



Osaamisen johtaminen perehdyttämisprosessissa

Mari Ylinen

Teknologiaosaamisen johtaminen 2010

Insinööri (ylempi AMK)

KEMI 2012

ALKUSANAT

Haluan esittää suuret kiitokset entiselle esimiehelleni, opettajalleni, tämän työn ohjaajalle ja ystävälleni Timo Kaupille. Kiitos projektityöllistymisen keväällä 2007, olen saanut olla töissä teknisessä työmaailmassa ja olen päässyt laajentamaan opintoni tähän pisteeseen, missä ne nyt ovat.

Lisäksi haluan kiittää Jaakko Ettoa, joka ohjasi edellisen opinnäytetyöni, mutta tarkasti myös tämän. Ja ennen kaikkea siitä nopeudesta, jolla sain työn takaisin korjattavaksi.

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä(t):	Mari Ylinen
Opinnäytetyön nimi:	Osaamisen johtaminen perehdyttämisprosessissa
Sivuja (+liitteitä):	70 + 4 liitesivua
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia osaamisen johtamista perehdyttämisessä.</p> <p>Tämän työn myötä tutustuttiin laajasti osaamisen johtamiseen liittyvään materiaaliin. Perehdyttäminen pohjalla on ollut hyvä suunnittelu ja tarkoin harkittu päämäärä, johon sillä pyritään pääsemään. Eritasoisille tehtäville on mietitty erilaiset koulutukset, joista on eniten hyötyä tehtävien hoitamisessa. Lisäksi on saatu tietty sapluuna perehdyttämisessä, jolloin karttuu tietynlainen koulutus juuri tiettyihin työtehtäviin.</p> <p>Koulutuskoordinaattorin työtehtävät ovat auttaneet ymmärtämään juuri Yritys A:n perehdyttämisprosessia. Tästä oli suuresti apua prosessin kuvaamisessa ja niiden saamisessa todenmukaiseksi. Aihe valittiin koulutuksen ja työkokemuksen perusteella. Työssä tutkittiin erilaisia työvälineitä, joilla perehdyttämisen prosessia voidaan johtaa.</p> <p>Työhön liittyneet materiaalit, sekä tietämys laajasta koulutusvalikoimasta ja kouluttajana toimimisesta ovat auttaneet perehdyttämisjärjestelmän laatimisessa. MsOfficen Visio valittiin prosessin kuvaamiseen, koska ohjelman käytöstä oli aiempaa osaamista prosessien kuvaamisessa.</p> <p>Perehdyttämisprosessikuvaukset saatiin valmiiksi vuoden lopussa. Työssä tehtiin vertailun vuoksi myös prosessikaaviot Pipelifen perehdyttämisestä. Yritys valittiin työhön sen hyvän menestyksen vuoksi Parhaat työpaikat -kilpailussa. Kehitysideoina tässä työssä nousivat esille sekä mentoroinnin mahdollisuus insinööri- ja tradenomiopiskelijoiden perehdyttämisessä että tietoverkon hyödyntäminen kouluttamisessa. Toimihenkilöiden- ja ylempien toimihenkilöiden osalta vaihtuvuus on suuri ja mentoroinnilla saataisiin tehtäviin jatkumo aikaiseksi.</p>	
Asiasanat: perehdyttäminen, koulutus, työturvallisuus, prosessikaavio, osaamisen johtaminen	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä(t):	Mari Ylinen
Opinnäytetyön nimi:	Knowledge Management in Induction Process
Sivuja (+liitteitä):	70 + 4 appendixes
<p>The goal of this work was to study how knowledge management is used in induction process. And also make flowcharts of the induction training for both blue and white collars for the big company, which is called Company A in this work.</p> <p>The purpose was to get acquainted with material concerning knowledge management which, in fact, is the base for this whole induction process. This subject supports studies of Technology Competence Management well. Working in the big company has also given knowledge for management and induction process, of course.</p> <p>The material and experience from work was used for this process of induction. All the flowcharts of the induction process were made with Visio of MS Office programs. This program was chosen because of previous experience in making process flowcharts with the same program.</p> <p>The process flowcharts were ready at the end of last year. Pipelife Hafab's induction process was examined also in order to search for good ideas for both companies. Flowchart of Pipelife was made with the way as charts for Company A. A few new proposals for induction process were introduced. The knowledge management has been well taken care of in the organization of Company A.</p>	
<p>Keywords: knowledge management, training, work safety, flow chart, induction training</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

Sisältö

ALKUSANAT	I
TIIVISTELMÄ	II
ABSTRACT	III
SISÄLLYSLUETTELO	IV
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	VI
1. JOHDANTO	1
2. OSAAMISEN JOHTAMINEN	3
2.1. Osaamisen johtaminen	3
2.2. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot	5
2.2.1. Osaamisen johtaminen – uusi johtamisen kohde?	6
2.2.2. Muutosjohtaminen – liittyy vankasti osaamisen johtamiseen	8
2.3. Yrityksen strateginen osaaminen	9
2.4. Yksilöiden osaaminen ja oppiminen	10
2.5. Itsensä johtaminen	10
2.6. Yksilöosaamisista yrityksen kyvykkyudeksi	11
2.7. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri	12
2.8. Oppimista tukeva esimiestyö	13
3. PEREHDYTTÄMINEN	15
3.1. Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	16
3.2. Koulutusjärjestelmä Suomessa	18
3.3. Perehdyttämisen mallit	19
3.4. Perehdyttämisen kohteet	22
3.5. Perehdyttäjänä toimii useita eri tahoja	22
3.6. Työnopastus	25
3.7. Kouluttajana kehittyminen	28
3.8. Työpaikkaohjaajana toimiminen	31
4. YRITYS A	33
4.1. Osaamisen johtaminen rekrytoinnissa	33
4.2. Kehityskeskustelu	34
4.3. O’People-kysely	35
4.4. Utko	35
4.5. Koulutuspolku	36
4.6. Ammattitutkinto perehdyttämisessä	37
4.7. Eri alojen ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot	40
4.8. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnon rahoittamiseen oppisopimus	41
4.9. Muu omaehtoinen koulutus	42
4.10. Konzernin sisäiset koulutusjärjestelmät	42
4.11. Varhaisen tuen malli	43
5. PEREHDYTTÄMISPROSESSIT	44
5.1. Toimihenkilön perehdyttämisprosessin kuvaaminen	44
5.1.1. Rekrytointi	44
5.1.2. Perehdyttäminen	44
5.1.3. Uuden toimihenkilön koulutusohjelma	45

5.1.4. Kehityskeskustelu	45
5.1.5. Muu koulutus	45
5.1.6. Omatoiminen kouluttautuminen.....	46
5.2. Työntekijän perehdyttämisprosessin kuvaaminen.....	46
5.2.1. Työntekijöiden perehdyttämisprosessi.....	46
5.2.2. Työntekijän rekrytointi.....	47
5.2.3. PDD (kehityskeskustelut).....	47
5.2.4. Opintojen henkilökohtaistaminen	48
5.2.5. Oppisopimus	48
5.2.6. Perehtyminen työympäristöön ja – tehtäviin.....	49
5.2.7. Valmistuminen	49
5.2.8. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.....	50
5.2.9. Muu koulutus	50
5.2.10. Omaehtoinen koulutus	50
5.3. Uusi perehdyttämisprosessisuunnitelma	50
5.3.1. Muutokset aiempaan työntekijäprosessiin nähden.....	51
5.3.2. Osaamisen kartoittaminen	51
6. PIPELIFE INTERNATIONAL GMBH.....	53
6.1. Pipelife Finland Oy.....	53
6.2. Pipelife Hafab.....	54
6.3. Työntekijän perehdyttämisprosessi	55
6.4. Perehdyttämisprosessin plussat	57
6.5. Yrityksen menestyminen Parhaat työpaikat -kilpailussa.....	58
7. KEHITTÄMISIDEOITA PEREHDYTTÄMISEEN	63
7.1. Tietoverkon hyödyntäminen opinnoissa.....	63
7.2. Mentorointi insinööri- ja tradenomiopiskelijoille	65
8. YHTEENVETO	69
9. LÄHDELUETTELO	71
10. LIITELUETTELO	73

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

PDD	Performance and development dialogue
UTKO	Uuden toimihenkilön kouluttamisohjelma
HENSU	Henkilökohtaistamisen suunnitelma ammattitutkinnoissa
HOPS	Henkilökohtainen opintosuunnitelma
AT	Ammattitutkinto
EAT	Erikoisammattitutkinto
JET	Johtamisen erikoisammattitutkinto
VATU	Varhaisen tuen malli

1. JOHDANTO

Tänä päivänä yritysten välinen kilpailu ja tuloksellisuus aiheuttavat paineita yritysten johdolle. Kun yrityksen toimintaa aletaan kehittää, aluksi muutokset ja askeleet ovat suuria. Mitä pitemmälle järjestelmiä kehitetään, sitä pienemmiksi kehitysaskeleet tulevat. Pienetkin muutokset saattavat saada aikaan suuria säästöjä. Ihmisten tiedollinen ja taidollinen osaaminen on yrityksen tärkeä voimavara ja kilpailuvaltti.

Tässä työssä keskitytään kirjallisuusmateriaaliin, jossa käsitellään osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisessa työntekijöiden osaamista kehitetään yrityksen visio ja strategia huomioon ottaen. Koulutuksia suunnitellaan ja uusia koulutustapoja kehitellään. Pidetään huolta siitä, että työntekijöillä on työtehtävässä vaadittu koulutus suoritettuna ja suunnitellaan, mitä opintoja tarvitaan, että osaamista voidaan pitää ajan tasalla tai nostaa sen tasoa.

Työssä tutustuttiin erään suuren yrityksen perehdyttämisprosessiin, joka on pitkälle kehitetty ja organisoitu ja joka pohjautuu osaamisen johtamiseen. Kutsun tässä työssä kohdetta Yritys A:ksi. Sekä työntekijätasolle että toimihenkilö- tai ylempi toimihenkilö - tasoille on tehty suunnitelmat, joiden mukaan toimitaan, kun uusi henkilö tulee taloon tai vaihtaa työtehtäviä. Tämän työn tarkoituksena oli kuvata perehdyttämisprosessit kaaviolla, joka antaa visuaalisesti selkeän kuvan prosessista. Samalla prosessia hiottiin ja tarkistettiin, ettei siinä ole päällekkäisiä tehtäviä tai vastuuhenkilöitä. Tässä työssä käydään läpi yrityksen keinoja, joilla osaamisen johtamista ja perehdyttämistä viedään eteenpäin. Työntekijän ja toimihenkilön ja ylemmän toimihenkilöiden tämän hetkisen perehdyttämisprosessin lisäksi suunniteltiin uutta vaihtoehtoa, miten työntekijöiden perehdyttämisprosessia voitaisiin muuttaa paremmaksi.

Työ alkoi tutustumisella koulutus- ja perehdyttämisjärjestelmään. Työkokemuksen ja osaamisen karttumisen myötä prosessikaavioiden suunnittelu päästiin aloittamaan. Suunnittelukierroksia oli useita ja jokaisella kerralla saatiin pieniä parannuksia aikaan.

Tämän työn tarkoituksen oli myös tutustua Pipelife Hafabin perehdyttämisprosessiin. Yritys valittiin tähän työhön siksi, että se on sijoittunut useampana vuonna hyvin Parhaat

työpaikat -kilpailussa. Kilpailu käydään vuosittain niin maittain ja maanosittain. Pipelife on sijoittunut sekä kotimaan sarjassa että Euroopan tasolla. Lisäksi vertailtiin molempien yritysten perehdyttämisprosesseja ja sitä, saataisiinko hyviä käytänteitä vaihdettua puolin ja toisin.

2. OSAAMISEN JOHTAMINEN

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Lurence Prusak (1997)” (Viitala 2006, s.11)

Tämän päivän työelämä vaatii nopeita reagoitua tilanteisiin. Myös organisaatioiden rakenteiden joustavuus ja itsenäinen päätöksenteko pitää olla mahdollista, sillä ne ovat tukena yksilön oppimiselle. (Kirjavainen& Laakso-Manninen,&Manka&Tronberg, 2003, s.6)

2.1. Osaamisen johtaminen

Yrityksen osaamisen johtaminen on noussut yhdeksi tärkeistä johtamisalueista. Aiemmin ei ole arvostettu tätä osaamisaluetta, mutta luotaessa kauemmaksi tähtäävää menestymistä, se on tärkeä osa yrityksen toimintatapaa. Pienillä satsauksilla ajan kanssa saadaan tuloksia ja taloudellista hyötyä aikaan. Osaamisen johtaminen pitää kiinnittää entistä selvemmin yrityksen strategiaan ja onnistumisen lähtökohtana on koko ylimmän johdon tuki ja yhteistyö.

Yrityksen tietopääoma voidaan jakaa selvästi kolmeen osaan: yrityksen kykyyn tuotteistaa ja tuottaa uusia innovaatioita sekä aineettomaan pääomaan, joka koostuu informaatiosta, datasta, immateriaalioikeuksista ja organisaatiosta. Viimeisimpänä ja vahvana nähdään inhimillinen pääoma, joka koostuu yrityksen työntekijöiden osaamisesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta. (Viitala 2006, s.12)

Osaamisen johtaminen on toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista. Koska termi on melko uusi, nähdään osaamisen johtaminen usein koulutustoimintana, osaamisen arviointina ja kartoittamisena, vaikka se itse asiassa onkin laaja kokonaisuus, jolla vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan strategiassa edellytettävää osaamista.

”Osaamisen johtamisen tavoitteena on hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen organisaatiolle ja sen säilyttäminen” (Viitala 2004,49). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä,

miten yritys tunnistaa, rekrytoi ja pitää organisaatiossaan niitä henkilöitä, joita se tarvitsee menestyäkseen ja kasvaakseen. Osaamisen johtamisen tavoitteena on tuottavuus. Vastuuta näiden henkilöiden löytämiseksi voi suoraa siirtää organisaatiossa yksittäisen esimiehen tasolle. Esimiehen tavoitteena on saada omalle sektorilleen kyvykkyyttä ja henkistä pääomaa vahvistamalla työntekijöiden motivaatiota, tietoja ja taitoja sekä kehittää tiedonkäsittelyä ja oppimista tukevia prosesseja (Viitala 2004, s.13,22).



Kuva 1. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2006, s.15)

Osaamisen johtamisen pohjana on yrityksen määrittelemä visio. Suunta täytyy olla selvänä, että osataan alkaa suunnittelemaan reitti tavoitteeseen. Toteuttaminen alkaa yhteisellä näkemyksellä siitä, mihin suuntaan toimintaa aletaan kehittää ja missä halutaan olla hyviä tämän päivän kovilla markkinoilla. Näitä suunniteltaessa täytyy kartoittaa tämän hetkinen osaaminen ja miettiä, miten sitä pitää muuttaa tai mitä pitää lisätä, että voidaan suunnata kohti tavoitetta. Nämä ovat keskeiset kiintopisteet, joiden varassa kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista. Kartoittaminen vieään prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaiselle tasolle saakka, mitä osaamista käytännön tasolla tarvitaan ja miten osaamista pitää lisätä, jotta saavutetaan asetetut päämäärät (Kuva 1). (Viitala 2006, s.16)

Kun kartoitetaan henkisen pääoman eli ihmisten osaamista, se kannattaa jakaa neljään eri luokkaan. Niissä etsitään asiakaspalveluosaamista, tuotannollista ja teknistä osaamista, liiketoimintaan liittyvää osaamista sekä hyviä henkilökohtaisia valmiuksia. Henkilöille tehdään sekä nykytila- että tavoitetilakartoitus. Yleensä henkilö tekee ensin arvion omasta osaamisestaan ja sen jälkeen esimiehen kanssa keskustellaan arviosta ja verrataan sitä henkilölle annettuun tavoitearvioon. (Kirjavainen 2003, s.38)

Yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen vaaliminen, nostaminen ja tehokas hyödyntäminen ovat tärkeitä osia osaamisen johtamisessa. Ilman osaamisen kytkentää strategisiin päämääriin, ihmisten kouluttaminen tukee vain heidän työmarkkina-arvonsa kehittymistä. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään sellaista osaamista, mikä ei syntyisi yritykseen ilman ihmistä, tämän vuoksi yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ydinasia. (Viitala 2006, s.17)

Työntekijän arvo yritykselle on sitä korkeampi, mitä suurempi kyky hänellä uudistaa omaa osaamistaan työnsä ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Vie aikaa, että työntekijät ymmärtävät, että heidän tärkein arvonsa työnantajalle on heidän kyky uudistaa omaa osaamistaan työnsä ja yrityksen päämäärien edellyttämällä tavalla.

2.2. Osaamisen johtamisen pätehtäväalueet ja keinot

Viitala kuvaa hyvin kokonaisvaltaisesti tehtäväalueita, oppimisen suuntaamista, edistävän ilmapiirin luomista sekä niitä asioita, joilla tuetaan oppimisprosessia (taulukko1) Tämä taulukko voidaan yleistää kaikille organisaatiotasolle työntekijöistä esimiehille asti. Oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien tukeminen ovat johtamisen kohteina varsinaisia esimiehen johtamisen kohteita ja ulottuvuuksia.

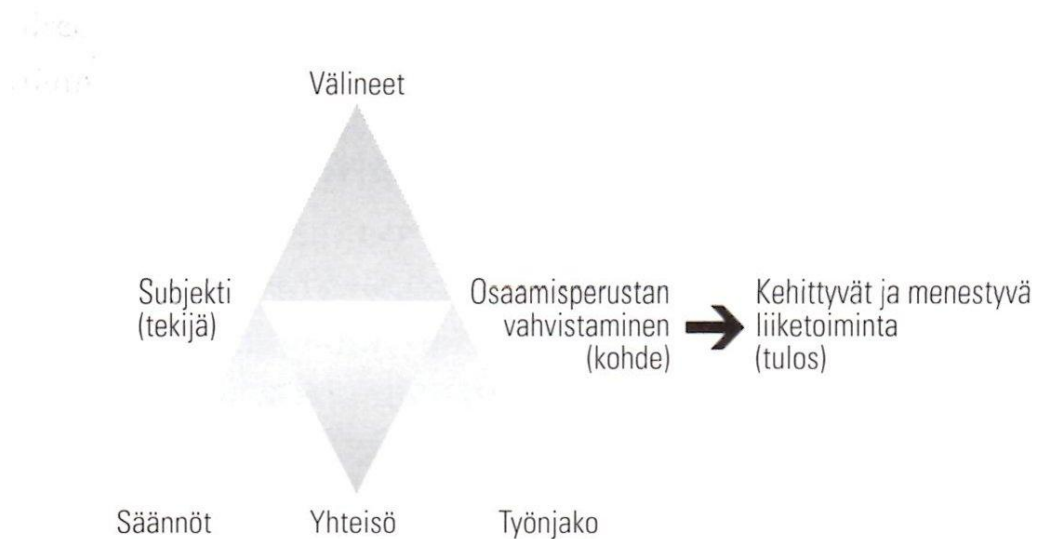
Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Viitala, 2004,189)

Tehtäväalueet Keinot	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistä- vän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Alaisten hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen	Tiedon prosessointi alaisten kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta).	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.
Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa	Alaisten osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisöissä.	Alaisten auttaminen rakentavaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen.
Oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen

2.2.1. Osaamisen johtaminen – uusi johtamisen kohde?

Johtamisen elementeissä taloussuunnittelu ja vaikkapa markkinointi ovat olleet kauan johtamisen kohteena. Myös yrityksen toiminnan kehittäminen on tunnettu johtamisen kohde. Henkilöstön kehittäminen ja siitä edeten osaamisen johtamiseen onkin sitten uudempi asia, jota vasta nyt aletaan ymmärtää yhtenä kohteena.

Seuraavassa kuvassa 2 on malli, jolla voidaan kuvata keskeisesti vaikuttavia tekijöitä osaamisen johtamisessa. Kaikki lähtee toimijasta (työntekijästä) itsestään. Hänellä on työt ja tavoitteet, joita hän tekee tiettyjen välineiden avulla (niin fyysiset kuin ajatukselliset välineet) ympäristössä, jonka toimintaa ohjaavat säännöt, organisatoriset työnjaot ja järjestelmät, jotka toimivat toiminnan kehyksenä. (Viitala 2006, s.19)



Kuva 2. Osaamisen johtamisessa vaikuttavat elementit (Viitala 2006, s.20)

Vastuu osaamisen johtamisesta tulisi olla ylimmän johdon neuvottelupöydällä samanlaisen huomion kohteena, kuin kaikki muutkin tärkeät asiat yrityksessä. Jos yrityksessä löytyy seuraavat tuntomerkit osaamisen johtamisesta, se on nostettu tietoisien johtamisen kohteeksi:

- Osaamisen johtaminen on nostettu yrityksen normaaliksi johtamistoiminnoksi.
- Osaamisen johtamista tarkastellaan systemaattisesti samalla tavalla kuin muutakin yrityksen menestymisen perustekijää.
- Osaamisen kehittymistä tuetaan rakenteilla ja järjestelmillä.
- Osaaminen ja sen edistämisen toimien tehokkuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena.
- Palkitsemisjärjestelmissä on huomioitu osaaminen ja sen edistäminen.
- Osaamisasioiden hoitamiseen on käytetty ammattitaitoista henkilöstöä, joka toimii tukena prosessissa.
- Osaamisen johtamiseen on valmennettu kaikki esimiestehtäviä hoitavat henkilöt ja se kuuluu luonnollisena osana heidän työhönsä.
- Organisaatioille on saatavissa erityisosaamista esimerkiksi henkilöstö- tai tietohallintotehtävistä.
- Osaamisen johtamiseen liittyviä asioita käsitellään sisäisessä viestinnässä. (Viitala 2006, s.22)

2.2.2. Muutosjohtaminen – liittyy vankasti osaamisen johtamiseen

Tämän päivän liike-elämään kuuluu rajut muutokset. Joka päivä uutiset suoltavat uusia yritysfuusioita, irtisanomisia, lomautuksia. Muutoksia on vaikeaa hallita ja johtaa, osaamisen johtaminen astuu vankalle jalansijalle, kun niitä yritetään suunnata ja helpottaa seurauksia. Aina kun yritys lomauttaa, irtisanoo tai yhdistää osastojaan, jäljelle jäävien työntekijöiden työnkuva muuttuu jollakin tavalla, toisinaan jopa ihan kokonaan muihin tehtäviin, toiselle osastolle. Tässä astuu kuvaan yksilön oppimiskyky ja sitoutuminen tulevaan uuteen työhön sekä usko yrityksen tulevaisuuteen.

Ihmisillä on pelkoa muutoksia kohdattaessa. Mielellään pitäydytään vanhassa ja tehdään rutiiniksi muodostuneita työtehtäviä kuin että heittäytyttäisiin kokeilemaan jotain uutta. Muutostilanne onkin pakottava käänne alkaa opettelemaan uusia tapoja toimia: silloin tullaan pisteeseen, milloin vanhoja toimintatapoja pitää muuttaa, jotta sopeudutaan muutoksissa vaadittuihin toimenpiteisiin.

Paradigma tarkoittaa todellisuutta koskevaa peruskomusta ja se toimii ikään kuin suodattimena, kun joudutaan jäsentelemään ja sovittelemaan uutta tietoa vanhaan tietorakenteeseen. Ihmisen paradigmat ovat monesti arvoja ja tunnetiloja sekä kokemuseräistä tietoa, tämän vuoksi ne toimivat jarruna kun haluttaisiin siirtyä uusiin tilanteisiin ja tapoihin toimia. Paradigmat vaikuttavat ihmisen tekemiin johtopäätöksiin, sillä menneen ja nykyisyyden syy- ja seuraussuhteet ovat muuttuneet rajusti, ovat oikeastaan vanhentuneet, joten ne eivät ole enää vertailukelpoisia lähtökohtia. Paradigmat voivat monesti olla myös johdon ongelma ja toimia muutoksen jarruna. (Kirjavainen 2003, s.6)

Muutosprosessi heijastaa vaikutuksiaan sisäisiin ja organisaatioiden välisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja ihmisten työnkuviin. Muutoksessa on suurimpana ratkaisijana se, miten ihmiset saadaan mukaan toteuttamaan sitä. Oppimisprosessit ovat tällöin monitahoisempia, jatkuvia ja alati

muuttuvia. Yksilötason oppimisprosessit ovat oikeastaan yhtenä yrityksen kantavana voimana organisaation kehittymisessä (Viitala 2006, s.30)

2.3. Yrityksen strateginen osaaminen

Sellaista osaamista, jolla yritys toteuttaa kilpailustrategiaansa, voidaan kutsua strategiseksi osaamiseksi. Nykyään strategista osaamista on alettu kutsua termeillä ydinosaaminen tai ydinkyvykkyys (core competence). Ydinosaaminen/-kyvykkyys on yrityksen henkistä pääomaa: ihmisissä olevaa tieto-taitoa sekä tahtoa. Kun nämä kanavoidaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi, tarvitaan liiketoimintaprosesseja, joilla osaaminen saadaan siirretyksi palveluihin, tuotteisiin tai joihinkin lopputuloksiin, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät arvostavat. Kun nämä kaikki yhdistyvät syntyy ydinkyvykkyys, jolla yritys voi pärjätä maailmalla. Näitä strategisia tavoitteita määriteltäessä olisi hyvä ottaa myös päällikkötaso mukaan. Tällä varmistetaan sitä, että yrityksen tavoitteiden ja henkilöstön osaamisen välinen riippuvuus ymmärretään (Viitala 2006, s. 65).

Ydinkyvykkyuden löytämiseen on olemassa prosessi: ydinkyvykkyysanalyysi. Se on ydinkyvykkyysien tulevaisuuden- ja menneisyyden tunnistamista. Analyysissä puretaan auki yhteydet taloudellisten tulosten, asiakkaan ongelmanratkaisun, sisäisten prosessien ja osaamisen välillä. Ydinkyvykkyysiin päästään kiinni tunnistamalla liiketoimintaprosessien vaiheet, joissa luodaan suurin osa arvoista sekä mitä resursseja niissä hyödynnetään. Prosessissa pyritään selvittämään sitä, mitä lisäarvoa pyritään tuottamaan markkinoille ja missä liiketoiminnassa tullaan olemaan mukana. (Kirjavainen, 2003, s. 30)

Hyviä työvälineitä strategioiden työstämisessä ovat tuotteen portfolioanalyysi, elinkaari analyysi ja SWOT-analyysi. Nämä työvälineet ottavat huomioon molemmat: yhtiön resurssit ja toimintaympäristön. (Viitala 2006, s. 71).

Ydinkyvykkyudet näkyvät useissa yrityksissä kolmella ulottuvuudella:

- asiakkuuksien hallinnassa
- toiminnan ohjauksessa ja kehittämisessä sekä
- tuotannollis-teknisessä kyvykkyudessa. (Kirjavainen 2003, s. 36).

2.4. Yksilöiden osaaminen ja oppiminen

Ihmisellä on hieno kyky oppia kaiken aikaa siitä, mitä hän tekee. Sitä ei vaan huomaa, kun jokapäiväiset tehtävät ovat monesti rutiinitehtäviä, joita ei tarvitse suuresti pohtia.

Oppiminen on konkreettisesti tiedon lisääntymistä, tiedon muistamista niin, että pystyy toistamaan ne tarvittaessa. Oppiminen on sitä, että pystyy soveltamaan tietoja käytäntöön ja ymmärtää asioita. Oppiminen on sitä, että ajattelee asioita uudella tavalla ja muuttuu itse ihmisenä. (Kupias 2007, s. 98)

Reflektio on reaktioprosessi ihmisessä, kun hän oppii. Ihminen pohtii, mitä kokemuksessa tapahtui ja mitä se merkitsee? Mitä tapahtumalle tulee tehdä ja miten siihen pitäisi reagoida? Tämän jälkeen alkaa tarkastelu miettien, mikä on oma osuus ja toisten tapahtumaan osallisien osuus, mitä toiset ovat vailla? (Kirjavainen 2003, s. 8)

Suurin osa aikuisista oppii työssä epämuodollisesti, monesti huomaamattakin. Työssä oppiminen voidaan jaotella viiteen eri päätyyppiin:

- tiedostamaton oppiminen eli reaktio-oppiminen
- mallioppiminen, jossa voi olla heikkoa tiedostamista
- arvaus-kumousoppiminen, jossa tiedetään tehtävä ja tavoite, muttei tiedetä tehtävän suoritusperiaatetta
- kokeileva oppiminen sisältää suunnittelua suorituksen toteuttamiseksi
- tietoinen oppiminen tapahtuu kehittyneellä tasolla, jossa henkilö sisäistää selkeän kokonaiskuvan ja pystyy pohtimaan, miten se saadaan suoritettua parhaiten. (Viitala 2004, 61)

2.5. Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista ei käsitellä monessakaan johtamiseen liittyvässä kirjallisessa materiaalissa. Se on kuitenkin hyvä lähtökohta oppimiselle ja itsensä kehittämiselle.

Jokaisen oppiminen ja itsensä kehittäminen on itsestä riippuva asia. Voitaisiin sanoa, että jokainen on oman yrityksensä (itsensä) johtaja. Itsensä johtaminen voidaan jakaa myös osastoihin: henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja sielullinen osasto. Jokaisen täytyy hallita noiden osastoiden toiminta unohtamatta osastojen välistä vuorovaikutusta. Asian voisi ilmaista myös toisin: täydellinen hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2002, s.177)

Silloin kun kaikki nämä osa-alueet ovat kunnossa, tehokkuus on huipussaan ja ihmiset tuntevat itsensä hyväksi. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös sitä, että työssä on selvät tavoitteet ja työn tekemiseen on tarvittava pätevyys, jotta se on mielekästä ja haasteellista. Työstä saadaan säännöllistä palautetta ja omaa osaamista kehitetään jatkuvasti. Fyysinen osasto voi hyvin, kun syödään, liikutaan, nukutaan ja rentoudutaan tarpeeksi. Henkinen kunto tarkoittaa, että on energinen, utelias, nopea oppimaan uutta ja tekemään päätöksiä. Sosiaalisella osastolla menee hyvin, kun pidetään hyvää huolta suhteista puolisoihin, lapsiin, vanhempiin, ystäviin ja harrastuksiin. Hengellisen osaston hyvinvointi tarkoittaa sitä, että tarkoitus ja elämänarvot ovat tasapainossa keskenään: ihmisellä on selkeä tavoite ja henkisesti kannustava ote omaan elämään. (Sydänmaanlakka 2002, s.178)

Kun itsensä johtaminen on hyvällä tasolla jokaisella osa-alueella, se vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimanlähteitä. Jokaisella on sisällään paljon käyttämättömiä oivalluksia ja voimia, jotka vain odottavat vapautumistaan. Monesti rajoitteisuus ja kapeakatseisuus estää muuttumisen, kasvamisen ja kehittymisen. Johtaminen tulisi alkaa omasta itsestään. (Sydänmaanlakka 2002, s.178)

2.6. Yksilöosaamisista yrityksen kyvykkyydeksi

Yrityksen työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen ja strategian määrittämä osaamisen välillä on silta, joka muodostuu kahdesta asiasta:

- sosiaalisista prosesseista
- yrityksen toimintamallien, rakenteiden ja järjestelmien muodostamasta kehyksestä.

Sosiaalisissa prosesseissa ihmiset toimivat keskenään vuorovaikutussuhteissa, joissa luodaan, hyödynnetään ja jaetaan tietoa. Osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen prosesseja ohjaavat niin rakenteet kuin olemassa olevat järjestelmät ja toimintamallitkin. Näiden molempien kehittyneisyys määrää yrityksen oppimisen ja osaamisen tason, unohtamatta tietenkään johtamista (Viitala 2006, s. 165).

Johdon paradigmat (pidättäytyminen vanhassa hyväksi koetussa tavassa toimia, uuden idean hylkääminen) saattavat olla esteenä organisaation oppimiselle. Organisaation syvälle juurtuneet mielikuvat, oletukset ja yleistykset pitää tuoda päivänvaloon. Mitkä oletukset kullakin organisaatiolla on oikeista tavoista, joilla saavutetaan yhteisymmärrys? Mitä uskotaan ihmisestä (ihmiskäsitys) ja ihmisen kyvykkyydestä? Mitä uskotaan työyhteisöstä ja sen sosiaalisesta rakenteesta? Näiden ajattelumallien vastakohtiin tulisi kiinnittää huomiota, jotta saataisiin suljettua pois paradigmoja ja tuotua esiin uusia ideoita. Tämän jälkeen olisi aika alkaa rakentamaan uusia strategioita, visioita ja arvoja, jotka ovat kaikille yhteisiä. (Kirjavainen 2003, s. 11)

Merkitystä on myös sillä, miten yrityksen rajapintoja tuetaan osaamisen karttumisen myötä. Tärkeitä kohtia ovat yksilöiden ja ryhmän välinen rajapinta, ryhmien rajapinnat sekä organisaation ja ihmisten systematiikkojen ja rakenteiden väliset rajapinnat. Tänä päivänä merkittävässä osassa on myös yhteistyö- ja asiakasrajapinnat. (Viitala 2006, s. 166)

2.7. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri tarkoittaa sitä koneistoa, joka pitää yllä osaamisen johtamisen ajattelua ja siitä toimivaa prosessia. Nämä prosessit sisältävät monia eri elementtejä kuten mm.

- osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmiä
- osaamisen kehittämistä
- malleja ja käytäntöjä oppimisen tukemiseen

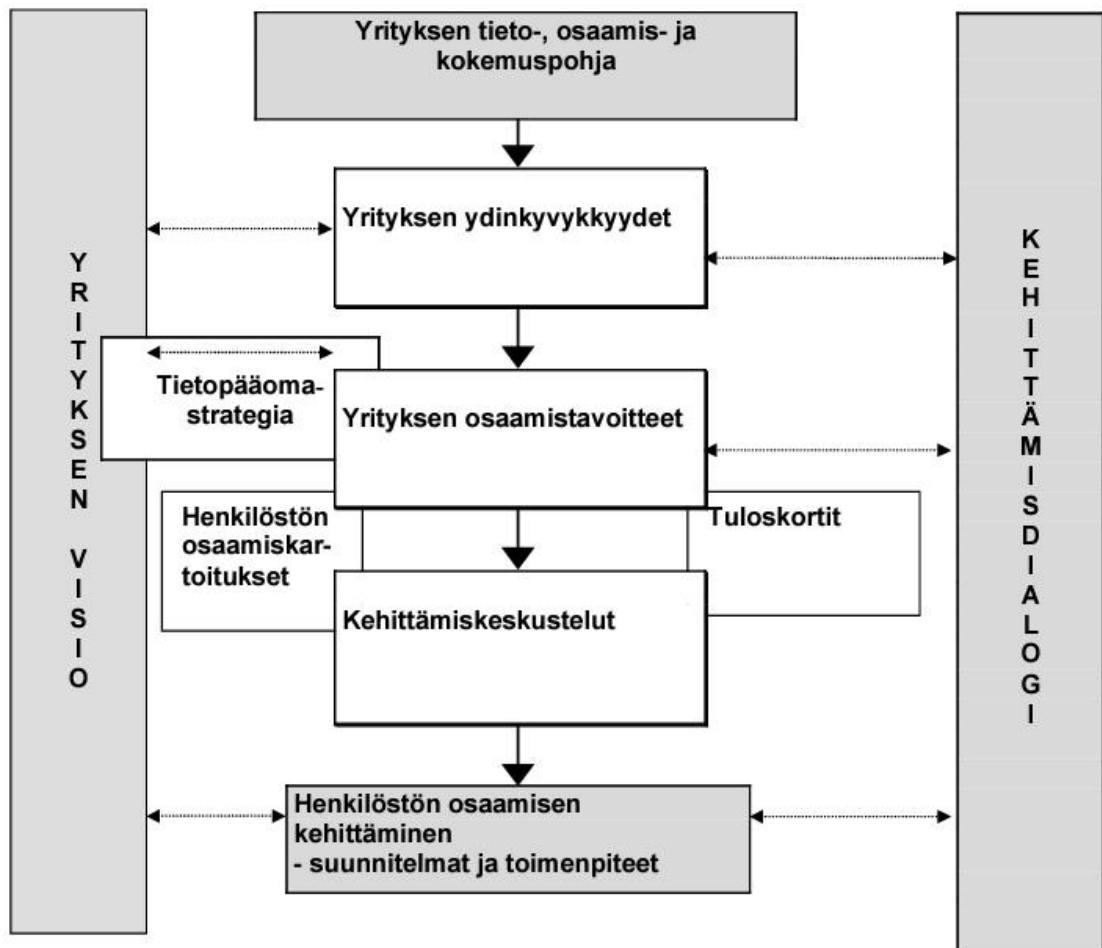
- organisointia, jolla tuetaan työssä tapahtumaa oppimista ja osaamisen hyödyntämistä
- tietohallinto- ja tietojärjestelmiä
- muuta henkilöstöjohtamista, joka tulee osaamista
- osaamisriskien hallintaa. (Viitala 2006, s. 193)

Tämä infrastruktuuri puolestaan pitää pystyssä osaamisten johtamista. Se rytmittää tekemisiä, suuntaa huomiota, varmistaa asioiden tapahtumista sekä jäsentää päätöksentekoa. Järjestelmät huolehtivat prosessien etenemisestä. (Viitala 2006, s.194)

2.8. Oppimista tukeva esimiestyö

Esimies on hyvä tukemaan oppimista, koska hän tuntee parhaiten alaisensa sekä työyhteisön tarpeet, tehtävät ja tilanteet. Esimies vaikuttaa monella tavalla organisaation oppimiseen: esimerkiksi ohjaamalla aikaa ja kohdentamalla huomiota oppia edistäviin asioihin sekä antamalla palautetta ja palkitsemalla hyvästä suorituksesta. (Viitala 2004, 24). Kyvykkäitä henkilöitä löytyy myös muualta kuin johtoportaasta tai yrityksen menestyksekkäistä avainhenkilöistä. Monessa yrityksessä on potentiaalia menestymiseen, henkilöitä ei välttämättä ole huomattu nostaa esiin osaamisensa kehittämisessä.

Alla olevasta kuvasta 3 käy hyvin ilmi eri osa-alueet, jotka täytyy arvioida ja kartoittaa vietäessä eteenpäin yksilöiden osaamista yrityksessä. Tärkeää on jo olemassa oleva tieto-, osaamis- ja kokemuspohja, mutta vieläkin tärkeämmäksi nousee yksilön kyky oppia uutta. Ei vain ulkoa oppimalla vaan ymmärtämällä syvemmin asiaa ja pystymällä oman tietotaitonsa ja uuden opitun perusteella kehittämään työtään ja työtapojaan entistä paremmiksi ja kannattavimmiksi. Vaikka kehityskeskusteluita aina joskus arvostellaan aika kriittisesti, eikä niitä välttämättä arvosteta työntekijätasolla, silti niillä on oleellinen merkitys organisaation johdolle päin. Ne ovat johtamisen mittareita, joilla mitataan tieto- ja taitotasoa sekä työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinoloa. Myös koulutustarpeen kartoittamisessa, kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu.



Kuva 3. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka, Troberg 2003, s 35)

3. PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämällä saadaan yksilö sitoutettua työtehtäviinsä, asemaansa organisaatiossa, tutustumaan työtovereihin, esimiehiin, käytettäviin työvälineisiin, ohjelmistoihin, yleisiin ohjeisiin ja myös yhtiön strategiaan ja visioon. Yritys menestyy paremmin, kun henkilöt ovat osaavat tehdä hyvin ja turvallisesti työnsä. Menestyminen taas vaatii yritykseltä kykyä uudistua ja kehittyä ja panostaa koulutukseen ja ihmisten osaamiseen.

Perehdyttämistä tarvitaan useissa työelämäntilanteissa. Se on oikeastaan tärkeintä silloin, kun uusi henkilö palkataan yritykseen. Silloin perehdyttäminen pitää olla laajaa ja tarkkaa, koska uudella henkilöllä ei ole välttämättä tehtävän vaatimaa kokemuspohjaa tai tietoa uudesta tehtävästä ja työympäristöstä. Monesti työtehtävät muuttuvat työuran aikana ja myös tällöin on tarvetta perehdyttämiselle. Joskus henkilö on voinut olla kauan pois työstä esimerkiksi sairauden tai hoitovapaiden vuoksi, jolloin on tarpeellista perehdyttää henkilö tehtäviin ainakin niiltä osin, miltä hän tuntee tarvitsevansa opastusta. Kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät ja yhteistyökumppanit ovat erityisen riskialttiita tapaturmille, joten tämä ryhmä nousee hyväksi perehdyttämisen kohteeksi. Tänä päivänä työturvallisuus on noussut arvoonsa yrityksissä kehittyneissä maissa. Perehdyttäminen on oleellinen osa työturvallisuutta, joka on tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä, kun aletaan opetella uusia tehtäviä. (Kjellin-Kuusisto 2003, s.166)

Perehdyttäminen koostuu tiedoista ja taidoista, joita työntekijän on osattava suoriutuakseen menestyksekkäästi ja turvallisesti työtehtävistään. Perehdyttämiseen sisältyy myös työnopastus. On tärkeää, että perehdyttäminen sujuu hyvin perehdytettävän näkökulmasta, koska se vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän asenteeseen työnantajaa kohtaan.

Perehdyttämisestä ei ole hyötyä pelkästään perehdytettävälle. Se on oivallinen keino perehdyttäjälle kehittyä yksilönä, tarkastella omia työtapoja ja suhtautua kriittisesti siihen, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Perehdyttäminen on myös laadun varmistusta parhaimmillaan. Se on hyvä mahdollisuus parantaa koko työryhmän toimintaa. (Paunonen-Ilmonen 2001, s. 12)

On järkevää suunnitella etukäteen perehdyttämisen sisältö, jolloin siitä saadaan säännönmukainen ja kaikki tärkeät asiat tulevat huomioiduksi. Kun perehdyttämistä kehitetään eteenpäin, henkilökohtainen opetussuunnitelma voidaan tehdä heti rekrytointivaiheessa. Silloin osa perehdyttämisestä on yleistä, joka on sama kaikille, osa taas juuri kyseiselle työntekijälle osuvaa perehdyttämistä, jossa henkilön erityisosaamista tuetaan ja näin saadaan yritykselle erityisosaamista jollekin alalle.

3.1. Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain 14 § ohjaa perehdyttämistä. Siinä on suoraan määritelty ohjausta ja opetusta, jota työntekijälle on annettava.

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta;
ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta

opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista tai tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta.

Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään Euroopan yhteisön yleisen tutkintojen tunnustamisjärjestelmän voimaantulon jälkeen annetussa laissa (1597/1992) tai määrätään Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa.”

(Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759)

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työterveyshuoltolaki puolestaan määrittelee tarkasti, minkälaisia palveluja työntekijälle on tarjottava. Laissa määritellään mm. seuraavia tärkeitä asioita

- työterveyshuollon järjestäminen
- tyky-toiminta, joka tarkoittaa työkykyä ylläpitävää toimintaa
- työterveyshuollon palvelujen tuottajaa koskevat määräykset
- työterveyshuollon ammattihenkilövaatimukset (tarvittavat pätevydet)
- työterveyshuollon asiantuntijavaatimukset (oltava fysioterapeutin tai psykologin pätevyksiä)
- hyvä käytäntö terveydenhuollon järjestämisessä, kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Hyvä terveydenhuoltojärjestelmä auttaa työntekijää jaksamaan työelämässä mahdollisimman pitkään terveenä niin fyysisesti kuin psyykkisesti.

(Työterveyshuoltolaki 1383/2001)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004

Kolmas perehdyttämisessä huomioon otettavista laista on laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Siinä suojataan työntekijän yksityisyyttä mm. siten, että työnantajalla on

oikeus käsitellä vain työhön liittyviä asioita, jotka ovat tarpeellisia työsuhteen kannalta. Kaikkeen terveydentilaan koskevien tietojen saamisen tarvitaan kyseisen henkilön suostumus. Vaikka yksityisyyden suoja on tärkeä ja perustuslaillinen oikeus, se joskus estää ongelmien nousemista tietoisuuteen. Koska tieto ei kulje terveysaseman ja esimiesten välillä, jonkun henkilön ongelma saattaa pitkittyä ja sitä on vaikeampaa korjata. (Suomen säädöskokoelma 738-754/2002)

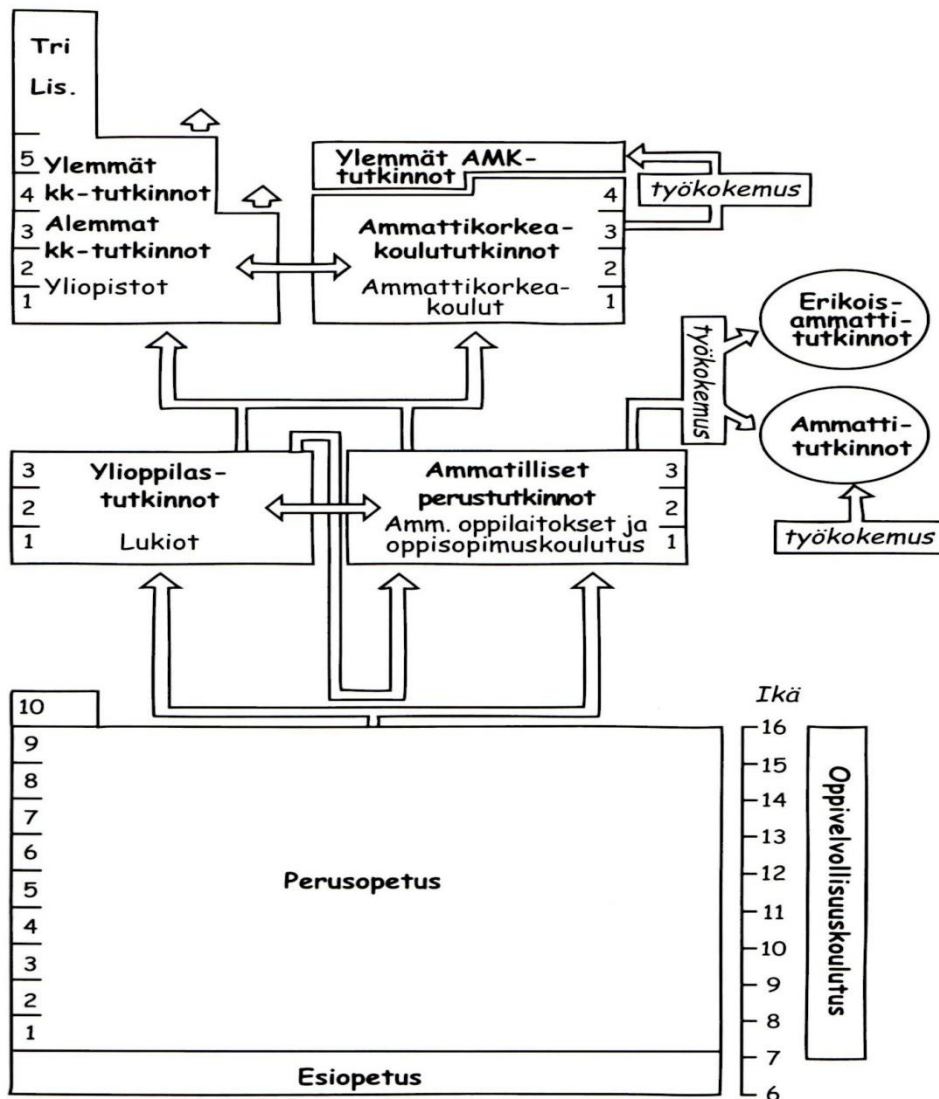
3.2. Koulutusjärjestelmä Suomessa

Suomessa koulutusjärjestelmä sisältää esiopetuksen, pakollisen peruskoulun, tämän jälkeen tulee eteen koulutuksen valinnat. Peruskoulun jälkeen on valittavissa lukio, ammattiopisto tai oppisopimuskoulutus, jossa täytyy olla työnantaja mukana. Ammatillinen perustutkinto suoritetaan tällöin yhtä aikaa työtä tehden ja opiskelujaksoin. Joillakin paikkakunnilla 10. luokka voi olla myös nuorella vaihtoehtona.

Sekä lukion että ammatillisen perustutkinnon suorittaneella on mahdollisuus hakea yliopistoon tai ammattikorkeakouluihin, joista molemmista löytyy sekä ylemmät että alemmat tutkinnot. Ammattikorkeakoulun jälkeen voi niin halutessaan hakea yliopistoon. Yliopistossa tästä voi lopuksi väitellä tohtoriksi, joka on korkein koulutus Suomessa.

Ammatillisen perustutkinnon suorittaneella ei ole mikään väylä suljettuna vaan mahdollisuus on sekä ammattikorkeakoulututkintoon ja sen jälkeen yliopistoon. Tänä päivänä on suosiota saavuttanut perustutkinnon jälkeen ammattitutkinnon ja sen jälkeen erikoisammattitutkinnon suorittaminen.

Alla olevasta kuvasta 4 hahmottuu selkeästi, minkä tutkinnon jälkeen on mahdollisuus edetä opintoja eteenpäin niin halutessaan. Tätä koulutuksen perusrakennetta voidaan myös hyödyntää suunniteltaessa henkilöstön hallittua kouluttamista.



Kuva 4. Koulutusjärjestelmä Suomessa (Mykrä 2007)

3.3. Perehdyttämisen mallit

Perehdyttämisessä on useita tapoja ja yrityksen täytyykin miettiä, millä tavalla se lähtee jalkauttamaan perehdyttämistä osastoille. Tapoja on useita ja riippuu työtehtävistä, mitä kannattaa soveltaa työtehtävien opettamiseen.

Vierihoidoperehdyttäminen on monissa työpaikoissa mallina. Siinä tulokas oppii kokeneemman työntekijän toimintaa seuraamalla. Se on usein ainoa perehdyttämisen tapa,

kun tarkastellaan käsityömäisiä työtehtäviä. Perehdyttäjä voi olla esimies tai muu kokenut ja sopiva henkilö kertomaan työtehtävistä, työympäristöstä ja muutenkin yritykseen liittyvistä asioista. Vierihoidoperehdyttämisessä voidaan saada joko erittäin hyvää tai erittäin huonoa tulosta aikaan. Perehdyttäminen on hyvää silloin, kuin ohjaaja on motivoitunut opettamaan uutta tulokasta ja osaa työnsä hyvin. Ohjaajan taidot kouluttajana määräävät pitkälle, miten hyvin uusi työntekijä oppii työnsä. Tällöin koulutuksen etuna on yksilöllinen opetus, jolla on selkeä vastuuhenkilö. Kouluttajana voi olla myös henkilö, joka ei välitä uudesta työntekijästä. Tällöin oppiminen jää uuden henkilön omalle kontolle ja hänen oppiminen jää suoraan omatoimisuutensa varaan. Perehdyttäjä voi olla myös epävarma koulutustehtävässä eikä osaa ohjata uutta työntekijää oikealla tavalla. Vierihoidoperehdyttämisessä on olemassa uhka epäonnistumisesta, koska tässä mallissa ohjaamisen laatu riippuu perehdyttäjän henkilökohtaisesta osaamisesta sekä on hänen innostuksensa varassa (Kupias, Peltola 2009, s. 37).

Malliperehdyttäminen on tarkoitettu suurempaan ”massatuotantoon”, jossa perehdyttämiset halutaan vietävän samalla tavalla. Tällä perehdyttämisen mallilla halutaan antaa yksittäisille perehdyttäjille toimintamalli, miten viedä läpi uuden henkilön ohjaaminen työtehtäviin. Tällöin luodaan useita erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia tukemaan perehdyttämistä (Kupias 2009, s. 37). Malliperehdyttämisessä on vastuu- ja työjako kirjattu selkeästi ohjeisiin sekä tuotettu esimerkiksi Intranettiin materiaalia ja apuvälineitä. Materiaalia ovat esimerkiksi tulokkaiden oppaat, perehdyttämiskortit ja – muistilistat ja niin edelleen. Vastuuta jaetaan organisaatiossa ja henkilöstöosasto onkin monesti merkittävässä roolissa perehdyttämisen vastuiden ja perehdyttäjien osalta. Henkilöstöosaston merkittävä rooli onkin kehittää perehdyttämisen pelikenttää ja sen sääntöjä. Kaikkea perehdyttämistä ei voi yleistää, joten tässäkin tapauksessa vierihoidoperehdyttäminen toimii hyvänä tukena opetettaessa uutta henkilöä uusiin tehtäviin. Malliperehdyttämisen etuina ovat tasalaatuisuus perehdyttämisessä, valmiit toimintamallit oman osaamisen tueksi. Uhkana taas on, että perehdyttäminen kiinnittyy liiaksi organisaatiotasolle, eikä oman työn tekemiseen sekä perehdyttämisen jäykistyminen. (Kupias 2009, s38)

Laatuperehdyttämiseen mennään monesti siinä vaiheessa, kun perehdyttäminen on mennyt liian jäykäksi ja keskusjohtoiseksi ja haluttuun palauttaa se vastaamaan osastoilla

olevia omia kehitystarpeita. Perehdyttämistä pyritään kehittämään koko ajan ja sitä varten esimiesten ja tiimien pitäisikin nähdä perehdyttäminen prosessina, johon he ovat valmiita panostamaan ja jonka toimintaa he ovat valmiita kehittämään. Kuitenkin uuden henkilön perehdyttämisestä on vastuu sovitulla henkilöllä, jolla on käsitys koko prosessin etenemisestä. Laatuperehdyttämisen etuna on, että tiimille tuotetaan joustavasti ajantasaista perehdyttämistä, tulokkaan osaaminen pääsee esiin ja hänestä tulee loppujen lopuksi perehdyttäjätiimin jäsen. Vaarana kuitenkin on, että tiimin vastuuta korostetaan liikaa, niin vastuuta ole tämän jälkeen kellään ohjaajalla (Kupias 2009, s 40)

Räätälöity perehdyttäminen tarkoittaa massatuotannossa asiakaskohtaistamista. Yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi. Tällä tavoin saadaan yhdisteltyä erilaisia palveluja tuotekokonaisuuksia eri asiakkaiden tarpeisiin. Perehdyttämiseen liittyvät palvelut voidaan tehdä moduuleiksi ja rakentaa henkilölle yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Räätälöidyssä perehdyttämisessä täytyy vetovastuussa olla koordinoija, joka pitää lankoja käsissään ja tietää kunkin moduulin vaadittavat ja tärkeät perehdytettävät asiat. Hän osaa organisoida henkilöille oikea moduulit perehdyttämistä varten. Koordinoijana voi toimia esimerkiksi työyksikön esimies tai muu kokenut henkilö, joka tuntee perehdyttämisen kentän sekä siihen liittyvät palvelut ja osaa rakentaa sopivan perehdyttämisohjelman ottaen huomioon myös uuden työntekijän toiveet. Näin räätälöity perehdyttäminen ei olekaan valmis tuote, vaan siinä otetaan huomioon uuden työntekijän tarpeet ja olemassa oleva osaaminen. Tämän perehdyttämismallin pohjalta täytyy löytyä jatkuva perehdyttämisen kehittäminen sekä työntekijöiden sitoutuvuus perehdyttämiseen. Etuna mallissa on uuden työntekijän kuuntelu ja sitouttaminen omassa työssä kehittymiseen ja jossa myös aiempi osaaminen tunnustetaan. Jotta nuo edut toteutuvat, täytyy koordinoijalla olla monipuolinen erityisosaaminen perehdyttämiseen sekä uudella tulokkaalla täytyy olla halua sitoutua oman perehdyttämisohjelmansa laatimiseen. (Kupias 2009, 41).

Dialoginen perehdyttäminen tarkoittaa tilannetta, jossa ei ole aiempaa kokemusta työtehtävistä, joihin pitäisi uusi henkilö perehdyttää. Perehdyttäminen toteutuukin uuden henkilön osaamisen sekä yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Sekä uusi henkilö, että organisaatio oppivat ja perehdyttäminen kehittyy koko prosessin ajan. Pitkälti uusi henkilö vastaa omasta perehdyttämisestään osaamisensa pohjalta. Tärkeää on antaa raamit uuden

henkilön toiminnalle sekä käydä säännöllisesti keskustelua perehtymisen etenemisestä. Kaikki yrityksessä ja sen verkostossa (myös asiakkaat) osallistuvat perehtymiseen ja perehdyttämiseen. *Dialogisuus on toimintatapa, joka kaikkien on osattava.*

(Kupias 2009, s. 42)

3.4. Perehdyttämisen kohteet

Työturvallisuuskeskus on määrittänyt pitkän luettelon asioita, joihin uudet henkilöt pitäisi opastaa. Yleistiedot yrityksestä ja toimipaikka ovat listan kärjessä. Tämän jälkeen käsiteltäviä asioita ovat palkkaus- ja työsuhdeasiat myös tiedotus ja koulutustoiminta ovat tärkeitä asioita. Terveystieteiden ja työturvallisuus tänä päivänä ovat nostaneet merkitystään. Lopuksi perehdyttämiseen jää vielä itse työhön opastaminen ja työtehtävien sisältö. (Ketola 2010, s. 72)

3.5. Perehdyttäjänä toimii useita eri tahoja

Esimies on tärkeässä roolissa perehdyttäjänä. Hänelle lankeaa tehtäviä huolehtia seuraavista vastuualueista:

- hänen tehtävänä on varmistaa, että perehdyttäminen työyhteisössä on tarkoituksenmukaista
- tulee olla läsnä ensimmäisinä työpäivinä tai ainakin mahdollisimman pian, sovittuna ajankohtana
- tulee varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia kehittymisen, oppimisen ja suoriutumisen tavoitteista
- velvollisuus seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista ja pitää huolta muun työyhteisön tulemisesta mukaan
- huolehtia että kaikki sujuu työntekijän turvallisuutta ja työhyvinvointia noudattaen sekä
- olla tukemassa kaikkia, joiden vastuulla on työntekijän perehdyttäminen.

Kehityskeskustelut ovat osa esimiehen antamaa perehdyttämistä. Siinä asetetaan tavoitteet ja kannattaakin muistaa kolme peruseriaa: henkilöt tekevät työnsä tehokkaammin ja paremmin, kun he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja annetaan palautetta, miten he ovat suoriutuneet tehtävästä aiemmin. Kun työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan tavoitteita, he sitoutuvat paremmin niihin pääsemiseen. Ihmiset suoriutuvat paremmin työstään, kun saavat vilpittömiä palautteita ja valmentavaa ohjausta. Motivaatiota lisää myös huomattavasti esimies on kiinnostunut asioista ja kysyy niistä alaiseltaan. (Kansanen 2004, s.48)

Työntekijä itse voi perehdyttää itseään omalla aktiivisuudella. Yrityksillä on hyvin useasti materiaalia intranetissa uusille työntekijöille ja sitä kautta on mahdollista paneutua yrityksen yleisiin asioihin ja saada käsitys, mikä toimintatapa organisaatiossa on, mikä on yrityksen strategia ja visiot siitä, mihin pyritään pääsemään muutaman vuoden kuluessa. Työterveys, työ- ja taukoajat, työturvallisuus ja monet muut ovat kaikkia työntekijöitä koskevia asioita, joihin löytyy yleensä ohjeet tietojärjestelmistä.

Työyhteisö ja työtoverit toimivat uuden työntekijän perehdyttäjänä. Monesti kahvi- ja ruokatuoneilla tapahtuu perehdyttämistä ilman, että sitä ehkä uusi työntekijä tai perehdyttäjät huomaakaan. Perehdyttämisen aiheet liittyvät monesti työpaikan käytännön asioiden omaksumiseen, tapaan toimia.

Henkilöstöosasto on paikka, mistä voi kysyä kaikkea työhön ja sen tekemiseen liittyvää asiaa. Osasto toimii tiukassa yhteistyössä jokaisen yrityksen osaston kanssa ja jos siellä ei ole suoraan vastauksia, niin sieltä opastetaan kysymään oikealta taholta asioista. Se myös tukee tuloksellisen ja laadullisen perehdyttämisen saavuttamista. Strategian ja tulevan toimintakonseptin on oltava suunnannäyttäjinä ja perehdyttämisen on tuettava niissä onnistumista. (Kupias 2009, s 73)

Organisaation toimintaa ohjaavat yleiset säännöt ja määräykset. Yleensä perehdyttämisen on pitkä perinteet ja osaamisen johtaminen näkyy myös perehdyttämisen tavoitteissa. Kaikki pohjautuu yrityksen strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Tämän pohjalta on tehty työtä kunnollisen perehdyttämisen prosessin aikaansaamiseksi jo pitkän kehittämisen pohjalta. On nähty ja todettu hyvät tavat toimia

siten, että uusi henkilöstö saadaan mukaan yrityksen toimintaan ja uudet henkilöt ymmärtämään yrityksen tapaa toimia. Työntekijä muodostaa kuvan yrityksen toiminnasta. Rehellisyys ja toimiminen niiden sääntöjen mukaan, mitä toiminnasta on kirjoitettu, muodostavat uudelle työntekijälle kuvan luotettavasta ja arvostetusta työnantajasta. Työorganisaatio perustuu tiimeihin ja työntekijöihin, joista jokainen osaa useita työtehtäviä ja hallitsee hyvin prosessin. Jokaisen tiimin ja yksilön pitää tietää, miten oma työ vaikuttaa toisiin työvaiheisiin, lopulliseen tuotteen ja palvelun laatuun. Tiimien valmentajina toimivat esimiehet, jotka opastavat ottamaan huomioon toisia työvaiheita, olemassa yhteyksissä toisiinsa, sekä parantamaan ja arvioimaan töiden suoritustapaa (Virkkunen Jaakko 2001, s.31)

Työyhteisö toimii perehdyttäjänä vaikka henkilöt eivät välttämättä huomaakaan tekevänsä sitä. Ruoka- ja kahvituntien aikana keskustelut pyörivät monesti työhön ja työympäristöön liittyvissä asioissa. Tiedottaminen uuden työntekijän saapumisesta työyhteisöön, on todella tärkeä asia. Henkilön työtehtävistä ja valintakriteereistä on syytä tiedottaa jo etukäteen, ennen henkilön ensimmäistä työpäivää. Näin työyhteisö on valmistautunut uuden henkilön tulemiseen. Hienoa olisi laittaa kuva uudesta henkilöstä ja ehkä pieni kuvaus uudelta työntekijältä itseltään sähköpostitse tuleville työkavereille. Tällä tavoin luodaan pohjaa uuden työntekijän vastaanotolle. Epätietoisuus antaa valtaa peloille, uhille ja epätietoisuudelle, joka onkin huono lähtökohta perehdyttämiselle ja vastaanotolle (Kupias 2009, s 76).

Uuden tulokkaan esittely etukäteen antaa mahdollisuuden työyhteisölle keskustella, mitä hänelle kerrotaan yhteisön pelisäännöistä. Voidaan pohtia etukäteen, miten voidaan helpottaa uuden henkilön alkua tässä työtehtävässä. Toisaalta työyhteisöllä on mahdollisuus niin halutessaan tutkia omaa tapaansa toimia, ottamalla kommenttia uudelta työntekijältä. Näin saadaan ulkopuolista näkemystä oman osaston toiminnasta. Työyhteisö voi halutessaan toimia myös oppijana ottamalla palautetta uudelta henkilöltä.

Monesti yrityksissä on **nimetyt henkilöt**, jotka toimivat perehdyttäjinä, esimerkiksi työnopastajat. Monissa organisaatioissa perehdyttäjänä toimii myös sihteeri. Hän huolehtii käytännönjärjestelyistä, joita käydään läpi heti ensimmäisinä työpäivinä. Työyhteisöissä on paljon hallinnollisia töitä, jotka kuuluvat rutiinitöihin. Sihteeri usein esittelee uuden

työntekijän työkavereille ja huolehtii minimiperehdyttämisestä, että henkilö pääsee hyvin alkuun uudessa työssään. Joissakin yrityksissä on nimetyt perehdyttäjät, jotka ottavat uudet työntekijät haltuunsa ja käyvät läpi rutiiniasiat ensimmäisinä työpäivinä. (Kupias 2009, s. 82)

Monissa yrityksissä perehdyttäjän roolit ovat laajempia ja he toimivat esimiesten oikeina käsinä. He koordinoivat perehdyttämistä ja kytkevät mukaan uusia perehdyttäjiä. Aina ei ole kysymys uusista työntekijöistä vaan kyseessä voi olla pitkältä sairauslomalta palaava ”vanha” työntekijä tai vaikkapa eri työtehtäviin siirtyvä työntekijä. Perehdyttäjän rooli helpottaa esimiehen työtä ja saattaa muuttua työyhteisön sisäisen kehittäjän työksi. Tehtävä on vaativa ja monissa yrityksissä satsataan perehdyttäjien kouluttamiseen. (Kupias 2009, s. 83)

3.6. Työnopastus

Työnopastajat ovat saaneet yleensä koulutuksen tehtävään ja monesti ovat juuri tähän tehtävään ”sopivia” ehdokkaita. Työnopastajan tehtävässä pitää osata kuunnella, antaa rakentavaa palautetta, ymmärtää ja osata auttaa uutta työntekijää. Yleensä esimiehet osaavat kokemustensa perusteella nimetä hyviä työnopastajia. Joskus taas halu työnopastajaksi on lähtenyt henkilöstä itsestään, joskus halukkuus tehtävään on tullut suoraan työntekijältä. Pedagogiset taidot ovat luonnostaan jollakin työntekijällä, toiset eivät osaa opettaa, vaikka kuinka haluaisivat. Hyvä työnopastaja ei määrää, mitä tehdään, vaan osaa kuunnella uutta henkilöä ja tämän mielteitä siitä, mikä askarruttaa, miksi asioita tehdään, niin kuin niitä tehdään.

Rakentava palaute astuu kuvaan todella tärkeänä mittarina: kuinka hyvä ja kehittyvä työnopastaja oikein on? Kun osaa ottaa palautetta toiminnastaan, voi samalla saada mittaamattoman arvokasta tietoa siitä, miten hyvin on onnistunut tehtävässään. Negatiivinen palaute on vieläkin arvokkaampaa, kuin positiivinen, sillä sen avulla pystyy kehittämään osaamistaan kouluttajana entistä parempaan suuntaan.

Leskinen on eritellyt aineistossaan työnohjauksen määrittelyperusteita (taulukko 2), josta näkyy niin tarkoitus, tavoite ja päämäärä kuin aika, kuinka kauan kestää niiden saavuttamiseen.

Taulukko 2. Työnohjauksen määrittelyperusteita (Leskelä 2003, s.26).

Tarkoitus, tavoite tai päämäärä	Sisältö ja toiminnan luonne	Toteuttaja ja osallistujat	Aika-ulottuvuus
Ammattitietojen ja -taitojen lisäys Henkinen kehittyminen, persoonallisuuden kasvu Tunne-elämän ja ammatti-identiteetin tuki, selkeytys ja vahvistus	Vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessi, sisältönä ohjattavan työ ja ohjattavan oma persoona suhteessa työhön	Ohjaaja on pääasiallisesti ohjattavan ammattia edustava, ammatillisesti ja tiedollisesti kokeneempi	Ohjattavan työhön kuuluva 1 – 3 vuotta kestävä prosessi

Työnohastaja auttaa uutta työntekijää lisäämään ammatillista osaamista, henkistä kehittymistä sekä tukemaan ammatti-identiteettiä. Hän käyttää työvälineenä vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisuprosessia ja ottaa huomioon samalla ohjattavan oman persoonan suhteessa työhön. Työnohastajan tulee olla kokeneempi tiedollisesti ja taidollisesti. Itse prosessiin kuluu 1-3 vuotta, jona aikana ohastaja on antanut kaiken oleellisen tiedon, mitä uusi työntekijä tarvitsee suoriutuakseen hyvin työstään.

Uusi työntekijä tarvitsee monenlaista tietoa oppiakseen suoriutumaan hyvin työtehtävistään. Hän tarvitsee ymmärtämistä: tilanteiden ymmärtäminen, organisaation ymmärtäminen, strateginen ymmärtäminen. Hän tarvitsee myös erilaisia taitoja: teknisten taitojen lisäksi muun muassa vuorovaikutustaitoja ja ajattelutaitoja. Teoreettinen tieto on tärkeä pohja osaamiselle. Tähän kategoriaan luetaan niin ammatillispesifinen kuin työpaikkaspesifinen tietokin unohtamatta tietenkään tietoja menettelytavoista ja järjestelmistä. Tieto resursseista ja niiden saamisista on tärkeää. Intranetista saa usein

tietoa manuaaleista, tiedotteista ja materiaaleista. Uuden henkilön päätöksentekokyky työn laadun, arvioinnin ja strategisien päätösten suhteen on tärkeä ominaisuus (Frisk 2003, s. 9).

Työnohjaaja toimii monissa eri rooleissa. Hän toimii perehdyttäjänä, työnohjaajana, neuvojana, opettajana, tukijana, mallina ja esimerkkinä sekä joltain osin myös opinto-ohjaajana. Hänen tulisi valmistautua hyvin uuden työntekijän tuloon ja miettiä, minkälaisista asioista tiedotetaan, miten toimitaan oppimisen alussa ja työssä oppimisen aikana. Miten edetään opastamisen jälkeen, kun uusi työntekijä on oppinut tehtävänsä? (Mykrä 2007, s. 12)

Työnohjaajan kehittyminen työssään edellyttää, että palautetta annetaan usein ja riittävästi. On tärkeää, että palautetta annettaessa ollaan kahden, etenkin, jos palaute on negatiivista. Positiivista palautetta pitää antaa pienistäkin asioista: pienistä edistymisistä ja saavutuksista. Palautteen antamisesta on sovittu etukäteen: miten, milloin ja mistä annetaan palautetta – puolin ja toisin. Rehellisyys toimii pohjana palautteelle, tärkeitä ovat myös aktiivisuus ja johdonmukaisuus (Mykrä 2007, s. 16).

Taitojen opettaminen on yksi työnohjaajan tärkeimmistä tehtävistä. Ihan aluksi pitää valmistella opetettava asia, että se on hyvin hallussa ja myös opiskelija tuntee, että opettaja osaa asian ja on hyvä työssään. Seuraavassa vaiheessa opiskelijalle opetetaan asia. Työturvallisuus huomioiden näytetään miten tehtävä tulisi suorittaa. Käydään läpi suorituksen kannalta olennaiset edut ja haitat. Tämän jälkeen laitetaan opiskelija tekemään samaa työtehtävää itsenäisesti ja pyydetään kertomaan vaihe vaiheelta, miksi ja miten tehtävä tehdään. Lopuksi kerrataan vielä tehdyt asiat. Seuraavassa vaiheessa tuetaan ja ohjataan opiskelijan taidon kokeilua.

Arvioidaan ja annetaan palautetta. Ohjeistetaan, mitä osaamista (taitoja) työhön perehtyneen tulisi kehittää ja rohkaistaan tekemään asia uudelleen. Opiskelijan rohkaiseminen kysymyksiin antaa luottamuksellisen pohjan opetukselle. Pyydetään häntä itseä arvioimaan omaa toimintaansa ja kiinnitetään huomiota hänen työnsä laatuun. Näillä pienillä askelilla saadaan uusi työntekijä siirtymään itsenäiseen työntekoon. (Mykrä 2007, s. 25)

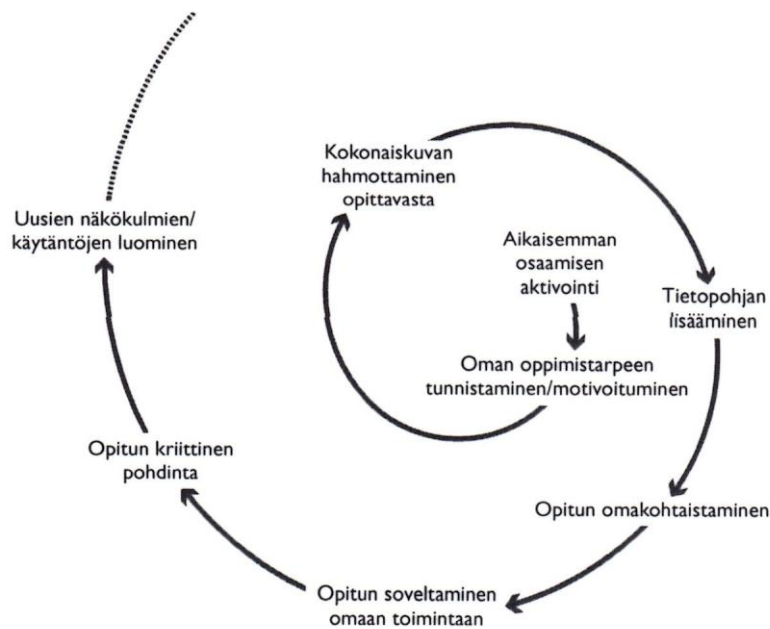
3.7. Kouluttajana kehittyminen

Kouluttaja auttaa ja tukee oppijoita kehittymään ja pääsemään koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin omalla asiantuntemuksella ja kokemuksellaan. Asiantuntemus on parhaimmillaan sekä oppimisprosessiin liittyvää ohjaamisen asiantuntemusta että itse sisällön asiantuntemusta. (Kupias 2007, s. 12)

Opettajan ei aina tarvitse tietää kaikkea käsiteltävästä asiasta. Hyvä kouluttaja ohjaa opiskelijoita, jakaa heitä ryhmiin, käyttää hyväkseen ryhmien asiantuntemusta ja antaa siihen oman asiantuntemuksensa mukaan. Hän pitää huolta siitä, että ryhmät edistyvät ja aiheet herättävät keskustelua ja opiskelijat tuottavat itse sisällön itsenäisesti vuorovaikutteisessa oppimistilaisuudessa.

Oikea opetustyyli ja perusasioiden hallinta eivät aina riitä oppimiseen. Ne molemmat pitää liittää yhteen. Koulutettavilla täytyy olla selvillä oppimisen tärkein asia: vastuu suoritusten parantamisesta ja henkilökohtaisesta kehittymisestä on aina koulutettavalla, ei kouluttajalla. (Kansanen Olli, 2004. s. 17)

Seuraavassa kuvassa 5 on kuvattu oppimisen vaiheet. Siinä näkyy tapahtumaketju, jolla uuden oppiminen alkaa ja mihin se päättyy. Tämän kuvan pohtiminen ja siihen perustuvan opetusmenetelmän käyttäminen luo hyvän pohjan kouluttajan ammattitaidolle. Opettaja ohjaa kysymyksillään oppilaita avartamaan tai muuttamaan näkökulmiaan sekä hakemaan uutta tietoa. Opettaja voi myös kysymyksillään saada oppijat miettimään, miten soveltaa uutta tietoa vanhaan opittuun ja miten yhdistää uusi tieto käytännön tekemiseen. (Kupias 2007, s. 40)



Kuva 5. Oppimisprosessin vaiheet (Kupias 2007, s. 40)

Aktivoiva opetustyyli ottaa oppijat mukaan osallistumaan opetukseen. Opettajan on hyvä ottaa huomioon oppijoiden osaaminen ja aikaisemmat kokemukset. Oikeastaan koulutukset aloitetaan usein juuri tällä tavalla. Kouluttaja näin osoittaa arvostustaan oppijoiden aikaisempaan osaamiseen ja saa pohjustusta tulevalle koulutukselle. Myös koulutuksen sisällön muodostumisesta voidaan sopia tämän pohjalta, mitkä asiat vaativat tarkempaa perehtymistä. Tulevalle koulutukselle on hyvä asettaa tavoitteet, mitä on tarkoitus käydä läpi ja mitä henkilöiden pitäisi osata koulutuksen päättyessä. Myös oppimiskokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää. Tämä voidaan ottaa esille samassa tavoitteiden asettamisen kanssa. Esimerkiksi sisällysluettelon esittäminen tulevasta opintokokonaisuudessa auttaa oppijaa havainnoimaan kokonaisuutta. (Kupias 2007, s. 65)

Looginen eteneminen on tärkeää, silloin kun taustalla on käsitys kokonaisuudesta, silloin pieni rönkyilykään ei haittaa, vaan oppilaat löytävät ”punaisen langan” luennon etenemisestä. Looginen eteneminen on joillekin oppimistyypeille erityisen tärkeää. (Kupias 2007, s. 65)

Aiheen mielenkiintoisuus lisää oppijoiden innostusta ja panostusta koulutukseen, jolloin oppiminen on tehokkaampaa. Kouluttaja voi lisätä innostusta ottamalla koulutuksen sisältöön liittyviä esimerkkejä oppijoilta. Näin heidän oppiminen on lähempänä käytäntöä

ja aiheet ovat tuttuja: he osallistuvat paremmin, koska ovat törmänneet tällaisiin asioihin aiemmin. Koulutuksen rento ilmapiiri auttaa oppimista. Kysymysten ja ryhmätyöskentelyn avulla voidaan opiskeluun tuoda lisätä rentoutta. Tämä vuorovaikutus ja siihen lisättävä palaute, jolloin oppijat saadaan kysymään ja heille annetaan palautetta omista näkemyksistään, saavat oppimisen etenemään ja oppijan ajatusmallin kehittymään. (Kupias 2007, s. 65)

Viimeisin ja tärkein vaihe on ottaa palautetta omasta opetustavasta ja aiheen sisällöstä. Vain palautetta ottamalla kouluttaja pystyy kehittämään omaa opetustaitoaan ja opetuskokonaisuuksien sisältöjä.

Usein saatetaan päätyä tilanteisiin, jossa huomataan, ettei oppiminen menekään perille. Oppijalla saattaa olla **tiedollista puutetta**, eikä hän tiedä mitä tehdä tai kuinka tehdä. Tällöin hänelle voidaan antaa ohjeita, opastusta tai kirjallisuusmateriaalia. Toinen henkilö voidaan pyytää näyttämään mallia, kuinka suoriutua. Työssä annetaan ohjausta, opittua asiaa kontrolloidaan kysymyksillä ja annetaan palautetta. Työmenetelmiä tarkistetaan ja tavoitteita tarkennetaan. Myös onnistumismittareita tarkennetaan, jaetaan pienempiin osiin tehtävät, jolloin onnistumisia tulee enemmän. Asioiden kertaaminen systemaattisesti auttaa oppijaa omaksumaan uusia asioita. (Kansanen 2004, s. 91)

Jos taas oppijalla on **taidollista puutetta**, jolloin hänellä ei pysty koordinoimaan ajatusmallien ja käytännön toimintojen välillä, harjoittelu auttaa asian ymmärtämisessä. Henkilö laitetaan suorittamaan monta kertaa tehtävää. Joka kerran jälkeen tehtävän suoritus analysoidaan välittömästi ja annetaan palautetta. Roolipelien kokeilu voi auttaa ihmistä liittämään uusi osaamisen entiseen käytäntöön. Asetetaan henkilö eri rooleihin, jolloin hän pääsee näkemään asiaa eri näkökulmista ja eri henkilöiden rooleista. Myös simulointi voi auttaa, jolloin pystytään kokeilemaan asiaa pienemmässä mittakaavassa. (Kansanen 2004, s. 92)

Joskus oppiminen on kiinni oppijan **käyttäytymisestä**. Nuhteleva ei yleensä tuo parannusta henkilön oppimiseen. Henkilökohtainen keskustelu on parasta luomaan luottamusta. Vapaat keskustelut, joissa kouluttaja toimii kuuntelijana ja pidättäytyy ohjaamasta liikaa keskustelua voi olla oikea suuntaus, myös rooliharjoittelut ja toisten

näyttämän mallisuoritukset voivat antaa apua. Tässä käyttäytymisen ongelmassa, käänteisten roolien harjoittelu on hyvästä. Siinä häiriökäyttäytyjä joutuu asettumaan ohjaajan asemaan. (Kansanen 2004, s. 93)

3.8. Työpaikkaohjaajana toimiminen

Ammattitutkintoa suorittavia työntekijöitä perehdyttää työpaikkaohjaaja, joka kulkee uuden työntekijän rinnalla ja tukee oppimista. Hyviä ominaisuuksia, joita työpaikkaohjaajan tulisi omistaa, ovat:

- vahva ammatillinen osaaminen, jotta tietää tarkoin mistä puhuu ja mitä opettaa
- kiinnostus opettavan ammatilliseen kasvuun
- palautteen ottaminen ja antaminen, joka puolestaan kehittää molempien osapuolten tapaa oppia ja opettaa. (Mykrä 2007, s. 11)

Työpaikkaohjaajan arjen työtä helpottaa, kun ymmärtää, että oppiminen on yksilöllistä sekä ymmärtää myös, että eri ihmiset sisäistävät ja oppivat asioita eri tavalla. Perehdyttämiskurssin pituuden tarpeellisuus selviää lopullisesti työpaikkakouluttajan ja ammattitutkinnon suorittajan käymästä palautekeskustelusta ja sekä työpaikkaohjaajan tekemästä arvioinnista perehdytettävän henkilökohtaisen osaamisen kehittymisestä. (Lähde liikkeelle, syksy 2011, s. 17)

Hyviä ominaisuuksia, joita voidaan liittää työpaikkaohjaajaan rooliin on monia ja ne ovat kaikki tärkeitä: herkkyys ja empatia ottaa viestejä vastaan, sekä kyky kuulla ja havaita. Ohjattavan tunteet pitäisi ottaa vakavasti ja omata lämmin ja positiivinen suhtautumistapa unohtamatta vastaanottavuutta ja välittömyyttä vuorovaikutuksessa. Huolimatta edellä mainituista ”lempeistä” ominaisuuksista, kouluttajalla täytyy olla myös kontrollointikykyä asettaa jämäköitä rajoja toiminnalle. Tärkeää on myös korostaa yhteistoimintakykyä, motivaatiota ja aktiivisuutta. (Mykrä 2007, s. 11)

Asiantuntemus, läsnäolo, arvostus, samaistuminen, innostus ja nöyryys muodostava erinomaisen perustan kouluttajalle. Sanojen etukirjaimet muodostavat sanan ALASIN, joka on helppo muistaa. Hyvään kouluttajaan liittyvät piirteet eivät olekaan henkilökohtaisen

persoonallisuuden piirteitä vaan ne kuvaavat tapaa, jolla he suhtautuvat asiantuntemukseensa, opiskelijoihin ja itseensä. (Kupias 2007, s.12)

Työpaikkaohjaaja käy säännöllisiä keskusteluja opetettavan kanssa. Hänellä on myös monta erilaista roolia, joissa hän toimii. Ensiksikin hän toimii työhön opastajana, johon sisältyy nimenomaisten työtehtävien tekemisen opettaminen turvallisella ja tehokkaalla tavalla. Työpaikkaohjaajan työnkuvaan kuuluu myös opettajana ja opinnon-ohjaajana toimiminen, unohtamatta tietenkään tukijana ja neuvojana toimimista. Hän on mallina ja esimerkkinä turvallisesta työnteosta ja hyvästä työntekijästä. (Mykrä 2007, s. 12)

Hyvä työpaikkaohjaaja osaa arvioida opetettavan lähtötilanteen realistisesti. Hän tekee huomioita opetettavan käytöksestä ja työskentelystä, kuinka realistinen ja turvallinen tapauudella työntekijällä on työskennellä. Työturvallisuus on ensimmäisiä ja tärkeimpiä asioita, jotka täytyy opettaa ennen muuta. Uudet työntekijät ovat aina kaikkein riskialttiimpia tapaturmille, tämän vuoksi asiaa ei voi liikaa korostaa.

Opetuksessa on annettava aikaa omaksua asioita. Ensimmäisinä päivinä tietotulva on niin suuri, että asioista jää vain osa mieleen. Kunnon suunnitelma ohjaamiseen, jossa on määritelty, mitä asioita milloinkin otetaan lisää opetettavaksi, helpottaa uuden henkilön sopeutumista työtehtäviin ja lisäksi koko työympäristön tapaa toimia.

4. YRITYS A

Yritys sijaitsee Pohjois-Suomessa ja kuuluu suurten yritysten kategoriaan. Yrityksen tavoitteena on olla alansa parhaita. Viime aikoina se on käynyt suuria muutoksia läpi, niin kuin monet muutkin yritykset lähiaikoina. Tehtaan toimintoja on tehostettu: määräaikaista työsopimuksia ei joltain osilta jatkettu ja irtisanomisiakin jouduttiin tekemään. Näillä toimenpiteillä pyritään pitämään yritys kilpailukelpoisena ja takaamaan työntekijöiden työpaikat tuleviksi vuosiksi. Yrityskaupoilla on pyritty takaamaan työntekijöiden tulevaisuutta.

Kun Yritys A rekrytoi uusia henkilöitä vakituiseksi, toimihenkilön ja ylemmän toimihenkilön tehtäviin tulee olla korkeakoulusta valmistunut. Työntekijätason tehtäviin pitää olla teknisen alan perustutkinto suoritettuna. Näistä lähtökohdista osaamista lähdetään nostamaan. Seuraavissa kappaleissa tässä työssä esitellään yrityksen erilaisia tapoja johtaa osaamista.

4.1. Osaamisen johtaminen rekrytoinnissa

Yrityksellä on pitkäjänteinen ja hyvä perehdyttämisjärjestelmä, joka alkaa jo opiskelijan päästessä kesätöihin tehtaaseen. Opintojen alkuvaiheessa kesätyöntekijä toimii työntekijätasolla ja tutustuu prosessinhoitajan töihin ja oppii prosessia sen alkupäästä. Parin ensimmäisen kesän aikana opiskelijalle karttuu tietoa ja taitoa työstä. Sekä siitä, miten toimitaan työssä mahdollisimmin tehokkaasti, mitkä siellä ovat pullonkaulat ja mitkä viat aiheuttavat linjaan pysähdyksiä. Parhaiden yksilöiden kohdalla tapahtuu jo oppimisen kehittymistä siihen suuntaan, miten toimia parhaiten saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuoton ja tehokkuuden hoitamassaan prosessissa ilman keskeytyksiä ja käytöstä johtuvia rikkoutumisia.

Opintojen edetessä myös työtehtävien vaativuus kasvaa. Kolmantena opintovuotena opiskelijalla on kesätöissä mahdollisuus päästä halutessaan harjoittelemaan esimiehen tehtäviä. Korkeakoulututkinto tähtää esimiestehtävätasolle, joten tällä käytännöllä saadaan

työkokemusta omia opintoja vastaavista työtehtävistä. Kun opinnot ovat ohi ja työpaikkoihin aletaan rekrytoida työntekijöitä, opiskelijoilla on täyttynyt vaadittava työkokemus esimiestehtävistä ja näin ollen he ovat päteviä hakemaan näihin työtehtäviin. Systemi on järjestelmällinen ja erittäin tehokas ja pyrkii sitouttamaan opiskelijaa jo useamman vuoden ajan yritykseen. Työkokemuksen kartoittaminen ihan sieltä ruohonjuuritasolta lähtien auttaa tulevaa työntekijää muodostamaan hyvän kokonaiskuvan työstä. Se auttaa myös ymmärtämään, että on itse omalla toiminnallaan osa pitkää prosessiketjua ja että jokaisen työ vaikuttaa ketjun tuottavuuteen. Samalla se antaa hyvät mahdollisuudet työtekniikan, -turvallisuuden ja –olosuhteiden kehittämiseen.

4.2. Kehityskeskustelu

Tänä päivänä työelämässä käydään kehityskeskusteluja. Tapaaminen on esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen luottamuksellinen keskustelu työstä, työympäristöstä, tehtävistä sekä avoin keskustelu esimiehen ja alaisen välisestä kemiasta ja tyylistä tehdä työtä. Kehityskeskustelussa pitäisi päästä luottamukselliseen ja avoimeen keskusteluun ja pystyä antamaan rakentavaa palautetta toisen osapuolen tavasta tehdä työtä.

Pystyykö työntekijä sitten antamaan esimiehelle suoraa negatiivista palautetta tämän toiminnasta? Riippuu pitkälti työntekijän luonteesta, työkokemuksesta sekä esimiehen asenteesta suhtautua työntekijään. Rakentavan palautteen saaminen auttaa ihmistä kehittymään työssä, jota hän tekee ja tavassa, jolla hän toimii. Palautetta ei saa ottaa henkilökohtaisesti, ajatella siten, että toinen osapuoli jotenkin vihaisi palautteen saajaa. Palaute annetaan enneminkin henkilön tavasta toimia, eikä se ole hyökkäys toista osapuolta kohtaan. Vain palautetta antamalla ja saamalla, pystyy omaa käyttäytymistä, johtamistapaa tai työtapaa kehittää paremmaksi.

Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Jos henkilö vaihtaa osastoa tai työtehtäviä alkupuolella vuotta, se voidaan käydä uuden esimiehen kanssa uudelleen. Kehityskeskustelussa on kolme vaihetta: aloittaminen ja siinä ylös kirjattavat kehittämisen tavoitteet, puolen vuoden tavoitteiden tarkastelu, jossa katsotaan, onko päästy siihen, mistä on sovittu. Loppuvuodesta vuoden kehityskeskustelu päätetään ja laitetaan tulokset muistiin.

Jokainen Yritys A:n työntekijä, toimihenkilö, ylempitoimihenkilö ja johtaja käyvät läpi oman esimiehensä kanssa kehityskeskustelun. Kehityskeskustelun työvälineenä toimii PDD-niminen tietokoneohjelmisto, johon keskustelun asiat tallennetaan ja kuitataan sovituiksi. Kehityskeskustelujen kattavuus on ollut erinomainen, ohjelmistossa itsessään on ollut välillä toiminnallisia ongelmia.

Keskustelujen pitämiseen asetetaan ajalliset tavoitteet työntekijän tason mukaan. Tavoitteet on enimmäkseen saavutettu ja Yritys A on ollutkin malliesimerkki tästä toiminnasta.

4.3. O'People-kysely

Henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja toimintaa mitataan laajalla O'People-kyselyllä. Kysely toimii sähköisesti ja siihen vastaaminen on täysin luottamuksellista. Kyselyn tarkoituksena on mahdollisuus käyttää tuloksia kehitys-, muutos- ja seurantatyökaluina yksiköillä, sekä etsiä sen avulla parannusta vaativat kohdat sekä toimia välineenä työtapojen ja -asenteiden kehittämisessä.

O'Peoplen avulla pyritään saamaan henkilökunta aktiivisesti mukaan ja sillä luodaan pohjaa johdon ja henkilökunnan väliseen avoimeen keskusteluun. Kyselyllä kerätään myös tietoa siitä, mikä vahvistaa ja motivoi henkilökuntaa. Kyselyllä yritetään löytää tehokkuuteen vaikuttavia tärkeimpiä alueita. Sillä kehitetään niin sisäisiä kuin ulkoisiakin toimintoja.

4.4. Utko

Toimihenkilölle/ylemmälle toimihenkilölle tehdään Uuden toimihenkilön koulutusohjelma. UTKO:aan tallennetaan koulutukset ja perehdyttämistilaisuudet, joihin uuden toimihenkilön tai ylemmän toimihenkilön tulee osallistua.

UTKO kattaa tietokatsauksen konsernitason koulutuksesta henkilön omien työtehtävien perehdyttämiseen asti. Yhteisenä koulutuksena toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt saavat kattavan katsauksen tehtaan toiminnasta, kun vuosittain järjestetään sisäisiä koulutuspäiviä, joihin on kutsuttu mukaan edellisen vuonna aloittaneet henkilöt. Näinä päivinä kouluttamassa on mukana Yrityksen johtajakaarti sekä eri osastoista vastaavat esimiehet. Asioita käsitellään myös workshop-mallin mukaan, jolloin toimihenkilöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä suoraan organisaation ylätasolle.

Esimiehen vastuut sekä suojelukoulutus ovat merkittäviä koulutuksia unohtamatta tietenkään osastokohtaisia työturvallisuuskoulutuksia. Jokaisen työntekijän on käytävä osastokohtainen työturvallisuuskoulutus niillä osastoilla, joilla joutuu työnsä puolesta liikkumaan. Nämä kuuluvat koulutusohjelmaan.

Käytännössä suunnitelman tekeminen menee niin, että esimies ja toimihenkilö käyvät keskenään läpi, minkä tyyppistä koulutusta henkilön olisi hyvä saada. Esimiehen rooli on tässä merkittävässä osassa sillä, hänellä on ajankohtaisin tieto työympäristöstä ja -tekniikasta sekä tehtävien mallikkaasta hoitamisesta. Yleensä nämä menevät vielä erityisosaamisen puitteisiin, joten koulutusosaston on vaikeaa alkaa suoraan kartoittamaan koulutuksia, mitä esimerkiksi kemikaaliasiantuntija, työhygieenikko tms. tarvitsee. Toisaalta on samanlaisia tehtäviä eri osastoilla, joten näihin voidaan soveltaa samaa käytäntöä ja sitten osastokohtaisia koulutuksia erikseen. Kun esimies ja toimihenkilö ovat kartoittaneet koulutuksia, niin sovitaan aika ja koulutusosaston kanssa laitetaan koulutukset ja päivämäärät lomakkeelle. Toimihenkilö itse huolehtii ilmoittautumisesta merkittyihin koulutuksiin. Hyvä työväline sopivien koulutusten kartoittamiseen on koulutuspolku, jolla voidaan kartoittaa yleisiä koulutuksia, jota tarvitaan työtehtävissä, joita on useita ympäri tehdasta.

4.5. Koulutuspolku

Yritys A:lla on olemassa apuna koulutuspolku-ohjelma. Polku etenee linkkien kautta etenemällä tehtävän vaatimiin tai suosittamiin koulutuksiin. Ohjelmistoon on kartoitettu eri

työtehtäviä kattavaa koulutusta. Polkua seuraamalla voi saada yleiskäsityksen, minkä tyyppistä koulutusta missäkin tehtävissä pitäisi olla.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN POLUT



Kuva 6 Koulutuspolun aloitusnäky

Koulutuspolku (kuva 7) on Powerpointilla toteutettu ohjelma, jonka taakse on rakennettu tehtävittäin ja osastoittain koulutusmahdollisuuksia. Klikkaamalla pääsee etenemään syvemmälle järjestelmään ja tarkennettuun täsmäkoulutukseen. Tämän hyödyntäminen uuden toimihenkilön koulutussuunnitelmassa on hyvä työkalu sekä työntekijälle, esimiehelle että koulutusosastolle. Toki polku on puutteellinen koskien joitakin aloja ja se olisi hyvä päivittää kaikilta osin, että käyttö saataisiin kattavammaksi.

4.6. Ammattitutkinto perehdyttämisessä

Yritys hyödyntää ammattitutkintojärjestelmää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Koulutukseen lähtevien henkilöiden ohjaajat ovat nimeltään työpaikkakouluttajia, jotka ovat saaneet koulutuksen tähän työhön.

Jo rekrytointivaiheessa selvitetään, mitä koulutusta ja mitä työkokemusta henkilöllä on jo olemassa. Mitä tarvitaan lisää, jotta saavutetaan tarvittava osaamisen taso. Tämä on osa

ammattitutkinnossa mainittavaa hakeutumisvaihetta. Ammattitutkinnon suorittamista rahoitetaan oppisopimuksella ja ennen sen allekirjoittamista tehdään henkilökohtaistaminen eli hensu.

Ammattitutkinnon hensuihin varataan muutamia päiviä aikaa, jotta saadaan sekä työvuorojen että vapaiden osalta järjestettyä yhteinen noin puolen tunnin palaveriaika tulevalle opiskelijalle, esimiehelle, työpaikkaohjaajalle sekä oppilaitoksen ohjaajalle ja Outokummun koulutussuunnittelijalle. Tilaisuuden kesto riippuu henkilön osaamisesta ja työkokemuksesta. Tapaamisessa tunnustetaan aiempi osaaminen. Tutkinnon suorittajalla tulee olla mukana tarvittavat asiakirjat. Aluksi tunnustetaan aiempi koulutus. Ammattitutkinnon suorittajalla tulee olla joku perustutkinto pohjalla, josta täytyy olla todistus mukana. Tämän jälkeen katsotaan työtodistukset, joista tunnustetaan se osaaminen, joka opiskelijalla on jo aiemmasta työhistoriasta. Metallinjalostuksen ja kunnossapidon ammattitutkintoihin kuuluvat pakollisina työturvallisuus- ja ensiapukortin suorittaminen, tehtävistä riippuen voi olla pakollisena myös voimassa oleva tulityökortti. Mitään osaamisen tunnustamisia ei voida tehdä ilman todistuksia. Joskus hensun tekemistä on jouduttu siirtämään, koska opiskelija ei ole tuonut mukanaan asiakirjoja osaamisestaan.

Työtodistusten perusteella siis tunnustetaan aiempi osaaminen. Tutkinnon perusteisiin kuuluu sekä pakollisia, että valinnaisia osioita, joista tutkinnon mukaan määräytyy automaattisesti pakolliset. Koska mukana on esimies ja työpaikkaohjaaja, saadaan tärkeää näkemystä mukaan valinnaisten osalta. Monesti opiskelija on aloittanut työnsä vaikkapa edellisenä päivänä, joten hänellä ei ole työnkuvasta minkäänlaista käsitystä. Esimies ja työpaikkaohjaaja ottavat kantaa, minkälaisista vapaasti valittavista opinnoista työtehtävässä olisi eniten hyötyä. Oppilas tietenkin lopuksi itse valitsee aineet, mutta käytännössä asia etenee melkeinpä poikkeuksetta niin, että oppilas valitsee ne aineet, joita hänen esimies tai työpaikkaohjaaja suosittelee.

Henkilökohtaistamisen asiakirja on asiakirja, jota täydennetään sitä mukaa kun opinnot edistyvät. Se elää opintojen myötä niin tilanteissa, kun opiskelija pystyy näyttämään osaamisensa suunniteltua nopeammin tai myös tapauksissa, jossa jokin asia vaatii enemmän opettelua ja opiskelua, kuin suunnitelmassa on arvioitu. Ihanteellinen tapa olisi

tietenkin työnantajan näkökulmasta se, että työntekijä suorittaa mahdollisimman nopeasti ammattitutkinnon.

Osaaminen tunnustetaan **näyttötutkintotilaisuudessa**. Näyttötutkintotilaisuuden järjestämisestä sovitaan ja toteutustapa suunnitellaan ennakkoon, kun työpaikkakouluttaja/esimies ja työntekijä toteavat, että henkilö osaa vaadittavat asiat työtehtävän osalta. Näyttötutkintotilaisuuteen osallistuvat ammattitutkinnon suorittaja, työntekijän edustaja, työnantajan edustaja sekä oppilaitoksen edustaja. Yhden täytyy olla näyttötutkintomestari, joka valvoo, että tilaisuus etenee vaatimusten ja säännösten mukaisesti. Ennen näyttötutkintotilaisuuden aloittamista, suorittajalla tulee olla suunnitelma, miten osoittaa osaamisensa. Työntekijän ja -antajan edustajat kyselevät tutkintotilaisuudessa suorittajalta työvaiheista ja tehtävien taustoista. Tällä mitataan suorittajan tietämystä työtehtävistä ja niihin liittyvistä säännöistä ja ohjeista. Ammattitutkinnon suorittajalla ei ole enää näyttötutkintotilaisuudessa mahdollisuutta kysyä asioista vaan pikemminkin osoittaa osaamisensa vastaamalla kysymyksiin. Näyttötutkintomestari seuraa, että kaikki menee niin kuin pitääkin.

Kun suoritus on saatu loppuun, kolmikanta kokoontuu keskustelutuokioon ja näyttötutkinnon suorittaja poistuu paikalta hetkeksi. Tällöin keskustellaan, miten henkilö suoriutui tehtävästä, osasiko hän ottaa kaikki oleelliset asiat huomioon ja tehdasympäristön ollessa kyseessä, tärkeäksi asiaksi nousee, noudattiko hän työturvallisuusmääräyksiä (oliko suojalasit päässä, kuulosuojaimet ja kypärä päässä, jne). Osioista keskustellaan ja koko kolmikannan tulee olla yhtä mieltä asiasta, esitetäänkö näyttötutkintotilaisuutta hyväksyttäväksi näyttötutkintotoimikunnalle. Jos asiasta on vähänkin ristiriitaa, tutkintotilaisuus kannattaa keskeyttää ja antaa tutkinnonsuorittajalle ”aikalisä” opetella työ kunnolla, että hän suoriutuu siitä mallikkaasti. Jos näyttötutkintotilaisuus ei mene hyväksyttävästi, voidaan esittää näyttötutkintotilaisuuden hylkäämistä. Parempi tapa on kuitenkin keskeyttää suoritus ja antaa uusi tilaisuus sitten, kun henkilö kunnolla osaa tehtävän. Kun tämä keskustelu on ohi, tutkinnonsuorittaja pyydetään takaisin huoneeseen ja hänelle ilmoitetaan, esitetäänkö näyttötutkinnon suorittamista hyväksytyksi vai ei. Tämän jälkeen on paperityö jäljellä, johon koko kolmikanta laittaa kuittauksensa.

4.7. Eri alojen ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot

Outokummussa suoritetaan useiden alojen ammattitutkintoja. Eniten tutkinnonsuorittajia on metallien jalostuksen ammattitutkinnossa. Seuraavaksi eniten suoritetaan kunnossapidon ammattitutkintoja. Yrityksessä suoritetaan myös monia muita ammattitutkintoja, mutta pienemmässä määrin.

Vakituisille toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille on suunnattu erikoisammattitutkintokoulutusta. Koulutuksina ovat johtamisen erikoisammattitutkinto ja tekniikan erikoisammattitutkinto. Näistä tutkinnoista on erityisesti hyötyä siirryttäessä esimiestehtäviin.

Johtamisen erikoisammattitutkinto koostuu tutkinnonperusteiden mukaan viidestä eri osasta: johtajana toimiminen, henkilöstön, asiakkuuksien, tuotannon ja verkostojen johtamisesta. Johtajana toimiminen on pakollinen osio kaikille tutkinnon suorittajille. Noista neljästä viimeisestä valitaan sitten yksi valinnainen osa. Johtamisen erikoisammattitutkinto pyrkii kehittämään opiskelijaa, miten toimia, pyrkiessään toteuttamaan strategiaa ja saavuttamaan organisaation vision, missä pitäisi olla hyvä muutaman vuoden päästä. ”Sen keskeisenä ajatuksena onkin, että johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa toiminnan johtaminen ja ihmisten johtaminen sekä oman johtajuuden kehittäminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden”.

(Johtamisen erikoisammattitutkinto. Määräykset ja ohjeet 2011:11. Haku 7.4.2012,s 9)

Tekniikan erikoisammattitutkinto koostuu puolestaan tutkinnonperusteiden mukaan: prosessi-, henkilöstö- ja asiakaspalvelun johtamisesta sekä ammatinharjoittajana toimimisesta. Työnjohtaminen on pakollinen osa, lisäksi valitaan noista neljästä muusta yksi valinnainen osa. Tekniikan erikoisammattitutkinto sopii henkilöille, joiden vastuualueina voi olla mm. projektin johtaminen, tuotannon johtaminen tai tuotannon kehitys, tuotekehitys ja monet muut tekniikkaan liittyvät johtamis- ja esimiestehtävät. Myös kustannustehokkuus on tärkeä osa opintoja.

(Näyttötutkinnon perusteet. Tekniikan erikoisammattitutkinto 2009. Määräys 5/011/2009. Haku 7.4.2012, s.10)

4.8. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnon rahoittamiseen oppisopimus

Ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen rahoitusmuotona käytetään oppisopimusta. Työnantaja maksaa näyttötutkintomaksun 68 euroa, joka tulee maksettavaksi vain kerran opintojen aikana. Lisäksi työnantajan kulut muodostuvat siitä, että se joutuu palkkaamaan jonkun muun hoitamaan työtehtäviä silloin, kun ammattitutkinnonsuorittaja on valmistavassa koulutuksessa. Erikoisammattitutkintojen osalta koulutus on usein toisella paikkakunnalla ja työnantaja maksaa matkat koulutukseen.

Ammattitutkintojen valmistava koulutus toteutetaan samalla paikkakunnalla, jolloin oppilaat maksavat itse matkakulunsa, eivätkä saa päivärahaa koulutuksen osalta. Koulutus on oppilaille ilmainen sekä edullista työnantajalle. Myös paikalliset oppilaitokset, jotka tuottavat koulutusta, hyötyvät ammattitutkintojen tarjoamasta työstä. Eikä pidä unohtaa sitä, että meillä on hyvä pitää asiantunteva ja hyväkoulutuksen taso pohjoisessa, jolla saadaan ihmisiä pysymään työpaikoissaan.

Oppisopimuksen kesto on vähintään neljä kuukautta ja opinnot tulee olla suoritettuna viimeistään kahden vuoden kuluessa. Pätevästä syystä esim. vakava sairaus, äitiysloma tms. voidaan oppisopimus keskeyttää ja henkilö voi jatkaa opintoja sitten myöhemmin jäljellä olevan ajan puitteissa. Oppisopimuskoulutusta valvoo opetusministeriö ja se on tarkoin seurattu ja määrätty lakien ja asetusten avulla. Oppisopimuksen allekirjoittaminen sitoo opiskelijan, työnantajan ja koulutuksen järjestäjän noudattamaan annettuja lakeja ja määräyksiä oppisopimuskoulutuksesta. Oppisopimukseen kuuluu neljän kuukauden koeaika.

Ammattitutkinnon suorittaminen mahdollisimman nopeasti on työntekijän ja myös työnantajan etu. Jos uudella henkilöllä on olemassa jo tarvittava ammattitutkinto, hän suorittaa ainoastaan toimintaympäristö osion, jossa keskitytään juuri oman työn suorittamiseen, työturvallisuuteen, tekniikkaan ja ympäristöön liittyviin asioihin. Tämä tutkinnon osa voidaan suorittaa neljässä kuukaudessa. Joskus uudella henkilöllä ei ole vastaavaa ammattitutkintoa taustalla, vaan häneltä löytyy pitkä työkokemus vastaavista

tehtävistä sekä tietenkin alan perustutkinto. Tällöin henkilö voi osoittaa osaamisensa näyttötutkintotilaisuuksissa nopeutetulla aikataululla.

4.9. Muu omaehtoinen koulutus

Joka vuosi työntekijöitä ja toimihenkilöitä lähtee mukaan omaehtoiseen koulutukseen, joka yleensä tarkoittaa ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkintoa. Insinöörikoulutukseen on eniten halukkaita, mutta myös tradenomi-opinnot kiinnostavat joitakin henkilöitä. Yhtiö tukee rahallisesti tietynsuuruisella summalla opintojaan suorittavia. On sitten henkilöiden omasta jaksamisesta kiinni, kuinka paljon jaksavat opiskella työn ja perhe-elämän ohessa. Silloin kun koulutuksesta on suoraa hyötyä yhtiölle tai sillä on osoittava joku tietty ylempi tehtävä opiskelemaan lähteneelle työntekijälle tai toimihenkilöille, voisi olla kannattavaa hyödyntää mentorointia opiskelijan opintojen tukena. Kun opiskelee työnsä ohella, se on todella tiukkaa aikaa opiskelijalle ja myös hänen perheelleen sekä työtovereille.

On tehty tutkimusta, että ne henkilöt, joilla on ollut mentori työpaikalla, on ollut vähemmän ongelmia myös kotona perheen parissa. Opiskelija käsittelee mentorin kanssa säännöllisin väliajoin ammattiin liittyviä opintoja, henkilökohtaisia asioita ja tavallaan tällä tavalla purkaa opintojen paineita. Samalla teoriapainotteinen opetus saa käytännön kasvot, miksi mitään ainetta opiskellaan, missä se näkyy työkentällä? Tämä olisi erinomainen tapa tukea opiskelijaa ja lisäksi yhtiö hyötyisi saamalla osaavampia työntekijöitä, koska myös ns. hiljainen tieto siirtyy mentoroinnin kautta. (Leskelä Jori, 2005)

4.10. Konsernin sisäiset koulutusjärjestelmät

Yritys tarjoaa myös konsernille yhteisiä koulutuksia. Monet näistä koulutuksista ovat suunnattu ylemmille toimihenkilöille. Koulutuksia ei ole suunnattu kaikille eivätkä kaikki niitä haluavat välttämättä pääse koulutukseen. Yritys valitsee sopivat ehdokkaat koulutuksiin.

Osa koulutuksista on suoraan esimiehille tarkoitettua johtamisen koulutusta. Osa koulutuksista pyrkii löytämään ”helmet” ja kouluttamaan heidät koko konsernia varten. On

myös koulutuksia, joissa osallistujat ovat Yrityksen eri toimipisteistä ja käyvät tutustumassa eri tuotantoyksiköihin tai jopa työskentelevät eri toimipisteissä muutamien viikkojen ajan ja vaihtavat sitten seuraavaan paikkaan.

4.11. Varhaisen tuen malli

Yritys on työstänyt varhaisen tuen mallia, jonka voisi tavallaan katsoa liittyvän myös osaamisen johtamisen alle. Osaamisen johtaminen käsittää työntekijöiden jatkuvan oppimiskyvyn ylläpitämistä ja uusien asioiden oppimista. Varhaisen tuen mallissa kartoitetaan toimintaohjeita tilanteesta, jolloin henkilöllä voi olla ongelmia joko työhön tai henkilökohtaisiin asioihin liittyen eikä pysty tällöin tekemään työtä vaan on pidemmällä sairauslomalla. Monesti ”ongelmainen” henkilö aiheuttaa koko lähimmälle työympäristölle työpahoinvointia ja uupumista. Ongelma on sekä taloudellinen että henkilöstöä kuluttava.

Vatu-toimintamallissa määritellään kriteereitä ongelmiin puuttumiseen, erityisesti vastuuta ottaa ongelmat esille, kun niille vielä pystytään tekemään jotain. Monesti on niin, että jos tilanne ajautuu liian pitkälle, sitä on vaikeaa enää korjata. Yhtiön päämääränä tässä on se, että kaikki työntekijät voivat hyvin ja pystyvät terveinä ja kehittyvinä yksilöinä hoitamaan työnsä eläkkeelle siirtymiseen asti.

5. PEREHDYTTÄMISPROSESSIT

Sekä työntekijöille että toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille on tehty perehdyttämisen käytännöistä prosessikuvaukset Ms Officen Visio-ohjelmalla. Seuraavien alaotsikoiden ja selityksen myötä, tässä työssä avataan prosessikuvaukset, jotka löytyvät myös kuvina työn liitteissä.

5.1. Toimihenkilön perehdyttämisprosessin kuvaaminen

Toimihenkilön osalta perehdyttämisprosessi on lyhyempi, koska rekrytoitavilla henkilöillä on jo korkeakouluasteen tutkinto. Näin ollen perehdyttämiseen menee vähemmän aikaa, mutta asiantuntijaksi tuleminen vie vuosia. Se, miten kehittää ammattitaitoaan, riippuu henkilöiden omasta aktiivisuudesta. Osa toimihenkilöistä ja ylemmistä toimihenkilöistä opiskelee koko ajan uutta, osittain jopa useita opintoja päällekkään, osa ei osallistu kuin pakon alla työnantajan määräämiin koulutuksiin. (Liite 1)

5.1.1. Rekrytointi

Toimihenkilötehtäviin ja ylempiin toimihenkilötehtäviin vaaditaan korkeakoulu- tai ylempi korkeakoulututkinto. Kun tulee tarve työntekijästä näihin toimihenkilön tai ylempään toimihenkilön tehtäviin, rekrytoijat todentavat osaamisen ja voivat tarvittaessa saada konsultaatiota koulutusosastolta siitä, mihin alueisiin tuleva toimihenkilö tarvitsee perehdyttämistä. Jos näyttää siltä, että työtehtävän vaatimukset pystytään täyttämään henkilön osaamisella ja perehdyttämisellä, tehdään päätös sijoittumisesta. Samalla rekrytointiosasto tekee tarvittavat käyttöoikeuspyynnöt ja avaa toimihenkilöä koskevan perehdyttämiskortin. Perehdyttämiseen on varattu aikaa kolme kuukautta.

5.1.2. Perehdyttäminen

Toimihenkilölle tai ylemmälle toimihenkilölle kirjoitetaan työsopimus, josta menee tiedot palkkaukseen ja kopio työsopimuksesta tietojärjestelmään. Tämän jälkeen alkaa työntekijän perehdyttäminen/työnopastus henkilön työtehtäviin, toimintaympäristöön, sääntöihin,

lakeihin ja kaikkeen, mitä hänen tulee tietää. Kolmen kuukauden kuluessa, perehdyttämiskortti on palautettava allekirjoitettuna koulutusosastolle, jossa se kuitataan ja arkistoidaan. Jos korttia ei ole palautettu määräajassa allekirjoituksin varustettuna, järjestelmä alkaa muistuttaa esimiestä sähköpostiviestein.

5.1.3. Uuden toimihenkilön koulutusohjelma

Esimies ja toimihenkilö miettivät yhdessä tarpeellisia koulutuksia. Tärkeintä on löytää juuri oikeat koulutukset, joilla toimihenkilö pystyy ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoaan. Utko:ssa on perustana yleisiä koulutuksia, jotka kuuluvat kaikille uusille toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille, esimerkiksi suojele- ja työturvallisuus-koulutukset. Lisäksi siihen voidaan lisätä yleiskoulutuksia kuten esimerkiksi taulukkolaskenta, projektinhallinta ja tekstinkäsittely. Myös täysin tietylle alalle räätälöityä koulutusta kartoitetaan ja tutkitaan niiden toteutumisajankohtia, joille sitten hakeudutaan koulutusaloitteella. Toimihenkilö/ylempi toimihenkilö huolehtii itse koulutukseen ilmoittautumisestaan. Koulutusosasto tarkistaa, että kaikki yleiset koulutukset ovat suoritettuna. Koulutusosasto järjestää Talo tutuksi -päivät, kutsumalla uudet henkilöt mukaan vuosittain.

5.1.4. Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut käydään vuosittain. Siinä tehdään henkilölle kehityssuunnitelma, asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Myös sovitusta koulutuksista käydään keskustelua ja mietitään, mitä muuta koulutusta henkilö tarvitsee tehtävässä kehittyäkseen. Kesällä käydään puolivuotiskeskustelut, joissa seurataan tavoitteiden toteutumista ja vuoden lopussa päätetään kuluvan vuoden kehityskeskustelut.

5.1.5. Muu koulutus

Koulutusosasto tiedottaa koko uudesta koulutustarjonnasta. Intranetissa on nähtävillä ajankohtaiset koulutukset, joita pidetään ajan tasalla. Lisäksi osaston kautta voi hankkia räätälöityä koulutusta. Osa koulutuksesta on ns. oma-aloitteista koulutusta, jolloin toimihenkilö löytää itse ulkopuolisen yrityksen tarjoaman kurssin, tekee koulutusaloitteen

esimiehelleen ja allekirjoitettuna se palautetaan koulutusosastolle, joka varaa paikan koulutukseen. Osa koulutuksista on ns. sisäisiä koulutuksia, joihin toimihenkilöt voivat ilmoittautua suoraan sähköisesti.

5.1.6. Omatoiminen kouluttautuminen

Yhtiö tukee myös tutkintoihin tähtäviä koulutuksia, esimerkiksi tradenomin, insinöörin tai ylemmän insinöörin tutkintoon koulutusta samoin kuin edellisen tutkinnon päivittämistä yliopistotutkinnon tasolle. Vuosittain useita henkilöitä lähtee kouluttautumaan jatko-opintoihin.

5.2. Työntekijän perehdyttämisprosessin kuvaaminen

Työntekijöiden perehdyttämisessä on käytetty ammattitutkintojärjestelmää. Rekrytointivaiheessa on ns. hakeutumisvaihe, jossa haastatteluun tulevien henkilöiden osalta punnitaan heidän perehdyttämisen tarpeita ja osaamisen tasoa. Rekrytointitarpeet tulevat suoraan osastoilta ja osasto onkin aina mukana tulevan työntekijänsä valinnassa. Jos uudella tulokkaalla on jo alaan sopiva ammattitutkinto, hän suorittaa pelkästään toimintaympäristöosion, jolla varmistetaan osaamisen taso ja laatu juuri siinä työtehtävässä, mitä hän on tulossa hoitamaan. Yhteistyötä oppilaitoksen kanssa on tehty pitkään ja toiminta on kehittynyt ajan kuluessa.

5.2.1. Työntekijöiden perehdyttämisprosessi

Kymmenen vuoden ajan yrityksessä on ollut käytössä järjestelmä, jossa työntekijätason tehtäviin tulee olla perustutkinto tekniseltä alalta. Rekrytoinnin yhteydessä on jo valmiiksi tiedossa, minkälaista osaamista työtehtävän mallikas hoitaminen vaatii. Uudet henkilöt ovat päässeet toistaiseksi voimassa olevalle työsopimukselle suorittamalla omaan työnkuvaan sopivan ammattitutkinnon. Henkilön työkokemus tietenkin on merkittävässä asemassa, mutta myös osaamisen täydentäminen ammattitutkinnolla auttaa henkilöä perehtymään tulevaan työhönsä. Suurin osa ammattitutkinnoista on ollut metallien jalostuksen ammattitutkinnon suorituksia, mutta myös kunnossapidon ammattitutkinto on

ollut merkittävässä asemassa. Jonkin verran on suoritettu muita ammattitutkintoja esimerkiksi levyseppähitsaajan tutkintoja. Tämän päivän työelämässä kaivosala on kovassa nousussa ja myös sen alan ammattitutkintoryhmiä on suorittanut tutkintonsa.

Perehdyttäminen tulee kyseeseen myös siirryttäessä uuteen työtehtävään. Joskus perehdyttäminen on tarpeen työkyvyn muuttumisen vuoksi. Työturvallisuusasiat ja kenties uudet koneet ja laitteet vaativat uudelleen perehdyttämisen henkilölle, vaikka hän olisi aiemmin toiminut pitkäänkin samoissa työtehtävissä. (Liite 2)

5.2.2. Työntekijän rekrytointi

Tarve työntekijästä tulee osastolta, rekrytointiosasto tekee yhteistyötä esimiesten kanssa ja työpaikka on ollut haussa joko sisäisesti tai ulkoisessa mediassa. Hakijoiden haastatteluun osallistuvat myös esimiehet, jotka ovat loppuun saakka valitsemassa itselleen sopivia henkilöitä työhön. Kun henkilön osaaminen on todennettu, samalla on myös punnittu henkilön kykyjä, osaamista ja tulevaan perehdyttämistä tulevaan työhön, eli ammattitutkinnon hakeutumisvaihetta on käyty samalla läpi. Yrityksessä hakeutumisvaihe yhdistyy myös henkilökohtaisen opintosuunnitelman tekemiseen työntekijälle. Kun henkilövalinta on tehty, tilataan uudelle työntekijälle kaikki tarvittavat käyttöoikeuspyynnöt. Yhtiön tiedottamisen pääkanava on intra, josta löytyvät kaikki ajankohtaiset asiat niin tiedotteista, työsuhteesta, työterveyshuollosta kuin muustakin päivittäiseen työhön liittyvästä tärkeästä asiasta. Myös prosessijärjestelmiin tarvitaan käyttäjätunnukset, joten henkilöllä voi olla useita eri ohjelmistoja, joita hän tarvitsee hoitaakseen jokapäiväistä työtänsä. Uuden työntekijän kanssa solmitaan noin kahden vuoden määräaikainen työsopimus, joka on hieman pitempi kuin oppisopimus, jolla varataan aikaa toistaiseksi voimaan tuleva työsopimuksen allekirjoittamiseen.

5.2.3. PDD (kehityskeskustelut)

Kuten toimihenkilötasolla myös työntekijätasolla käydään kehityskeskustelut vuosittain. Siinä tehdään kehityssuunnitelma, asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Myös sovituista koulutuksista käydään keskustelua ja mietitään, mitä muuta koulutusta

henkilö tarvitsee tehtävässä kehittyäkseen. Kesällä käydään puolivuotiskeskustelut, joissa seurataan tavoitteiden toteutumista, vuoden lopussa päätetään kuluvan vuoden kehityskeskustelut.

5.2.4. Opintojen henkilökohtaistaminen

Ennen oppisopimusten allekirjoittamista, kaikille ammattitutkinnon suorittamisen aloittaville tehdään henkilökohtaistaminen. Opiskelijan osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan työ- ja opiskelutodistusten avulla. Myös mahdolliset työturvallisuus-, tulityö- ja ensiapukorttien perusteella tulevat opiskelijat saavat suorituksia luettua hyväksi.

Jos henkilöllä on jo ammattitutkinto tai vuosien kokemus työtehtävistä taskussa, henkilö perehdytetään työtehtäviinsä toimintaympäristö-osiolla, jossa käydään läpi juuri oman tehtaan työtehtäviä, turvallisuutta ja työympäristöön liittyviä asioita. Käytännössä, koulutuksen pituudeksi jää tällöin neljä kuukautta. Joissain tapauksissa henkilön osaaminen on tunnustettu ja hän pystyy osoittamaan osaamisensa suoraan näyttötutkintotilaisuuksissa. Tällöin opinnot saadaan suoritettua myös huomattavan lyhyessä ajassa. Muutoin koko ammattitutkinnon suorittaminen kestää kaksi vuotta. Silloin henkilö suorittaa kaikki ammattitutkinnon perusteissa mainitut pakolliset ja valinnaiseksi otetut aiheet.

5.2.5. Oppisopimus

Ammattitutkinto rahoitetaan oppisopimuksella joka on vähintään neljän kuukauden mittainen (kattaa tällöin pelkän toimintaympäristöosuuden) tai enintään kahden vuoden mittainen, joka riittää koko ammattitutkinnon suorittamiseen. Sopimuksen allekirjoittavat tuleva ammattitutkinnonsuorittaja, työpaikan- ja oppilaitoksen edustaja. Tällöin käydään sopimus suullisesti läpi ja tarkennetaan, että kaikki ymmärtävät, mihin ovat sitoutumassa. Oppisopimukseen kirjataan neljän kuukauden koeaika, jolloin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus perua koulutus.

5.2.6. Perehtyminen työympäristöön ja – tehtäviin

Kun oppisopimuskin on allekirjoitettu ja henkilökohtainen oppimissuunnitelma on tehty, uusi henkilö aletaan perehdyttämään tulevaan työhönsä. Työpaikkakouluttaja ohjaa koko ajan henkilöä turvalliseen ja oikeaan toimintaan. Ammattitutkinto on osa perehdyttämistä ja työhön perehtyminen etenee osittain työtehtävien myötä ja osittain kouluttavan tahon lukujärjestysten mukaisesti. Vain noin 10 - 20 % on valmistavaa koulutusta, joka tarkoittaa teoriaopintoja ja tenttejä kouluttavassa oppilaitoksessa, loppu on työssäoppimista. Ammattitutkinnon tuntipalkka nousee tutkinnonosien mukaisen valmistavan koulutuksen suoritusten myötä metallin tes:in palkkataulukon mukaisesti. Suorituksista tulee todistus koulutusosastolle, joka katsoo uuden tuntipalkan ja toimittaa tiedon palkkaosastolle.

Monesti henkilöt, jotka aloittavat oppisopimuksella opiskelun, ovat sitä mieltä, että voisivat saman tien tehdä kaikki opinnot ja tenttiä ne, niin valmistuisivat nopeammin. Mutta idea tässä onkin juuri se, että opiskelijalla on kaksi vuotta aikaa opiskella itsensä hyväksi työssään, eivätkä kokemus ja osaaminen tule pelkällä valmistavalla koulutuksella. Perehdyttämisen edistymisen myötä täytetään perehdyttämiskorttia. Kun kaikki kohdat on käyty läpi, se allekirjoitetaan ja palautetaan paperiversiona koulutusosastolle, joka kuittaa ja arkistoi kortin.

5.2.7. Valmistuminen

Ne, joille on henkilökohtaistamisessa katsottu tarpeelliseksi kaikkien ammattitutkinnon osien suorittaminen, valmistuvat yleensä vähän alle kahdessa vuodessa. Kun kaikki näyttötutkintotilaisuudet on esitetty hyväksyttäväksi tutkintotoimikunnalle ja valmistava koulutus on läpäisty vähintään kakkosen arvosanalla, on valmistuminen ajankohtainen. Opiskelijat antavat valtakunnallista palautetta opinnoistaan sähköisesti. Tutkintotoimikunnalta tulee todistukset ja valmistuneille pidetään juhlatilaisuus tehtaalla.

5.2.8. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus

Myös taustalla ollut määräaikainen työsopimus on loppusuoralla ja henkilöiden jatkomahdollisuuksia aletaan kartoittaa. Toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta ei voida luvata tai/taata koulutuksen alkaessa, mutta tähän saakka kaikki, jotka ovat suoriutuneet hyväksytysti opinnoista, ovat saaneet toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen eli toisin sanoen ovat saaneet vakituisen työpaikan.

5.2.9. Muu koulutus

Yhtiö tarjoaa monipuolisesti kaikkia aloja kattavaa koulutusta ja pystyy tarjoamaan myös tietylle alalle räätälöityä koulutusta. Koulutukset ovat nähtävissä Intranet-järjestelmässä ja niihin pystyy ilmoittautumaan osittain sähköisesti ja osittain koulutusaloitteella. Ammattitutkintokoulutusta ja jokapäiväinen koulutus menevät toistensa kanssa päällekkäin, sillä työntekijällä on mahdollisuus osallistua myös muuhun koulutukseen, mikäli se ei mene päällekkäin ammattitutkinnon lukujärjestyksessä esitettyjen koulutusten kanssa.

5.2.10. Omaehtoinen koulutus

Myös ammattitutkinnon pohjalta on mahdollisuus hakeutua yhteishaun kautta korkeakouluopintoihin ja kouluttautua näin työntekijätasolta toimihenkilöksi. Yritys tukee opintokuluja tietyllä rahasummalla opintoa kohti.

5.3. Uusi perehdyttämisprosessisuunnitelma

Tässä työssä esitellään myös uusi työntekijää koskeva perehdyttämisprosessi. Sen pohjalta on mietitty uusia tapoja toteuttaa työntekijän perehdyttämistä (liite 3).

Osaavan henkilökunnan nykyinen rekryointiprosessi yrityksessä karsii kokeneimpia hakijoita pois. Perehdyttäminen perustutkinnosta ammattitutkinnoksi tapahtuu oppisopimuksella ja sitten palkkaus määrittyy metallin tes:in palkkataulukosta. Usein käy niin, että palkka putoaa, kun siirrytään oppisopimuksen mukaiseen palkkaukseen. Toinen seikka, joka rajaa rekryoinnissa hakijoita on työn määräaikaisuus. Nyt onkin etsitty keinoja, miten prosessia voitaisiin muuttaa sellaiseksi, että yrityksellä olisi käytettävissä koko työnhakijoiden parhaimmisto, mistä valita työntekijänsä. Yhtiö pysyisi vetovoimaisena ja pystyisi rekrytoimaan henkilöstöä suoraan toistaiseksi voimassa olevalle työsopimukselle.

5.3.1. Muutokset aiempaan työntekijäprosessiin nähden

Kuten edellisessäkin tapauksessa, tarve työntekijän palkkaamiseen tulee prosessista. Esimies on tärkeässä asemassa ja on mukana koko rekryoinnin ja perehdyttämisen aikana. He osallistuvat työhaastatteluihin, jossa he pääsevät heti tuoreeltaan tutustumaan uusiin tulokkaisiin ja voivat miettiä tykönsä hakijoiden kyvykkyyttä ja osaamista, jos hakija tulisi valituksi tehtävään. Kun sopiva henkilö löytyy, hänelle voitaisiin tehdä heti toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, johon tulisi neljän kuukauden mittainen koeaika. Koeajan puitteissa sekä työnantajalla että työntekijällä on mahdollisuus purkaa työsopimus ilman seuraamuksia. Rekryointihenkilö tekee käyttöoikeuspyynnöt ja työsopimus ja palkkaustiedot menevät sähköiseen järjestelmään ja palkkaosastolle. Samalla aukeaa perehdyttämiskortti uudelle henkilölle.

Kehityskeskustelut käydään ja työntekijä perehdyttäminen aloitetaan käyden läpi kaikki perehdyttämiskortissa olevat asiat. Perehdyttämiskortti palautetaan koulutusosastolle.

5.3.2. Osaamisen kartoittaminen

Esimies ja uusi työntekijä kartoittavat työntekijän osaamisen tason. Myös koulutusosasto voi tarvittaessa olla avustamassa, sen suhteen, mitä voisi olla tarjolla juuri tälle työnteki-

jälle. Jos todettaisiin, että henkilö osaa työtehtävät, tuntee tehtävän ja työympäristön, hänellä ei olisi tarvetta koulutukseen perehdyttämisen näkökulmasta.

Jos taas olisi tarvetta perehdyttävään koulutukseen, sitä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ammattitutkinnolla tai tutkinnon osia suorittamalla. Tällöin henkilöille voitaisiin oppisopimuksen puitteissa tehdä ammattitutkinnon suorituksesta suunnitelma (hensu) ja henkilö voisi aloittaa opiskelun työssäoppimisen ja valmistavan koulutuksen parissa. Koska henkilöillä olisi toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, heidän palkkansa ei putoaisi koulutuksen aikana.

Silloin kun henkilö on siirtymässä toisiin tehtäviin ammattitutkinnon avulla ja mikäli hän ei suoriudu ammattitutkinnosta vaaditulla tasolla, voitaisiin hänet jättää siirtämättä ja jättää tehtäviin, joita hän on aiemminkin hoitanut. Ei siirtoa, ei palkkauksen nostamista.

Uusi prosessikaaviosuunnitelma voi toimia pohjana työntekijöiden kouluttamisessa. Prosessikaavion avulla selkeytetään kokonaiskuvaan perehdyttämisestä ja helpotetaan prosessin ja vastuiden ymmärtämistä.

6. PIPELIFE INTERNATIONAL GMBH

Pipelife valittiin tähän työhön toiseksi yritykseksi, jolle kuvattiin perehdyttämisprosessi kaaviona. Yritys valittiin sillä perusteella, että se on voittanut jo useampana vuonna palkintoja Parhaat työpaikat – kilpailussa sekä sillä perusteella, että opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä ja yrityksen prosessit ovat tuttuja. Prosessikaavioiden piirtämiseen ja hahmottamiseen tarvitaan tuntemusta yrityksen työprosesseista sekä tavoista toimia.

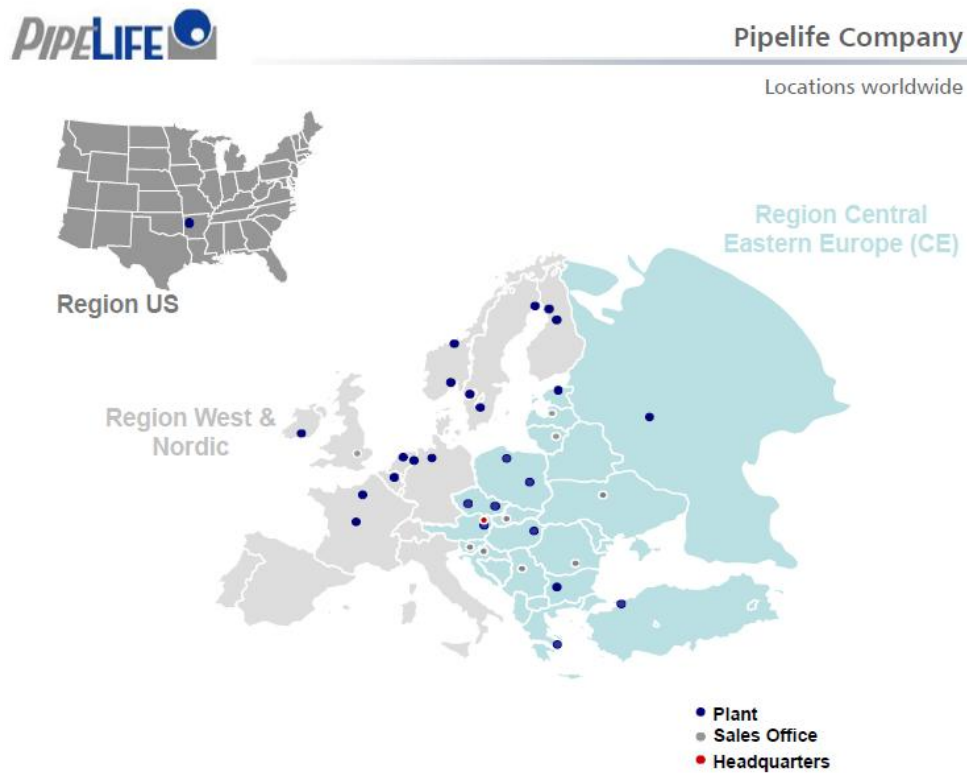
Pipelife Finland kuuluu osaksi Pipelife International GmbH:ta, joka on Euroopassa toiseksi suurin ja pohjoismaissa johtava putkialan konserni. Maailmanlaajuisesti myyntiä oli 716 M€ vuonna 2010, joka tuotettiin 27 maassa ja 26 tuotantolaitoksessa (kuva 7), joissa työntekijöitä yrityksellä on yhteensä n. 2350. Pääkonttori sijaitsee Wienissä Itävallassa. Yrityksen liiketoiminta-alueisiin kuuluvat muoviputket ja -tuotteet seuraaviin kohteisiin: talotekniikka, infra, sähkö- ja kaapelinsuojaus, teollisuusputkistot ja ympäristötuotteet.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on luoda maailman paras työympäristö, jossa yhdessä kumppaneiden kanssa kehitämme ja tuotamme ratkaisuja asumisen tarpeisiin.

Asiakkailta saadun palautteen mukaan Pipelife on joustava, nopea, kehittyvä, kehittävä, tahto, ilo, asenne, kumppani, osaaja, varma, paras, tehokas, vahva, asiantuntija, palveleva ja edelläkävijä.

6.1. Pipelife Finland Oy

Yritys on tämän hetken johtava muovi- ja putkituotevalmistaja Suomessa. Pipelife Finlandiin kuuluu tällä hetkellä neljä tehdasta, jotka sijaitsevat Haaparannalla, Utajärvellä, Iissä ja Joensuussa. Pääkonttori sijaitsee Vantaalla. Yrityksen tuotteita ovat mm. putki- ja kaivotuotteet talo-, kunnallis- ja kuivatusteknisiin kohteisiin sekä sähkö- kaapelinsuojaus- ja ympäristötuotteet. Tällä hetkellä Suomessa on noin 120 työntekijää. (Pipelife Finland Oy on Suomen johtava muovi- ja putkituotevalmistaja. Hakupäivä 4.2.2012)



Kuva 7. Pipelife Internationalin toimipisteet ja tehtaat

(Pipelife – Corporate Group Presentation 2011. Hakupäivä 4.2.2012)

6.2. Pipelife Hafab

Pipelife Hafab toimii Haaparannan teollisuusalueella (kuva 8). Yrityksellä on tällä hetkellä kaksi ruiskupuristuskonetta ja kahdeksan putkilinjaa. Tehdasta pyöritetään 30 työntekijän työpanoksella.

Pipelife Hafab valmistaa painevesi- ja paineviemäriputkia (halkaisijaltaan 20 – 630 mm), paineettomia viemäriputkia ja niiden osia (halkaisijaltaan 50–160 mm) sekä kevennettyjä (tupla/triplaseinämäisiä) putkia sadevesi-, kaapelinsuoja- ja salaojakäyttöön (halkaisijaltaan 110 – 400 mm). Lisäksi valmistetaan erikoisputkia teollisuuden eri sovelluskohteisiin. Putkien valmistus-materiaaleina käytetään polyeteeniä (PE) sekä polypropeenaa (PP).



Kuva 8. Pipelife Hafab Ab Haaparannalla (Pipelife Hafab Ab – Haaparannan tuotantolaitos. 4.11.2011)

Haaparannan yksikössä näkyy järjestelmällinen kehitys. Työntekijöiden hyvinvointiin ja työympäristön toimivuuteen on satsattu ja tämä vaikuttaa tietysti tuloksiin Parhaat työpaikat -kilpailussa. Huomioita kiinnittää erityisesti siisteys ja järjestys niin tehdas- kuin sosiaalitiloissakin sekä työntekijöiden huomioon ottaminen.

Henkilöstöasioita käsitellään tiimipalavereissa ja tiimitauluilla. Kehityskeskusteluja käydään useamman kerran vuodessa, jolloin työntekijät pääsevät puimaan asioita ei vain oman esimiehen kanssa, vaan myös tehtaanjohtajan ja koko Pipelife Finlandin johtajan kanssa. Menettely on aika harvinaista ja toteutus riippuu tietenkin yrityksen koosta. Tällä henkilöstömäärällä se on mahdollista toteuttaa.

6.3. Työntekijän perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessi Pipelife Hafabilla etenee selvästi aikajanalla, ei työtehtävien kautta. Ensimmäisenä perehdyttämisen sisältöä seurataan päivien sykleissä, sitten siirrytään

kuukaudessa läpikäytäviin asioihin ja päädytään lopulta vuositasolle. Työntekijällä on ollut useampi määräaikainen työsopimus ja kahden vuoden kuluessa työntekijälle on tehtävä toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (Liite 4)

Kun sopiva työntekijäehdokka on löytynyt, hänelle tehdään määräaikainen työsopimus 3 kuukauden koeajaksi. Ensimmäisinä päivinä hän kirjoittaa alle työsopimuksen ja saa henkilökohtaiset työsuojaimet. Työntekijän tiedot viedään sekä palkkaukseen, että kulunvalvontaan. Hänelle esitellään työkaverit, työympäristö sekä työturvallisuuteen liittyvät asiat. Samalla uudelle henkilölle kerrotaan tehdasta koskevia yleisiä sääntöjä: järjestyssäännöt, työajat, taukojen pituudet, kulunvalvontaan leimaaminen työaikana. Työsuojeluvaltuutetun ja luottamusmiehen esittely kuuluu ensimmäisten päivien ohjelmaan. Häntä alkaa perehdyttää työtehtäviin joko esimies tai esimiehen nimeämä henkilö, jonka mukana työntekijä kulkee, kunnes hän on oppinut työskentelemään itsenäisesti.

Ensimmäisten työkuukausien aikana tehtaanjohtaja tai laatuvaastaava pitää koulutuksen, jossa esitellään laajemmin organisaatio (koko Pipelifen osalta), tiedotus ja sen kanavat, ISO 9001 -järjestelmä. Tilaisuudessa esitellään myös Oivallus-prosessi ja sisäiset koulutukset (Workshop-päivät) sekä Tiimitaulun käyttö.

Näistä ensimmäisten kuukausien aikana tapahtuvista toiminnoista täytetään perehdyttämiskorttia. Kun kaikki kohdat on esitelty uudelle työntekijälle, se päivätään ja allekirjoitetaan. Molemmat sekä työntekijä, että esimies allekirjoittavat paperiversion kortista, joka arkistoidaan kansioon ja skannataan sähköiseen järjestelmään.

Erityistä Pipelifen kehityskeskusteluissa on se, että ne käydään jopa 4 kertaa vuodessa. Tämä onnistuu näin pienessä yrityksessä, jossa koko suomen työntekijä määrä on 120. Työntekijät käyvät kehityskeskusteluja johtajien ja esimiehen kanssa. Pipelife Finlandin toimitusjohtajan kanssa keskusteluja ei käydä aivan joka vuosi, mutta hienoa on tässä, että niitä käydään ja työntekijöillä on mahdollisuus päästä keskustelemaan ja kysymään ja antamaan palautetta ylimmän johdon kanssa kasvotusten. Myös Haaparannalla sijaitsevan tehtaanjohtaja pitää alaiensa kanssa kehityskeskustelut. Loput kaksi käydään esimiehen ja työntekijän välillä.

Kehityskeskustelussa käydään läpi aina edellinen keskustelu, jossa todetaan, onko edellisessä keskustelussa sovitut, asetetut tavoitteet ja läpikäytyt asiat toteutuneet. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa molemmat osapuolet antavat luottamuksellisesti palautetta toistensa toiminnasta. Yleensä siinä käydään myös läpi työntekijän tieto-taito, millä hän työskentelee: onko se ajan tasalla? Tarvitaanko kenties lisää-, erityiskoulutusta jonkin työtehtävän suhteen. Onko hänellä toimenkuva, tehtävä muuttunut jotenkin vuodessa, tarvitaanko uuteen tehtävään lisää koulutusta.

Pipelifen sisäinen koulutus tapahtuu ns. Workshop-päivillä, jossa aina käsitellään jotain ajankohtaista aihetta. Toimitusjohtaja valitsee päivien käsiteltävät teemat ehdotuksista. Tämä on erinomainen tapa saada asioita kehitettyä: kun kaikki ovat kehittämässä yhteistä tavoitetta, saadaan henkilöt paremmin sitoutettua asiaan, kun siihen on ollut mahdollisuus olla vaikuttamassa.

Jos koeaika on mennyt hyvin ja molemmat ovat tyytyväisiä työsuhteeseen, työnantaja tarjoaa työntekijälle määräaikaista työsopimusta, joka kestää siihen asti, että työntekijä on ollut 2 vuotta talossa. Tämän jälkeen hänelle molempien osapuolten niin halutessa tehdään toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Ruotsin lain mukaan, työntekijälle pitää tehdä toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, kun 2 vuotta määräaikaisia jaksoja tulee täyteen.

6.4. Perehdyttämisprosessin plussat

Kehityskeskustelujen laajuus on ehdoton plussa perehdyttämisprosessille. Mahdollisuus käydä kehityskeskustelua esimiehen lisäksi tehtaan johtajan kanssa ja sittemmin myös Suomen Pipelifen johtajan kanssa, antaa yksilölle luottamusta, kunnioitusta työpaikkaa kohtaan sekä sitouttaa työntekijöitä paremmin työhönsä ja yhteisiin pelisääntöihin.

Työyhteisön laajuus taas määrittelee sen, voidaanko sitä toteuttaa vai ei. Jos mietitään asiaa yrityksen kannalta, niin yrityksen kokoero on niin suuri, että näin suurella työntekijämäärällä tämä ei millään ole mahdollista. Suuren työntekijämäärän vuoksi, on jo

työlästä saada kehityskeskustelut pidettyä niille varatussa aikataulussa. Yritys A:ssa kehityskeskustelut käydään vain oman esimiehen kanssa.

Tiimitaulujen käyttö on myös hieno asia. Ne toimivat foorumina ongelmien ratkaisemiseen. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että esimerkiksi tehtaan johtoryhmä tai joku sen jäsenistä päättää, mitä (voi olla jokin aihe tai ongelma) käsitellään tiimitaululla. Jokaisella on mahdollisuus ottaa kantaa ja kirjoittaa taululle. Tulokset ja kannanotot äänestetään paremmuusjärjestykseen ja voittanut ehdotus toteutetaan. Myös työntekijät voivat antaa aiheen tai ongelman tiimitaululle. Oivallusprosessin kautta tulee monesti hyviä ehdotuksia.

Oivallusprosessi on vastaava kuin aloitejärjestelmä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tehdä oivalluksia ja toteuttaa niitä. Kaikki oivallukset käsitellään eri foorumeissa, päätetään toteuttamisesta ja jatkojalostamisesta tai toteuttamatta jättämisestä. Oivalluksen toteuttamiseen valitaan vastuuhenkilö. Pipelifen palkitsemisjärjestelmässä jaetaan henkilökohtaisia bonuksia ja oivallukset lisäävät bonuksen määrää. Joitakin hyviä oivalluksia saatetaan vielä palkita erikseen bonuksen lisäksi. Myös Yritys A:lla on aloitejärjestelmä käytössä ja siellä palkitaan rahallisesti aloitteita. Myös turvallisuushavainnoista saa siellä pienen palkinnon.

6.5. Yrityksen menestyminen Parhaat työpaikat -kilpailussa

Pipelife Hafabilla on ollut ilmiömäinen kehitys työssäolosuhteiden parantumisessa. Se on sijoittunut jo useampana vuonna Parhaat työpaikat –kilpailussa suomessa ja Euroopassa. Kuva 11 on otettu Pipelifen sijoituessa kolmanneksi kilpailussa.

- 2011
 - Euroopan paras työntekijöiden kuuntelija
 - 3. sija Suomessa keskisuuret yritykset
 - 23. Euroopassa pienet ja keskisuuret yritykset.
- 2010
 - 3. sija Suomessa keskisuuret yritykset

- 25. sija Euroopassa pienet ja keskisuuret yritykset.
- 2009
 - 11. Suomessa keskisuuret yritykset.



Kuva 9. Pipelifen sijoittuminen kolmanneksi. Kuva: Timo Pylvänäinen, Talouselämä
(Pipelife Finland Oy on Suomen johtava muovi- ja putkituotevalmistaja. Hakupäivä 4.2.2012)

Robert Levering on perustanut **parhaat työpaikat** listauksen. Tavoitteena on osoittaa kunnioitusta niille yrityksille, joiden mielestä heidän työpaikkansa on paras paikka. Kilpailussa on sarjat pienille, keskisuurille ja suurille yrityksille, niin maakohtaisesti, kuin maanosittainkin. Suomessa ensimmäinen kerran on kilpailtu parhaasta työpaikasta 2002. (Miksi olemme olemassa. Hakupäivä 15.4.2012)

Hyvän työpaikan kriteerejä:

- Kaikki lähtee johtamisesta. Hyvä johtaminen on parhaiden työpaikkojen kilpailuetu. Hyvä johtaminen rakentuu työntekijöiden ja johdon molemminpuoliselle luottamukselle.
- Kyse ei ole siitä, mitä teet, vaan siitä, miten sen teet. Parhaissa työpaikoissa on ainutlaatuinen yrityskulttuuri, jota johdetaan strategisesti ja systemaattisesti.

- Parhaat työpaikat eivät ole aikuisten päiväkoteja. Töissä saa ja pitää olla hauskaa, mutta pelkästään siitä ei parhaissa työpaikoissa ole kyse. Työn pitää tarjota merkitystä tekijälleen ja sitä hyvät työpaikat tekevät muita paremmin.
- Parhaat työntekijät haluavat työskennellä parhaissa työpaikoissa. Eikä siinä kaikki. Parhaissa työpaikoissa ihmiset antavat itsestään enemmän ja mikä parasta: omasta tahdostaan. (Kaikki lähtee johtamisesta. Hakupäivä 4.2.2012.)

Parhaat työpaikat -kilpailussa listataan työntekijöiden mielestä parhaat työpaikat. Työkaluja, joita kilpailussa käytetään yrityksen tilannetta kartoittamaan, voidaan hyödyntää suoraan yrityksen oman toiminnan kehittämiseen, vaikkei se kilpailuun enää osallistuisikaan. Parhaat työpaikat organisaatio järjestää koulutusta organisaatioiden ylimmälle johdolle ja esimiehille. Lisäksi ympäri maailmaa pidetään seminaareja, joissa yritysten on mahdollista kuulla toimintatapoja ja menestystarinoita toisilta yrityksiltä lisäksi Parhaat työpaikat -organisaatio julkaisee mediassa ja verkossa kilpailuissa menestyneiden yritysten johtajien tarinoita sekä parhaita käytänteitä.

(Miksi olemme olemassa. Hakupäivä 15.4.2012)

Kilpailussa tehdään vuosittain yhteistyötä yli 5500 yrityksen kanssa. Kilpailuun osallistuu yli 10 miljoonaa työntekijää vuosittain.

(Historiamme. Hakupäivä 15.4.2012)



Kuva 10. Parhaat työpaikat –kilpailun logo – meriitti liitettäväksi yrityksen imagoon (Pipelife Hafab Ab – Haaparannan tuotantolaitos. 4.11.2011)

Menestymisestä kilpailussa saa parhaat työpaikat – logon (kuva 10) liitettäväksi kotisivuille. Se tuo kunniaa ja mainetta ja julkisuutta yritykselle siitä, että sen työntekijät viihtyvät työssään ja työpaikassaan. Sillä voidaan vaikuttaa yrityksen työpaikkojen ja -hakijoiden kiinnostukseen ja sillä lisätään yrityksen vetovoimaisuutta.

Työpaikka on hyvä, jos työntekijät

- luottavat organisaationsa johtoon
- ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät
- nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä.

Hyvällä työpaikalla ei mitata prosesseja tai työsuhte-etuja listaamalla vaan kriittisiksi asioiksi nousevat työntekijän suhteet työkavereihin, työhön ja johtoon. Samalla tavalla arvioidaan koko maailman laajuisesti yrityksiä, sillä kriteerit nousevat samaksi joka puolella maailmaa. Näin tulokset kestävät laajempaa vertailua. Mittausjärjestelmä antaa objektiivisen määritelmän hyvälle työpaikalle. Tutkimusta on tehty jo 25 vuoden ajan ja ne ovat saaneet ympäri maailman arvostetun ja luotettavan tutkimuksen maineen.

Vaikka ei olisikaan tavoitteena sijoittua kärkisijoille vertailussa, tästä tutkimuksesta yrityksen johto voi saada materiaalia ja työkaluja sisäistä käyttöä varten. Oma sisäistä kehitystä tukevaa tietoa: millaisia ovat parhaat työpaikat, miten ne ovat rakentuneet, miten niitä johdetaan ja miten voidaan taloudellisesti hyötyä, jos rakentaa hyvän työpaikan. (Millainen on hyvä työpaikka. Hakupäivä 11.3.2012.)

On olemassa selkeät **kriteerit**, joilla menestymistä hyvänä työpaikkana mitataan. Työkaluna käytetään kahta arviointiohjelmaa: Trust Index – työntekijäkyselyä ja Culture Audit – johtamiskyselyä. Näitä työkaluja käytetään työntekijöiden käsityksen ytimekkääseen ja selkeään arviointiin. Heiltä kysytään, millaisena työpaikka koetaan. Tämän perusteella analysoidaan yrityksen organisaatiokulttuuria tukevan käytäntöjen tehokkuus. Yrityksen organisaatioita ja hyviä työpaikkoja valitsevat Great Place to Work[®]-instituutin analyytikot.

Työntekijäkyselyllä mitataan sitä, pitävätkö työntekijät itse työpaikkaansa hyvänä. Tämä on tärkeä kysely, sillä se muodostaa kaksi kolmasosaa arvioinnista. Kyselyn vastaukset ovat tietenkin luottamuksellisia ja anonyymejä.

Kaikki organisaatiot, niin pienet kuin suuretkin, arvioidaan kysymyksillä. Niissä esitetään kysymyksiä tietyistä käytösmalleista, joilla arvioidaan tapaa, jolla kunnioitusta, oikeudenmukaisuutta ja uskottavuutta mitataan työpaikalla. Samalla kerätään myös tietoa yhteishengestä ja työyhteisön ylpeydestä, koska ne ovat tärkeitä kriteereitä työntekijöiden

jaksamisessa työelämässä. Kyselyllä mitataan työympäristöön johtavia käytösmalleja, jotka perustuvat luottamukseen. Luottamus on tärkein hyvän työpaikan mittareista.

Johtamiseen liittyvään kyselyyn on sarja avoimia kyselyjä, jossa organisaatiolla on mahdollisuus kertoa käytännöistään ja periaatteistaan esimerkiksi rekrytoimisen, viestinnän ja yritysjuhlien suhteen. (Millainen on hyvä työpaikka. Hakupäivä 11.3.2012)

7. KEHITTÄMISIDEOITA PEREHDYTTÄMISEEN

Tätä opinnäytetyötä tehdessä, avautui hieman Yritys A:n tapa johtaa henkilöstön osaamistaan ja yllätyksenä tuli se, kuinka hyvin ja järjestelmällisesti se on johdettua. Koulutuskoordinaattorin/ -suunnittelijan työ yrityksessä koostuu koulutuksen suunnittelusta, järjestämisestä, toteutuksesta ja toisinaan kouluttajana toimimisestakin. Siihen liittyvät niin oppisopimusasiat kuin ammattitutkintoon liittyvät työt. Osaamisen johtamisen kirjalliseen materiaaliin sisältö antaa pohjaa koulutuskoordinaattorin/-suunnittelijan työhön ja työtehtävät pohjautuvat pitkälti suunniteltuun toimintaan.

7.1. Tietoverkon hyödyntäminen opinnoissa

Yrityksessä voitaisiin hyödyntää tietoverkkoa ja intranettiä opinnoissa. Puolivuosittain järjestettävä koulutustarjonta esimerkiksi MSOffice-ohjelmien tarjonnassa vie paljon aikaa. Kuitenkin ne osoittautuvan nimensä mukaisesti ”jokapäiväisiksi”, jolloin niillä ei ole kovin suurta painoarvoa koulutuksiin ilmoittautuneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tämä käy ilmi siitä, että ohjelmien koulutusta kysytään ja kun niitä tarjotaan, kurseja on vaikea saada täyteen. Lisäksi peruuntumisprosentti on melko suuri tai sitten jätetään kokonaan menemättä koulutukseen, ilman että osallistumista on edes viitsitty peruuttaa.

Koulutusosasto joutuu houkuttelemaan osallistujia, että kurssi saataisiin toteutettua, sitten joudutaan perumaan paikkoja ja loppujen lopuksi osa jättää menemättä. Tämä vie aikaa ja resursseja ja lisää sähköpostilla lähetettyä informaatiotulvaa. On vaikea enää erottaa, mihin sähköpostiin tarttua ja mihin ei. Peruminen saman järjestelmän kautta, millä on osallistunutkin, jouduttaisi prosessia. Myös koulutukseen ilmoittautumisen sähköisen järjestelmän, Vivaldin käyttöä voitaisiin opettaa.

Osa henkilöstölle tarjottuja luentomaisia koulutuksia voitaisiin toteuttaa suoraan verkkokoulutuksena. Henkilöstö pystyisi osallistumaan koulutukseen suoraan työhuoneesta. Koulutus kannattaisi jakaa useisiin lyhyempi kestoisiin jaksoihin, jolloin asian omaksumiseen jää aikaa ja asian sisäistäminen helpottuu. Aivot vastaanottavat tietyn määrän uutta asiaa kerrallaan ja esimerkiksi hyvä hyöty saadaan puolen päivän mittaisista koulutuksista, joissa asiassa edetään kertaamalla ja tehtäviä tekemällä.

Tänä päivänä hyvä kouluttaja osaa hyödyntää verkko-opinnoissa ryhmätöitä, hypertekstejä, henkilökohtaista opetusta vaikka ei ollakaan kasvotusten tai luokkatilassa. Kun istunto alkaa (esimerkiksi LearnLinc, iLinc, tms), opettaja on valmiiksi laittanut aineiston ohjelmaan ja käy läpi dioja opinnoista. Kaikkien istunnoissa näkyy, ketkä osallistuvat koulutukseen. Jos jokin dia jää mietityttämään, miten asia menikään, opiskelija pystyy selaamaan dioja edes takaisin ja palaamaan haluamaansa kohtaan. Verkko-opinnoissa monesti hyödynnetään Internetiä ja tiedonhakuverkosta opintoihin, jolloin opettajan on helppo jakaa ryhmiin opiskelijoita ja antaa aikaa ryhmille tiedonhakuun. Tällöin kytkeytyy ryhmän välinen kommunikaatio päälle ja he pystyvät keskustelemaan keskenään. Opettaja vierailee jokaisen ryhmän ”virtuaaliluokassa” ja opiskelijat pystyvät kysymään asioista, joissa esiintyy epäselvyyttä. Lopuksi opettaja ohjaa omalta koneelta kaikkien esityksiä siten, että kaikki muutkin ryhmät kuulevat aina yhden ryhmän esityksen.

Verkon kautta opetettavan luennon aikana opiskelijalla on mahdollisuus viitata, jolloin opettaja antaa puheenvuoron ja kysyjän asia kuuluu jokaisen istuntoon osallistuvan kuultavaksi. Myös Chat-kanava on auki, jolloin pystytään kirjoittamaan kysymyksiä tai mietteitä etenevästä opintokokonaisuudesta. Jotta kaikki pysyvät hereillä ja joutuvat miettimään opetettavia asioita, opettaja hyödyntää hypertekstiä, esimerkiksi pop-up ikkunoita, joilla voidaan esittää kysymyksiä juuri käsitellyistä asioista.

Kaikki verkkoistunnot nauhoitetaan. Opiskelijalla on mahdollisuus käydä uudelleen läpi opetettu asia, silloin kun hänellä on itsellä aikaa ja resursseja siihen. Tämä mahdollisuus kannattaisi huomioida myös rityksessä a. Näin voitaisiin yhdistää myös esimerkiksi eri paikkakuntien työntekijöitä samoille luennoille, ilman että täytyy hakeutua samalle paikkakunnalle koulutukseen. Esimerkiksi nosturikoulutus voisi olla hyvä verkon kautta tapahtuva koulutus (koulutus toteutetaan luokkakoulutuksena).

Toki kannattaa järjestää myös tavallista luokkakoulutusta. Joissakin koulutuksissa on käytännön harjoituksia sekä tehtäviä, jotka tulevat parhaiten esille kasvotusten tapahtuvassa koulutuksessa.

Tietoverkkoa voisi hyödyntää myös opiskelumateriaalipankkina. Syksyllä 2011 käytiin koulutusta, jossa video materiaalia käytettiin koulutuksen välineenä. Kyseisen ohjelman käyttö oli helppoa, jolla jokainen pystyy tekemään opetusvideon hallitsemastaan tietokoneella tapahtuvasta työstä. Mutta myös käytännön työstä, jossa jokin työ videoidaan ja kun se tuodaan ohjelmaan, voidaan jälkikäteen äänittää siihen selostus, missä käydään läpi kaikki työvaiheet. Ohjelmiston tarjoajalla oli jo valmiina opetuspaketteja esimerkiksi MSOffice-ohjelmien kertaamiseen.

Opetusvideot löytyvät aiheittain ja esimerkiksi sähköpostin käyttöä, wordin toimintoja on helppo opetella opetusanimaatioiden avulla. Opetuksen voi hyödyntää juuri silloin kun itse tarvitsee sitä eikä sitä tarvitse kirjoittaa ylös tai tallentaa papereissa annetuiksi ohjeiksi, vaan se löytyy sähköisestä järjestelmästä aina silloin kun sitä sattuu tarvitsemaan.

Office-ohjelmien videoilla tapahtuvalla opetuksella säästää loppujen lopuksi aikaa ja rahaa, kun ei tarvitse järjestää muualla tapahtuvaa koulutusta. Koulutusosastolla jää pois se työ, mikä menee ihmisten houkuttelemiseksi koulutukseen, jotta saadaan koulutus toteutumaan.

7.2. Mentorointi insinööri- ja tradenomiopiskelijoille

YSA 2005 (yleinen suomalainen asiasanasto) määrittelee mentoroinnin tarkoittavan kokeneen ja arvostetun asiantuntijan kokemusten ja tietojen siirtämistä nuoremmalle, vasta uraansa aloittavalle. (Leskelä 2005, s. 23)

Joka vuosi aloittaa toistakymmentä työntekijää tai toimihenkilöä insinöörin-, tradenomin- tai ylempien insinöörin opinnot. Opiskelu työn ja monesti myös perheen ohella on todella työlästä ja aikaa vievää. Välttämättä se ei aina vie silti eteenpäin urakehitystä. On hatunnoston arvoinen paikka niille henkilöille, jotka vievät useamman vuoden opinnot läpi tehden samalla täyden työpanoksen niin töissä kuin kotonakin.

Toisaalta yrityksen toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden vaihtuvuus on todella suuri. Kymmenessä vuodessa on vaihtunut todella suuri prosentuaalinen osa tästä työportaasta. Tässä vaiheessa osaaminen katkeaa ja uusi henkilö alkaa taas alusta opetella työtehtäviä. Näin työ ei kehity ja nykyaikaistu, vaan sen jatkumo katkeaa ja jokainen uusi

henkilö opettelee uuden tavan viedä asiaa eteenpäin. Juuri virheillä ja hyvillä käytännöillä työtehtäviä ja työtapoja saadaan kehitettyä ja vietyä eteenpäin. Tämä etenee useamman vuoden sykleillä, vie pari vuotta oppia työtehtävät siten, että ne hallitsevat kunnolla. Ja vasta sitten omaa työtään oppii kehittämään ja löytämään hyviä käytäntöjä jolla saadaan tuottavuutta ja sujuvuutta työhön.

Yksi tärkeäksi nouseva asia on hiljaisen tiedon siirtäminen. Tämä tarkoittaa dokumentoimatonta tietoa hyvistä toimintatavoista, osaamisesta tai teknisestä toiminnasta, joka on kokemuksella opittua eikä sitä opita kirjoista. Mentoroinnin sanotaan olevan hyvä tapa tiedon siirtämiseen.

Koska hiljainen tieto on vaikeasti kuvailtavaa ja hahmoteltavaa, sen siirtäminen tapahtuu parhaiten epävirallisesti. Jotta päästään tällaiseen ”epäviralliseen” tilaan, henkilöiden on opittava tuntemaan toisia ja myös itseään, jotta hiljainen tieto voidaan saada näkyväksi ja tiedostettavissa olevaksi osaamiseksi. Joskus se voi olla myös vanhentunutta tapaa toimia, jonka esille tuleminen on myös hyvä tapa kehittää myös kokeneen henkilön osaamista. (Kirjavainen 2003, s.8)

Yrityksen osaaminen ja kehittyminen on jatkuvaa ja nimenomaan johtaminen pitää olla pitkäjänteistä ja kauas suuntautuvaa kehitystyötä, jolla täytyy olla jatkumo. Mentorointia ei tarvitse järjestää jokaiselle insinööri- tai tradenomiopiskelijalle, vaan yrityksen pitäisi tarjota sitä strategisesti tärkeisiin tehtäviin tai kehittymiskelpoisille yksilöille, joilla katsotaan olevan tarjottavaa työuralle. Mentorointi tarkoittaa ohjaajaa työpaikalla, niissä työtehtävissä, johon opinnot kohdistuvat. Se tarkoittaa kuitenkin muuta kuin työpaikkaohjaaja tai työnopastaja. Mentori auttaa jaksamaan opinnoissa, yhdistämään teorian käytäntöön, purkamaan opinnon ja työn aiheuttamaa painetta ymmärtämällä myös opiskelijan psyykkisiä paineita.

Mentoroinnista on hyötyä sekä opiskelijalle eli aktorille, mentorille ja myös yritykselle. Tämän ohjaustavan myötä saadaan yhdistettyä oppilaitoksen tarjoama teoria ja työn vaatima käytäntö, samalla myös niin sanottu hiljainen tieto siirtyy sukupolvelta ja osaajalta toiselle. (Leskelä 2005, s. 23).

Taulukko 3. Mentorointi ja sen roolierot suhteessa muihin yleisiin kehittämis- ja kehittymismenetelmiin (Leskelä 2005, 28)

	Roolit				
	Opettaja	Tutori	Valmentaja	Mentori	Neuvoja
Tiedon- siirron luonne	Informaatiota ja jonkin verran ymmärrystä, eksplisiittistä	Ymmärrystä, pääosin eksplisiittistä	Taitoa, jonkin verran ymmärrystä, pääosin eksplisiittistä	Viisautta, pääosin implisiittistä	Itsetietoisuut- ta, näkemystä, implisiittisen tekemistä eks- plisiittiseksi
Oppi- misen suunta	Opettajalta oppijalle	Pääosin tuto- rilta oppijalle, mutta joskus jonkin verran kaksi- suuntaisesti	Valmentajalta oppijalle	Kaksi- suuntaisesti	Pääosin yksi- suuntaisesti
Valta- aseman luonne	Korkea	Melko korkea	Melko matala	Matala	Matala (mutta mahdollisuus väärinkäyt- töön on suuri)
Palaut- teen luonne	Pesoonaton (ei kasvok- kain), arvosanat, kokonaan opettajan antamaa	Henkilö- kohtaista (kasvokkain), prosesseja koskevaa, pääosin tutorin antamaa	Henkilö- kohtaista (kasvokkain), suorituskykyä koskevaa, pääosin valmentajan antamaa	Henkilö- kohtaista (kasvokkain), oppijan tuottamaa	Välttää suo- raa palautetta, mutta kehot- taa oppijaa tarkastele- maan omia kokemuksiaan
Vuoro- vaikutus- suhteen voimak- kuus	Yleensä matala	Matala tai melko matala	Melko matala, mutta voi kehittyä syväksi ystävyydeksi	Melko matalasta korkeaan	Hyvin vähäinen henkilö- kohtainen sitoutuminen

Leskelän kirjassa (2005, s.28) on erinomaisella tavalla esitetty mentoroinnin roolierot muihin yleisiin kehittämis- ja kehittymistehtäviin. Taulukosta 3 käy ilmi mentoroinnin positiivisuus ja sen edut verrattuna muihin tapoihin ohjata uusia ihmisiä tehtäviinsä.

Mentorointi-toiminta on kiteytetty hyvin yhteen pitkään lauseeseen: *Kaksi henkilöä käyvät luottamuksellista keskustelua pyrkien toisen henkilön tai molempien henkilökohtaiseen kehittymiseen tapaamisissa, joita on useita käsitellen enemmän käytännönläheisiä kuin teoreettisia asioita aiheesta, joka kiinnostaa erityisesti aktoria (Leskelä 2005, s.23).*

8. YHTEENVETO

Osaamisen johtaminen on mielenkiintoinen opinnäytetyön aiheena. Samalla on auennut näkökanta Yritys A:n henkilöstöjohtamiseen ja siihen, kuinka pitkälle se on viety ja kuinka kehittynyttä se itse asiassa jo on ja kuinka monella tavalla sitä toteutetaan. Tässä tapauksessa teoria ja käytäntö kohtaavat: johtaminen on järjestelmällistä ja yllätyksenä olikin se, kuinka pitkälle suunniteltua se on, kuinka hieno järjestelmä on työntekijän tai toimihenkilön urakehitykselle.

Tämän opinnäytetyön idea lähti liikkeelle kehityskeskustelussa asetetusta tavoitteesta, kuvata työntekijä- ja toimihenkilötason perehdyttämisprosessit. Aikaisempi työkokemus prosessien kuvaamisesta helpotti työn tekemistä. Vaikeampi osuus oli saada kartoitettua paperille prosessin kulkua, mitä kaikkea kukakin tekee ja kenellä on vastuu mistäkin asiasta.

Työntekijöiksi tulevilla uusilla henkilöillä, urapolku on suunniteltu hyvin ja se vie vääjäämättä tehtävän ottamiseksi haltuun ja oman ammattitaidon kehittymiseen. Kun työntekijä on saanut ammattitutkinnon suoritettua ja haluaa heti tai työkokemuksen myötä aloittaa opiskelemaan itselle korkeakoulututkintoa, opiskeluun voisi liittää mentoroinnin. Yrityksessä on ollut erittäin suuri vaihtuvuus toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden osalta. Jos insinööri- tai tradenomiopintoihin liittäisi mentoroinnin, olisi tavallaan uusi sukupolvi kasvamassa näihin tehtäviin, eikä tulisi vastaan tilannetta, että täysin muissa tehtävissä tai muualta tuleva henkilö alkaa opetella uusia tehtäviä. Tärkeää olisi tehtävien kehittymisen kannalta jatkuvuus ja mentorointi olisi erinomainen tapa siirtää hiljaista tietoa ja osaamista yrityksessä.

Verkko-opinnot voisivat myös tehostaa työtä ja säästää koulutuskuluja ja työaika. Tietyn tyyppinen koulutus voisi olla opetuspakettina tietoverkossa, esimerkiksi Office-ohjelmien opetus. On ohjelmia, joilla pystytään tekemään hienoja ja toimivia opetuspaketteja, joita jokainen voi tarpeen tullen sitten käydä läpi ja katsoa juuri niitä osasia, missä tarvitsee apua ohjelmien käytössä.

Toisaalta verkon kautta voisi tarjota opintokokonaisuuksia, missä jokainen voisi osallistua luennoille omalta työpisteeltään. Opiskelu olisi edullisempaa toteuttaa ja lisäksi opinnot sujuisivat työn ohella, ei ehkä tulisi työkiireiden takia perumisia. Opetusta voisi jaksottaa pienempiin kokonaisuuksiin. Vähemmän opiskeluaikaa päivää kohden, toistot taas viikoittain. Ihmisen maksimikyky ottaa vastaan uutta tietoa, on rajallinen ja siksi olisikin hyödyllisempää jakaa uutta tietoa lyhyt kestoisilla koulutuksilla opiskelijoille.

9. LÄHDELUETTELO

Frisk, Tarja (Toim.), Ohjaaminen työssä, Edita Prima Oy, 2003.

Historiamme. Hakupäivä 15.4.2012.

<<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>>

Johtamisen eikoisammattitutkinto. Määräykset ja ohjeet 2011:11. Haku 7.4.2012.

<http://www.oph.fi/download/133521_Johtamisen_eat_2011.PDF>

Kaikki lähtee johtamisesta. Hakupäivä 4.2.2012. <<http://www.greatplacetowork.fi/>>

Kansanen, Olli, Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin, Wsoy, 2004.

Ketola, Hannu U, Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, Jyväskylä University Printing House, 2010

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg Eliisa, Kehittyvä osaamisen johtaminen, Helia, 2004.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina, Tulokkaasta tuloksentehtäjäksi, Talentum, 2003

Kupias, Päivi, Kouluttajana kehittyminen, Yliopistopaino, 2007

Kupias, Päivi & Peltola Raija, Pehdyttämisen pelikentällä, Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, 2009

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Hakupäivä 11.3.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>>

Leskelä, Jori, Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena, Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, 2005.

Matikainen Janne, Oppimisen ohjaus verkossa, 2.painos, Yliopistopaino, 2004.

Miksi olemme olemassa. Hakupäivä 15.4.2012.

<<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/miksi-olemme-olemassa>>

Millainen on hyvä työpaikka. Hakupäivä 11.3.2012.

<<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>>

Mykrä, Tarja, Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä, 3.painos, ESR, 2007

Myyry, L, 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki, Tekes, Tykes raporteja 60.

Näyttötutkinnon perusteet. Tekniikan erikoisammattitutkinto 2009. Määräys 5/011/2009.

Haku 7.4.2012 <http://www.oph.fi/download/49290_tekniikan_eat.pdf>

Paunonen-Ilmonen, Marita, Työnohjaus, Toiminnan laadunhallinnan varmistaja, 1.painos, Wsoy, 2001

Pihl, Sampo, Työpaikkaohjaajan tärkeä rooli yrityksen perehdyttämisprosessissa, Lähde Liikkeelle, Amatillisten tutkintojen tiedotuslehti, syksy 2011, 17.

Pipelife – Corporate Group Presentation 2011. Hakupäivä 4.2.2012.

<http://www.pipelife.com/media/generic/pdfs/PipelifeCPWeb_Feb11.pdf>

Pipelife Finland Oy on Suomen johtava muovi- ja putkituotevalmistaja. Hakupäivä 4.2.2012.

<<http://www.pipelife.fi/fi/pipelife-finland/Pipelife-Finland.php>>

Pipelife Hafab Ab – Haaparannan tuotantolaitos. 4.11.2011.

Suomen säädöskokoelma 738-754/2002. Hakupäivä 7.3.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2002/20020109.pdf>>

Sydänmaanlakka, Pentti, An Intelligent Organization, Integrating Performance, Competence and Knowledge Management, T.J International Ltd, 2002.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Hakupäivä 11.3.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383>>

Viitala Riitta, Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, 2.painos, Otavan Kirjapaino Oy, 2006.

Viitala, Riitta, Osaamisen johtaminen esimiestyössä, 5.painos, Acta Wasaensia, 2004

Virkkunen, Jaakko, Osaamisen johtaminen muutoksessa, Raportteja 20, Työelämän kehittämisohjelma, 2001.

10. LIITELUETTELO

Liite 1. Toimihenkilön/ylemmän toimihenkilön perehdyttämisprosessikaavio

Liite 2. Työntekijän perehdyttämisprosessikaavio

Liite 3. Työntekijän uusi perehdyttämisprosessikaavio

Liite 4. Pipelifen työntekijöiden perehdyttämisprosessikaavio

