön osastolle, jossa perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan. Henkilöstötoimella oli tapana järjestää yleisiä kaikille vapaita perehdyttämistilaisuuksia kaksi kertaa vuodessa, mutta tämä käytäntö loppui henkilöstötoimeen kohdistuneen muutoksen myötä. Rautpohjassa paikallinen henkilöstötoimi vastaa vielä kesäharjoittelijoiden ja työelämään tutustujien perehdyttämisestä. Heille perehdyttämistilaisuuksia järjestetään useampia.

Esimiehiä ei ole tällä hetkellä veloitettu raportoimaan liitteen 2 mukaisen perehdyttämislomakkeen täyttämistä. Metson HR Palvelukeskus on kuitenkin vaatinut kevästä 2011 alkaen esimiehiä täyttämään liitteen 3 mukaisen lomakkeen, joka tulee palauttaa Palvelukeskukseen postitse neljän viikon kuluessa työsuhteen aloituksesta. Kyseisen lomakkeen lisäksi yksiköt voivat Palvelukeskuksen mukaan käyttää erillisinä liitteinä yksikkö-, osasto- tai tehtäväkohtaisia tarkentavia perehdytyslomakkeita. Käytäntö siitä, raportoidaanko Palvelukeskukseen uuteen perehdyttämisoppaaseen pohjaava vai Palvelukeskuksen tällä hetkellä käyttämä lomake, vakiintunee lähikuukausina.

Työsuojeluorganisaatio perustaa toimintansa Rautpohjassa OHSAS 18001 työturvallisuusjohtamisjärjestelmään, jonka avulla on laadittu työturvallisuuspolitiikka ja sen tavoitteet. Työsuojeluorganisaatiota johtaa työsuojelupäällikkö, joka vastaa työturvallisuudesta, paloturvallisuudesta ja vartioinnista. Hänen tehtävänä on avustaa esimiehiä työsuojeluasioissa ja järjestää yhteistoiminta työnantajan ja työntekijöiden kesken. Varsinaista työsuojeluvastuuta työsuojeluorganisaatiolla ei kuitenkaan ole, vaan vastuu on aina työnantajalla eli jokainen esimies vastaa alaistensa työsuojelusta. Työsuojeluorganisaatio tukee muuta organisaatiota esimerkiksi laite- ja työvälinehankintoihin liittyvissä turvallisuusasioissa. Se tekee yhteistyötä monien tahojen, muun muassa palotarkastajien kanssa. Se suorittaa myös valvontaa ja tarkastuksia työturvallisuusohjeiden noudattamisesta ja järjestää esimerkiksi työturvallisuus- ja tulityökorttikoulutuksia.

Työsuojeluorganisaatio on myös vastuussa ulkopuolisten urakoitsijoiden työturvallisuusperehdyttämisestä. Se järjestää yhteistyökumppaneille noin puolitoista tuntia

kestäviä perehdyttämistilaisuuksia, joiden jälkeen urakoitsijoilta pyydetään allekirjoitukset erilliseen lomakkeeseen todisteeksi perehdyttämisen saamisesta. Työsuojeluorganisaatio taltioi lomakkeet itselleen. Perehdyttämistilaisuuksissa keskitytään ympäristö- ja turvallisuuspolitiikkoihin ja kerrotaan Rautpohjan tehdasalueesta. Yleispe-
rehdyttämiseen kuuluvaa yritysesittelyä tilaisuuksissa ei ole. Työsuojeluorganisaatio ylläpitää Excel-taulukkoa, johon se listaa kaikki ulkopuoliset perehdytetyt urakoitsijat. Vuonna 2010 perehdytyksen sai kaikkiaan 218 yhteistyökumppanin edustajaa. Vuoden 2011 lokakuun loppuun mennessä luku oli 255.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön tekeminen Metso Paper Oy:n Rautpohjan yksikölle oli luonteva jatku-
mo tutkijan siellä suorittamalle opiskeluun liittyvälle harjoittelulle. Tutkija on ollut yh-
täjaksoisesti vuoden 2009 keväällä loppuneen harjoittelun jälkeen Rautpohjan henki-
löstöhallinnossa töissä opiskelun ohella ja aiheen opinnäytetyölle tutkija sai omalta
esimieheltään. Perehdyttäminen on osa henkilöstötoimen alueista, ja tutkija kokee
myös siksi sen kiinnostavaksi. Mielenkiintoa tuo myös aiheen konkreettisuus. Aihee-
seen paneutuminen opinnäytetyön kautta tukee jatkossa tutkijan työtä varsinaisen
sähköisen perehdyttämistyökalun luomisessa ja käyttöönotossa.

Teemahaastattelut

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Tutkimusmenetelmä valikoitui
tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman kautta. Opinnäytetyöllä pyritään sel-
vittämään esimiesten näkemyksiä perehdyttämisestä ja uuden perehdyttämisoppaan
käyttöönotosta. Laadulliset menetelmät sopivat asenteiden ja näkökulmien selvittämi-
seen hyvin, sillä niillä pystytään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi
ym. 2007, 157.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Tutkimuksessa haluttiin löytää
erilaisia näkökulmia tutkittavasti aiheesta mahdollisimman kattavasti. Teemahaastat-
telut etenevät valmiiksi laadittujen kysymysten mukaan, mutta mahdollistavat silti
joustavan kysymystekniikan. Kysymyksiä ei välttämättä tarvitse käydä läpi ennalta

suunnitellussa järjestyksessä ja haastattelijä voi esittää välikysymyksiä. Teemahaastattelurunko koostuu nimensä mukaisesti eri teemoista, joista haastattelijä ja haastateltava keskusteleval. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Esimiestahoa tutkimuksessa edusti Rautpohjan yksikön seitsemän esimiestä, joilla useimmilla on alaisina sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä. Nämä esimiehet sekä henkilöstötoiminnon ja työsuojelu- ja turvallisuustahojen edustajat valittiin haastateltaviksi Rautpohjan henkilöstöammattilaisten kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkemys perehdyttämisestä eri toiminnot ja työn luonteet huomioimalla. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja kaikki olivat heti mielellään mukana. Haastattelukysymykset (liite 4) lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastatteluja.

Esimiesnäkökulman lisäksi koettiin tarpeelliseksi kuulla myös henkilöstöpuolen edustajaa sekä henkilöitä, jotka työskentelevät perehdyttämiseen oleellisesti liittyvän työsuojelun ja turvallisuuden parissa. Parihaastattelu toimi työsuojelu- ja turvallisuustahojen haastateltaessa erinomaisesti. Haastattelu aloitettiin yhteisellä keskustelulla aiheesta, minkä jälkeen tahojen haastateltiin vuoron perään kummankin ollessa koko ajan samassa tilassa läsnä. Muutamien haastattelun aikana tulleiden välikommenttien lisäksi haastatellut jakoivat yhteisesti näkemyksiään Vapaan sanan osiossa. Tutkimuksen kannalta tämä synnytti mielenkiintoisen keskustelun erityisesti alihankkijoiden ja ulkopuolisten urakoitsijoiden perehdyttämisestä.

4.2 Asenteet perehdyttämisestä kohtaan

Perehdyttämisen onnistumisen ratkaisee se, kuinka paljon sille annetaan yrityksen sisällä arvoa. Se, miten tärkeäksi perehdyttäminen koetaan, näkyy yleensä suoraan sen toteuttamisessa. Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavien asenteiden selvittämiseksi perehdyttämisen merkitystä ja tärkeimpiä syitä sen toteuttamiselle. Haastateltavien arvioidessa niitä esiin nousi useita eri näkökulmia. Esimiehet arvioivat perehdyttämistä omien näkemystensä ja kokemustensa pohjalta ja muistelivat mielellään oman työsuhteensa aloitusta Metsolla. Osa esimiehistä lähestyi perehdyttämistä asettamalla itsensä uuden työntekijän rooliin, osa katsoi sitä yleisemmällä tasolla. Henkilöstötoi-

minto sekä työsuojelu- ja turvallisuustahot pohtivat erityisesti omien toimintojensa suhdetta perehdyttämisen lähtökohtiin ja sen tavoitteisiin sekä puutteelliseen perehdyttämiseen liittyviin riskeihin.

Esimiesten keskuudessa perehdyttäminen nähtiin yleisesti erittäin tärkeäksi keinoksi saada uusi työntekijä pääsemään työhönsä kiinni ja omaksumaan työhön liittyvät tehtävät, tavoitteet, etuudet sekä velvollisuudet. Monen esimiehen mielestä perehdyttäminen on lähtökohta uuden työsuhteen aloittamiselle ja perehdyttämisen todettiin olevan kaiken A ja O. Perehdyttämistä kutsuttiin usein myös uuden työntekijän sisäänajoksi, jossa opetetaan uuden työympäristön toimintatapoja ja sopeutetaan uuteen toimintakulttuuriin. Uuden työntekijän omaksuessa talon tapoja ja tutustuu ihmisiin hän pääsee osaksi työyhteisöä ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa helpottuu.

Perehdyttäminen on paljon kiinni työntekijän toimenkuvasta, ja sen sisältö riippuu paljon siitä, minkälaisia tavoitteita työlle asetetaan ja miten toimenkuva toimii osana kokonaisuutta. Usein toimihenkilöiden perehdyttämisessä korostuvat verkostoituminen ja työntekijöillä puolestaan työturvallisuus. Tämä näkyi myös esimiesten näkemyksissä. Useimmat esimiehet, joilla on alaisia vain toimihenkilöpuolelta, painottivat eri toimintojen välistä yhteistyötä ja tutustumista ihmisiin myös oman työyhteisön ulkopuolelta. Työntekijäpuolen esimiehistä moni korosti Rautpohjan tuotannon ominaisuuksia ja työolosuhteita, ja he kaikki nostivat työturvallisuuden yhdeksi tärkeimmistä syistä perehdyttämiselle.

"Toimihenkilöpuolen ja verstaapuolen perehdyttämisessä on isoja eroja ja se on se verkostojen luonti täällä toimihenkilöpuolella enempi se, mihin perehdyttäminen painottuu ja tietysti se oma työympäristö ja siinä toimiminen. Tietää, että mistä mikäkin paikka löytyy. Kyllä mä koen sen verkoston luonnin ja sitten tietynlaisen yrityskulttuurin ja toimintatapojen omaksumisen tärkeäksi. Mistä mikäkin tieto löytyy ja miten asiat on tehty ja totuttu tekemään. Sen tyyppisiä asioita. En tarkota semmosta "näin täällä on asiat aina tehty" -asennetta. Se on sitä, kun asioita ei oo kirjotettu mihinkään, mut se vaan tulee sitten jostain kantapään kautta pikkuhiljaa." (Esimies D)

Usealle esimiehelle perehdyttäminen merkitsi työturvallisuuden edesauttamisen lisäksi myös oikeiden työtapojen ja -menetelmien opettamista. Heidän mukaansa on tärkeää, että työntekijälle opastetaan heti alussa miten työpisteellä toimitaan, jotta välttyään suuremmilta virheiltä ja vahingoilta sekä väärrien toimintamallien omaksumiselta, jotka saattavat kopioitua seuraavalle sukupolvelle.

Perehdyttämisen hyödyiksi laskettiin myös johdon mahdollisuus ohjata uuden työntekijän työskentelyä yrityksen tavoitteita kohti ja haluttujen toimintamallien mukaisesti. Yleisesti johdon tehtäväksi koetaan linjata, miten asioita tehdään ja mihin suuntaan niitä viedään, ja perehdyttäminen nähdään keinoksi toteuttaa tätä vastuuta. Osa esimiehistä painotti erityisesti perehdyttämisen merkitystä henkilön motivaatioon ja asenteisiin uutta työtä ja työpaikkaa kohtaan. Huomioimalla uusi työntekijä heti alusta alkaen edesautetaan hyvän ensivaikutelman saamisessa. Tämä vaikuttaa pitkälti siihen, missä valossa työntekijä uuden työnantajansa tai osastonsa näkee. Motivaatio heijastuu monesti siihen, kuinka nopeasti työntekijä uuden työnsä oppii, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan kannattavuuteen ja työn tehokkuuteen.

Taloudellisen puolen näkökulma tuli esiin myös perehdytyksen vaikutuksesta siihen aikaan, mikä työntekijällä kuluu uuden työn oppimiseen. Mitä nopeammin uusi työntekijä omaksuu työtehtävänsä ja pystyy sitä itsenäisesti suorittamaan, sitä nopeammin työntekijä maksaa häneen rekrytoinnin kautta satsatun investoinnin takaisin. Uuden oppiminen ottaa aina aikansa, eikä taloudellisia hyötyjä saada välttämättä kovin nopeasti.

Henkilöstötoimi korosti perehdyttämisessä erityisesti yrityskuvan ja yrityskulttuurin omaksumisen merkitystä. Näkökulma ei tullut sinänsä yllätyksenä, koska henkilöstötoimi vastaa henkilöstön yhteisistä asioista ja sen tuottaessa palveluita henkilöstölle voidaan jokainen työntekijä nähdä tavallaan sen asiakkaana.

"Jokainen hetki mitä me pystytään nopeuttamaan siinä, että näistä uusista työntekijöistä kautta sitten uusissa rooleissa toimivista henkilöistä tulee Metsolaisia, se auttaa tätä meidän tekemistä. Koska se, mitä enemmän paukkuja alkupäähän pistetään helpottaa niiden töiden ja Metsolaisuuden omaksumista." (Henkilöstötoimi)

Henkilöstöpuolen edustaja nosti esiin myös rekrytointiprosessin ja perehdyttämisen yhteyden painottaen kuitenkin niiden eroja. Henkilöstötoimen mukaan uusi työntekijä saa haastatteluprosessin aikana tietoa yrityksestä ja työstä ja muodostaa kokemansa ja kuulemansa perusteella yrityksestä tietynlaisen kuvan. Työnhakijan saama mielikuva ei välttämättä kuitenkaan vastaa todellisuutta, ja perehdyttämisellä onkin tärkeä merkitys selvittää työntekijälle, minkälaiseen yritykseen hän on tullut.

Työsuojelu- ja turvallisuustahot tähdensivät omalta osaltaan perehdyttämisen merkitystä työturvallisuuden kannalta. Heidän mukaansa uudelle työntekijälle on tiedostettava työpaikkaan liittyvät riskit ja opetettava turvalliset työmenetelmät. Myös omaan toimenkuvaan liittyviä vastuita korostettiin.

”Sillä on minusta aika suurikin merkitys. Ensimmäinen asia on se, että se henkilö, joka perehdytetään, tietää mitä sen kuuluu tehdä. Mitkä on sen vastuut, valtuudet ja rooli siinä firmassa. Ja henkilö, jolla voi olla pätevyys ja koulutus johonkin työhön ei välttämättä tee sitä työtä juuri siinä firmassa eli sun täytyy tietää mitä sun työhön kuuluu. Ja sitähän sillä perehdyttämällä ajetaan takaa. Se on myöskin, että henkilö tietää, mitkä on ne oikeat työtavat. Turvallisuuden puolella tietysti mieltii näitä turvallisuusasioita eli tietää miten kuuluu turvallisesti toimia. Ja tietää ne omat työvälineensä ja osaa niitä käyttää.”
(Työsuojelu ja turvallisuus)

Työsuojelun ja -turvallisuuden edustajat pohtivat myös perehdyttämisen merkitystä koko työyhteisöä ajatellen. He totesivat, että on oleellista kiinnittää huomiota olemassa olevan organisaation tilaan ja uuden työntekijän tulon vaikutukseen muiden työtehtävissä. Heidän mukaansa tarkalla tehtävien määrittelyllä voidaan välttää uuden työntekijän astuminen muiden työyhteisön jäsenten varpaille. Kaikkien tietäessä omat, toistensa ja uuden työntekijän toimenkuvat selkeytetään tilannetta ja perehdyttämistä on helpompi suorittaa. Haastattelussa tuotiin esiin lisäksi perehdyttämisen jatkuva tarve, jota esiintyy uusien laitteiden hankinnan myötä. Perehdyttämistä ei siis tehdä vain uutta työtä aloitettaessa vaan sille nähdään tarvetta pitkin työsuhdetta.

4.3 Puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutuvat riskit

Arvostettiinpa perehdyttämistä periaatteellisesti kuinka paljon tahansa, sitä ei silti aina välttämättä hoideta kunnolla. Tähän saattaa olla syynä muun muassa kommunikoinnin puute, vastuunjaon epämääräisyys, perehdyttämisjärjestelmän puuttuminen, kokemattomuus tai silkka unohtaminen. Edellä esitetyt syyt puutteellisuudelle ovat teoreettisia, eikä niitä ole johdettu tutkimuksen tuloksista. Ne ovat kuitenkin realistisia, ja kyseisiä tilanteita saattaa yrityksissä esiintyä. Perehdyttämisen organisointi saattaa jäädä vain puheasteelle, mikäli asioista ei sovita tarkkaan jo suunnitteluvaiheessa. Esimiehillä voi myös olla tahtoa perehdyttämisen hoitamiseen, mutta mikäli kokemusta sen johtamisesta ei ole, saattaa työyhteisö vain ihmetellä ja katsella toisi-

aan uuden työntekijän saapuessa. Esimiehet voivat olla työssään myös hyvin kiireisiä, ja vaikka rekrytointiprosessin aikana on perehdyttämistä jo saatettu miettiä, unohtuvat siihen liittyvät valmistelut muiden työasioiden ja kiireiden alle.

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta mielipiteitä riskeistä, joita puutteellinen perehdyttäminen voi aiheuttaa. Vastaukset olivat pääpiirteittäin kaikkien tahojen kesken samoilla linjoilla, ja mielipiteet riskeistä olivat vahvoja. Esimiesten vastauksissa korostui taloudellinen ajattelutapa ja henkilöstötoimi sekä työsuojelu- ja turvallisuustahot painottivat työn laatua sekä turvallisuusasioita.

Valtaosa esimiehistä näki puutteellisella perehdyttämisellä olevan suorat vaikutukset työn tehokkuuteen ja sitä kautta taloudellisuuteen. Aiemmin todettu perehdyttämisen vaikutus työn omaksumiseen voidaan helposti kääntää myös toisinpäin: mitä kauemmin uudella työntekijällä menee uuden työn oppimisessa, sitä hitaammin hänet saadaan tuottavaksi. Rekrytointi on aina investointi, ja mikäli perehdyttämisessä ei olla esimiesten ja palkkaajien puolesta tosissaan, hukataan resursseja.

Kustannukset liittyvät rekrytoinnin ohella myös tuotteisiin. Puutteellinen perehdyttäminen saattaa aiheuttaa työssä virheitä, mikä voi johtaa materiaalivahinkoihin. Tämä voi todentua niin toimihenkilö- kuin työntekijäpuolellakin. Koneistus Rautpohjan tuotannossa on ammattitaitoa vaativaa työtä ja esimerkiksi siellä käsiteltävät telat ovat erittäin arvokkaita. Valmistuksessa tapahtunutta virhettä voidaan joutua korjaamaan useita päiviä. Tuotteista on aina sovittu tarkat toimitusajat ja niistä myöhästyminen voi virheiden takia aiheuttaa isoja kustannuksia. Toimihenkilöpuolella tietämättömyydellä voi olla kauaskantoiset vaikutukset ja kustannukset voivat nousta sieläkin korkealle.

”Meillä käytetään myynnissä esim. ohjelmia, mitkä määrittelee koneen päämitoitustietoja. Jos siihen liittyen jää joku asia kertomatta ja tietyllä tavalla sopivasti käy, niin voi olla, että kukaan ei asiaa huomaa kun lähetään tekemään tarjousta ja saadaan kaupat aikaseks, ja siellä voi muutama miljoona palaa saman tien. Jos ei tiedä mitä tekee, niin virheitä voi tulla.” (Esimies A)

Virheiden nähtiin vaikuttavan osaltaan myös turvallisuuteen. Toimihenkilöpuolella turvallinen työskenteleminen tarkoittaa monesti lähinnä tietoturvaan liittyvien riskien tiedostamista. Pari esimiehistä painotti varsinkin nuorten työntekijöiden perehdyttämistä tietoturvallisuuteen. Heidän mukaansa nuoret eivät välttämättä tiedosta, mit-

kä asiat kuuluvat työpaikalle ja mistä asioista voi kertoa vapaa-aikana. Toinen kyseisistä esimiehistä otti esille myös yleisen turvallisuuden liittyen kulkuoikeuksiin ja kulkemiseen työpaikalla. Hän on esimerkiksi havainnut joidenkin nuorista liittävän työpaikan avaimeen Metson avaimenperän, mikä on selvä turvallisuusriski avaimen häviössä.

Työntekijäpuolella turvallisuusriskit liittyvät suurimmalta osin raskaaseen tuotantoon ja tehdasolosuhteisiin. Tuotannon puolen esimiehet kertoivat kukin toimintonsa olosuhteista, ja he kaikki totesivat työturvallisuuden olevan riskeistä merkittävin. Osa esimiehistä korosti myös asiakkaan luona tehtäviä töitä ja sen tuomia uusia olosuhteita.

*”Suurimmat riskit on aina henkilövahingot. Uusiin töihin tullaan intoa puhku-
en ja halutaan tarttua ja näyttää omaa osaamista. On tärkeää oppia heti alus-
ta oikeat työtavat ja menetelmät. Täällä on raskaita pyöriviä rautoja, jotka ei
anna anteeksi pienintäkään virhettä. Koneella kun väärään kohtaan sormensa
työntää niin pahimmassa tapauksessa siellä voi olla koko ukkokin. Nämä ovat
haastavia hommia niillekin, jotka sitä ohjausta tekee. Ei tietenkään niin, että
kädet taskussa mennään keskellä käytävää, silloin ei satukaan mitään. Asioi-
hin pitää uskaltaa tarttua, mutta niihin pitää tarttua oikealla tavalla ja asen-
teella.” (Esimies B)*

Monet esimiehistä totesivat puutteellisen perehdyttämisen olevan riski motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle. Mikäli uutta työntekijää ei huomioida ja hänen kehittymisensä ei panosteta, hän saattaa tuntea olonsa epämukavaksi ja arvottomaksi. Uuteen työyhteisöön tuleminen on aina jännittävä tilanne ja jos työyhteisö esimies mukaan lukien laiminlyö perehdyttämisen, on alku kaikkea muuta kuin helppo. Puutteellisilla tiedoilla ja huonolla motivaatiolla varustettu työntekijä ei varmasti opi työtään toivotussa ajassa jos milloinkaan. Epäonnistunut perehdyttäminen voi johtaa pahimmillaan työntekijän irtisanoutumiseen koeajalla.

*”Varmaan siinä on myös riski työtyytyväisyysasioissa ja nimenomaan tyytyväi-
syyden heikkeneminen. Jos ei kunnolla pääse sisään, niin kyllä se voi tuntua sii-
tä työntekijästä myös vähän huonolta alotella uudessa työpaikassa. Herää ky-
symyksiä, että miks tää on tämmöstä ja eikö ne halua mua tänne, kun ne ei mil-
lään tavalla ota mua vastaan eikä helpota tätä mun töihin tuloa. Kyllähän sii-
nä on varmaan helposti semmonen kani kolossa -efekti, että sieltä katellaan jo
ulkomaailmaa jo pikkuhiljaa ja yritetään tutkia sitä.” (Esimies D)*

Riskiksi nähtiin myös väärin asenteiden periytyminen työyhteisön jäseniltä uudelle työntekijälle. Eräs esimiehistä painotti olevan erittäin tärkeää, että perehdyttämistä tehdään positiivisella asenteella avoimesti ja kannustaen. Negatiiviset asenteet voivat tarttua uuteen työntekijään, ja käsityksistä voi tulla hyvin värittyneitä ja vääristyneitä. Tämä voi aiheuttaa ongelmia niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin yhteistyötä tehtäessä.

Muutama esimiehistä mainitsi perehdyttämisen olevan haastavaa erityisesti sisäisissä siirroissa. Heidän mukaansa riskinä on, että niiden osalta tehdään helposti olettamuksia osaamisesta. Yrityksessä jo työskentelevien työntekijöiden oletetaan tietävän prosessit, vaikka toimenkuva on täysin uusi. Eräs toimihenkilöpuolen esimiehistä totesi haastavimmaksi tilanteeksi nuorten työntekijöiden, erityisesti kesäharjoittelijoiden, perehdyttämisen. Hänen mukaansa nuoret, jotka ovat olleet yrityksessä töissä useampana kesänä, liukuvat ja kasvavat yrityksen kulttuuriin sisälle pikku hiljaa ja kun he aloittavat pidemmällä sopimuksella, toiminnoissa oletetaan heidän olevan jo osa kalustoa eikä tarvittavaa perehdyttämistä tehdä.

Henkilöstötoimi näki perehdyttämisen puutteellisuudesta aiheutuvan riskejä sekä yksilölle että yritykselle. Vastauksissa käsiteltiin turvallisuusasioita ja Metson tahtotilan viestittämistä uudelle työntekijälle. Henkilöstöpuolen edustajan mielestä on tärkeää viestiä yrityksen tavoitteet ja se, mitä työntekijöiltä sen suhteen edellytetään. Hänen mukaansa Metsossa annetaan työntekijälle luvattoman paljon mahdollisuuksia epäonnistua, mikäli hänelle ei kerrota, mitä häneltä odotetaan.

Työsuojelu- ja turvallisuustahot painottivat luonnollisesti työturvallisuutta ja siihen liittyviä riskejä. He mainitsivat sekä tieto- että työturvallisuuden pitävän sisällään asioita, joiden laiminlyönnistä voi olla vakavat seuraamukset. Turvallisuuskysymykset pitää ottaa huomioon sekä Metson että sen asiakkaan luona tehtävissä töissä. Tahot ottivat esille myös materiaalivahingot, jotka voivat vaikuttaa työn laadun kautta jopa asiakkaan menettämiseen ja siten liiketaloudelliseen puoleen.

”Tuossa otettiinkin jo esille trukin kuljettaminen ja nosturilla ajo ja siellä voi sattua ihan kauheita. Eli tälläsiä ruumiillisia vammoja, jopa kuolemantapauksia, tai sitten materiaalivahinkoja. Että kyllä se on ihan A ja O, että perehdyttäminen hoidetaan. Varsinkin tuotannossa, koska riskit on sen verran suuret. Sama asia on myös noissa työmaatoiminnoissa. Siellä on vielä sitten se, kun ol-

laan asiakkaan olosuhteissa, niin siellä pitää ottaa myös heidän turvallisuusmääräykset siinä perehdyttämisessä huomioon.” (Työsuojelu ja turvallisuus)

4.4 Näkemykset vastuunjaosta

Kuten jo aiemmin todettiin, perehdyttämisessä on erittäin tärkeää jakaa vastuut sitä suorittavien tahojen kesken. Päävastuu perehdyttämisestä on aina perehdytettävän lähimmällä esimiehellä. Hän on vastuussa perehdyttämisen organisoinnista ja johtamisesta. Esimies voi delegoida perehdyttämistä muiden työyhteisön jäsenten kesken, ja monesti perehdyttämiseen ottaa osaa henkilöitä myös työyhteisön ulkopuolelta. Vastuu pysyy kuitenkin aina esimiehellä. Henkilöstötoimi vastaa monesti yleisperehdyttämisestä, ja työsuojeluorganisaatio tukee esimiehiä työsuojeluun liittyvissä asioissa.

Näkemykset perehdyttämisen vastuunjaosta olivat esimiehillä pääpiirteittäin hyvin samanlaisia. Esimiehet tiedostivat oman vastuunsa, ja haastattelujen perusteella esimiehillä on perehdyttämisessä hyvin aktiivinen rooli. Perehdyttämistä suoritetaan selkeästi eniten itse silloin, kun perehdytettävä on esimiehen suora alainen. Tällöin esimiehet näkevät oman roolinsa tärkeänä varsinkin henkilökohtaisten tavoitteiden ja odotusten selventämisessä. Myös perehdyttämisen suunnittelu näkyi rooleissa sitä enemmän, mitä läheisemmin uusi työntekijä ja esimies tulevat työskentelemään.

Johtamisen nähtiin olevan esimiehille keskeisin rooli perehdyttämisessä. Moni esimiehistä kertoi osallistuvansa itse eniten lähinnä yleisperehdyttämiseen eli uuden työntekijän tutustuttamiseen toiminnon ja osaston tehtäviin ja työympäristöön. Delegointi nähtiin viisaaksi, koska esimiehillä ei ole välttämättä aikaa perehdyttää henkilöä kaikkiin asioihin itse, eikä se edes ole järkevää. Sekä toimihenkilö- että työntekijäpuolella on työyhteisöllä perehdyttämisessä suuri merkitys, ja monesti esimiehellä ei ole parasta tietämystä kaikista asioista. Tuotannon puolella esimerkiksi työnopastus tapahtuu yleensä työnjohtajan ja työkavereiden toimesta. Esimiehen toimiessa itse työnjohtajana on tietämys ja rooli tällöin erilainen.

”Kyllä siinä käytännössä se johtaminen, valvonta, suunnittelu ja toteutus kaikki liittyy siihen. Ykskään niistä ei tavallaan jää pois siitä. Se kuuluu se koko kuvio mulle. Sitä ei voi delegoida alaisille kokonaan. Ei se tuu toimimaan. Kyllä se pitää mennä niin, että sieltä delegoi ne järkevät osuudet sitten missä on niin kuin paras asiantuntemus mut sit kuitenkin se perustieto osastosta ja muusta tulee esimieheltä. Kukaan muu siinä ei oikein voi olla asiantuntijakaan.” (Esimies G)

Rautpohjassa on käytössä sisäisessä perehdyttämisohjeessakin mainittu kummitoiminta. Kummin nimeäminen ei ole ohjeen mukaan pakollista, mutta sitä suositellaan vahvasti. Tällä hetkellä käytössä olevassa perehdyttämislomakkeessa on myös kohta kummin nimelle, ja kummien käyttö perehdyttämisessä on erittäin yleistä. Esimiehet suosivat kummitoimintaa sekä toimihenkilö- että työntekijäpuolella. Toimihenkilöpuolella painotettiin kummitoiminnassa hiljaisen tiedon jakamista sekä työyhteisön kulttuuriin perehdyttämistä.

”Kummi nimetään yleensä aina ja varsinkin nyt kun meillä on aika rauhallinen tilanne uusien koneiden osalta, niin silloin tää kummin rooli kasvaa selvästi. Mulla on itellä nyt aika monta hommaa ja en kerkeä hirveän monta tuntia viikossa käyttämään perehdyttämiseen ja kummiksi on valittu sellanen kaveri, kehen mä luotan ja hän pystyy käyttämään aikaa siihen. Meillä työtehtäviin kuuluu paljon myös sellasta, mitä meillä ei oo suoraan dokumentoitu eli pelkästään lukemalla ei kaikkia asioita voi omaksua. Kummi neuvoo paljon miten asioita tehdään ja sen takia pitää valita tarkkaan kuka se kummi on, että se tekee niin kuin on sovittu eikä sävellä ite.” (Esimies A)

Työntekijäpuolen esimiehet totesivat, että kummitoiminta toimii verstaan puolella lähinnä kisälli-oppipoika -periaatteella. Mikäli uusi työntekijä tulee tekemään samantyyppistä työtä kuin joku vanhemmista työntekijöistä, määrätään kummi monesti sen perusteella. Tällöin kummilla korostuu työnopastajan rooli merkittävästi. Esille nousi myös kummien motivoiminen, sekä tarve heidän kouluttamiselleen. Asenteet kummin toimimista kohtaan saattavat vaihdella paljon, ja joidenkin esimiesten mielestä kummeille tulisi suoda korvaus tukihenkilön roolista. Kummina toimiminen saattaa kestää tehtävästä riippuen hyvinkin pitkään, ja kummit ovat niitä henkilöitä, joilta tullaan aina ensimmäisenä kysymään apua. Jotkut työntekijöistä toimivat kummeina mielellään, mutta osalle kummitoiminta saattaa merkitä vain ylimääräistä työtä.

Vastuuta annettiin esimiesten keskuudessa paljon myös perehdyttävälle itselleen. Monet esimiehistä näkivät uuden työntekijän tehtäväksi kysellä ja ottaa aktiivisesti osaa perehdyttämiseen. Työnantajalle kuuluu uusien asioiden opettaminen ja sujuvan

työnteon mahdollistaminen, mutta vastuu uuden toimenkuvan omaksumisesta on työntekijällä. Esimiehet eivät nähneet uuden työntekijän sitouttamisessa ongelmia, sillä uutta työtä aloitettaessa motivaatio on yleensä korkealla.

Henkilöstötoimen rooli perehdyttämisessä koettiin esimiesten keskuudessa tärkeäksi. Jokaisen esimiehen mielestä henkilöstötoimen on luontevaa vastata yleisperehdyttämisestä, johon kuuluu yleisten, kaikille samojen asioiden kertominen yrityksestä ja Rautpohjan toiminnasta. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että jokainen uusi työntekijä saa samanlaisen yleisperehdyttämisen, koska siten taataan sama laatu sen suhteen kaikille. Osa korosti myös henkilöstötoimen roolia yrityskuvan osalta. Yleisperehdytys antaa uudelle työntekijälle mielikuvan yrityksestä, ja kun se tehdään keskitetysti, voidaan kaikille uusille työntekijöille viestittää samat Metson tahtotilat. Henkilöstötoimi voi yleisperehdyttämisellä täsmentää, minkälainen yritys Metso on, ja mitä uusilta työntekijöiltä odotetaan.

”Mun mielestä olisi selkeintä, että HR hoitaisi yleisperehdyttämisen ja osastolla keskityttäisiin varsinaiseen työnopastukseen. Siten taattaisiin se, että kaikille tulisi samalla tavalla kerrottua ne perehdytykset ja sillä varmistettaisiin, että kaikki tärkeät asiat tulee otettua esiin, koska täällä sitten esimiehen tekemänä perehdytys voi olla hyvinkin kirjavaa. Joku painottaa yhtä aluetta enemmän kuin toinen ja mennään vähän sitten enemmän muistin mukaan. Toisaalta on kova kiire päästä niihin oikeisiin töihin käsiksi. Tänne kun verstaalle tulee, niin pitää olla turvallisuusperehdytys jo käytyä ja minusta olisi valtavan hyvä, että ne tekis HR keskitetysti. Vaikka siinä menisikin se ensimmäinen tai jopa toinenkin työpäivä tähän yleisperehdytykseen muualla, niin mun mielestä siihen kannattais satsata, koska silloin se olisi tasalaatuinen perehdytys ja se antais meistäkin tälle uudelle työntekijälle paremmin kuvan. Homma on hoidettu organisoidusti ja tää katsotaan tärkeäksi.” (Esimies F)

Henkilöstötoimen ei kuitenkaan oleteta kertovan toimintokohtaisista yleisistä asioista. Toiminnot vastaavat itse omasta yleisesittelystä ja pääperiaatteena on, että henkilöstötoimi perehdyttää uuden työntekijän nimenomaan niihin asioihin, jotka ovat kaikille samoja. Sisäisissä siirroissa henkilöstötoimen rooli on luonnollisesti pienempi, koska yleiset asiat ovat pääsääntöisesti toimenkuvaa vaihtaville entuudestaan tuttuja. Esimiehen on kuitenkin aina varmistuttava myös yleisten asioiden tietämyksestä, ja sen suhteen kannattaa toimia aina tapauskohtaisesti.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet ovat valmiita kantamaan omat vastuunsa perehdyttämisen johtamisesta ja sen organisoimisesta. Henkilöstötoimen osalta esimie-

het odottavat toimivaa perehdyttämisyjärjestelmää, jossa on määritelty selkeästi kaikkien vastuut. Henkilöstötoimen vastuiksi lasketaan myös yleisen perehdyttämismateriaalin tuottaminen sekä tiettyjen käytännön asioiden järjestäminen ja perustarvikkeiden antaminen uudelle työntekijälle. Näitä ovat muun muassa perehdyttämiskansio, henkilökortti, avaimet ja terveystarkastus.

Toiminnot hankkivat puhelimen, tietokoneen ja sähköpostitunnukset työntekijöille Rautpohjassa itse. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että henkilöstötoimi voisi vastata myös tästä. Heidän mielestään henkilöstötoimi voisi määritellä jo rekrytointiprosessin aikana työntekijän tarvitsemat työvälineet ja tilata ne hyvissä ajoin. Nykyisellään henkilöstötoimi lähettää allekirjoitetun työsopimuksen HR:n Palvelukeskukseen, jossa tiedot viedään järjestelmiin. Esimiehet saavat järjestelmän kautta ilmoituksen, kun tiedot on sinne tallennettu. He voivat tämän jälkeen tilata sähköpostitunnuksia erillisen järjestelmän kautta. Esimiesten mielestä paikalliselle henkilöstötoimelle olisi luontevaa hoitaa tunnusten ja välineiden hankinta, sillä se toimii prosessin käynnistäjänä ja pääsisi tekemään sen ajoissa heti työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

Monet esimiehistä korostivat, että vastuunjaon osalta ei perehdyttämisyjärjestelmässä riitä vain maininta tiettyjen osa-alueiden kuulumisesta linjaorganisaatiolle tai henkilöstöosastolle. Heidän mielestään vastuualueiden tulee olla määritelty mahdollisimman tarkasti, jotta perehdyttäminen tulee varmasti hoidetuksi. Epämääräinen ja liian yleisellä tasolla oleva määrittely ei vastuuta ketään, ja tällöin on vaarana, että kukaan ei asioista myöskään huolehdi. Perehdyttämisyjärjestelmässä tulisi esimiesten mielestä nimetä tarkemmin, kuka mistäkin asioista vastaa. Tällöin on mahdollista ottaa perehdyttäjiin helposti yhteyttä, mikäli kyseisten asioiden osalta herää kysymyksiä tai niihin halutaan tarkennusta.

”Mun mielestä HR:n pitäis hoitaa tälläset ns. yleiset asiat, mitkä ihmiset pitää tietää tästä Rautpohjan ympäristöstä. Missä on työterveydenhuolto, miten toimii ruokailu, palkanmaksu, työajanseuranta jne. Kaikki tällainen yleinen. Sen jälkeen kaikki mitä liittyy siihen työhön, niin kyllä mun mielestä se pitäis periaatteessa olla sen esimiehen vastuulla. Et se on jollekin määritelty se vastuu. Sellasta kollektiivista vastuuta ei ole. Jos se vastuu on osastolla, niin se ei kyllä kerro yhtään mitään.” (Esimies C)

Kokonaiskuva vastuunjaosta nähtiin henkilöstötoimessa sekä työsuojelu- turvallisuustahojen keskuudessa esimiesten mielipiteiden mukaiseksi. Henkilöstötoimi otti esille samat esimiestä koskevat vastuut perehdyttämisen johtamisesta, mutta korosti samalla, että johtaminen ei tarkoita vain delegoimista. Esimiehellä on työsuhteen alussa loistava tilaisuus oppia tuntemaan alaisensa, ja se kannattaa käyttää hyväksi. Normaalien työnteon yhteydessä tutustuminen ei välttämättä ole enää niin helppoa jo pelkäämään muiden työkiireiden takia. Esimiehen ei tarvitse olla perehdyttämisessä jatkuvasti läsnä, mutta kaikkea ei kannata siirtää muiden hoidettavaksi.

Myös näkemykset yleisperehdyttämisestä olivat henkilöstötoimella samanlaiset kuin esimiehillä. Henkilöstötoiminnon vastatessa yleisperehdyttämisestä mahdollistetaan, että jokainen uusi työntekijä pääsee aloittamaan työsuhteen samoilla yleistiedoilla, jotka ovat tärkeitä niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta. Henkilöstötoimi näki oman roolinsa lähinnä toimintaa tukevaksi ja valmiuksia antavaksi tahoksi. Varsinainen työhön perehdytys tapahtuu toimintojen sisällä, mutta henkilöstötoimi tukee toimintaa henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta.

”Jos katsotaan näitä erilaisia rooleja, niin mitä pidemmälle ja valmiiks pureskeltu tää meidän perehdyttämismalli on, sitä helpompaa myös vastuunjako on. Vastuuhan on aina viime kädessä esimiehillä ja heidän tulee hoitaa se homma kuntoon. HR:llä on omaa roolinsa hoitaa se, että meillä on valmiudet, materiaalit ja systeemit olemassa, mutta kyllä se esimiehen kautta se vastuu lähtee ja esimies määrittelee, että kuka sen hoitaa ihan oikeasti.” (Henkilöstötoimi)

Työsuojelun ja turvallisuuden edustajat kannattivat myös osaltaan yleisperehdyttämisen suorittamista keskitetysti. Toiminnoissa päästään heidän mukaansa paljon nopeammin keskittymään varsinaisiin toimenkuvaan liittyviin asioihin, kun yleisiä asioita ei tarvitse käydä juurta jaksan läpi.

”Ehkä se vois mennä jotenkin niin, että henkilöstöpuoli hoitaa ja linjaa kaikki tälläiset yleiset asiat eli esim. miten menee loma-ajat ja työajat yleisesti ja semmoset perusasiat. Ja myös semmoset yleiset Rautpohjaa koskevat. Mut sitten osastoilla kun on niitä omia ohjeita, niin pakko osaston on ne kertoa sille henkilölle. Ja esimiehen tehtävä on kertoa mitä siihen itse varsinaiseen työtehtävään kuuluu. Että kyllä siinä on hyvä olla jaottelut olemassa. Ei oo järkeä, että jokainen esimies pitää niistä kaikista yleisimmistä loma-ajoista ja työajoista ja ruokailuista ja yritysesittelyistä tarinaa. Keskittyis enemmän justinsa siihen tehtävään” (Työsuojelu ja turvallisuus)

Työsuojelu- ja turvallisuustahojen haastattelussa mainittiin myös kummitoiminta ja sen tärkeys varsinkin tuotannon tehtävissä. Turvallisuuskoulutuksessa voidaan käydä työpisteeseen liittyvät vaarat tarkasti läpi, mutta kertaluontoinen koulutus ei välttämättä takaa, että työntekijä muistaa työskennellä ne huomioiden. Isoihin koneisiin perehdyttäminen vie aikaa, ja kummi on työntekijälle hyvä tuki oikeiden ja turvallisten työskentelytapojen ja -menetelmien omaksumisessa. Kappaleet ovat tuotannossa arvokkaita, ja uuden työntekijän kokemattomuus on mahdolliselle laatuhävikille huono peruste.

Vastuukysymykset ovat mielenkiintoisia, sillä niihin saattaa liittyä paljon olettamuksia ja luuloja. Joillekin esimiehille perehdyttämistä vastuu saattaa olla itsestään selvää, joillekin se voi tulla yllätyksenä. On vaikea sanoa, kuinka moni Rautpohjan esimiehistä on esimerkiksi tutustunut sisäiseen perehdyttämisohjeeseen, jossa vastuista puhutaan. Joidenkin työntekijöiden kohdalla tilanne voi olla niin, että heillä ei ole pääsääntöisesti alaisia, vaan he toimivat esimiesasemassa vain esimerkiksi projekteissa. Tällöin työntekijän esimiehen tulee huolehtia, että työntekijä tiedostaa esimiesasemaan liittyvät vastuut.

Vastuunjaon osalta olisi ollut ehkä jopa hieman yllättävää tai vähintäänkin mielenkiintoista, mikäli eri tahot näkisivät ne täysin päinvastaisesti muihin nähden. Vastuut määritellään esimiehille yleensä tarkasti, ja niihin liittyvät asiat ovat sellaisia, joita halutaan yleensä painottaa, ja ne oletetaan otettavan työelämässä vakavasti. On hankala kuvitella esimiehen nauttivan luottamusta sekä johdon että alaisten puolelta, mikäli hän ei huolehdi tehtävistään ja vastuistaan. Toisaalta perehdyttäminen ei ole välttämättä helppo alue vastuun kannalta, sillä se on monesti pitkäjänteistä tekemistä, johon ottaa osaa useita ihmisiä. Henkilöstötoimi koetaan yleisesti muita toimintoja tukevaksi ja palvelevaksi, ja se näkyy myös näkemyksissä vastuunjaosta.

4.5 Perehdyttämiseen käytettävä aika

Tutkimuksen pohjalta on vaikea määritellä milloin perehdyttämisprosessi uuden työntekijän kohdalla loppuu. Perehdyttämiseen käytettävä aika koetaan erittäin haasteelliseksi ja osaltaan jopa mahdottomaksi arvioida. Yleisperehdyttämisen suhteen aikajänteen arviointi on helpompaa, sillä sen sisältö on enemmän tai vähemmän samantyyppinen perehdyttäjistä toki riippuen. Varsinainen työnopastus saattaa puolestaan

viedä aikaa muutamasta viikosta vuosiin, joten sille ei ole olemassa yhtä ja oikeaa aikamäärettä.

Keskeisin näkökulma haastateltavilla liittyi juuri toimenkuvien monipuolisuuteen. Pelkästään jako toimihenkilöihin ja työntekijöihin tuo eroavaisuutta. Aikaan vaikuttaa myös rekrytoinnin luonne, eli perehdytetäänkö henkilöä, jolle Metso on täysin uusi yritys, vai sisäisesti tehtävää vaihtavaa työntekijää. Myös työsuhteen ominaisuudet tuovat isoja vaihteluita. Harjoittelijoiden perehdytys on varmasti lyhyempää kuin vakinaiseen työsuhteeseen tulevilla. Työtehtävissä, jotka ovat monipuolisia ja vaativat laajan sidosryhmäverkoston, perehdyttäminen vaatii usean ihmisen panosta, ja jo aikataulujen yhteensovittaminen pidentää perehdyttämisaikaa.

”Tää liittyy just siihen, että mikä se tehtävä on, mihin perehdytetään. Se riippuu siitä ihan suoraan. Tähän vois vaan sanoa, että riittävästi, mutta se on vaikea määritellä. Jollekin se on hyvinkin pitkä kierros, jos tulee esim. myyntiin tai projektinhallintaan. Joutuu työskentelemään mm. tuotannon, koekoneiden ja myynnin kanssa eli ison porukan kanssa. Se vie selvästi enemmän aikaa, kun että tulee joku ihminen, joka istuu tavallaan siinä oman pöytänsä takana omassa työpisteessä.” (Esimies C)

Yleisperehdyttämisen laskettiin kestävän kaikkien haastateltujen kesken karkeasti noin 1–5 päivää. Lyhyissä työsuhteissa yleisten asioiden, työympäristön ja työyhteisön jäsenten esittely voidaan helposti käydä läpi päivässä. Pidemmässä työsuhteissa yleisperehdyttämisen nähtiin kestävän ainakin ensimmäisen viikon ajan, minkä jälkeen uusi työntekijä voi keskittyä enemmän varsinaiseen työhön.

Perehdyttämisen aikataulutus ja suunnittelu jakoi mielipiteitä esimiesten keskuudessa. Joidenkin esimiesten mielestä yleisperehdyttäminen yrityksestä ja Rautpohjan toiminnasta kannattaisi tehdä henkilöstötoimen suorittamana heti työsuhteen ensimmäisinä päivinä. 1–2 päivää kestävän yleisperehdytyksen jälkeen työntekijällä olisi perustiedot hallussa, ja opastusta toiminnon yleisiin asioihin ja työhön voitaisiin jatkaa esimiehen ja muiden perehdyttäjien toimesta. Osalle esimiehistä malli toimisi paremmin niin, että työntekijää opastettaisiin ensimmäiset päivät toiminnon väen puolesta, ja henkilöstötoimi perehdyttäisi yleisempiin asioihin muutaman viikon sisällä työsuhteen aloituksesta. Näin työntekijä saisi heti tuntuman työympäristöstä ja mahdollisesti myös työstä.

Molemmilla näkemyksillä on puolensa. Työntekijän päätehtävä on suorittaa vastuullaan olevia työtehtäviä, joten niiden opettaminen tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti. Toisaalta tietämys yrityksestä ja paikallisesta toiminnasta helpottaa oman toimikuvan omaksumisessa, sillä hyvä yleiskuva auttaa hahmottamaan pienempiä kokonaisuuksia.

Monet esimiehet arvioivat perehdyttämisen kestoa ottamalla esimerkkejä oman toimintonsa työntekijöistä tai muistelemalla omaa perehdyttämistään. Moniin töihin vaaditaan heidän mukaansa usean vuoden koulutus, ja keskimääräisesti aikaa kuluu 1–2 vuotta, ennen kuin henkilö voi täysipainoisesti työskennellä itsenäisesti, ja työnantaja voi odottaa saavansa investoinniltaan jotain takaisin. Puoli vuotta oli myös melko yleinen arvio perehdyttämisen kestosta.

”Sitten jos tehdään tällöinen perehdyttämisohjelma uudelle työntekijälle niin sen aikajännekalenterin aikana mullakin kesti varmaan puoli vuotta, että sain sen koko homman suoritettua. Mulla oli aika laaja se verkosto. Että saa sen sovittua ja riittää tavallaan itelläkin aika ja into käydä se homma läpi. Onhan se ihan eri tyyppinen, kun siinä on sitä omaan toimintoon ja tehtävään opastamista syvemmälle esimiehen tai kollegoiden toimesta. Tuntien määrää paljon siihen menee, on vaikea arvioida. Kalenterijaksona se on varmaan noin puolen vuoden jakso missä sitä tapahtuu työtehtävien, perehdyttämisohjelman ja kollegoiden tuen kautta pikku hiljaa.” (Esimies D)

Perehdyttämisen aikajänteen asettamiselle nähtiin vaikeuksia myös perehdyttämisen jatkuvan tarpeen takia. Kuten jo asenteita pohdittaessa tuli esille, Rautpohjassa tehdään jatkuvaa kehitystyötä niin laitteiden, menetelmien kuin prosessienkin osalta, ja osaamista on pyrittävä kehittämään koko ajan. Metso ja Rautpohjan yksikkö eivät ole tässä suhteessa poikkeuksia, sillä muuttuva maailma ja kilpailukyvyyn parantaminen tarjoavat haasteita myös monelle muulle yritykselle. Itsensä kehittäminen on toisaalta paljon henkilöstä itsestään kiinni, eikä ketään voi pakottaa oppimaan. Perehdyttämistä tarvitaan joka tapauksessa myös työsuhteen alun jälkeen, ja sen kestolle ei voi asettaa tarkkaa aikamäärettä. Työtehtävät määräävät perehdyttämisen sisällön ja keston, ja jokainen perehdyttämisprosessi on perehdytettävän tavoin ainutlaatuinen. Eräs esimiehistä havainnollisti asiaa hyvin toteamalla, että heillä on pysyvää ainoastaan muutos.

”Verrataan vaikka kaveria joka on sorvilla tai imutelavaipan porauksessa, niin se on tarkkuutta vaativaa työtä, mutta se on vain se yksi työ. Kun opitaan työstämään, ohjelmoimaan, niin se työ onkin sitten sitä, ei juurikaan muutoksia tehtävissä tämän jälkeen. Seuraavana päivänä teet sitä samaa. Koelaitoksella muuttuu koneet ja prosessi koko ajan. Meille tulee uutta teknologiaa, uusia laitteita/osakokonaisuuksia useita kertoja vuodessa testaukseen ja ne pitää osata asentaa sekä oppia miten niitä käytetään turvallisesti. Ei voida tyydyttyä siihen, että nyt tämä homma on valmis kun yksi projekti on hoidettu, viikon päästä tehdään jo jotakin aivan muuta. Täällä ei olla valmiita.” (Esimies B)

Henkilöstötoimen sekä työsuojelu- ja turvallisuustahojen mielipiteet ajankäytöstä pohjautuivat nekin toimenkuvien laajaan kirjoon. Henkilöstötoimen mukaan perehdyttämistä ei voi missään nimessä käsittää kaikilla yhtä kauan kestäväksi. Ajankäytössä on otettava tehtävälähtöinen lähestymistapa ja huomioitava yksilölliset tarpeet. Työsuojelun ja turvallisuuden edustajat mainitsivat työtehtävien ohella uuden työntekijän taustan, joka sekin vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön. He myös viittasivat perehdyttämisen jatkuvaan tarpeeseen, mutta tällä kertaa hieman eri näkökulmasta. Heidän mukaansa perehdyttäminen tulee nähdä tarpeelliseksi myös tilanteissa, joissa työskentely ei suju toivotulla tavalla. Näin voi tapahtua niin lyhyemmän aikaa tehtäviä tehneen kuin kokeneenkin työntekijän kohdalla. Laadultaan huono työnjälki tai jopa vaarallinen työskentely voivat johtua monestakin syystä, ja niihin on puututtava aina.

Perehdyttämiselle on hyvä määrittää tietty aikajänne monista sitä vaikeuttavista tekijöistä huolimatta. Tämä on perusteltua perehdyttämisen mahdollisen raportoinnin ja valvomisen kannalta. Aikamääre on joka tapauksessa tietynlainen kompromissi, sillä yksilöllisiä perehdyttämisprosesseja ei voi millään yhtenäistää erojen ollessa toimenkuvien suhteen niin suuret. Helpoin määritys saataneen kytkemällä perehdyttämisen kesto jossain määrin uuden työntekijän koeaikaan. Monessa tehtävässä koeaika ei riitä perehdyttämisen suorittamiseen alkuunkaan, mutta se toiminee linjauksena. Uusissa työsuhteissa koeaika voi kestää pääsääntöisesti enintään neljä kuukautta, ja määräaikaisissa työsuhteissa, jotka kestävät alle kahdeksan kuukautta, koeaika voi olla enintään puolet sopimuksen kestosta.

4.6 Tämänhetkiset puutteet perehdyttämisessä

Eniten perehdyttämiseen vaikuttavat asenteet. Jos perehdyttämistä ei koeta tärkeäksi, ei sillä ole mahdollisuuksia onnistua, vaikka yrityksellä olisi kuinka hyvä perehdyttämisyjärjestelmä olemassa. Toisaalta jos perehdyttämiselle annetaan arvoa ja sen hyödyt tiedostetaan, voidaan sen tavoitteisiin päästä vähemmilläkin valmiuksilla. Tutkimuksen perusteella Rautpohjassa löytyy kehitettävää monelta saralta, ja tilausta perehdyttämisyjärjestelmälle on olemassa.

Esimiehet löysivät aiemmin todetun mukaisesti perehdyttämiselle paljon hyviä syitä, ja he pitävät sitä tärkeänä. Perehdyttämisohjelman laatiminen uusille työntekijöille on yleistä, ja esimiehet kokevat oman roolinsa perehdyttämisessä keskeiseksi. Asenteita pohdittiin kuitenkin yleisemmin, ja osa arveli niiden eroavan Rautpohjan esimiesten keskuudessa. Tasalaatuiselle perehdyttämisyjärjestelmälle nähtiin sen valossa tarvetta, sillä nykyisellään perehdyttäminen on täysin esimiehestä ja tämän asenteista kiinni. Yleisesti perehdyttämiselle arvellaan varattavan liian vähän aikaa kuormitukseen ja työkiireisiin vedoten.

Asenteet näkyvät esimiesten mukaan eniten sisäisissä siirroissa. Perehdyttäminen saatetaan kokea molempien tahojen, sekä esimiehen että työntekijän, puolesta vain yleisten asioiden esittelyksi, jolloin tehdään helposti olettaen, että asiat ovat jo tiedossa. Varsinaisten työtehtävien perehdyttäminen jää tällöin vähemmälle huomiolle. Asioita saatetaan myös panna alulle, mutta niitä ei viedä loppuun asti. Eräs esimies kertoi esimerkiksi saavansa aika ajoin itselleen sisäisesti siirtyvien työntekijöiden perehdyttämisohjelmia sillä tarkoituksella, että hän esittelisi omaa toimintoa perehdytettävälle. Esimies totesi, että esittelyvaiheeseen päästään kuitenkin vain harvoin, sillä suurin osa näistä perehdytettävistä jää kokonaan tulematta.

Huomattavasti eniten kritiikkiä kohdistui esimiesten keskuudessa henkilöstötoimessa tapahtuneeseen muutokseen. Muutoksen myötä esimiehet kokevat saaneensa lisää vastuuta, ja hallinnollisten tehtävien määrä on kasvanut reilusti. Monet esimiehet vertasivat nykyistä tilannetta muutosta edeltäneeseen aikaan, jolloin Rautpohjan paikallisen henkilöstötoimen rooli oli laajempi. Palvelun tason koetaan laskeneen, ja esimiehet joutuvat tekemään samoja asioita, joita henkilöstötoimen edustajat tekivät ennen keskitetysti.

Henkilöstöä on ohjeistettu ottamaan henkilöstöasioissa yhteyttä HR Palvelukeskukseen, jossa asia käsitellään heti tai se ohjataan eteenpäin siitä vastaavalle asiantuntijalle. Palvelutasosopimuksena (Service Level Agreement) on, että asia käsitellään mahdollisimman nopeasti ja viimeistään 3–4 päivän kuluessa. Henkilöstö voi myös ottaa luottamuksellisissa tai työsuhteasioissa yhteyttä suoraan Rautpohjan henkilöstöpäällikköön.

”Nyt sitä vastuuta on siirretty liikaa tänne päälliköille, esimiehille ja työnjohdolle. Meillä on kuitenkin nämä arkiset työt tässä mitkä pitää hoitaa. Meillä ei välttämättä oo sitä pelisilmää mitä HR:ssä on ihmisten tuntemusten suhteen. Otettaessa uusia ihmisiä tänne töihin me haluttais olla hieman ikään kuin kasvattaja Metsolle, että tulis ne oikeat henkilöt valittua heti silloin alkuunsa. Siinä mielessä ollaan kyllä menty HR:n muutoksen kanssa taaksepäin. Kohtuu nopeesti tää prosessi nykyisellään toimii, mutta sieltä puuttuu se henkilöitymä, mihinkä tässä on itse tottunu. Yleensä soitan mejän henkilöstöpäällikölle, että kuis hoidetaan ja miten hommat tehdään.” (Esimies B)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiehet arvostavat ihmislähtöistä lähestymistapaa, ja asioista halutaan keskustella mielellään kasvotusten. Moni esimies totesi kääntyvänsä mieluummin paikallisen henkilöstötoimen puoleen kuin ottavansa yhteyttä palvelukeskukseen. Tiedonkulun ja asioiden hoitaminen nähdään tapahtuvan näin nopeammin ja varmemmin. Esimiehet ottavat nykyään entistä enemmän osaa esimerkiksi rekrytointiprosessiin. Entinen malli tarjosi esimiehille apua muun muassa sopivien ehdokkaiden kartoittamisessa. Nykyisellään esimiehet suorittavat aikaa vieviä hakuja rekrytointijärjestelmässä paljon myös itse, sillä paikallisella henkilöstötoimella ei aina ole resursseja ja aikaa siinä auttamiseen. Uuden toimintamallin koetaan myös lisäneiden byrokratiaa, sillä prosesseihin ottaa nykyään osaa entistä enemmän ihmisiä.

”Asioita on aika lailla helpompi hoitaa kun voi tulla asiasta tietävältä henkilökohtaisesti kysymään ja juttelemaan. Sitten kun lähet tekemään samaa jonkun planketin kautta tai lähet soittelemaan, niin tulee sellanen fiilis, että lähit KELAssa käymään ja että tää meni ihan byrokraattiseksi tää homma. Ihmisistä tää homma kuitenkin muodostuu ja luottamukselliset suhteet pitää olla.” (Esimies A)

Esimiehet kritisoivat erityisesti nykyisiä tietoteknisiä prosesseja ja järjestelmien kankeutta. Vuoden 2010 alussa tapahtuneen muutoksen myötä Metsossa otettiin asteittain käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään muun muassa henkilöstöasioiden hallinnointiin. Osa esimiehistä kokee järjestelmän käytön hankalaksi, ja he eivät täysin tunnista velvollisuuksiaan sen suhteen. Lisäksi järjestelmän käytön koulu-

tustarjonta nähdään vähäiseksi. Järjestelmän käyttö koetaan osaltaan myös vain ylimääräiseksi työksi muiden töiden ohella. Järjestelmää kritisoivat esimiehet totesivat, että heidän aikansa ei yksinkertaisesti riitä jokaisen järjestelmän perinpohjaiseen opettelemiseen ja ettei kaikkia asioita voi muistaa.

Kritiikki kohdistui järjestelmän käytön lisäksi myös uuden toimintamallin prosesseihin. Monet prosessit vaativat järjestelmässä paljon ennakkointia, mikä tuo haasteen jo mainitun muistamisen myötä. Ennakoinninkaan ei aina todeta riittävän, sillä esimerkiksi sähköpostitunnuksia on jouduttu odottelemaan työsuhteen alkamisen jälkeen, vaikka prosessit ovat käynnistetty hyvissä ajoin. Toimihenkilöpuolella uuden työntekijän perehdyttäminen sisältää paljon työntekijän omatoimista tutustumista atk-järjestelmiin. Mikäli tunnuksia ei saada ajoissa, syntyy ei-toivottua tyhjäkäyntiä. Uusi työntekijä laitetaan tällöin monesti esimerkiksi seuraamaan muiden työntekijöiden työskentelyä, mikä saattaa hidastuttaa heidän omia töitään. Tähän liittyy paljon niin sanottuja piilokustannuksia ja tehottomuutta.

Henkilöstötoiminnon uusi toimintamalli on ollut nyt käytössä hieman vajaat kaksi vuotta, eikä se esimiesten näkemysten perusteella ole vielä vakiintunut tuottamaan toivottuja hyötyjä. Merkittävillä muutoksilla on aina tapansa synnyttää muutosvastarintaa, mutta kritiikin perusteella kyse on suoranaisesti uuden konseptin toimivuudesta. Asenteet vaikuttavat toisaalta paljon myös uusien toimintatapojen omaksumiseen ja kehittämiseen. Vaikka henkilöstölle on ohjeistettu tietyt viralliset yhteydenototavat HR Palvelukeskukseen -yksikköön, suosii moni silti totuttua lähestymistapaa ottamalla yhteyttä suoraan tuntemaansa henkilöön. Esimieshaastatteluista voidaan joka tapauksessa johtaa keskeisimmät näkemykset muutosta koskien. Rautpohjan esimiehet kokevat ensinnäkin omien vastuiden ja tehtävien kasvaneen, vaikka uudella mallilla on tavoitteena palvelujen tuottaminen henkilöstölle. Toisekseen prosessit toimivat tällä hetkellä liian hitaasti, ja niistä on tehty turhan monimutkaisia. Huomionarvoista ovat myös esimiesten näkemykset saamastaan koulutuksesta. Perehdyttämistä tarvitsevat tutkimuksen perusteella myös esimiehet, sillä esimerkiksi uuden järjestelmän käyttö koetaan edelleen hankalaksi.

Rautpohjan paikallinen henkilöstötoimi näkee muutoksen muuttaneen sen konkreettista toimintaa huomattavasti. Se on joutunut karsimaan tiettyjä palveluita paikallisten

resurssien vähennyttyä. Toisaalta henkilöstötoimi myös kokee, että uusi toimintamalli ei ole vielä löytänyt täysin sen mahdollisuuksia palvella henkilöstöä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi yhteiset perehdyttämistilaisuudet koetaan Rautpohjassa tärkeiksi, ja käytäntö niiden järjestämisestä kannattaisi henkilöstötoimen mielestä ehdottomasti elvyttää. Tämä voisi toimia yhteistyössä Metson koulutus- ja kehittämistiimin kanssa.

”Meillä se halu on olemassa ja osittain myös työkalut, mutta paljastava tosiasia on, että me tarvitaan resursseja, jos me halutaan kunnolla tukea tätä esimieskenttää. Se vaatii tätä taustatekemistä, työtä ja tilaisuuksien järjestämistä ja kaikkea muuta mikä liittyy siihen. Se taas vaatii resursseja. Tällä hetkellä se ei ihan selkeästi oo näkyvissä, että meillä olis ihan niin paljon resursseja käytössä mitä se vaatis.” (Henkilöstötoimi)

Henkilöstötoimi ei nähnyt perehdyttämiselle tällä hetkellä muuten puutteita. Se tosin korosti esimiesten lailla perehdyttämiseen liittyviä asenteita. Toimivan perehdyttämisympäristön rakentamiseen ei kuulu henkilöstötoimen mukaan vain sähköisen perehdyttämistyökalun tekeminen, vaan esimiesten on myös ymmärrettävä perehdyttämisen tärkeys. Työkalun käyttöönotto ja järjestelmän toimivuus paranevat, kun perehdyttämiselle on annettu oikeat suuntalinjat, ja se otetaan kaikkialla vakavasti. Henkilöstötoimen tulee huolehtia tiedonsaanti työkalusta jokaiselle esimiehille ja järjestää sen käyttöön riittävä koulutus.

Työsuojelu- ja turvallisuustahot mainitsivat esimiesten ja henkilöstötoimen ohella asenteiden vaikuttavan paljon perehdyttämisen onnistumiseen. He myös näkevät, että perehdyttämistä ei tule missään nimessä ajatella suoritettavaksi vain työntekijöille ja toimihenkilöille, vaan siinä täytyy ottaa huomioon myös esimiehiin kohdistuva perehdyttämistarve. Työsuojelun ja turvallisuuden edustajat valvovat turvallisuusmääräysten noudattamista tekemällä turvallisuuskierroksia. Heidän mukaansa esimerkiksi tuotannossa on vaihdettu työnjohtotehtäviä varsin radikaalisti ilman kunnollista perehdyttämistä. Opastusta uuteen rooliin on tullut lähinnä muilta työntekijöiltä, mutta suunnitelmallista perehdyttämistä ei tehtäviin ole annettu.

Puutteeksi nähtiin myös toimihenkilöpuolen turvallisuustietämys. Rautpohjan tehdasalue on iso ja sisältää paljon mahdollisuuksia vaaratilanteisiin. Toimihenkilöt liikkuvat aika ajoin toimistotilojen lisäksi myös tehdasalueella ja tuotannossa, joten yleisperehdytys turvallisuuteen olisi syytä järjestää myös heille. Saman näkemyksen jakoi

myös eräs esimiehistä, jonka mielestä toimihenkilöiden turvallisuusperehdyttämisen toteutus kuuluu työsuojelu- ja turvallisuustahoille. Tästä asiasta on varmasti hyvä käydä avointa keskustelua ja sopia yhteiset periaatteet. Nykyisellään työsuojelu- ja turvallisuusperehdyttäminen on sekä toimihenkilö- että työntekijäpuolella esimiesten vastuulla, mutta mikäli turvallisuusperehdyttämistä halutaan suorittaa keskitetymmin, vastuuta siirrettäneen enemmän työsuojelu- ja turvallisuustahoille sekä henkilöstötoimelle niiden resurssien puitteissa.

Työsuojelu- ja turvallisuushenkilöiden mielestä Rautpohjassa on yksittäisiä puutteita sekä toimistotöissä että tuotannon puolella. Toimihenkilöillä korostuvat tietoturvasuuteen liittyvät riskit, eikä niiden tietämystä pitäisi ottaa itsestäänselvytenä. Tuotannossa isoksi puutteeksi nähtiin lukitusohjeisiin eli vahinkokäynnistymisen estoihin liittyvät asiat. Ohjeet ovat käytössä vain harvassa paikassa, ja riskit koneilla työskennellessä suuret.

Merkittävimmäksi puutteeksi työsuojelu- ja turvallisuustahot näkivät yhteistyökumppaneitten perehdyttämisen. Turvallisuuskoulutus ulkopuolisille urakoitsijoille ja alihankkijoille tulee tahojen itsensä suorittamana, mutta yleisperehdyttämisestä ei heidän mukaansa tällä hetkellä vastaa kukaan. Tahojen mielestä jokaiselle yhteistyökumppanin työntekijälle olisi hyvä kertoa enemmän myös yrityksestä ja sen arvoista, visiosta ja missiosta. Näin jokaiselle tiedostettaisiin, minkälaisen yrityksen tiloihin he ovat tulleet työskentelemään, ja mitä menettelytapoja heidän kuuluu noudattaa.

Tahot pohtivat erilaisia mahdollisuuksia yleisperehdyttämisen järjestämiselle, ja heidän mukaansa yhtä oikeaa vaihtoehtoa sille ei ole. Työmaatoiminnoissa on ollut tapana pitää urakoitsijoille noin 3 tuntia kestävä luento, joka kattaa turvallisuusasioiden lisäksi yritysesittelyn ja yleisten asioiden läpi käynnin. Tästä käytännöstä on kuitenkin luovuttu kustannussyistä, ja kaikki perehdyttämismateriaali on siirretty CD:lle. Urakoitsijat katsovat CD:n, allekirjoittavat lomakkeelle tutustuneensa siihen ja saavat näin työluvan. Vastaavanlainen toimintatapa olisi helppo ottaa työsuojelu- ja turvallisuustahojen mukaan käyttöön myös Rautpohjassa. He tosin arvelivat, että CD:tä olisi haasteellista päivittää. Tiedot olisivat varmasti ajantasaisia, mikäli perehdyttäminen suoritettaisiin jonkun henkilön toimesta.

Yhteistyökumppaneiden työntekijöiden perehdyttäminen varsinaiseen työhön ja työympäristöön on toimintojen vastuulla. Myös tässä perehdyttämisessä on työsuojelu- ja turvallisuustahojen mukaan puutteita. Työ saattaa itsessään olla yksinkertaista, mutta olosuhteet sen tekemiselle haastavat tai jopa vaaralliset. Suhtautuminen ulkopuolisiin työntekijöihin on muutenkin tahojen mukaan liian välinpitämätöntä. Esimiehet ajattelevat helposti vai omia alaisiaan, ja ulkopuolisen työvoiman perehdytystä ja valvontaa ei oteta niin vakavasti.

”Joissakin kohtaa tää on siinä muodossa, kun on toimintoja myyty ulkopuolelle ja enemmän ja enemmän ruvettu teettämään töitä ulkopuolisilla, niin se on jääny suurelta osalta ihmisiä huomaamatta, että tästä on tullu yhteinen työpaikka.” (Työsuojelu ja turvallisuus)

Esille nousi myös huoli siitä, kuinka moni yhteistyökumppanin työntekijä tulee työskentelemään Rautpohjaan ilman, että siitä menee etukäteen tietoa työsuojelu- ja turvallisuustahoille. Haasteeksi nähdään varsinkin yhteistyökumppaneiden hankkima ulkopuolinen työvoima, joka tulisi myös huomioida perehdyttämisessä. Yritysturvallisuussyistä näitä ongelmia ei esitä tutkimuksessa tarkemmin.

Työsuojelu- ja turvallisuustahot esittävät kehittämistoimenpiteiksi perehdyttämisjärjestelmän luonnin lisäksi avoimemman yhteistyön yhteistyökumppaneiden edustajien kanssa. Metson on työn tilaajana vastuussa perehdyttämisestä, mutta keskusteluissa on syytä painottaa yhteistyökumppaneiden velvollisuuksia.

”Mehän voitais täysin velvoittaa siinä kauppasopimuksessa kun me tehdään semmonen vuosisopimus. Siinähan ei tarvi olla kun täppä, että toimitatte näistä työntekijöistä dokumentin, että te ootte tehny paikallis- eli kohdeperehdytyksen. Me tehdään yleisperehdytys. Sillon vastuunjako on selvä, kun se laiteetaan sopimukseen. Sitten jos ne ei anna sitä, niin ne ei oo hoitanu hommaansa. Jos ne ei ite osaa sitä perehdyttämistä tehdä, ne voi pyytää siltä toiminnolta asiantuntija-apua.” (Työsuojelu ja turvallisuus)

4.7 Perehdyttämisopas

Ohjeistus

Uusi perehdyttämisopas otetaan Rautpohjassa positiivisesti vastaan. Esimiesten, henkilöstötoimen sekä työsuojelu- ja turvallisuustahojen mielestä oppaan käyttöönotolle on valittu oikea periaate. Tutkimuksen perusteella paikallisten vaatimusten ja tarpeiden huomioiminen koetaan välttämättömäksi, sillä Metsossa on paljon yksikkökohtaisia, osastokohtaisia ja tehtäväkohtaisia eroja. Minimivaatimuslistaan, jota voidaan kutsua myös perehdyttämislomakkeeksi, on koottu kattavasti tietoa, ja listaa voidaan haastateltujen mukaan käyttää sellaisenaan varmasti kaikissa Metson Suomen yksiköissä. Jokaisen yksikön on kuitenkin tehtävä listasta omannäköisensä ja huolehdittava, että se soveltuu käyttöön parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Konsernitason yleisohjeistus nähdään hyväksi keinoksi välittää kaikkiin yksiköihin samaa viestiä. Päätasoinen linjaukset ja yhteinen sanoma perehdyttämisen merkityksestä edesauttavat saman laatutason tavoittelemista. Tähän tarkoitukseen laadittu yleinen minimivaatimuslista koetaan hyväksi ohjeeksi, ja sen pohjalta tehtävä sähköinen perehdyttämistyökalu hyödylliseksi. Esimiesten mielestä jokaisella yksiköllä ei kannata olla täysin erilaista perehdyttämisohjetta, sillä pohjan ollessa sama niiden yksikkökohtaisia eroja on helppo vertailla. Vertailun myötä ohjeita on myös helpompi kehittää, sillä yksiköt voivat ottaa mahdollisuuksien mukaan toisiltaan mallia.

Metsossa on pyritty yhtenäistämään henkilöstöä koskevia prosesseja ja esimiesten mielestä on hyvä, että perehdyttämisessä noudatetaan samaa linjaa. Ohjeet tulee laatia kuitenkin mahdollisimman tarkoituksenmukaisiksi, ja yksikkökohtaisten erojen lisäksi huomioon tulee ottaa myös globaalit erot. Osa esimiehistä esimerkiksi mainitsi, että Suomessa käytettävät paikalliset ohjeet tulee laatia suomenkielisiksi.

”Perehdytyksen ohjeistuksen olisi hyvä noudattaa tätä meidän organisaatiorakennetta. Konsernitason tulla ohjeet yleisperehdytyksestä eli esim. viesti arvoista ja taattaisiin, että joka yksikköön menee se sama viesti ja sitten yksiköissä räätälöitäisiin omakohtaiset tarpeet. Meillä on se Äiti-Metso, mutta sieltä sitten hyvin nopeasti jakaannutaan omiin bisnesyksiköihin ja liiketoimintalinjoihin. Silloin se noudattaa tätä samaa ideologiaa, että meillä on se yks saateenvarjo mikä kokoaa nämä meidän visiot ja arvot, mutta jokainen tekee sen omalla tavallaan ja omannäköisiä tuotteita.” (Esimies F)

Velvoitettavuus

Esimiehet olivat tutkimuksen perusteella lähes yksimielisiä uuden ohjeen ja sähköisen perehdyttämistyökalun velvoitettavuudesta. Moni totesi, että mikäli uutta ohjetta halutaan Metsossa käyttää ja noudattaa, tulee se tehdä kaikille velvoitettavaksi. Osa perusteli velvoitettavuutta jo pelkästään esimiehen oikeusturvan takaamisella, sillä esimiehissä on paljon eroja, ja velvoitettavuus takaisi ohjeen käytön. Erään esimiehen mielestä perehdyttämistyökalulla itsellään ei ole kovin suurta merkitystä, vaan pääasia on, että perehdyttäminen tulee tehdyksi.

Henkilöstötoimen mielestä huolellisesti suunniteltu ja testattu perehdyttämistyökalu toimii erittäin hyvänä apuna esimiehille, mutta mikäli kaikkien halutaan sitä käyttävän, tulee se myös velvoittaa. Eniten henkilöstötoimi painotti esimiehille ja muille perehdyttäjille annettavaa koulutusta. Uuden työkalun käytöstä ei voida vain tiedottaa sähköpostijakelulla, vaan se on koulutettava kaikille. Kouluttaminen voidaan järjestää henkilöstöammattilaisten toimesta esimerkiksi yhteistilaisuuksilla tai vieraillemalla osastopalavereissa. Työsuojelu- ja turvallisuustahot olivat myös velvoitettavuuden kannalla. He mainitsivat, että uuden perehdyttämismallin käyttöönotto tulee tehdä hallitusti, jotta vältetään epäselvyydeltä.

Käyttö

Esimiehet peräänkuuluttivat perehdyttämistyökalun suhteen erityisesti sen helppokäyttöisyyttä ja joustavuutta. Henkilöstöllä on käytössä lukuisia eri tietojärjestelmiä, ja esimiesten mielestä kannattaa harkita tarkasti, mihin järjestelmään työkalu sijoitetaan. Osa esimiehistä näki järkeväksi käyttää uutta henkilöstötoimen muutoksen myötä tullutta järjestelmää, kun taas osa suosi työryhmäohjelmistoa, jonka yhtenä osana on muun muassa sähköposti. Työkalusta ei kannata tehdä liian taiteellista ja monimutkaista, vaan sen suunnittelua kannattaa lähestyä käytännönläheisemmästä näkökulmasta.

“Se, että otetaan hienoimmasta mahdollisesta versiosta yksi askel taaksepäin, saattaa lisätä käyttökelpoisuutta ja kustannustehokkuutta huomattavasti.”
(Esimies A)

Myös henkilöstötoimi painotti osaltaan työkalun tekemiseen ja käyttämiseen liittyviä kustannuksia. Sen mukaan ohjelmistokustannukset saattavat nousta turhan korkeiksi, mikäli työkalu halutaan liittää uuteen järjestelmään. Tällä hetkellä järkevin ratkaisu henkilöstötoimen mukaan olisi käyttää työryhmäohjelmistoa, jolloin kustannukset olisivat kohtuullisemmat. Esille nousi myös intran käyttö, mutta mikäli työkalulle halutaan määrittää eritasoisia käyttöäoikeuksia, ei se palvele parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Minimivaatimuslista pitää haastateltujen tahojen mielestä tällä hetkellä sisällään paljon tarpeellisia ja hyviä asioita, mutta sisältö ei ole silti riittävä. Listaan ei ole laadittu tunnisteosiota, josta selviäsi tarkemmin, kenen perehdyttämislomake on kyseessä. Moni haastatelluista huomautti asiasta, ja heidän näkemystensä pohjalta tunnisteosioon pitäisi sisällyttää seuraavat kohdat:

- perehdytettävän nimi
- esimiehen nimi
- kummin nimi
- työsuhteen aloituspäivämäärä
- tehtävä
- yksikkö
- toiminto ja
- osasto.

Varsinaisen minimivaatimuslistan sisältöön tulisi haastattelujen perusteella lisätä seuraavat asiat:

- vastuut jokaiselle kohdalle
- työsuojeluvastuut
- toimenkuvaan liittyvät asiat
- työvaatetuksen koot
- päihdepolitiikka
- tietoa Rautpohjan alueesta (kartat)
- erityiset työturvallisuusohjeet sekä
- sidosryhmäverkostot.

Tutkimuksessa on jo aikaisemmin käynyt ilmi, että niin esimiehet, henkilöstötoimi kuin työsuojelu- ja turvallisuustahotkin painottavat kaikki vastuiden tarkkaa määrittämistä perehdyttämisessä. Tämä on syytä ottaa huomioon myös työkalua suunniteltaessa. Joitain minimivaatimuslistan kohtia perehdyttävät sekä henkilöstötoimi että esimiehet. Listaa voisi haastattelujen perusteella muokata esimerkiksi niin, että henkilöstötoimelle lisätään oma sarake ”Ohjaaja” -sarakkeen viereen. Listaan olisi näin mahdollista merkata, mitkä asiat kuuluvat henkilöstötoimelle, ja mitkä esimiehelle. Kohtiin, joihin molemmat antavat perehdyttämistä, tulisi merkintä molempiin sarakkeisiin. Näitä asioita ovat esimerkiksi asiakkaat ja työsuhteen ehdot. Listan ulkoasu sai myös muita kehitysehdotuksia. ”Arviointipäivä” nähdään mielekkäämmäksi muuttua ”Perehdyttämispäiväksi”, ja ”Ohjaaja” vaihdettaisiin mieluummin ”Perehdyttäjäksi”.

Lista pitää tällä hetkellä sisällään otsikon ”Tehtävään liittyvät asiat”. Ideana varmasti on, että esimies ja alainen keskustelevat toimenkuvaan liittyvistä asioista, ja kun ne on käyty läpi, he kuittaavat kyseiset kohdat. Monet esimiehistä ovat kuitenkin sitä mieltä, että perehdyttämislomakkeeseen kannattaisi kuvailla ja listata näitä asioita tarkemmin. Moneen toimenkuvaan kuuluu myös yhteistyö muiden toimintojen kanssa, ja kontaktit niihin on syytä lisätä listaan.

Esimiehet viittasivat perehdyttämistyökalun helppokäyttöisyydellä järjestelmien lisäksi perehdyttämislomakkeen sisältöön. Heidän mielestään listan ei missään nimessä tule olla määrämittäminen ja kaikille samanlainen. Yleinen näkemys on, että esimiehen tulisi voida räätälöidä lista tarpeen mukaan. Perehdyttämistyökalussa voisi olla olemassa kattava lista kaikista asioista, joista esimies poimisi uudelle työntekijälle tarpeelliset kohdat. Mikäli samaa listaa sovelletaan kaikille, joudutaan esimerkiksi harjoittelijoille merkkamaan suurimpaan osaan kohdista ei sovellu -merkintä. Tämä tekee listasta vaikeasti hahmotettavan ja epäselvän.

Esimiesten toiveena on myös valmiiden perehdyttämislomakepohjien luominen. Tämä tapahtuisi henkilöstötoimen ja esimiesten yhteistyöllä. Pitkän listan räätälöiminen on työlästä, ja pohjia kannattaisi siksi tehdä valmiiksi. Pohjat olisivat muokattavissa, ja niitä laadittaisiin lähinnä yleisimmille toimenkuville. Jotkut esimiehistä totesivat, että perehdyttämistyökalua voitaisiin käyttää myös muissa Metson yksiköissä, ja valmiita perehdyttämislomakepohjia olisi näin mahdollista vertailla yksiköitten kesken. Pohjia

ja työkalua yleensäkin suunniteltaessa kannattaa esimiesten mukaan pyrkiä ajattelemaan asioita mahdollisimman laajasti, ja ottaa huomioon erilaiset tarpeet.

”Aina niin kuin semmonen vähän kyseenalaistaminen, että mitä ensiks tulee mieleen, niin ei kannata jäädä siihen vaan palaa takaisin ja miettii, että onks tää ihan tarpeellinen. Pääsee siihen yksinkertaseen rakenteeseen ja helppokäyttösyteen. Silloin kun se on helppokäyttönen niin silloin jengi sitoutuu siihen ja niistä tulee legendaarisia työkaluja. Ennen kun tekee lopullisen version, niin kannattaa mennä mahdollisimman ääripäihin ja testata sitä huolella. Ihan esim. johonkin konttorihommaan tai tuotantoon työstökoneelle eli yrittää löytää mahdollisimman toisistaan poikkeavat näkökulmat.” (Esimies E)

Tällä hetkellä käytössä oleva perehdyttämislomake löytyy sähköisenä versiona samasta työryhmäohjelmistosta, jonka kautta myös sähköpostia käytetään. Ohjelmisto koostuu erilaisista tietokannoista, joita voidaan linkittää toisiinsa. Tutkimuksen perusteella linkitysominaisuutta kannattaisi käyttää perehdyttämistyökalussa hyväksi, sillä se tarjoaa mahdollisuuden ajantasaisen tiedon saatavuuteen.

”Tää on sinällään ihan hyvä ja asioita tässä on paljon, mutta eiks tähän listaan kannattais liittää linkit sit sinne ohjeisiin? Eli osattais paremmin kertoa, että no mitkä ne työsopimuksen ehdot on ja niin edelleen. Muuten siinä on se riski, että kerrotaan vähän eri tapaista tietoa eri tavalla ja tietämättä. Sitten voisi löytyä vielä jotkut tukiaineistokalvot, joiden avulla voisi sitten esittää ja käydä asioita läpi. Vähän niin kuin arvot ja strategia ja tän tyyppiset asiat.” (Esimies D)

Linkitysominaisuutta hyödyntämällä perehdyttämistyökalusta olisi mahdollista kehittää myös yleisempään käyttöön kelpaava työkalu. Sitä voitaisiin käyttää myös muissa tilanteissa, jolloin tarvitaan tietoa asioista, jotka on listattu perehdyttämislomakkeeseen. Työkaluun voitaisiin lisätä myös linkkilista yleisesti käytössä olevista tietokannoista. Näin tiedonsaanti olisi helppoa, ja työkalun käyttö toimisi samalla myös työryhmäohjelmiston käyttöharjoituksena.

Linkityksellä on paljon hyviä puolia, mutta se tarjoaa myös haasteita. Mikäli linkitettyjen kohteiden sijaintia muutetaan tai ne poistetaan kokonaan, vie linkitys tyhjälle sivulle. Suurin haaste linkittämisen toimivuudessa onkin sen itsensä ajan tasalla pitäminen. Osa esimiehistä näkee, että työkalun ylläpito ja siitä vastaaminen voisi hyvin kuulua henkilöstötoimen tehtäviin.

Toinen merkittävä haaste liittyy tietokantojen käyttäjäoikeuksiin. Jokaiselle tietokannalle on määritetty käyttäjäoikeudet, mikä tarkoittaa, että perehdytettävällä tulisi olla

pääsy jokaiseen tietokantaan, joka on linkitetty perehdyttämistyökalussa. Monet linkitetystä tietokannoista tulisivat varmasti olemaan yleisiä tietokantoja, joihin on kaikilla oikeudet. Linkitys tarkoittaisi joka tapauksessa entistä suurempaa huomiota atk-tunnusten ja käyttäjäoikeuksien hankkimiseen, sillä se ei palvele tarkoitustaan, mikäli työntekijä ei pääse kohtia avaamaan.

Käyttäjäoikeuksiin liittyvät ongelmat korostuvat entisestään Metson yhteistyökumppaneitten kohdalla. Ulkopuolisilla urakoitsijoilla ja alihankkijoilla ei ole tunnuksia Metson järjestelmiin, joten sähköisen työkalun käyttö heidän perehdyttämisessään vaatii pohdintaa.

Minimivaatimuslistan sarakkeissa on tällä hetkellä kohdat sekä työntekijän että perehdyttäjän merkinnöille. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään näkemyksiä perehdyttämislomakkeen täyttämisestä ja sen raportoinnista. Esimiesten mielipiteet noudattivat pääosin samaa linjaa, joskin kahdella oli muista selvästi eroavat mielipiteet. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että perehdytettävän tulisi itse päivittää perehdyttämislomaketta merkitsemällä asioita läpi käydyiksi sitä mukaa, kun hän tuntee tietävänsä niistä tarpeeksi. Uudelle työntekijälle halutaan antaa vastuuta heti alusta alkaen, ja omatoimisen täyttämisen todetaan takaavan sen, että asiat ovat varmasti omaksuttu.

”Se on hyvä ja se riittää, että perehdytettävä itse merkkää perehdytysohjelmaan asioita läpikäydyksi. Jos tossa rupee valehtelemaan, niin ei ne ihan putkeen mee ne hommat, että kyllä siinä pitää luottamus olla. Häntä itseänsä varuten tätä hommaa tehdään.” (Esimies A)

Perehdytettävän halutaan huolehtivan perehdytyslomakkeen täyttämisestä myös sen käytännöllisyyteen vedoten. Mikäli kuittauksia pyydetään jokaiseen kohtaan myös perehdyttäjiltä, menee perehdyttämisprosessi monen esimiehen mielestä liian kankeaksi ja vaivalloiseksi.

”Kyllähän se jokaisen perehdytettävän vastuulla on sitten käydä ne ja huolehtia, että ne tulee käydyksi tai sit saa syyttää omaa itseään kun vie iteltä työn tekemisen mahdollisuuksia. Ei siihen lomakkeeseen tarvi enää toiminnon perehdyttäjän allekirjoitusta, että on käyny tällä päivämäärällä vaan kyllä siinä pitää luottaa ja velvoittaa sitä työntekijää siihen, että ne omat kuittaukset pitää paikkansa. Nimenomaan parempi niin, että annettais vastuuta ja velvoitaisi työntekijää siihen vastuunottoon heti alusta, kuin että luodaan semmonen byrokraattinen kuittausmenteliteetti. Se antaa väärän kuvan, että onpas tää byrokraattinen firma tai että eiks täällä luoteta siihen, että mä pystyn tän käymään” (Esimies D)

Osa esimiehistä näki tilanteen toisin toteamalla, että kohtia saatetaan merkata perehdytetyksi liian helpoin perustein. Näkökulmaan liittyy myös esimiehen oikeusturva. Tapaturmatilanteissa ja normaaleissa auditoinneissa peräänkuulutetaan perehdyttäjien vastuuta, joka on mahdollista todistaa kuittauksilla.

”Jos halutaan, että se perehdyttäminen toimii ja ohjelmaa käydään läpi, niin kyllä niissä ohjelman kohdissa pitää olla aina se perehdyttäjän puumerkki. Mä oon sitä mieltä. En tiedä oonko oikeassa, mutta se kuponki on helppo kuitata ja todeta, että kyllähän nää on hoidettu ja sitten lopuksi vaan nimet alle. Sitten kun lähdetään oikeasti kattomaan, niin sieltä on jäänytkin puolet hoitamatta.”
(Esimies C)

Perehdyttämistyökalua suunniteltaessa kannattaa tutkimuksen perusteella tehdä linjaus perehdyttämislomakkeen täyttämistä. Linjauksen tulee ottaa kantaan siihen, riittääkö lomakkeen jokaiseen kohtaan ja loppuun vain perehdytettävän allekirjoitus, vai vaaditaanko myös perehdyttäjien allekirjoitukset ja missä määrin. Eräs tapa voi esimerkiksi olla se, että perehdytettävä täyttää lomaketta itse, ja lomakkeen ollessa valmis sen allekirjoittavat sekä perehdytettävä että hänen esimiehensä.

Sähköinen allekirjoitus tapahtuu toimihenkilöillä helposti, mutta tuotannon työntekijöillä se ei välttämättä ole paras ratkaisu. Rautpohjan tuotannossa yhtä tietokonetta käyttää keskimäärin 5–10 työntekijää. Kaikilla työntekijöillä ei ole sähköpostitunnuksia, mikä luo haasteen jo perehdyttämistyökalun käytölle. Työntekijäpuolen esimiesten mielipiteet sähköpostitunnusten hankkimisesta myös työntekijöille erosivat nekin toisistaan. Yksi näkemyksistä oli, että esimies tulostaa räätälöidyn perehdyttämislomakkeen ja käy sen työntekijän kanssa läpi. Esimies voisi skannata lomakkeen tämän jälkeen työkalun tietokantaan.

”Jollekin esimiehelle voi tuolla verstaalla riittää sekin, että se käy vaikka siinä sen päätteen ääressä sen alaisen kanssa sen ohjelman läpi ja se tulostettu käsi-versio on niillä vaikka siinä tukena. Esimies kuittaa sen jälkeen siitä sen ohjelman valmiiksi että se on käyty. Se olis hirveän hyvä, että siinä olis monta mahdollista toimintatapaa sen puoleen justinsa kun on erilaisia tilanteita ja tehtäviä.” (Esimies G)

Samaa toimintamallia voitaisiin käyttää myös yhteistyökumppaneiden työntekijöillä. Heille perehdyttämislomake tulee laatia vain huomattavasti kevyemmäksi. Ulkopuolisilta työntekijöiltä on syytä ottaa myös jatkossa kuittaukset lomakkeeseen, ja lomake voitaisiin skannata samaan tietokantaan muiden kanssa. Eräs esimiehistä totesi, että

valmiiksi merkittyjä perehdyttämislomakkeita tulisi voida lajitella sähköisessä työkalussa nimen ja yrityksen suhteen. Näin tietokannasta olisi helppo löytää etsimänsä.

Dokumentointi

Perehdyttämislomakkeiden dokumentointi on myös asia, jota on syytä pohtia, ennen kuin uusi perehdyttämistyökalu otetaan käyttöön. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että lomakkeita tulisi olla mahdollisuus päästä näkemään ja käsittelemään muulloinkin kuin vain perehdyttämisen yhteydessä. Henkilöstö voisi käyttää työkalua apuna myös muissa töissä, ja valmistautuminen perehdyttämiseen olisi helpompaa. Lomakkeille voitaisiin joidenkin esimiesten mielestä määrittää esimerkiksi käyttöoikeudet, jotka sallisivat joko luku- tai muokkausoikeudet. Osa esimiehistä koki oikeaksi, että esimies näkee vain alaiensa lomakkeet. Osa ei puolestaan nähnyt oikeuksille minkäänlaista tarvetta.

”Mä en oo ihan varma, että mikä tässä perehdyttämisessä on luottamuksellisuutta. Oikeastaan mä en tiedä yhtään syytä siihen, mikä tässä on luottamuksellisuutta. Siellä voi olla, että tämä ja tämä henkilö perehdyttää hinnoitteluasioihin, mutta hinnoitteluasiat voi olla luottamuksellisia. Mä en ymmärrä, minkä takia tämä pitäis hirveen tarkan oikeuskäsittelyn takana olla kantoihin ja perehdyttämisohjelmiin pääsyn suhteen. Se on ehkä toinen juttu, että kuka pystyy editoimaan kantaa ja lomaketta, mutta onko lukemista syytä rajoittaa. Asiat voi olla luottamuksellisia, mutta eihän niitä siihen kirjata kuitenkaan. Avoimuus mahdollistaa tarvittaessa sen, että ihmiset voi katkoa toisilta malleja ja pohjia.” (Esimies A)

Henkilöstötoimen mielestä perehdyttämistyökalun tulisi olla koko henkilöstön saatavilla. Aihe kuitenkin herätti pohtimaan yksilönsuojaa, ja henkilöstötoimi totesi, että pääsyä henkilökohtaisiin lomakkeisiin olisi järkevää voida rajata käyttöoikeuksilla.

”Käytännössä tää ei sais missään nimessä olla mitään salatiedettä eli laittaa ohjetta liiaksi vain esimiesten tunnusten taakse. Ohje voisi olla hyvin esim. RAU-ohjeissa, josta itse kukin voisi käydä katsomassa materiaalia. Täähän se on nimenomaan ajatusmallina, että vaikka tää tehdään esimiehille tää työkalu, niin se pitäisi olla kaikkien käytettävissä. Tää tietohan on käytännössä joka puolella täällä organisaatiossa olemassa.” (Henkilöstötoimi)

Raportointi

Esimiehet olivat harvinaisen yksimielisiä perehdyttämisen raportoinnista. Moni esimies näki itsellään olevan jo tarpeeksi raportointivastuuta, joten perehdyttäminen halutaan pitää sen ulkopuolella. Esimiehet painottivat perehdyttämisen kuuluvan heidän vastuulleen ja korostivat luottamusta tämän suhteen. Monen mielestä perehdyttämistä ja työkalun käyttöä tulee kuitenkin valvoa, ja sen voisi tehdä henkilöstötoimi keskitetysti. Sähköisessä perehdyttämislomakkeessa voisi olla painike, jolla esimies voi kuittaa perehdyttämisen valmiiksi. Myös skannattu versio tulisi voida merkitä valmiiksi sähköisesti. Tämä näkyisi henkilöstötoimen valvomassa järjestelmässä. Mikäli perehdyttämistä ei ole suoritettu, järjestelmä lähettäisi automaattisesti esimiehelle sähköpostiin huomautuksen. Keskeinen asia valvonnassa on perehdyttämiselle annettava aika. Ajan suhteen tulisi tehdä yleinen linjaus tai esimiehet voisivat määrittää sen itse. Ajan tulisi joka tapauksessa olla selkeästi esillä, jotta valvonta on mahdollista.

Henkilöstötoimi ottaisi mielellään työkalun käyttöön kaikissa Suomen yksiköissä. Valvonta voitaisiin silloin toteuttaa HR Services -toiminnon toimesta. Paikallinen henkilöstötoimi voisi näin ottaa enemmän toimintoja tukevan roolin ja kerätä palautetta perehdyttämistyökalun toimivuudesta. Työsuojelu- ja turvallisuustahot eivät myöskään kannata raportointivelvollisuutta. He toteavat esimiesten olevan vastuussa perehdyttämisestä, ja mikäli esimiestä ei itseään ole perehdytetty tehtäviinsä, lähtee vastuu nousemaan linjassa ylöspäin.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Metso Paper Oy:n Rautpohjan yksikön esimiesten näkökulmia perehdyttämisestä sekä uuden perehdyttämisoppaan käyttöön ottamisesta. Varsinainen tutkimustavoite aseteltiin perehdyttämisoppaan pohjalta tehtävän sähköisen perehdyttämistyökalun luomiselle. Esimiesten mielipiteitä työkalun käyttöön ottamisesta haluttiin taustoittaa heidän näkemyksillään perehdyttämisestä. Keskeinen kysymys tutkimuksessa oli, pitävätkö esimiehet perehdyttämistä tärkeänä.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että perehdyttäminen koetaan haastateltujen esimiesten keskuudessa tärkeäksi. Hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä oppii heidän mukaansa työnsä sekä siihen liittyvät oikeat ja turvalliset työtavat ja -menetelmät. Työtehtävien omaksumiseen liittyy myös taloudellinen näkökulma. Mitä nopeammin uusi työntekijä työnsä oppii, sitä nopeammin häneen investoidut kustannukset saadaan takaisin. Esimiehet näkevät perehdyttämisen edesauttavan uuden työntekijän sisäänajossa yritykseen ja helpottavan työntekijän pääsemistä osaksi työyhteisöä. Tällä on heidän mielestään vaikutusta sekä henkilön työmotivaatioon että asenteisiin. Perehdyttäminen koetaan myös hyväksi keinoksi ohjata työntekijää työskentelemään yrityksen strategian mukaisesti kohti sen tavoitteita.

Perehdyttämisen tärkeyttä korostettiin myös henkilöstötoimen sekä työsuojelu- ja turvallisuustahojen puolelta. Näille tahoille oli luonnollista käsitellä aihetta omien rooliensa kautta. Henkilöstötoimi painotti erityisesti uuden työntekijän saamaa kuvaa työnantajasta. Työsuojelun ja turvallisuuden edustajat korostivat puolestaan työturvallisuutta.

Haastattelujen perusteella kootut näkemykset perehdyttämisen merkityksestä ja hyödyistä saavat hyvin tukea viitekehysten teoriapohjalta. Viitekehyksessä esitettiin lukuisia samoja syitä perehdyttämiselle sekä siihen liittyviä hyötyjä. Esimerkiksi esimiesten toteamukset perehdyttämisen vaikutuksesta työmotivaatioon saavat pohjaa Kankaan ja Hämäläisen (2007, 4–5) näkemyksistä. Taloudelliset hyötynäkökohdat ovat niin ikään perusteltuja (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–22). Henkilöstötoimi koki yrityskuvan perehdyttämisen tärkeäksi ja totesi uuden työntekijän tutkivan ja aistivan

uutta työpaikkaansa sekä työnantajan toimintaa. Näkemys liittyy Juholinin (2009, 724) perusteluihin työnantajamaineen merkityksestä.

Tutkimuksen perusteella haastatelluilla esimiehillä on aktiivinen rooli perehdyttämisessä, ja he osallistuvat pääsääntöisesti kaikkiin perehdyttämisen vaiheisiin. Perehdyttämistä delegoidaan useille ihmisille, mutta esimiehet tuntevat tietävän vastuunsa. Monet esimiehet suosivat kummitoimintaa, joskin siihen liittyy kehittämis ehdotuksia. Kummeille toivotaan järjestettävän koulutusta, ja heidän toimimisestaan kummina suotaisiin saatavan korvaus.

Tutkimus osoitti, että Rautpohjan yksikössä koetaan perehdyttämisen osalta olevan muitakin puutteita. Esimiehet kokevat, että nykyisellään perehdyttäminen on hyvin paljon esimiesten asenteista kiinni, minkä seurauksena perehdyttämisen taso voi vaihdella paljon. Asenteisiin liittyviä ongelmia voi olla kuitenkin vaikeaa todentaa. Kaikki haastatellut esimiehet antoivat ymmärtää, että he itse tiedostavat perehdyttämisen tärkeyden ja omat vastuunsa, ja viittasivat ongelmien löytyvän muista esimiehistä. Rautpohjassa ei valvota perehdyttämistä tällä hetkellä keskitetysti, joten on kuitenkin mahdollista, että asenteilla on liian suuri merkitys perehdyttämiseen.

Perehdyttämisjärjestelmän toimivuuteen tuo esimiesten mielestä haasteita myös henkilöstötoimessa tapahtunut muutos. Henkilöstötoimi nähdään palveluita tuottavaksi toiminnoksi, mutta tällä hetkellä esimiehet eivät koe saavansa siltä toivotunlaista tukea ja apua. Vahvalla paikallisella henkilöstötoimella on Rautpohjassa pitkät perinteet, ja näkemykset palvelukeskustyyppisestä toimintamallista ovat pääosin negatiivisia. Asioista haluttaisiin keskustella ja pohtia kasvotusten, minkä takia palvelukeskusuiduksen ei koeta olevan oikealla linjalla.

Uuden konseptin toimivuus on osaltaan kiinni siitä, kuinka myönteisesti se otetaan vastaan. Tutkimus osoitti, että esimiehet pitäytyvät osittain yhä vanhoissa tottumuksissa, ja ohjeistettuja toimintatapoja ei ole täysin vielä omaksuttu. Henkilöstötoimen muutos on joka tapauksessa vähentänyt paikallisia resursseja, mikä näkyy sen palvelutasossa. Perehdyttämisen osalta Rautpohjassa on muun muassa luovuttu yhteisistä perehdyttämistilaisuuksista, joita järjestettiin kaksi kertaa vuodessa.

Haastattelujen perusteella esimiehet tiedostavat paikallisessa henkilöstötoimessa tapahtuneet muutokset ja sen myötä seuranneet resurssivähennykset. He kuitenkin toivovat henkilöstötoimen ottavan enemmän vastuuta perehdyttämisestä, mikä luo mielenkiintoisen asetelman. Henkilöstötoimen tehtäväksi nähdään yleisperehdyttämisestä huolehtiminen, joka vaatii resursseja. Henkilöstötoimen mielipiteet puoltavat yleisperehdyttämisen järjestämistä keskitetysti, mutta resurssien puitteissa sitä ei nähdä tällä hetkellä mahdolliseksi. Tutkimuksen mukaan esimiesten näkemykset yleisperehdyttämisestä olivat yksimielisiä, joten henkilöstötoimen roolia sen suhteen tulee arvioida vakavasti.

Työsuojelu- ja turvallisuustahot kokivat kehitettäväksi kohteeksi erityisesti Metson yhteistyökumppaneiden perehdyttämisen. Metson on työn tilaajana vastuussa myös ulkopuolisten urakoitsijoiden ja alihankkijoiden perehdyttämisestä, ja tällä hetkellä siihen liittyy monia puutteita. Keskeisimmät puutteet ovat yhteistyökumppaneiden yleisperehdyttäminen, toimintojen suorittama työnopastus sekä yhteistyökumppaneihin liittyvät turvallisuusasiat.

Tutkimuksen varsinaisena tavoitteena oli selvittää, miten uuden perehdyttämisoppaan sisältämän minimivaatimuslistan pohjalta kannattaisi esimiesten mielestä luoda sähköinen työkalu Metso Paper Oy:n Rautpohjan yksikön esimiesten käyttöön ja mitä asioita siihen liittyen pitäisi ottaa huomioon.

Esimiehet ottavat ensinnäkin perehdyttämistyökalun luomisen positiivisesti vastaan. Heidän mielestään on sekä tarpeellista että hyödyllistä rakentaa yhtenäinen järjestelmä, johon kootaan kaikki perehdyttämislomakkeet. Nykyisellään esimiehet taltioivat lomakkeita itselleen, ja haastattelujen perusteella niiden sijainti ei aina ole tiedossa. Osa esimiehistä suosii nykyisellään lomakkeiden taltiointia sähköisesti, osa pitääytyy paperiversioiden käytössä. Esimiehet kuitenkin kannattavat dokumentoinnissa yleisesti sähköistä versiota, sillä siten taattaisiin lomakkeiden tallessa pysyminen. Perehdyttämislomakkeet koetaan haastateltujen esimiesten keskuudessa hyväksi muistilistoiksi, sillä perehdytettäviä asioita on paljon (Kangas & Hämäläinen 2007, 6).

Esimiehet näkevät myös uuden perehdyttämisoppaan ohjeistustavan oikeaksi. Heidän mielestään on hyvä, että yleisohjeistus tehdään konsernitasolla. Näin jokaiseen yksikköön on mahdollista välittää samaa haluttua viestiä. Yksikkökohtainen perehdyttämis-

lomakkeen räätälöinti nähdään kuitenkin välttämättömäksi, ja eroja todetaan löytyvän myös toiminto-, osasto- ja tehtäväkohtaisesti.

Sähköisen perehdyttämistyökalun luominen tulee pitämään sisällään paljon haasteita. Esimiehet painottivat työkalun helppokäyttöisyyttä ja joustavuutta. Lopullinen päätös siitä, mihin järjestelmään työkalu sijoitetaan, tulee tehdä huolellisen harkinnan jälkeen. Kehitysehdotuksena esimiesten puolelta on, että perehdyttämislomakkeen ollessa sähköisenä sen kohdat voitaisiin linkittää niistä tietoa löytyville sivuille. Idea on hyvä, mutta vaatii sekä järjestelmältä että työkalua ylläpitävältä taholta paljon.

Perehdyttämisoppaan sisältämä minimivaatimuslista perehdytettävistä asioista sai haastattelujen pohjalta täydennystä. Keskeisin huomio kiinnittyi varsinaisiin työtehtäviin liittyviin kohtiin sekä sidosryhmäkontaktien lisäämiseen. Toimihenkilöillä verkostot voivat olla hyvinkin laajoja, ja kontaktit on hyvä listata toiminnoittain (Kjelin & Kuusisto 2003, 176). Listan ulkoasua tulee myös muokata. Perehdyttämislomakkeeseen on lisättävä tunnisteosio, josta käyvät ilmi muun muassa perehdytettävän ja esimiehen nimet sekä työsuhteen aloituspäivämäärä. Kaikki haastateltavat tahot korostivat perehdyttämisen vastuunjakoja, ja lomakkeen sarakejako kannattaa suunnitella tämä huomioiden uudestaan.

Esimiesten mielestä perehdyttämistyökalun käyttö on veloitettava kaikille esimiehille. Keskeisin tehtävä linjaus liittyy perehdyttämislomakkeen täyttämiseen. Osa esimiehistä näki, että perehdytettävän tulisi itse merkata perehdytettäviä kohtia läpi käydyiksi. Osa kannatti puolestaan perehdyttäjien suorittamaa kuittausta jokaiseen kohtaan. Molemmilla näkökulmilla on puolensa. Mikäli kuittauksen tekee perehdytettävä itse, merkinnät tulevat tehdyiksi silloin, kun asiat ovat oikeasti hallussa. Toisaalta perehdytettävä ei välttämättä tiedä, kuinka paljon asioista tulee tietää. Näin ollen hän saattaa merkitä kohdan valmiiksi, vaikka siitä tulisi tietää vielä enemmän. Perehdyttäjien vastatessa kuittauksista varmistettaisiin, että asioista kerrotaan tarpeellisin määrin. Tosin esimiehissä ja perehdyttäjissä muutenkin on eroja, joten kuittauksia saatettaisiin tehdä lomakkeeseen liian helpoin perustein.

Esimiehet eivät näe tarpeelliseksi raportoida perehdyttämisen suorittamisesta vaan antaisivat vastuun valvonnasta henkilöstötoimelle. Henkilöstötoimi näkee, että perehdyttämistyökalu voitaisiin ottaa käyttöön kaikissa Metson Suomen yksiköissä, jolloin

valvonnan voisi suorittaa HR Services -toiminto. Perehdyttämisoppaasta on jo alun perin olemassa englanninkielinen versio, joten työkalua voitaisiin harkita käyttöön myös Suomen ulkopuolella. Kokemuksia on varmasti hyvä kerätä ensin Rautpohjassa, ja ottaa sitä kautta työkalu yleisempään käyttöön.

Valvontaan liittyy myös perehdyttämiseen käytettävä aika. Perehdyttämisprosesseille tulee määrittää ajanjakso, minkä kuluessa perehdyttämisen tulee olla suoritettu. Valvova taho pystyy siten seuraamaan perehdyttämisen edistymistä. Haastateltavat tahot painottivat työtehtävien olevan Rautpohjassa hyvin erilaisia, joten tietyn, kaikille saman, ajanjakson määrittäminen on hankalaa. Tutkimuksen perusteella yleisperehdyttämisen koetaan kestävän 1–5 päivää. Varsinainen työnopastus voi kestää muutamasta viikosta jopa vuosiin. Toimiva malli voisi olla, että esimies määrittää sähköiselle perehdyttämislomakkeelle perehdyttämiseen käytettävän ajan, joka näkyy valvontanäytössä. Toinen mahdollisuus on sitoa aika suoraan koeaikaan. Tämä ei toisaalta toimi kaikissa tilanteissa, sillä esimerkiksi sisäisissä siirroissa ei yleensä koeaikaa ole.

Tutkimuksessa päästiin sen tavoitteeseen. Näkemyksiä siitä, miten sähköinen perehdyttämistyökalu kannattaa ottaa käyttöön, saatiin kattavasti. Tutkimus painottui esimiesnäkökulman tutkimiseen, mutta henkilöstötoimen ja työsuojelu- ja turvallisuustahojen mukana olo toi tutkimukseen merkittävää lisäarvoa. Tutkimusongelmiin saatiin myös vastaukset. Esimiesten mielipiteet perehdyttämisestä olivat vahvoja, ja perehdyttämisoppaan sisältämä minimivaatimuslista sai hyvin täydennystä. Tutkija uskoo, että tutkimus antaa hyvät valmiudet sähköisen perehdyttämistyökalun luomiseen.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta määritellään yleensä arvioimalla niiden reliabiliteettia ja validiteettia. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa näiden klassisten kriteerien rinnalle on tullut myös muita arviointikriteereitä, kuten uskottavuus, siirrettävyys, seuraamuksellisuus ja vahvistettavuus. (Jeronen 2003, 119.) Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitäydytään kuitenkin reliabiliteetin ja validiteetin arviointiin.

Validiteettia arvioitessa on syytä pohtia, tutkittiinko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Tähän liittyvät sekä itse tiedonkeruumenetelmä, että haastattelukysy-

mykset. Toisin sanoen voidaan kysyä, olivatko teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä oikea ratkaisu. Tutkimuksessa tutkittiin asenteita ja näkemyksiä, ja haastattelut sopivat niiden selvittämiseen hyvin. Haastattelut antavat mahdollisuuden kuvata näkemyksiä omin sanoin, ja ne ovat tiedonkeruumenetelmänä joustavia. Esimerkiksi kyselylomakkeella olisi ollut vaikea mitata asenteita, sillä henkilöstön tehtävät ovat Rautpohjassa hyvin erilaisia, eikä vastauksia voida pelkistää.

Teemahaastattelut toimivat tutkimuksessa haastattelulajina hyvin. Ne mahdollistivat lisäkysymysten esittämisen ja kysymysten muotoilun aina tilanteeseen sopiviksi. Kysymysten määrä on haastatteluissa aina rajallinen, ja tutkimustuloksissa nousi esille asioita, joita haastattelukysymyksissä ei kysytty suoraan. Tästä esimerkkinä yhteistyökumppaneiden perehdyttäminen, joka tuli esille työsuojelu- ja turvallisuustahojen haastattelussa. Tutkimuksen kattavuutta arvioitaessa herää kysymys, minkälaisia muita asioita jäi tutkimustulosten ulkopuolelle.

Tutkimukseen haastateltiin seitsemää esimiestä, yhtä henkilöstötoimen jäsentä sekä yhteensä kahta työsuojelun ja turvallisuuden edustajaa. Esimiesotos oli mietitty tarkkaan, mutta se vastaa vain hyvin pientä osaa Rautpohjan yksikön esimieskunnasta. Esimiesten näkökulmia ei voida näin yleistää edustamaan kaikkia Rautpohjan esimiehiä. Haastattelumateriaali koostuu haastateltavien näkemyksistä, joten se vaikuttaa reliabiliteettiin. Haastattelumateriaalin luotettavuus perustuu siis mielipiteisiin.

Reliabiliteettiin vaikuttaa myös kysymysten ja vastausten ymmärtäminen samalla tavalla. On olemassa aina mahdollisuus, että haastateltava ymmärtää kysymykset eri lailla, kuin tutkija on tarkoittanut. Tutkija voi toisaalta ymmärtää vastaukset haastateltavan kanssa eri tavalla, vaikka haastattelumateriaalin paikkansapitävyys varmistetaan haastateltavalta ennen tutkimustulosten käsittelyä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin tutkijan suhde tutkittavaan aiheeseen. Tutkija on työskennellyt Rautpohjan henkilöstötoimessa lähes kolme vuotta. Perehdyttäminen kuuluu osaksi henkilöstötoimen tehtäviä, ja tutkija on päässyt osallistumaan perehdyttämiseen. Aiheen ja yksikön tuntemus edesauttoi haastattelukysymysten laatimisessa ja haastateltavien tahojen valinnassa.

Haastateltavat saivat haastattelukysymykset hyvissä ajoin ennen haastatteluja, joten heillä oli aikaa valmistautua haastatteluihin. Haasteltaville ei kerrottu muiden haastateltavien henkilöllisyyttä missään vaiheessa, joten haastateltavat tuskin keskustelivat aiheesta toistensa kanssa ennen haastatteluja, mikä olisi saattanut vaikuttaa mielipiteisiin. Ryhmähaastatteluna suoritettu työsuojelu- ja turvallisuustahojen haastattelu oli haastatteluista selkeästi vuorovaikutteisempi, sillä haastateltavat keskustelivat tutkijan ohella myös toistensa kanssa. Ryhmähaastatteluissa on vaarana, että haastateltavat vaikuttavat toistensa mielipiteisiin. Osapuolet tunsivat toisensa, mikä edesauttoi haastattelutilanteen luonnollisuutta ja avoimuutta vastauksissa.

5.2 Jatkotutkimusaiheita

Perehdyttämistä kannattaa tutkia Rautpohjassa myös jatkossa. Tämä tutkimus löysi useita kehittämiskohteita, jotka tulivat esiin vain pienen otoksen haastattelumateriaalin pohjalta. Haastattelujen määrää ei välttämättä kannata kasvattaa, sillä tulosten analysointi voi käydä tällöin turhan työlääksi. Uuteen kvalitatiiviseen tutkimukseen voitaisiin sitä vastoin sisällyttää näkemyksiä useilta eri tehtäväalueilta. Tutkimuksessa voitaisiin haastatella edustajia sekä toimihenkilö- että työntekijäpuolelta ”perustyötä” tekevästä asiantuntijoihin. Tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi jättää esimiesnäkökulma kokonaan sen ulkopuolelle ja keskittyä perehdyttämisen kohderyhmiin.

Perehdyttämistä voidaan tutkia myös kvantitatiivisella tutkimuksella. Laatimalla strukturoitu kyselylomake voidaan tutkimus laajentaa koskemaan esimerkiksi kaikkia Rautpohjan esimiehiä. Kohderyhmäksi voidaan ottaa myös kesäharjoittelijat, joiden osalta perehdyttämistä tapahtuu paljon samaan aikaan.

5.3 Oman työn arviointia

Perehdyttämisestä löytyy paljon kirjallisuutta ja pelkästään sitä koskevia teoksia on useampia. Työturvallisuuskeskus on julkaissut ahkerasti perehdyttämisestä koskevia kirjoituksia, ja niitä löytyy sekä sähköisinä että kirjallisina. Haastetta opinnäytetyön tekemiseen toi Metson koko yrityksenä. Isolla konsernilla on monenlaista toimintaa, ja jo pelkästään Rautpohjan yksikössä eri toimintoja on lukuisia. Tämä tuo työtehtäviin kirjoon suuren vaihtelun, minkä seurauksena perehdyttämisestä pitää käsitellä laajalaisesti. Tutkimuksesta tulikin varsin laaja tiivistämisestä huolimatta.

LÄHTEET

- Frisk, T. 2005. Ohjaaminen työssä. 4. p. Helsinki: Edita Prima.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. 1.–2. p. Helsinki: Edita Prima.
- Jeronen, E. 2003. Luokanopettajaopiskelijoiden ammatillisten käsitysten kehittyminen päättöharjoittelujakson biologian ja maantieteen opetuksessa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
<http://herkules oulu.fi/isbn9514271637/isbn9514271637.pdf>. Viitattu 8.11.2011.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2. p. Juva: WS Bookwell.
- Jyväskylä 2011. Infopaketti Jyväskylän kaupungin sivustolla. Viitattu 20.10.2011.
www.jyvaskyla.fi, Info ja kartat, Tietoja Jyväskylästä.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. –9. p. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Tampere: Juvenes Print.
- Kämäräinen, M. 2003. Työsuojelun perusteet. Työterveyslaitos. Toim. R. Pietiläinen. Vammalan kirjapaino. 8–19.
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä. Viitattu 20.8.2011. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Säädökset alkuperäisinä, 1993, 998/1993.
- L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Viitattu 21.8.2011. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2006, 20.1.2006/44.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 14.8.2011. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2002, 23.8.2002/738.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 14.8.2011. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2001, 26.1.2001/55.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 14.8.2011. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2007, 30.3.2007/334.

Larvi, T. n.d. Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Viitattu 21.8.2011. www.ttl.fi, Kirjasto ja julkaisut, Tietokortit, Tietokortti 4 – Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen.

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lepoaho, A. 2000. Kesäharjoittelijoiden perehdyttäminen Valmet Oy Rautpohjassa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hallinto ja kauppa.

Metso lyhyesti. 2011. Artikkelit Metson sivustolla. Viitattu 21.8.2011. www.metso.com/fi, Metso yrityksenä, Metso lyhyesti.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. p. Työturvallisuuskeskus.

Perehdyttäminen. 2011. Metson sisäinen perehdyttämisohje. Tuloste Metson intranetistä.

Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. 2009. Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Edita Publishing. Viitattu 20.8.2011. www.tem.fi, Julkaisut, Työ ja yrittäjä, Vuosi 2009, Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo.

Tuliara, M., Rönni-Sällinen, A., Lahti, J. & Hämäläinen, J. 2006. Henkilöstövuokraus ja työturvallisuus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino.

Valtion tykkitehdas. n.d. Artikkelit Keski-Suomen museon Haloo, minä täällä! - verkkotyöpajasivuilla. Viitattu 21.10.2011. <http://www3.jkl.fi/ksmuseo/haloo/>, Sota ja pula 1939–1949, Miljöö, Teollisuus, Valtion tykkitehdas.

Valvonta – Työsuojelun yhteistoiminta. n.d. Työsuojeluhallinnon Internet-sivut. Viitattu 21.8.2011. www.tyosuojelu.fi, Työsuojeluhallinto ja -valvonta, Valvonta- ja yhteistoimintalaki, Työsuojelun yhteistoiminta.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. p. Helsinki: Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1. Minimivaatimukset uuden työntekijän perehdytykseen.

Minimivaatimukset uuden työntekijän perehdytykseen

Paikallisia vaatimuksia tulee aina noudattaa

YRITYKSEN TIEDOT & YHTEYSHENKILÖT	Arviointi-päivä	Työntekijä	Ohjaaja	Muuta
We@Metso				
Yrityksen visio ja missio				
Yritysesittely				
Asiakkaat				
Organisaatio – konsernitasolta omaan yksikköön				
Organisaation yhteyshenkilöt				
HR-kontaktit				

OHJEET	Arviointi-päivä	Työntekijä	Ohjaaja	Muuta
Työsopimuksen ehdot				
Lomat ja sairauslomat				
Vapaat				
Työajan ja poissaolon raportointi				

Ylityöt				
Pitkäaikaiset poissaolot				
Terveydenhuolto				
Edut				
Yleiset turvallisuusohjeet				
Työturvallisuuden perusteet				
Luottamuksellisuus				
Toiminta hätätilanteessa				
Matkustus				
Suorituskeskustelu				
Kehityskeskustelu				
Viestintä, intranet				
Eettiset toimintaperiaatteet				
Sähköpostin ja internetin käyttö				
Tietoturva				

KÄYTÄNNÖN ASIOITA	Arviointipäivä	Työntekijä	Ohjaaja	Muuta
Työntekijän perehdytyspaketti				

Palkanmaksu				
Veroasiat				
Vakuutukset				
Lähiomainen hätätilanteis- sa				
Toimisto/työasema				
Posti & rahti				
Avaimet				
Kulkuluvat kiinteistöihin				
Kuvalliset henkilökortit				
Matka- ja kululaskut				
Hankintapyynnöt				
Käyntikortit				

TEHTÄVÄÄN LIITTYVÄT ASIAT	Arviointi- päivä	Työntekijä	Ohjaaja	Muuta
Tiimin ja osaston henkilös- tön esittely				
Keskustelu työnkuvasta ja suoritusodotuksista				
Keskustelu työntekijän teh- täviin liittyvistä oikeuksista ja vastuista				

Keskustelu työtehtävistä ja koulutussuunnitelmista				
Työajan ja -tuntien periaatteet				
Palkanmaksun aikataulu ja työajanseurantajärjestelmän läpikäynti (jos käytössä)				
IT: tehtävään liittyvät tiedokannat, tiedot jaetuilla asemilla, erityisohjelmat jne.				
Eriyisten turvallisuusvaatimusten läpikäynti				
Vaadittujen turvallisuussertifikaattien/-pätevyksien tarkistaminen				

TUTUSTUMINEN TILOIHIN	Arviointipäivä	Työntekijä	Ohjaaja	Muuta
Sosiaaliset tilat ja WC:t				
Tulostimet, posti, kopiointi, faksit				
Toimistotarvikkeet				
Ilmoitustaulu				
Taukotilat, kahvinkeittimet jne.				
Pysäköinti				

Hätäpoistumistiet				
Tupakointialueet				
Roskat ja kierrätys				

IT JA PUHELIMET	Arviointi- päivä	Työntekijä	Ohjaaja	Muuta
Tietokone ja lisävarus- teet				
Sähköposti				
Intranet, internet				
MS Office				
Tietokannat				
Tiedot jaetuilla asemilla				
Etätyöskentelytarvikkeet				
Etätyöskentelyohjeet				
Puhelimet ja matkapuhe- limet				
IT-tuki, helpdesk				

Liite 2. Perehdyttämislomake



Perehdyttävän nimi:		Osasto- ja henkilönnumero:	
Työsuhde alku:		Esimies:	
Tehtävä:		Kummi:	

 uusi työntekijä

 sisäinen siirto

 harjoittelija

ENNEN PALVELUKSEEN TULOJA	ASIA	Vastuuhlö	Tehty pvm.	Huom!
Henkilöstöosasto hoitaa	työsopimus allekirjoitettu			
	työsuhdeasiat selvitetty			
	terveystarkastus tehty			
	perehdyttämiskansio tai -opas annettu			
	henkilökortti tai/ja flexim-avain annettu			
	verokortti ja tilinumero toimitettu palkanlaskentaan			
	työssäoppijat: harjoittelupaikka sovittu opettajan kanssa			
Hoidettavat käytännön asiat osastolla	alustava perehdyttämisuunnitelma tehty			
	tehtävän toimenkuva tarkastettu			
	mikroverkko-, Notes- ja muut tarvittavat tunnukset tilattu			
	käyntikortit ja mahdollinen luotokortti tilattu			
	jakelulistat päivitetty			
	lankapuhelin/gsm hankittu			
	tarvittavien henkilöiden informointi valinnasta (mm. sih-teeri, TTTH=tietotekniikkatukihenkilö, puhelinvaihte, postitus)			
	nimitysuutinen tiedotukseen			
	tarvittavat työvälineet ja -asut tilattu			
	työpiste/huone valmis			
	huoneen avain hankittu			
	nimikilpi työpisteeseen tilattu			

ENSIMMÄISENÄ TYÖPÄIVÄNÄ	ASIA	Vastuuhlö	Tehty pvm.	Huom!
Työntekijän vastaanotto	uuden työntekijän vastaanottaminen			
	perehdyttämissuunnitelman läpikäynti			
	perehdyttämisoppaan tai -kansion läpikäynti			
	kulkureitit ja -luvat			
	kuvallisen henkilökortin käyttö ja työajanleimaaminen			
	mahd. matkustajavakuutuskortti			
	mikroverkko-, Notes- ym. oikeuksien käyttö/ tietoturva/tärkeimmät linkit			
	tarvittavien työvälineiden ja -asujen luovutus			
Lähiympäristön esittely	esittely lähimmille työkavereille			
	koko osaston läpikävely			
	tauko- ja sosiaalitulat			
	posti, kopio- ym. laitteet			
	toimistotarvikkeet			
Työsuojelu ja -turvallisuus	Työsuojelu- ja työympäristöoppaiden läpikäynti			
	työsuojeluvastuiden selvittäminen			
	työsuojeluvälineiden sijainti			
	osaston erityispiirteiden läpikäynti työsuojelun kannalta (vaaranpaikat)			
	ensiapuvalmiuden selvittäminen			
	"Turvallinen työpäivä" - perehdyttämisCD:n läpikäynti (koskee ainoastaan Jyväskylän yksikköä)			
	tarvittavien lupien (trukki, nosturi, tulityö, työturvallisuuskortti) tilanne ja mahdolliset jatkotoimet			
	paloturvallisuustekijöiden läpikäynti			
ENSIMMÄISEN VIIKON AIKANA	ASIA	Vastuuhlö	Tehty pvm.	Huom!
Työnopastus	oman työpisteen koneet ja laitteet ja niiden huolto			
	työprosessin eteneminen, ydin-kohtien selvittäminen toimenkuvasta			
	työhön liittyvien sidosryhmien läpikäynti			
	ohjattu työntekeminen			
Työnopastus jatkuu	osaston tavoitteet ja tehtävät			
	raportointikäytännöt			
	tietoturvallisuusseikat			
	luottamushenkilöt			

Palvelut	kierrätysmateriaalin lajittelu- ja keräyskäytännöt			
	ruokala- ja kahvitarjoilupalvelut			
	työterveyshuolto, TYKY-toiminta, sairauskassa			
	koulutustarjonta ja kurssi-ilmoittautuminen Metso Paper kouluttaa –notes-kannassa, koulutus-sivut Intrassa			
	atk-palvelut (Metso 4114 helpdesk, tietotekniikkatukihenkilöt)			
	matkustuskäytännöt			
	lehtikierrat			
	Intranet, keskeiset Notes-työpöydät			
	harrastuskerhot			
	Perehdyttämiseen liittyvän koulutuksen suunnittelu	Sovellusten perehdyttämiskoulutus		
MPScope orientation –osa				
Yksikkökohtaiset perehdyttämiskoulutukset (kutsun lähettää Henkilöstöosasto)				
PARIN KUUKAUDEN SISÄLLÄ	ASIA	Vastuuohlo	Tehty pvm.	Huom!
Metso Oyj ja Metso Paper Oy	Metson yleisesittely, arvot ja eettiset periaatteet			
	Metso Paperin yleisesittely			
	Muut MP:n yksiköt			
	Markkinat, kilpailijat			
	Oman yksikön tavoitteet			
	Laatupolitiikka			
	Palauttekeskustelu ensimmäisen kehityskeskustelun yhteydessä (koeajan päättyessä)			

Ensimmäinen kehityskeskustelu _____.____.201__

Päiväys _____.____.201__

Perehdyttävän allekirjoitus _____

Esimies taltio perehdyttämislomakkeen osastolleen.

Liite 3. Perehdytyslomake

HENKILÖN PERUSTIEDOT JA POSITIO			
Henkilö:		Henkilönumero:	
Positio:		Yritys:	
Esimies:		Toimipaikka:	
TIEDOT YRITYKSESTÄ JA YHTEYSHENKILÖT	Pvm	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
We@Metso			
Yrityksen visio ja missio			
Liiketoiminnan esittely			
Asiakkaat			
Organisaation esittely			
Tukipalvelut (HR, IT, Talous)			
Muuta:			
YLEISOHJEET	Pvm	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
Lomat			
Työajanseuranta			
Yli työ			
Poissaolot			
Edut			
Työterveyshuolto			
Sairauspoissaolo			
Yleiset turvallisuusohjeet			
Tehtäväkohtaiset turvallisuusohjeet			
Palo- ja pelastussuunnitelma			
Luottamuksellisuus ja salassapito			
Matkustaminen			
Suoritus – ja tavoitekeskustelu			
Kehityskeskustelu			
Tiedotuskanavat ja viestintä			
Pukukoodi / Työvaatteet			
Muuta:			
HALLINNOLLISET ASIAT	PVM	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
Henkilöstöopas			
Palkkahallinto			
Verokortti			
Yhteystiedot hätätilanteessa			
Toimisto / Työtilat			
Posti ja kuljetus			
Avaimet			
Kulunvalvontakortti			
Kuvallinen henkilökortti			
Matka – ja kululaskut			
Hankintapyynnöt			
Yrityskortit			
Muuta:			

TEHTÄVÄKOHTAISET ASIAT	Pvm	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
Tiimi ja osaston henkilökunta			
Henkilöstöryhmän luottamus- ja työsuojeluhenkilöt			
Työnkuva ja ensisijaiset tehtävät			
Oikeudet ja velvollisuudet			
Koulutussuunnitelma			
Työajat			
Palkanmaksu			
Muuta:			
TYÖYMPÄRISTÖ	Pvm	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
Saniteettitilat, Ruokailu – ja taukotilat, Kokouksetilat, Kopio-, faksi – ja tulostustilat, Toimistotarvikkeet, Ilmoitustaulut, Häätäuloskäynnit, Pysäköinti, Roskat ja kierrätys, Tupakointipaikat			
TIETOTEKNIikka JA PUHELIMET	Pvm	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
Tietokone ja tarvikkeet			
Sähköpostin ja Internetin käyttö			
Intranet			
Tietoturva			
Tietokannat			
Yhteiset verkkoasemat			
IT tuki			
Puhelimet ja matkapuhelimet			
Muuta:			
MUUTA	Pvm	Perehdyttäjän kuittaus	Lisätietoja
ALLEKIRJOITUKSET JA NIMENSELVENNYKSET			
Pvm:		Pvm:	
Henkilö:		Esimies:	

Tämän lomakkeen lisäksi voidaan käyttää erillisinä liitteinä yksikkö-, osasto- tai tehtäväkohtaisia tarkentavia perehdytyslomakkeita.

Perehdytyslomake toimitetaan liitteineen HR Palveluihin 4 viikon kuluessa työsuhteen alkamisesta osoitteeseen:

Metso Shared Services Oy – EA&R
 PL 163
 33101 Tampere.

Liite 4. Haastattelukysymykset

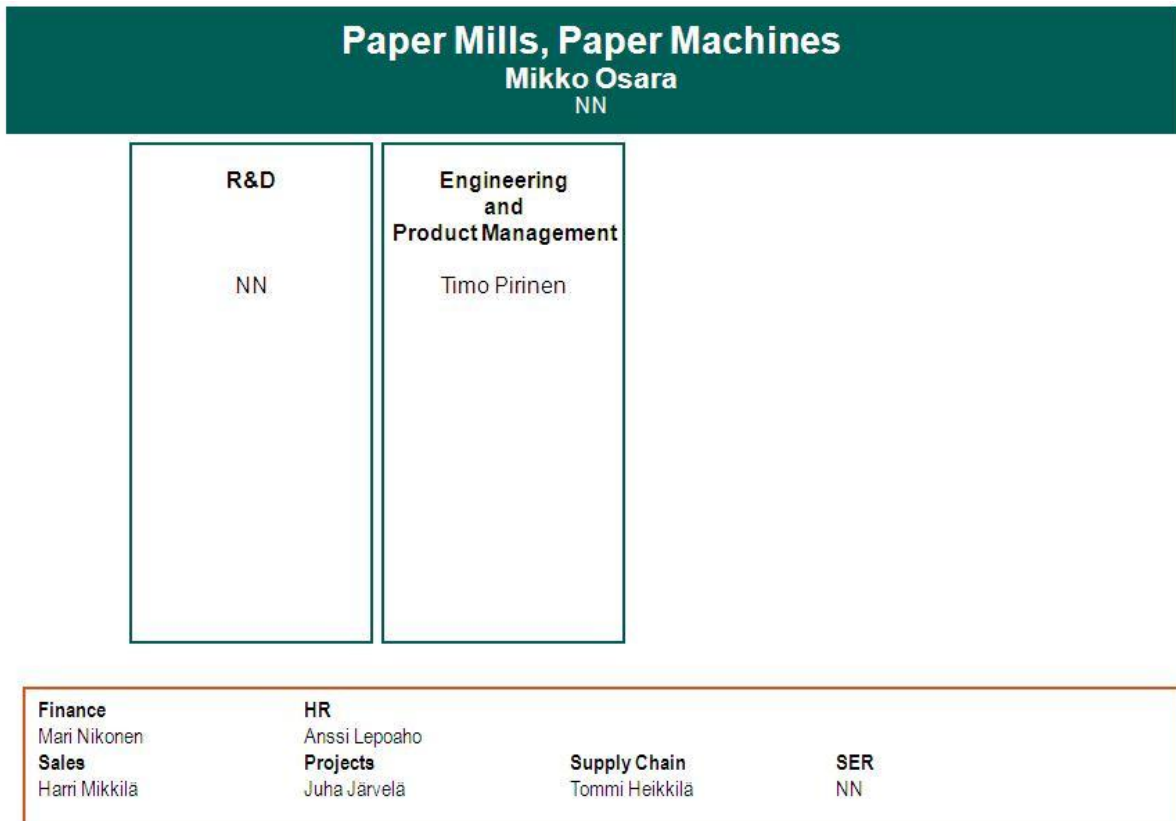
1. Kertoisitteko aluksi työhistoriastanne Metsossa ja nykyisestä tehtävästä.
2. Mitkä seuraavista perehdyttämisen rooleista sisältyvät nykyiseen toimenkuvaanne: perehdyttämisen johtaminen, valvonta, suunnittelu vai toteutus?
3. Mikä merkitys perehdyttämisellä mielestänne on niin uudelle työntekijälle (myös sisäinen siirto) kuin yritykselle?
4. Mitkä ovat tärkeimmät syyt perehdyttämiselle?
5. Minkälaisia riskejä puutteellisesta perehdyttämisestä voi aiheutua?
6. Kuinka paljon aikaa ja resursseja perehdyttämiseen pitäisi mielestänne käyttää?
7. Miten perehdyttämisen vastuu tulisi jakaa siihen osallistuvien tahojen kesken (HR, linjaorganisaatio, osasto, esimies, vastuhenkilö)?
8. Onko mielestänne perehdyttämisessä Rautpohjassa osa-alueita, joissa on puutteita?
9. Millä tavalla perehdytettävä voitaisiin paremmin sitouttaa perehdyttämisprosessiin?

Perehdyttämisopas

10. Tulisiko esimiehet velvoittaa käyttämään Perehdyttämisopasta perehdyttämisessä ja olisiko tämä dokumentoitava jollakin tavalla?
11. Tulisiko siitä raportoida? Miten/kenelle?

12. Millä tasolla perehdyttämisestä tulisi mielestänne ohjeistaa? Pitäisikö ohjeistus olla konsernitason eli olisi olemassa yhteiset ohjeet kaikille ja valuttaa ylhäältä alaspäin vai jokaisen yksikön luoda omat perehdyttämisohjeensa?
13. Onko mielestänne konsernitason ohjeistuksessa olemassa riskiä sen suhteen, että tieto saattaa muuttua sen myötä, mitä enemmän ihmisiä siihen ottaa osaa?
14. Miten Rautpohjan käytänteet vastaavat minimivaatimuslistassa esitettyjä asioita?
15. Tuleeko mieleen kohtia, joita olisi syytä lisätä minimivaatimuslistaan?
16. Vapaa sana.

Liite 5. Rautpohjan paperi- ja kartonkikoneyksikkö



Liite 6. Rautpohjan henkilöstötoimi

PBM, Jyväskylä
Henkilöstötoiminto 2011
 Anssi Lepoaho
 Satu Paananen, assistentti*

Viestintä Elisa Lomperi*	HR Palvelukeskus HR Intranet sivut http://hrservicesdesk.metso.com/user Arkisin 08.00-17.00 puhelin (+358) 02048 45400 Sähköpostitse HRservicesFinland@metso.com Asiakaspalvelu Resurssointi Koulutus ja henkilöstön kehittäminen Palkitseminen ja etuudet Henkilöstön ja henkilöstötiedon hallinnointi	Tehdaspalvelu Heikki Koivula Pirkko Karjalainen, assistentti	
Luottamusmiehet Pentti Mäkinen, tt Airi Savolainen*, th Rauno Minkkinen*, yth		Turvallisuus ja työsuojelu Mari Kuukkula (Sini Peltola) Eero Halmetoja** Palosuojelu ja vartiointi Teuvo Reini Työsuojeluvaltuutetut Pekka Suuronen (tt) Kari Hyyppä (th)	Kiinteistöpalvelu Energia- ja puhelinpalvelu Juha Kangasmäki Kiinteistöhuolto Marko Saarinen Valimon kiinteistöt Ari Muikku*
Autonkuljettaja Ismo Hakonen			
Työterveys MOH Markku Seuri*			