



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Case: Raute Oyj

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Laura Hoikkanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HOIKKANEN, LAURA:

Perehdyttämisen toimintamallin  
kehittäminen esimiestyön näkökulmasta  
Case: Raute Oyj

Johtamisen ja viestinnän suuntautumisen opinnäytetyö, 54 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2013

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan perehdyttämisen toimintamallin kehittämistä esimiestyön näkökulmasta. Perehdyttäminen on prosessi, jonka toteutusta helpottaa selkeä toimintamalli. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimiesnäkökulmaa perehdyttämiseen, ja luoda esimiesten haastatteluiden pohjalta kehitysehdotukset nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi case-yritys Raute Oyj:lle.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan varsinaista perehdyttämisprosessia sekä perehdyttämistä osana esimiestyötä. Perehdyttämisprosessin vaiheiden pohjalta rakentuu toimintamalli, jonka toteutumisessa käytännön tasolla nousee esimiehen rooli avainasemaan.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena. Empiirisessä osuudessa tutkitaan esimiesnäkökulmaa perehdyttämiseen sekä case-yrityksen nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä, ja niiden mahdollisia kehityskohtia. Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään teemahaastatteluja sekä omia havaintoja.

Tutkimuksen tulosten perusteella perehdyttämisen toimintamalli esimiestyön näkökulmasta rakentuu ennen kaikkea esimiehen tahtotilan, selkeän kokonaiskuvan ja omien vastualueiden ymmärryksen pohjalta. Perehdyttämisen lähtökohtien tulisi pohjautua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Esimiehet pitävät perehdyttämistä todella tärkeänä, ja tarve käytäntöjen yhtenäistämiseksi yli osastorajojen on selkeästi olemassa. Tämän työn tuloksena syntyviä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi.

Asiasanat: Perehdyttäminen, toimintamalli, perehdyttämisprosessi, esimiestyö, henkilöstöhallinto, osaamisen kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HOIKKANEN, LAURA:                      Developing job orientation procedure  
    from managerial viewpoint  
    Case: Raute Oyj

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 54 pages, 7 pages of  
appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

This thesis deals with the subject- how to develop the job orientation procedure from managerial viewpoint. Orientation is a process, and it is easier to control it with a clear procedure. This thesis was done with two goals in mind. The first was to figure out managerial viewpoints for orientation. The second goal was to create proposals to develop current orientation methods. The case company in this study is Raute Oyj.

The theoretical section of the study consists of the orientation process and its different phases. It also discusses managerial work and orientation as part of it. The procedure for orientation is based on the orientation process, and a manager is responsible for their employees' sufficient orientation and competence.

The study is qualitative. The empirical section tries to find out managerial viewpoints for orientation and discusses Raute's current orientation methods. In addition some proposals concerning the development of orientation are discussed. The research methods were theme interviews and author's own perceptions.

The results of the study showed that a procedure for orientation from managerial viewpoint is in the first place based on a manager's willingness, their understanding of own responsibilities and orientation as a whole. The basis for orientation should be based on the company's strategy and goals. Managers consider orientation an important matter, and a need to unify practices in the company exists. The results of the study help to develop current orientation methods.

Key words: orientation, procedure, orientation process, supervisory work, Human resources, competence development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta ja taustaa	1
1.2	Tutkimuskysymys, tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Rakenne	3
2	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	6
2.1	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	9
2.2	Perehdyttämisen toimintamallin rakenne	11
2.2.1	Suunnittelu, toteutus ja seuranta	12
2.2.2	Työnjako	16
2.2.3	Henkilöstöhallinto perehdyttämisen tukena	18
2.3	Erilaisia perehdytettäviä	19
2.4	Perehdyttämisen vaikutukset yrityksen menestymiseen	20
3	PEREHDYTTÄMINEN OSANA ESIMIESTYÖTÄ	22
3.1	Esimiestyön viitekehys	22
3.1.1	Valmentava esimies	25
3.1.2	Esimies viestijänä	26
3.2	Esimiehen työ osaamisen kehittämisessä	27
3.2.1	Osaaminen johtaminen esimiestyössä	28
3.2.2	Oppivan organisaation periaate	31
4	CASE: RAUTE OYJ	33
4.1	Raute Oyj yrityksenä	33
4.2	Menestyksen nälkä strategisena painopistealueena	34
4.3	Nykyiset perehdyttämiskäytännöt	36
4.4	Esimiesten haastattelut	37
4.5	Esimiesnäkökulma perehdyttämiseen	38
4.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	43
4.7	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	45
5	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	55

# 1 JOHDANTO

*Harjoitus tekee mestarin ja mestarit harjoittelevat aina.  
(Kiinalainen sanonta.)*

Aiemmin käsitys perehdyttämisestä kohdistui lähinnä välttämättömien asioiden läpikäyntiin, jotta uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman pian kiinni uusiin työtehtäviinsä. Laajempaa perehdyttämistä, jossa panostetaan uuden työntekijän yritykseen ja työyhteisöön tutustumiseen sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ei pidetty niinkään tärkeänä. (Honkanen 2005, 81.)

Malli perehdyttämiseen syntyi teollistumisen aikana, jolloin tulokkaalle opastettiin vain itse työntehtävien suorittamisen kannalta oleelliset asiat. Tällainen suppea malli ei enää sovellu nykyaikaiseen tietotyöhön palvelemaan yritysten nykyisiä tavoitteita. Perehdyttäminen vaatii nykyään enemmän. Työtä ei voida enää määritellä pelkkinä työsuorituksina, vaan jokaisen työtä on tarkasteltava osana laajempaa kokonaisuutta ja se on kytkettävä yrityksen tavoitteisiin. Kertaluontoinen detaljitietoihin perustuva perehdyttäminen on väistymässä, ja tärkeään asemaan nousevat perehdyttämisen pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus. (Juholin 2008, 234; Honkanen 2005, 81.)

Perinteet, yhteiskuntavastuulliset periaatteet ja lainsäädäntö ovat olleet lähtökohtia nykyisten yritysten perehdyttämistarpeille. Tänä päivänä yritykset ovat entistä kiinnostuneempia yhteiskuntavastuullisuudesta. Vastuullinen yritys ei tyydy pelkästään noudattamaan lainsäädäntöä, vaan sisällyttää toimintaansa muitakin laajempia näkökohtia. Perehdyttäminen on tullut yhä enemmän esille kun yrityksissä on määritelty tarpeita esimerkiksi työhyvinvoinnille, strategian toteuttamiselle, kannattavuudelle, menestymiselle tai osaamisen jakamiselle. Oleellista on, millä tavoin yritys kytkee perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 14–17.)

## 1.1 Aiheen valinta ja taustaa

Tämä opinnäytetyö perustuu Raute Oyj:n antamaan toimeksiantoon perehdyttämiskäytäntöjen selkiyttämisestä erityisesti esimiestyön kannalta nykyisen perehdyttämisen toimintamallin kehittämiseksi. Yrityksen strategista

painopistealuetta *Menestyksen nälkä* on käytetty taustavaikuttajana tutkimuksessa. Tutkimukseni myötä kartoitan esimiesten näkökulmaa perehdyttämiseen sekä Rauten nykyisiin perehdyttämiskäytäntöihin. Näihin näkökulmiin pohjautuen luon ehdotukset nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen selkiyttämiseksi.

Keväällä 2012 suoritin työharjoittelujaksoni Rauten henkilöstöosastolla, ja tämän myötä mielenkiinto henkilöstön kehittämiseen liittyviin asioihin kasvoi. Vuoden 2009 laman ja taloudellisesti vaikeiden aikojen jälkeen yrityksen tilauskanta kasvoi ja talous lähti uuteen nousuun, tämän myötä myös tarve uusista osaajista kasvoi. Ennätysellisen hyvä vuosi taloudellisesti Rautelle oli 2012, jolloin myös uutta henkilöstöä palkattiin ennätysellisen paljon. Henkilöstön kasvusuhtanteen myötä tarve perehdyttämiskäytäntöjen päivittämiseksi ja yhtenäistämiseksi yli osastorajojen kasvoi.

## 1.2 Tutkimuskysymys, tavoitteet ja raja

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda kehitysehdotukset, joita voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksena syntyvät kehitysehdotukset luodaan pääasiassa esimiestyön näkökulmasta esimiesten nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen selkiyttämiseksi.

Tavoitteen pohjalta laadittu tutkimuskysymys opinnäytetyölle on, miten kehittää perehdyttämisen toimintamallia case-yritykselle. Case-yrityksena tutkimuksessani on Raute Oyj. Päättutkimuskysymystä täydentämään on lisäksi laadittu alakysymykset:

Alakysymykset:

1. Mistä tekijöistä rakentuu hyvä perehdyttämisen toimintamalli?
2. Miten perehdyttäminen näkyy osana esimiestyötä?

Perehdyttämistä voidaan teoreettisesti tutkia hyvinkin yleisellä tasolla tai tarkemmin esimerkiksi tietyn tahon näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä teoriaosuuden painopiste on perehdyttämisprosessissa ja perehdyttämisessä osana

esimiestyötä, sillä tämä ilmeni case-yritys Rautessa perehdyttämisen kehittämisen kannalta oleellisimmaksi osa-alueeksi. Tarkemmin yleisesti perehdyttämistä käsittelevää teoriaa löytyy muun muassa teoksista Perehdyttäminen palvelualoilla (Kangas 2003) sekä Perehdyttämisen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009).

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

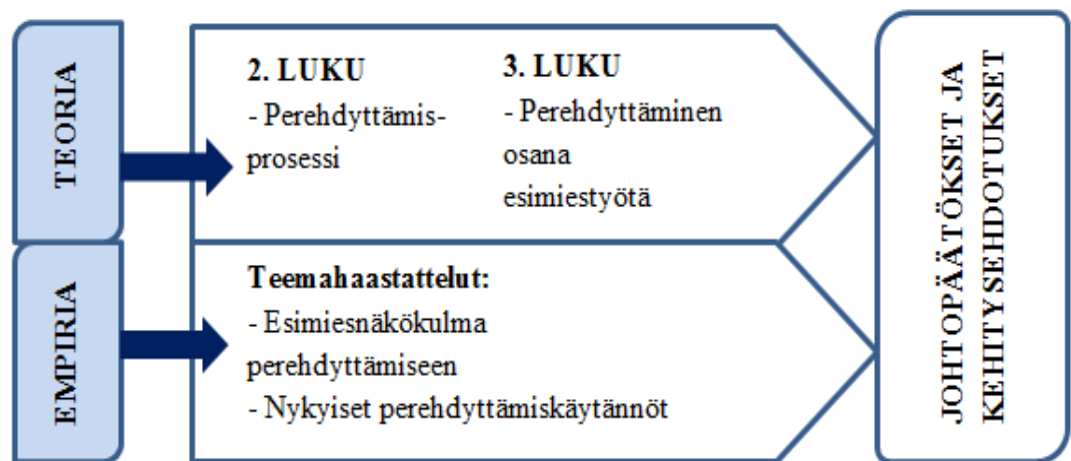
Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä nojataan havaintoaineistoon eikä tutkijan subjektiivisiin mieltymyksiin tai arvolähtökohtiin. Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällainen erottelu voidaan kuitenkin tehdä vain analyyttisesti, käytännössä vaiheet nivoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 1999, 34–39.)

Tutkimus toteutettiin pääasiassa teemahaastatteluina, jotta haastateltujen henkilöiden omat näkökulmat ja mielipiteet pääsivät mahdollisimman hyvin esille. Tutkimuksen pohjalta syntyvissä kehitysehdotuksissa on hyödynnetty myös tutkijan omia havaintoja. Haastatteluiden lisäksi kehitysehdotuksissa on otettu huomioon Rauten nykyiset perehdyttämismateriaalit ja muut yrityksen materiaalit.

Teemahaastatteluissa oli mukana edustajia seuraavista tahoista: esimiehet, johto, työsuojelu ja työturvallisuus sekä henkilöstöhallinto. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli kymmenen. Anonymiteetin suojaamiseksi haastateltavista ei käytetty tutkimuksessa edellä mainittua ryhmittelyä.

### 1.4 Rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoria- ja empiriaosuudesta. Deduktiivisen päättelytavan mukaisesti tutkimuksen teoriapohjan jälkeen aihetta siirrytään tutkimaan case-yrityksen osalta. Tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset ja kehitysehdotukset löytyvät työn lopusta. Työn rakenne on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoreettisessa osuudessa aihetta käsitellään tieteis- ja ammattikirjallisuuden sekä aiheeseen liittyvien artikkelien ja tutkimusten pohjalta. Tutkimuksen aikana ilmeni, että kirjallisuutta varsinaisesta perehdyttämisestä on yllättävän vähän. Toisaalta olemassa oleva kirjallisuus perehdyttämisestä on tuoretta ja tasokasta. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty juuri tätä perehdyttämisestä olemassa olevaa tuoretta kirjallisuutta.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisprosessia. Luvussa tutkitaan perehdyttämisprosessin sisältöä ja osa-alueita. Tässä osuudessa tutkitaan myös varsinaisen perehdyttämisen toimintamallin rakennetta. Lisäksi perehdyttämistä tutkitaan lainsäädännön ja eri tahojen roolien näkökulmista. Luku tuo esille myös perehdyttämisen vaikutuksia yrityksen menestymiseen. (Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet löytyvät liitteestä 1.)

Toinen teorialuku käsittelee perehdyttämistä osana esimiestyötä. Luku käsittelee esimiestyön viitekehystä, sekä tuo esille esimiehen vastuita viestinnällisestä ja osaamisen kehittämisen näkökulmista. Osaamista käsitellään sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Neljännessä luvussa esitellään case-yritys Rautea organisaationa, sen toimintaa, tuotteita ja palveluita. Luvussa käsitellään myös yrityksen strategisen painopistealueen *Menestyksen nälkä* tarkoitusta. Tässä osuudessa tutkitaan myös Rauten nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä ja peilataan haastatteluissa ilmi tulleita

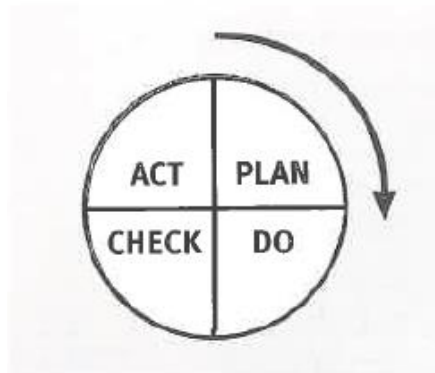


kehityskohtia teoriaosuuden osa-alueisiin. Haastatteluiden ja omien havaintojen pohjalta luodaan case-yritys Rautelle avaimet nykyisen perehdyttämisen toimintamallin kehittämiseksi.

## 2 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisen tarkoituksena on tukea uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, organisaatiossaan ja työyhteisössään, sekä pystyy selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Salomäen mukaan kaikki tavoitteellinen tekeminen tapahtuu prosesseissa. Kehittämistyö on yksittäisten ihmisten tai osa-alueiden sijaan kohdistettava kokonaisuuteen. Jatkuva parantamista voidaan kuvata Demingin ympyrän avulla. Kehän vaiheet on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Jatkuvan parantamisen tunnetuin esitysmuoto, PDCA-kehä eli Demingin ympyrä. (Salomäki 1999, 34)

PLAN = *Suunnittele* kehitystoimenpide

DO = *Toteuta* se

CHECK = *Tarkasta* kehitystoimenpiteen teho

ACT = *Toimi* kehittyneen toimintamallin mukaan

PLAN = *Suunnittele* uusia kehitystoimenpiteitä

DO...

Juholin määrittelee yhdeksi hyvän perehdyttämisen kriteeriksi prosessimaisuuden, jolloin asioita käsitellään pitkällä aikavälillä ja mahdollistetaan näin niiden sisäistäminen huolellisesti. Prosessin tulee olla suunnitelmallinen ja

johdonmukainen, ja uuden työntekijän on koko ajan hahmotettava perehdyttäminen kokonaisuutena. (Juholin 2008, 236.)

Perehdyttämisestä hyötyvät parhaimmillaan itse tulokkaan lisäksi myös työnantaja ja koko työyhteisö. Kaikkea uudessa työtehtävässä tarvittavaa osaamista on mahdotonta opettaa heti alussa, ja uusi työntekijä siirtyy vähitellen yrityksen yleisen koulutuksen ja kehittämisen piiriin. Perehdyttämisessä ei ole kyse ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämisestä, vaan se auttaa parhaimmillaan työntekijää saamaan esille, tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttäminen ei rajoitu vain työsuhteen alkuvaiheeseen, vaan jatkuu aina työsuhteen päättymiseen asti. Perehdyttämisprosessi on kuvattu kuviossa 3.

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päättyminen

KUVIO 3. Perehdyttämisen vaiheet. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Lähtökohdat hyvälle perehdyttämiselle luodaan jo ennen rekrytointivaihetta, jolloin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista.

Rekrytointiprosessi on tärkeä vaihe myös perehdyttämisen suhteen. Tässä vaiheessa organisaatio saa tietoa hakijasta, ja jo haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan siis taata erinomainen pohja itse perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Kun tehtävään valittu henkilö on tiedossa, on helpompi suunnitella tulevan perehdyttämisen suuntaamista. Perehdyttämisen painopiste vaihtelee uuden

työntekijän työnkuvasta riippuen. Tulokkaan aloittaessa tiettyssä, selkeärajaisessa tehtävässä perehdyttämisen painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä. Jos työntekijä tulee organisaatioon sen osaamista täydentävänä henkilönä, perehdyttämisen painopiste on sen varmistamisessa, että organisaatio saa kaiken mahdollisen hyödyn työntekijän täydentävästä osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uuden työntekijän vastaanotto vaatii erityisesti esimieheltä ja mahdollisilta muilta perehdyttämisen avainhenkilöiltä huolellista valmistautumista. Laadukas perehdyttämisprosessi varmistetaan käymällä huolellisesti läpi ennakkoon ennen kaikkea perehdyttämisen tavoitteet, käytännön toteutus ja perehdyttämisessä mukana olevien tahojen vastualueet. Tärkeää on myös pohtia etukäteen, miten perehdyttämisprosessi seurataan ja arvioidaan. (Frisk 2005, 42.)

Työn alussa kannattaa yksityiskohtien sijaan panostaa kokonaisuuksien hahmottamiseen. Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan on tarkoitus päästä kiinni työhönsä. Uusi työntekijä tutustuu organisaatioon ja työyhteisöön, ja voi vähitellen alkaa linkittämään perehtymistä omiin työtehtäviinsä ja tarkastella yleisiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen viikon jälkeen tavoitteena on, että tulokas pääsee sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin ja tuottavaan työhön. Tässä vaiheessa perehdyttämisen vuorovaikutteisuus korostuu, ja tulokkaalla on jo ensimmäisen kuukauden aikana oltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään. Jatkovaa kehittämistä janoavan henkilöstön tulisi vilpittömästi ottaa vastaan palautetta ja tuoreita näkemyksiä toiminnasta uudelta työntekijältä. Vastuu perehdyttämisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen, ja perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeajan aikana uusi työntekijä on päässyt hyvin alkuun uudessa työssään, ja hän selviytyy uusista työtehtävistään riittävän itsenäisesti. Hän myös tuntee olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota, jossa hän työskentelee. Ennen koeajan päättymistä voidaan pitää esimiehen johdolla palautekeskustelu, jossa arvioidaan molemmin puolin perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista sekä

jatkotarvetta. Perehdyttämisen varsinainen kesto määräytyy tarpeen mukaan. Joissain tehtävissä se voi olla kauemmin kuin koeajan verran, kun taas esimerkiksi kausityöntekijöiden kohdalla sen tulee olla riittävän lyhyt. Pääasia on, että tulokas saa riittävän hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työsuhteen päättyessä syystä tai toisesta on aina hyvä käydä lähtökeskustelu, jossa kannattaa kysyä myös perehdyttämisen onnistumisesta. Tärkeää on, että lähtijä työsuhteen päättymisen syystä ja mahdollisuuksien mukaan perehdyttää seuraajaansa. Tavoitteena on, että hänelle jäisi ”hyvä maku” päätyvästä työsuhteesta, ja tunne siitä, että häntä on kuunneltu. (Kupias & Peltola 2009, 110,176.)

## 2.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia koskien perehdyttämistä, ja erityisesti määräyksissä huomio keskittyy nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaan työnantajan vastuulle kuuluu huolehtia työntekijän työstä suoriutumisesta myös työolojen muuttuessa. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös jo pidempään työsuhteessa olleita työntekijöitä, sillä koulutusta on täydennettävä koko työsuhteen ajan. Työsopimuslaissa yhtenä irtisanomisperusteena on mainittu työntekijän puutteellinen ammattitaito. Työsopimuksen purkamiseksi tai työntekijän irtisanomiseksi työnantaja tarvitsee kuitenkin painavan syyn, ja puutteellisen ammattitaidon arvioinnissa huomiota tulee kiinnittää työntekijän mahdollisuuksiin parantaa ammattitaitoaan. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työsopimuslaissa määritellään myös enintään neljän kuukauden mittaisesta koeajasta, mikäli tämä koetaan tarpeelliseksi. Koeajan tarkoituksena on arvioida molemminpuolista soveltuvuutta, jolloin työnantajalla on mahdollisuus seurata uuden työntekijän osaamisen kehittymistä, ja työntekijä voi puolestaan arvioida omaa soveltuvuuttaan organisaatioon. Koeaikana kumpi tahansa työsuhteen

osapuoli voi purkaa työsuhteen, kuitenkin asiallisin perustein. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työturvallisuuslain noudattamista pidetään yleisesti ottaen erityisen tärkeänä yrityksissä, ja yksi lain tärkeimmistä määräyksistä koskee perehdyttämistä. Työturvallisuuslain tavoitteena on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja muita terveyshaittoja, sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Lain mukaan työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan vaaratekijöistä ennen työn aloitusta tai työtehtävien muuttuessa. Työntekijä tulee perehdyttää paitsi työhön, myös työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä työtapojen turvallisuuteen. (Työturvallisuuslaki 738/2002; työelämään.fi 2013.)

Lainsäädäntö koskee iästä riippumatta kaikkia yrityksessä toimivia työntekijöitä. Laissa on kuitenkin erillinen säädös koskien nuoria työntekijöitä, ja tämä määrää kiinnittämään erityistä huomiota tarvittavaan työhön ohjaukseen ja opastukseen nuorten työntekijöiden kohdalla vaaran aiheuttamisen välttämiseksi itselle tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 1993/998.)

Yhteistoimintalain tavoitteena on yhteisymmärryksessä yrityksen ja sen henkilöstön kanssa kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa heidän työtään koskeviin asioihin. Laissa on määriteltä myös työpaikkaan perehdyttäminen, joka määrää uudelle työntekijälle annettavista tarpeellisista tiedoista yritykseen perehtymiseksi. Näillä tarkoitetaan enimmäkseen käytännöllisiä, työpaikan yleisiin toimintatapoihin ja järjestelyihin liittyviä asioita. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334; Parnila 2012, 32.)

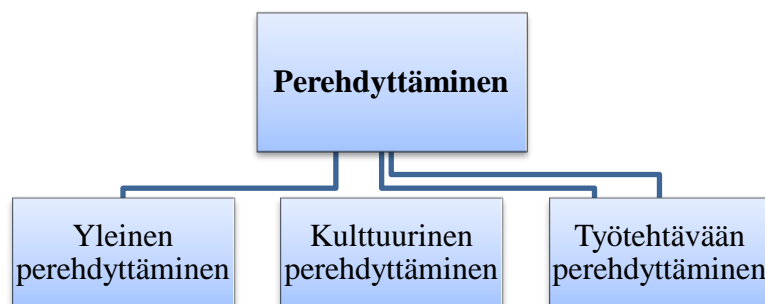
Työsuojeluyhteistoimintalaissa määritellään, että työntekijöille annettava opetus, ohjaus sekä perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Näihin liittyvät asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.)

Laki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä, mutta ennen kaikkea onnistunut perehdytys on työnantajan etu, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen

kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Lainsäädännön noudattamista työpaikoilla valvovat johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset, ja esimies on viime kädessä vastuussa omien työntekijöidensä lain säädösten mukaisesta kohtelusta. Lainsäädäntö koskee vakinaisten työntekijöiden lisäksi yhtälailla niin määräaikaista työntekijöitä, vuokratyöntekijöitä kuin etätyöntekijöitäkin. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

## 2.2 Perehdyttämisen toimintamallin rakenne

Perehdyttämisen toimintamallilla tarkoitetaan perehdyttämisen kokonaisuutta, kokonaiskuva perehdyttämisestä. Perehdyttämisen toimintamalli sisältää kaiken mitä yrityksen perehdyttämiskäytäntöihin kuuluu, muun muassa ohjelmat, materiaalit ja työnjaon määrittämisen. Perehdyttämisen kokonaisuus voidaan yleisesti jakaa kolmeen eri tasoon, joihin kuuluu yleinen perehdyttäminen, kulttuurinen perehdyttäminen ja työtehtävään perehdyttäminen. (Sinun HR 2012; Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)



KUVIO 4. Perehdyttämisen kokonaisuus. (mukaillen: Sinun HR 2012)

Yleisperehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation ja sen toimintaympäristön, sekä yleisten asioiden perehdyttämistä. Näihin kuuluu kaikki työntekoon yleisesti liittyvät käytännön asiat, kuten työsuhteasiat, palkkaus, palkitseminen ja poissaoloihin liittyvät käytännöt. (Sinun HR 2012; Frisk 2005,42.)

Kulttuuriseen perehdyttämiseen puolestaan kuuluu yrityksen oma kulttuuri, jonka mukaan toimitaan, ja jonka läpi asioita katsotaan. Tähän liittyy myös arvot ja asenteet sekä strategia. Kulttuurisessa perehdyttämisessä tärkeää on myös, että

tulokas ymmärtää miten hänen työnsä liittyy muiden töihin, ja miten yrityksen arvot ja strategia näkyvät hänen työssään. (Sinun HR 2012.)

Kolmas taso on perehdyttäminen työtehtävään, eli työnopastus. Tähän kuuluu työpaikalla tehtävä välitön työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettaminen. Työnopastuksen tavoitteena tulee olla työntekijän kokonaiskuvan hahmottuminen yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallinta. Oleellista on, että työntekijä hahmottaa työn merkityksen organisaation tuotannon ja palvelun lopputulosten kannalta. Vaikka uusi työntekijä olisi aiemmin tehnyt samaa työtä, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että hänet perehdytetään nykyisen yrityksen työtapoihin. (Sinun HR 2012; Viitala 2006, 360; Kangas 2003, 13.)

Työnopastuksen taustalla on ajatus siitä, että taidot opitaan vähitellen ja vaiheittain. Työnopastuksella pyritään paitsi taitavaan työsuoritukseen, myös myönteiseen asennoitumiseen työtä kohtaan. Työntekijän näkeminen aktiivisena osapuolena on tärkeää työnopastuksessa. Tulokkaan aikaisemmat tiedot, taidot ja kokemus muodostavat pohjan uuden oppimiselle. (Frisk 2005, 49–50; Työturvallisuuskeskus 2009, 4.)

### 2.2.1 Suunnittelu, toteutus ja seuranta

Ketolan mukaan hyvin toimivan perehdyttämisen sisällön muodostavat perehdyttämisen suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, selkeä vastuiden jako, toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, tuki ja kannustus perehdytettävälle sekä perehdyttämisen seuranta. Hyvä perehdyttäminen edellyttää myös jatkuvuutta ja huolellisia ennakkovalmisteluja. Tarvittava aineisto ja materiaali tukevat perehdyttämistä. Hyvän perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöhallinnon edustajien sekä työsuojelun asiantuntijoiden ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä. (Ketola 2010; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon yrityksen tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Nämä määrittävät sen, mikä organisaatiotasolla on perehdyttämisen painopiste.



Hyvin suunniteltu perehdyttäminen mahdollistaa paitsi uuden työntekijän, myös koko työyhteisön oppimisen ja kehittymisen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

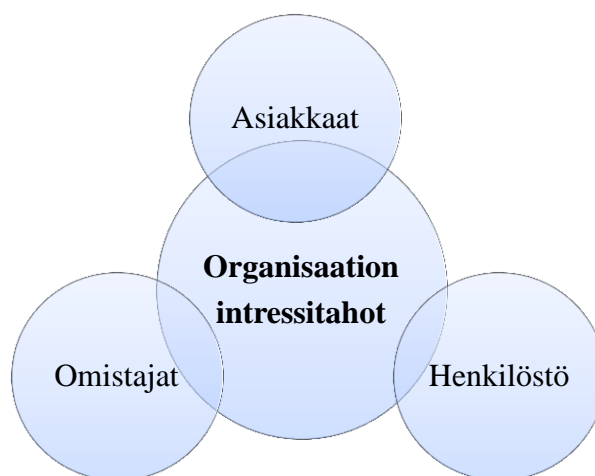
Perehdyttämisen sisällön suunnittelun lähtökohtiin kuuluu

- henkilöstöpolitiikka
- tavoitteen määrittäminen
- perehdyttämisohjelman laatiminen
- perehdyttäjien vastuualueiden jakaminen
- ajankäytön suunnittelu
- apumateriaalien laatiminen
- varasuunnitelmien tekeminen
- seuranta

(Kangas 2003, 7-8.)

Perehdyttäminen jakautuu sekä käytännön asioiden, että liiketoiminnan opastamiseen. Perehdyttämisessä on siis osattava yhdistää käytännön arkipäivää helpottavia asioita sekä yrityksen arvoja ja strategiaa edistäviä teemoja. Perehdyttämisen sisältö muodostuu siis toisaalta yksittäisistä asioista, ja toisaalta laajoista, käsitteellisistä kokonaisuuksista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

Kjelinin ja Kuusiston määrittelemää organisaation intressitahojen kolmijakoa voidaan käyttää apuna liiketoimintaan liittyvän perehdyttämisen suunnittelussa.



KUVIO 5. Organisaation intressitahot. (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 202)

Uusi työntekijä tarvitsee tietoa niin omistajista, asiakkaista kuin henkilöstöstä sekä näiden osapuolien välisistä suhteista ja prosesseista. Jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö viestittää toiminnallaan kuvaa työnantajastaan, joten jokaisen on tiedettävä organisaatiostaan laajemmin kuin vain oman työtehtävän sisältö ja sen vaatimukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202; Heinonen 1997, 143.)

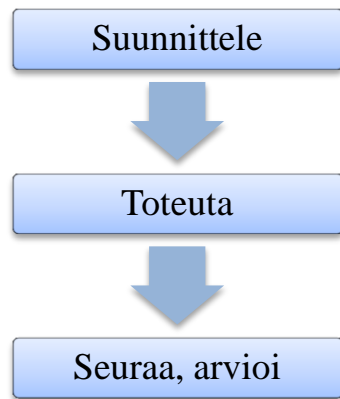
Yrityksen omistajien odotukset luovat pohjan sen tavoitteille ja osittain myös kulttuurille. Näitä odotuksia toteuttaa käytännössä yrityksen johto, ja omistajatahoilla on keskeinen vaikutus yrityksen luonteeseen. Yrityksen keskeiset tavoitteet ja strategiat toteutuvat ihmisten kautta, ja yrityksessä toteutettavat eettiset ja moraaliset vastuut heijastavat omistajien ja johdon tahtoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202.)

Yleisessä liiketoimintaan perehdyttämisessä keskeistä on tulokkaan perehdyttäminen asiakkaaseen ja siihen liittyvään toimintaan tulokkaan työtehtävästä riippumatta. Asiakkaaseen paneutuminen riippuu työtehtävästä, mutta jokaisen työntekijän on ymmärrettävä mikä on keskeisimpien asiakkaiden ja yrityksen välisen suhteen perusta. Tämä perusta linkitetään perehdyttämisessä myös yrityksen strategiaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202.)

Tulokkaan on myös tunnettava ihmiset joiden kanssa hän työskentelee, eli henkilöstö. Perehdyttämisvaiheessa uuden työntekijän tulee tietää ketkä ovat keskeiset yhteistyökumppanit ja miten hänen oma työnsä vaikuttaa näiden työhön. On myös tärkeää että tulokas tietää keneltä kysyä apua tarvittaessa, ja ketä hän voi puolestaan tukea osaamisellaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 203.)

Koko organisaation tasolla laadittuja perehdyttämissuunnitelmia ja materiaaleja voidaan hyödyntää joissakin yrityksissä laajemmin ja joissakin suppeammin. Organisaatioissa perehdyttämistarpeet voivat vaihdella tulokkaan osaamisesta ja taustasta riippuen, joten tarpeen mukainen perehdyttämisen yksilöllistäminen on tärkeää. Isoissa organisaatioissa perehdyttämiskäytäntöjä voidaan myös räätälöidä esimerkiksi tiimeittäin tai osastoittain. Perehdyttämissuunnitelmien ja materiaalien räätälöintimahdollisuuksista riippumatta keskitetysti laadituista yhteisistä pelisäännöistä perehdyttämiseen liittyen on suuri apu perehdyttämistyötä tekeville tahoille. (Kupias & Peltola 2003, 88.)

Yhtä tärkeää kuin perehdyttämisen suunnittelu on myös ylläpitää seuranta ja arvioida oppimista perehdyttämisprosessina aikana. Seurannan avulla voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen, suunnitelman onnistuminen ja mahdolliset puutteet. (Kangas 2003, 16.)



KUVIO 6. Oppimisen suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. (mukaillen: Kangas 2003, 16)

Perehdyttämisen suunnittelu lisäksi myös seuranta voidaan ylläpitää monin eri keinoin. Seurannan apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia materiaaleja, kuten tarkistus- ja muistilistoja. Näiden avulla voidaan dokumentoida vaiheittain perehdyttämisen edistymistä. Seuranta ja arviointia voidaan tukea myös perehtyjän ja esimiehen välisillä seurantakeskusteluilla, joissa arvioidaan perehdyttämistä molemminpuolisesti. Perehdyttäminen vaatii aktiivisuutta myös tulokkaalta. Osa asioista on sellaisia, joihin kukaan ei neuvo, vaan ne täytyy itsenäisesti lukea erilaisista materiaaleista. Tällaisissa tilanteissa sekä perehdyttämisen seurannassa yleisesti voidaan käyttää apuna tarpeen mukaan kysymyksiä, keskusteluja sekä pieniä tietotestejä osaamisen varmistamiseksi. (Kangas 2003, 16–17.)

Järvisen mukaan avain oppimiseen on toisilta saatu palaute ja itsetutkiskelu. Yksilön oppiminen ja kehittyminen puolestaan ovat yhteydessä vuorovaikutukseen, joka pohjautuu ammatillisiin käytäntöihin ja organisaationaalisiin tilanteisiin. Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin

pääsemistä. Arvioinnin avulla saadaan tietoa oppimisen edistymisestä ja mahdollisista kehityskohdista. (Järvinen ym. 2002, 99; Kangas 2003, 18.)

### 2.2.2 Työnjako

Tärkeimmät perehdyttämiseen osallistuvat tahot yleisesti ovat esimies, perehdyttäjä sekä henkilöstöhallinto. Ihannetapauksissa perehdyttämiseen osallistuu luontevasti koko työyhteisö, mutta useimmiten kaikkien osallistuminen perehdyttämiseen ei kuitenkaan ole mahdollista. Jokaisella työntekijällä on omat työt hoidettavana, joten aika ei aina anna myöden uuteen työntekijään tutustumiseen silloin, kun se olisi tulokkaan kannalta ihanteellisinta. Työympäristön vaikutus oppimiseen ja perehtymiseen on merkittävä, joten konseptista riippumatta koko työyhteisö tulisi tavalla tai toisella kytkeä perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 76; Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Tulokkaan lähin esimies on aina viime kädessä se, jolla on vastuu asianmukaisesta perehdyttämisestä. Käytännössä esimies ei aina kuitenkaan välttämättä edes osaa opastettavia töitä, ja hän voi delegoida tehtäviä esimerkiksi kokeneelle työtoverille tai järjestää koulutetun työnopastajan. (Lepistö 2000, 66.)

Esimiehen tärkein työ perehdyttäjänä on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. Esimiehen tulee ymmärtää perehdyttämisen merkitys, ja ymmärtää että lopulta hyvin hoidettu perehdyttäminen ei vie häneltä aikaa, vaan antaa aikaa. Perehdyttämisessä esimiehellä on ainutlaatuinen tilaisuus suunnata työntekijän työnteko kohti organisaation tavoitteita. Myöhemmin sama työntekijä ei välttämättä ole yhtä vastaanottavainen kuin hän on perehdyttämisvaiheessa. Varaamalla riittävästi aikaa perehdyttämiseen esimies pystyy myös luomaan henkilökohtaisen suhteen uuteen alaiseensa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–189.)

Henkilöstöhallinnon rooli on organisoida perehdyttämisprosessia luomalla tarvittavia ohjelmia, tilaisuuksia, materiaaleja ja muistilistoja perehdyttämisen onnistumiseksi. Henkilöstöhallinnon vastuulla on myös tukea esimiestä ja muita perehdyttämisessä mukana olevia henkilöitä koulutusten ja valmennusten avulla.

Henkilöstöhallinnon tärkeä rooli perehdyttämisessä on kyky tarkastella henkilöstön tilannetta kokonaisuutena. Henkilöstöhallinnon rooli voi organisaatiosta riippuen painottua vahvasti koko perehdyttämisprosessin johtamiseen, tai tukemiseen esimerkiksi pohtimalla esimiehen kanssa yhdessä nykyisiä ja tulevia haasteita. (Kupias & Peltola 2009, 73–76.)

Henkilöstöhallinnon vastuulle kuuluu yleisesti perehdyttämisprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä huolehtiminen. Henkilöstöhallinnon vastuualueelle tulisi kuulua perehdyttämisen toimintamallista huolehtiminen, sisältäen muun muassa tarvittavat ohjelmat ja materiaalit, sekä niiden ajan tasalla pitämisen. Henkilöstöhallinnon tärkeä tehtävä perehdyttämisessä on myös määrittää eri tahojen roolit ja vastuualueet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Esimiehen ohelle perehdyttämiseen voidaan tulokkaalle nimetä perehdyttäjä, jota voidaan kutsua esimerkiksi kummiksi tai tutoriksi. Perehdyttäjän tehtävänä on olla apuna arkipäivässä, ja saada vähiin ne tilanteet, joissa tulokas suotta tuntee itsensä avuttomaksi. Tulokkaan tullessa uuteen toimintaympäristöön perehdyttäjä voi olla tärkeä apua arkisissa ja pienempiin toimintatapoihin liittyvissä asioissa. Tällaisia rooleja voi henkilöillä olla organisaatiossa jo muutenkin, mutta julki lausuttuna rooli on selkeämpi, motivoivampi ja palkitsevampi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Perehdyttäjinä toimivien henkilöiden taidot, tiedot, valmiudet ja asenteet tehtävän hoitamiseen tulee miettiä etukäteen. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaan on suuri merkitys koko perehdyttämisen onnistumisen ja uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Perehdyttäjällä on suuri merkitys tulokkaalle, hän on tukihenkilö ja toimii porttina työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumisessa. Perehdyttäjien valinnassa tulee kiinnittää huomiota heidän omaan halukkuuteensa ja ammattitaitoonsa. (Österberg 2005, 93.)

Tilanteen mukaan perehdyttämiseen osallistuvat lisäksi työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden opastuksen kannalta oleelliset henkilöt. Kaikkien opastajien tulee kuitenkin sopia asiasta esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan kanssa, ja saada näin tarvittava valmennus perehdyttäjän tehtävään. (Österberg 2005, 93.)

### 2.2.3 Henkilöstöhallinto perehdyttämisen tukena

Henkilöstöammattilaisten tehtäviin kuuluu huolehtia yrityksen henkilöstöstrategian toteutumisesta. Henkilöstöresurssien strategisessa johtamisessa korostuu henkilöstön merkitys tavoitteiden saavuttamisessa, sekä työntekijöiden määrän ja osaamisen sovittaminen yrityksen strategiaan.

Henkilöstöammattilaisten tehtäviin kuuluu määrittää millaisten ihmisten avulla, millaisella koulutuksella ja valmiuksilla myös tulevaisuudessa päästään yrityksen tavoittelemiin tuloksiin. Tältä pohjalta rakennetaan myös yrityksen menestystä tukevat perehdyttämiskäytännöt. (Kupias & Peltola 2009, 70–71.)

Yhtenäisen perehdyttämisjärjestelmän avulla perehdyttäjille tarjotaan perehdyttämisprosessiin malli, joka antaa tarvittavia välineitä, sekä tukea ja valmennusta perehdyttämiseen. Henkilöstöhallinto vastaa usein perehdyttämisprosessin toimivuudesta, ja erityisesti sen kehittämisestä.

Henkilöstöhallinnon keskeinen rooli perehdyttämisessä tulisi olla perehdyttämisen toimintamallista - ohjelmista, materiaaleista ja työnjaosta - huolehtiminen.

Materiaalien tulee olla ajan tasalla ja kaikkien perehdyttämisprosessissa mukana olevien tahojen hyväksymiä. Henkilöstön koulutusohjelmien suunnittelu ja organisointi kuuluvat myös henkilöstötoimen vastuulle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtaminen on tärkein prosessi henkilöstöjohtamisessa. Sen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, jota on katsottava sekä yksilön, organisaation ja ympäristön näkökulmista.

Henkilöstöhallinnon rooli suorituksen johtamisessa on kehittää työkaluja ja toimia tukena, mutta pääomistajia prosessissa ovat linjaesimiehet. (Sydänmaanlakka 2007, 81–84.)

Henkilöstöhallinnon rooli perehdyttämisessä voi yrityksen konseptista riippuen painottua perehdyttämisen johtamiseen tai tukemiseen, mutta yleisesti henkilöstöammattilaisten tärkeitä tehtäviä perehdyttämisessä ovat

- perehdyttämistä helpottavien materiaalien, muistilistojen, ohjelmien tms. laatiminen

- yhteisten perehdyttämistilaisuuksien järjestäminen
- esimiesten ja muiden nimettyjen perehdyttäjien tukeminen koulutusten, valmennusten ja keskusteluiden avulla
- verkostojen luominen perehdyttämistyössä mukana oleville tehtäviin valmistautumisen tueksi
- henkilöstön kokonaistilanteen tarkastelu myös pidemmällä tähtäimellä
- kaikkien perehdyttämisprosessissa mukana olevien tahojen pitäminen ajan tasalla perehdyttämiskäytännöistä
- perehdyttämisen seuranta ja jatkuva kehittäminen.

(Kupias & Peltola 2009, 73–76.)

### 2.3 Erilaisia perehdytettäviä

Perehdyttäminen on suunniteltava ja toteutettava aina perehdytettävän tarpeet huomioiden. Tärkeintä perehdyttäminen on silloin, kun yritykseen tulee uusi työntekijä, mutta on myös muita tilanteita joissa perehdyttäminen on tarpeen. Jos työntekijä on ollut kauan poissa töistä esimerkiksi opiskelemassa tai töissä ulkomailla, voi perehdyttäminen olla tarpeellista. Yrityksessä jo kauan työskennelleitä työntekijöitä tulee perehdyttää aina työtehtävien, menetelmien tai laitteiden muuttuessa. Yrityksessä voi myös olla useamman työntekijän työntekijöitä, jolloin kukin työnantaja on itse vastuussa omien työntekijöidensä perehdyttämisestä. Tällaiset tilanteet toki vaativat osapuolten välistä yhteistyötä. (Kangas 2003, 4-5.)

Varsinaisten uusien vakituisten työntekijöiden lisäksi perehdyttäminen tulee yhtälailla järjestää myös lyhyemmissä työsuhteissa työskenteleville henkilöille. Oma lukunsa perehdyttämisessä on opiskelijat ja muut lyhytkestoiset työsuhteet. Sesonkityöntekijöille, työssäoppijoille ja oppisopimusopiskelijoille tulee myös antaa tarpeeksi kattava perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaation toimintaperiaatteisiin. Erityisesti työturvallisuuteen ja työsuojeluohjeisiin liittyviin asioihin tulee kiinnittää huomiota, ja myös muun organisaation on tärkeää tietää opiskelijan työtehtävät ja työsuhteen kesto. (Kangas 2003, 5; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 17.)

Yrityksen sisäisesti tapahtuvissa tehtävänmuutoksissa erityisen tärkeään asemaan perehdyttäminen nousee tilanteissa, joissa henkilö siirtyy esimieheksi. Uuteen rooliin perehdyttämisessä tärkeää on luoda kuva uuden esimiehen suhteesta toimintaympäristöön: ryhmään, kollegoihin, alaisiin, hänen omaan esimieheensä, sekä tietysti asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Esimiestyön kehittämisen ja uusiin tehtäviin perehdyttämisen tueksi voidaan esimerkiksi järjestää vain esimiehille suunnattuja esimiesvalmennuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165.)

## 2.4 Perehdyttämisen vaikutukset yrityksen menestymiseen

Korealaisen professorin Dong Sun Chon mukaan investoimalla inhimilliseen pääomaan luodaan perusta kansakunnan menestymiselle. Oman maansa osalta hän toteaa seuraavaa:

*Korean pinta-ala on vain kolmannes Suomen pinta-alasta. Siellä asuu noin 45 miljoonaa ihmistä. Heillä ei ole merkittäviä luonnonvaroja. Hyvinvoinnin perusta on luotava ihmisten avulla investoimalla heidän koulutukseensa ja kehittämiseensä. (Heinonen & Ruohotie 1997, 22.)*

Pelkästään hyvät tuotteet ja yksinkertaistettu organisaatio eivät riitä yrityksen menestyksen varmistamiseen. Tuloksellisuus pitkällä aikajänteellä on saavutettavissa vain panostamalla ihmisiin ja heidän osaamisensa monipuoliseen kehittämiseen. Perehdyttäminen voidaan luokitella yhdeksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Muita menetelmiä ovat muun muassa kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus, benchmarking ja mallintaminen. (Heinonen & Järvinen 1997; 20, Viitala 2005, 305.)

Yrityksissä on aiemmin yleisesti ollut vallalla se käsitys, että vain aineellinen panostus on investointia. Immateriaalisiin kohteisiin, kuten henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvät sijoitukset on usein nähty kuluina. Tulevaisuudessa yritysten menestyminen tulee perustumaan entistä voimakkaammin aineettomiin menestystekijöihin, kuten osaamiseen ja uudistumiskykyyn. Tulevaisuudessa myös yritysten ”varallisuutta” tulisi arvioida niin, että inhimilliset voimavarat saisivat nykyistä suuremman painoarvon. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää 2007, 11; Heinonen ym. 1997, 22.)



Kjelin toteaa, että yritys voi laadukkaalla perehdyttämisellä saavuttaa kilpailuetua. Onnistuneella perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä, jotka johtuvat useimmiten yhteisten mallien puutteesta. Ongelmia voi syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa yritys on kasvanut voimakkaasti, ja tällöin myös henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt. Kun uusia työntekijöitä on runsaasti, ja heidän työkokemuksensa on peräisin useista eri organisaatioista, on myös toimintaan liittyviä käytäntöjä yhtä paljon. Kunnollinen perehdyttäminen varmistaa, että yrityksen palvelut, tuotteet ja liiketoimintaperiaatteet omaksutaan mahdollisimman nopeasti osaksi omaa työnkuvaa. Onnistunut perehdyttäminen tarjoaa osaltaan mahdollisuuden yrityksen toiminnan ja tuotteiden uudistamiseen, ja tällä tavoin kasvattaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21–22.)

Viitalan mukaan riippumatta siitä mihin paremmuus tai kilpailukykyisyys kilpailijoihin nähden perustuu, sen taustalla on aina kyse osaamisesta. Aiemmin yrityksen strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Nyt on lisäksi määritettävä millaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. (Viitala 2005, 63.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA ESIMIESTYÖTÄ

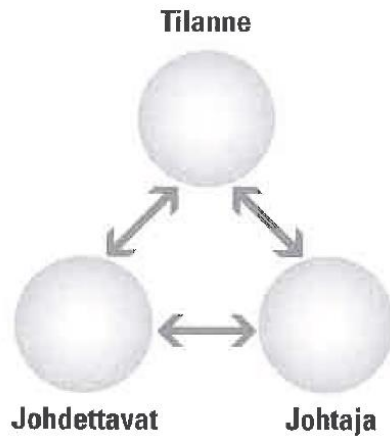
*Esimies ei ole se joka kädet savessa perehdyttää, vaan hän luo edellytyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 63.)*

Työntekijän osaamisesta ja perehdyttämisestä huolehtiminen on esimiehen vastuulla. Tärkeä osa esimiestyötä on myös koko työyhteisön osaamisen kehittäminen. Siihen millaiseksi perehdyttäminen ja muu osaamisen kehittäminen kunkin organisaation kohdalla muotoutuu, vaikuttavat käytössä olevat resurssit. Onnistumiseen ohjaaminen ei kuitenkaan yrityksestä riippumatta saa olla pikaisesti hoidettu tehtävä, vaan on tiedostettava tarpeet yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiseen yrityksen tavoiteltavan menestymisen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 53–54.)

#### 3.1 Esimiestyön viitekehys

Esimiestyötä voidaan pitää yhtenä johtajuuden alueena, joka perustuu johtajan ja hänen alaistensa väliseen vuorovaikutukseen kunkin omalla vastuualueella. Kiteytettynä esimiehen tehtävä on edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Esimiehiksi voidaan kutsua kaikkia työnjohtajasta pääjohtajaan. Esimiehisyyden tarve, intensiteetti ja luonne vaihtelevat tilanteesta riippuen, mutta kaikissa organisoiduissa ryhmissä sen tarve on aina läsnä. Johtajalta odotetaan kykyä saada järjestystä kaaokseen sekä osoittaa suuntaa ja päämääriä toiminnalle. (Viitala 2005, 8; Järvinen 2009, 59.)

Nykykäsityksen mukaan johtajuus nähdään staattisen tilan sijaan prosessina, jossa johtaja on vaikutusvoimastaan huolimatta prosessin yksi osapuoli. Prosessissa on kolme tekijää: johtaja itse, johdettavat ja tilanne. Ratkaisevaa on erityisesti se, mitä näiden välisissä suhteissa tapahtuu.



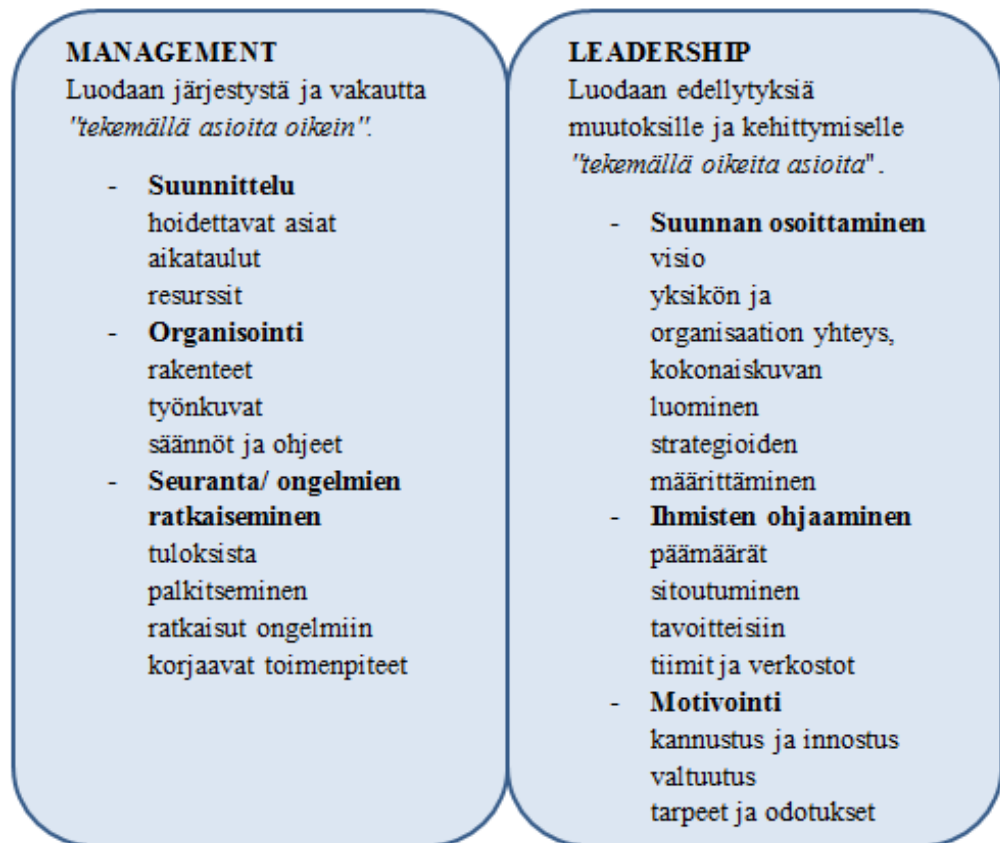
KUVIO 7. Johtamisprosessin kolme elementtiä. (Viitala 2006, 296)

Viitalan mukaan esimiehisyyttä voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden kautta. Esimiehen haasteisiin kuuluu huolehtiminen siitä, että

- asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu (kohteena ovat asiat)
- ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä (kohteena on ihminen)
- osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan (kohteena on muutos).

Näiden kaikkien ulottuvuuksien on oltava koko ajan läsnä onnistuneessa johtamisessa. (Viitala 2006, 298; Piili 2006, 14.)

Esimiestyö voidaan karkeasti jaotella asioiden johtamiseen (management), ja ihmisten johtamiseen (leadership). Molempiin näkökulmiin sisältyy johtamisen, osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kannalta tärkeitä asioita.



KUVIO 8. Management- ja leadership-tehtävät. (mukaillen: Hyppänen 2007, 10)

Asioiden johtajan vahvuuksia ovat muun muassa hallinnointi ja kiinnostus tuloksista, kun taas ihmisten johtamisen vahvuuksiin kuuluu muun muassa avoin vuorovaikutus alaisten kanssa, ihmisistä huolehtiminen sekä kasvuun ja oppimiseen kannustaminen. Käytännössä manager ja leadership sekoittuvat toisiinsa. Molemmat tehtävät ovat tärkeitä, ja hyvä esimies tekee molempia. Tarvitaan tuloksellista johtamista, joka syntyy yhdessä henkilöstön kanssa. (Erämetsä 2009, 28; Kupias & Peltola 2009, 55; Hyppänen 2007, 11.)

Tulevaisuudessa esimiestyössä korostuvia piirteitä ovat muun muassa tavoitteellisuus, visionäärisyys, itsenäisyys, innostavuus, kyky tukea ja kyky osoittaa arvostusta. Sen sijaan väistyviä piirteitä ovat muun muassa yksityiskohtainen ohjeistaminen, käskyttäminen ja valvonta. Esimiesten on osattava viestiä asioista ja olla sopeutuvia. Tulevaisuuden esimieheltä odotetaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä järjestelmälliseen ajatteluun. Esimiestyö tulee olemaan yhä enemmän ihmissuhdetyötä, jossa on muun työn

lisäksi kyettävä auttamaan myös muita tekemään työnsä hyvin. Tarvitaan samanaikaisesti tunneälyä, vahvuutta ja nöyryyttä. (Hyppänen 2007, 12; Viitala 2004, 99.)

### 3.1.1 Valmentava esimies

Johtamiselle voidaan määritellä useita eri suuntauksia, joita yksi on valmentava johtaminen. Tässä suuntauksessa korostuu suunnan näyttäminen, innostaminen, kehittymisen tukeminen ja edellytysten luominen alaisten työskentelylle.

Valmentavassa johtamisessa esimiestä pidetään valmentajana, joka rakentaa ihmisten ja työyhteisön osaamista ja kyvykkyyttä tavoitteenaan kehittää osaamista. Esimies, joka näkee työntekijät ja heidän osaamisensa toiminnan keskiössä, saa yleensä vastineeksi työntekijöiden sitoutumisen, jolloin he käyttävät resurssejaan oikein, eli työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Piili 2006, 16; Jalava 2001, 68.)

Valmentamiseen kuuluu myös ajatus ihmisten valtaistamisesta. Työntekijän tehtävä on oppia, mutta valmentajan tehtävä on olla tukemassa työssäoppimisen prosessia, ei niinkään opettaa. Valmentaja toimii vision, työn merkityksen ja osaamisen puitteissa. Valmentava esimies ei ajattele olevansa yksin vastuussa työyhteisön tuloksesta, eikä pelkää syytelyitä mahdollisista epäonnistumisista. Jos hän toimisi näin, luonnollinen reaktio olisi voimakas kontrolli. (Jalava 2001, 69.)

Valmentaminen perustuu pitkälti esimiehen ja alaisten välisen luottamussuhteen rakentamiselle ja vastuiden jakamiselle. Onnistuneessa valmennuksessa sekä esimies että alaiset näkevät valmennussuhteen ”kahden kauppana”, jonka onnistumisesta vastuu on molemmilla osapuolilla. Valmennettavan tärkein tehtävä on ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja kehityksestään, ja esimiehen seurata, että osaaminen vastaa organisaation ydinideologiaa: sen arvoja ja perustehtävää. Valmentajuuden todellinen hyödyntäminen edellyttää, että yritys määrittelee valmentajuuden merkityksen juuri oman organisaation kohdalla, sekä sen, miten valmentaminen näkyy käytännön esimiestyössä. Valmennussuhteen tähtäimenä on kehittyminen, ja se voi koskea yhtä lailla niin uusia kuin vanhempiakin

työntekijöitä. Vanhojen työntekijöiden halulla kehittää itseään ja osaamistaan jatkuvasti, voi heistä kasvaa todellisia ammattilaisia. (Viitala 2006, 311; Jalava 2001, 70–88.)

### 3.1.2 Esimies viestijänä

*Ihminen on sosiaalinen eläin, jonka minuus syntyy vuorovaikutuksessa lajitoverien kanssa. (Piili 2006, 70.)*

Åberg määrittelee viestinnän informaation vaihdannaksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Työyhteisötasolla viestintä voidaan määritellä organisaation jäsenten välttämättömäksi sanomien vaihdannaksi, jotta tavoitteet saavutetaan. Se, miten organisaatiossa viestinnän avulla tuetaan toimintaa, profiloidaan, tiedotetaan ja kiinnitetään jäsenet työyhteisöön, riippuu organisaatiosta. Mikään työyhteisö ei kuitenkaan toimi ilman viestintää. Koneiden, työpanoksen ja rahan lailla viestintä on työyhteisön tärkeä voimavara. (Åberg 2000, 91–100; Åberg 1993, 7.)

Esimiesviestintään kuuluu monia erilaisia viestinnän ulottuvuuksia. Karkeasti esimiehen viestinnässä tulisi yhdistyä ihmisten toiminnan hallitseminen ja liike-elämän lainalaisuuksien ymmärtäminen. Johtamisen jaottelun mukaisesti myös esimiesviestinnän ulottuvuuksien voidaan jaotella olevan leadershippiä ja managementtia. Esimiehen tulisi saada ihmiset tekemään oikeita asioita, ja toisaalta myös rohkaista, kannustaa ja motivoida heitä. Käytännössä esimiesviestinnässä on kyse siitä, miten esimies pyrkii yhdistämään liike-elämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. (Puro 2002, 16.)

Esimiehen työkenttään kuuluu monenlaisia tilanteita, joissa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot nousevat avainasemaan. Osaamisen kehittämisen suhteen esimiehen viestintätaitojen tärkeys korostuu muun muassa tavoite-, tulos-, ja kehityskeskustelutilanteissa sekä rekrytoitaessa ja perehdytettäessä uutta henkilöstöä. Tavoite-, tulos-, ja kehityskeskusteluilla on kiinteä vaikutus alaisten tyytyväisyyteen ja esimieskuvaan: alaiset arvioivat esimiehensä myönteisimmin silloin, kun kehityskeskusteluja käydään suunnitelmallisesti ja alaiset saavat toiminnastaan palautetta. Rekrytointi- ja perehdyttämistilanteissa esimiehen

vuorovaikutuksen vastuualueelle kuuluu perehdyttäminen työhön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Näillä on suuri vaikutus yrityskuvaan ja tulokkaan organisaation sitoutumiseen. (Piili 2006, 70–71.)

Eräässä perehdyttämisviestintään liittyvässä tutkimuksessa tulokas nähdään aktiivisena tiedon hakijana, jolloin vastuu perehdyttämisestä on osittain hänellä itsellään. Parhaimmaksi koettiin avoin perehdyttäminen, jonka periaatteisiin kuuluu vuorovaikutteisuus ja viestintä moneen suuntaan. Tutkimus osoitti, että tulokkaan kannalta parhaimpaan perehdyttämisviestintään kuuluu yksilöllinen ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen, jota voidaan täydentää perehdyttämismateriaaleilla ja ryhmätilaisuuksilla. Tutkimuksen tuloksissa korostui myös työyhteisön tuki, jonka avulla tulokkaan on helpompi sopeutua työyhteisön sosiaalisiin ja viestinnällisiin verkostoihin, ja luoda hyvät suhteet työtovereihin ja esimieheen. (Åberg 2000, 208.)

Esimies ja työntekijä pääsevät sitä parempiin tuloksiin, mitä enemmän yhteisymmärrystä heidän välisessä vuorovaikutussuhteessa tapahtuu. Työnkuvan, vastuun ja informaation saamisen suhteen esimies ja työntekijä elävät täysin erilaisissa maailmoissa, jolloin toistensa ymmärtämistä ei voida pitää itsestään selvänä, ja vuorovaikutuksen laatuun tulee panostaa. Esimiehen on nähtävä työntekijä yksilöllisenä ihmisenä, jonka maailma ei ole samanlainen kuin esimiehen. Vuorovaikutustilanteita esimies voi edistää olemalla vastaanottava, ystävällinen ja pyrkii tietoisesti ymmärtämään työntekijän asian. (Jalava 2001, 62.)

### 3.2 Esimiehen työ osaamisen kehittämisessä

Muutoksesta on nykypäivän työelämässä tullut pysyvä olotila. Nykyisin yksilöiltä vaaditaan jatkuvaa uusiutumiskykyä ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Osaamisen vanhetessa nopeasti ainoa keino pysyä muutoksissa mukana on nopea oppimiskyky ja valmius nopeaan uusien tietojen ja taitojen omaksumiseen. Henkilöstön kehittäminen on organisaatiolle yksi keino varmistaa liiketoiminnan edellyttämä osaaminen myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2000, 136.)

Esimiehen keskeisin tehtävä on saada organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi käytännön tasolla organisaation visio, strategia ja tavoitteet tulkitaan osaamisiksi, ja osaamiset puolestaan taidoiksi. Yrityksen tulee olla tietoinen henkilöstön osaamisen nykytilasta, ja kehittää sitä tarpeen mukaan kehittämistoimenpiteillä ja luomalla edellytyksiä oppimiselle. (Piili 2006, 21–22; 106–107.)

Esimiehen vastuulle henkilöstön kehittämisessä alaistensa osalta kuuluu selvittää kehittämistarve ja alaisten halu kehittyä. Näiden pohjalta esimiehen vastuulla on suunnitella tarpeellisia kehittämis- ja koulutustoimia ja tiedottaa kehitysmahdollisuuksista alaisille. Kehittämistoimenpiteiden lisäksi esimiehen tehtävänä on myös luoda edellytyksen sille, että jokaisella on mahdollisuus päivittää ja monipuolistaa osaamistaan. (Heinonen ym. 1997, 208; Ranki 1999, 87.)

Todellisen hyödyn saaminen irti koulutuksista vaatii suunnitelmallisuutta ja arviointia. Henkilöstön kouluttamisessa tärkeää on yhdistävä linkki koulutusstrategian, organisaation vision, tehtävän ja arvojen välillä. Tarpeiden, osaamisaukkojen, tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien oivaltaminen ovat edellytyksiä henkilöstön osaamisen jatkuvalla kehittämiselle. (Ruohotie 1996, 104.)

### 3.2.1 Osaaminen johtaminen esimiestyössä

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta ja järjestelmää, jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen vahvistaa yrityksen kilpailu- ja toimintapohjaa. Osaamisen johtaminen on yrityksessä jatkuvasti liikkeessä oleva, monitahoinen ilmiö, jonka kuvaaminen tiivistetysti on haastavaa. Osaamisen johtamiseen määrittämiseen kuuluu yrityksen strategisen tason elementit, organisaatiorakenteen mukainen työnjako osaamisen johtamisessa sekä yksilötason osaaminen yhteys tuohon kaikkeen. Lisäksi osaamisen johtamiseen kuuluu sen arviointi- ja kehittämisprosessi. Käytännössä osaamisen johtaminen identifioituu usein osaamisen arviointiin,



osaamiskartoitusten tekemiseen ja koulutustoimintaan, vaikkakin ne ovat vain osan sisällöstä. (Viitala 2006, 14; Virtainlahti 2008, 68.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisprosessin lähtökohtina ovat organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Osaamistarpeiden selkeä määrittely strategiasta lähtien on koko johtamisprosessin perusta. Organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta on haettava vastaus siihen, millaista osaamista yritys tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Osaamistarpeiden pohjalta määritellään organisaation ydinosaminen, eli se joka tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. Tämän jälkeen ydinosaminen konkretisoidaan eri tasoilla osaamisiksi ja osaamisalueiksi. (Sydänmaanlakka 2007, 132.)

Yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä on osaltaan kehittää ja määrittää organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Erityisen tärkeää on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueella. Organisaation oppimista edistävät johtamisen keskeiset elementit voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:



KUVIO 9. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit. (Viitala 2006, 313)

Osaamisen suunnan selkiyttämällä esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Käytännössä se näkyy toimintana, jolla esimies auttaa työyhteisöä ja sen jokaista yksittäistä jäsentä tiedostamaan toimintaa, sen tavoitteita ja näiden kautta osaamistarpeita, -tavoitteita ja osaamisen tilaa, syitä oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Osaamisen

suuntaamisen ulottuvuuden sisällä voidaan hahmottaa kolme tehtäväryhmää, jotka ovat toiminnan arviointi, tavoitteiden määrittäminen ja näitä tukevien käytäntöjen luominen. (Viitala 2006, 131.)

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen sekä hänen alaisensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Organisaation jatkuva tarve uudistua ja kehittyä onnistuu vain, jos sen jokainen jäsen kehittyy mukana. Tämän edistämiseksi esimiehen työyhteisötaidot nousevat avainasemaan. Esimiehen on tärkeää käsitellä virheitä ja ongelmia rakentavasti, osata kohdata alaiset ryhmänä ja yksilöinä, sekä panostaa hyvän työilmapiirin luomiseen. (Viitala 2006, 320.)

Osaamisprosessin tukemisessa voidaan erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisessa oleellista on, että esimies selvittää oman ryhmänsä kanssa, mitä osaamista siitä tulisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen tavoitteisiin pohjautuvat osaamiset nimetään, ja tehdään konkreettisesti näkyviksi. Toinen tärkeä tehtävä oppimisprosessin tukemisessa esimiehellä on osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen sekä yksikön, että yksilötasolla. Suunnitelman tulisi olla konkreettinen työkalu, jolla varmistetaan se, että asianosaiset muistavat mitä osaamista ollaan kehittämässä, ja myös konkreettisesti tekevät sovitut asiat sen kehittämiseksi. (Viitala 2006, 322.)

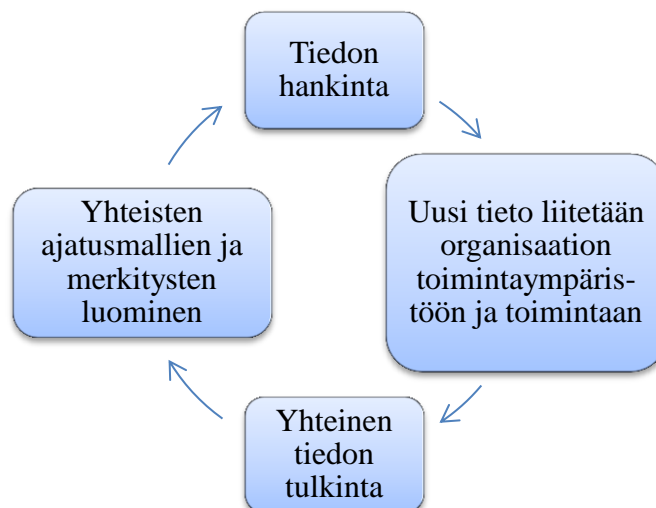
Esimies tekee asioita todeksi työyhteisössään, ja hänen roolinsa osaamisen johtamisessa on lopulta ratkaisevaa. Ylimmän johdon rooli osaamisen johtamisessa on toki keskeinen, mutta sekään ei lopulta pysty huolehtimaan siitä, mitä organisaation eri yksiköissä lopulta käytännön tasolla tehdään. Käytännön tasolla asiat muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi vasta pienemmissä yksiköissä, joista vastaavat esimiehet. Osaamisen johtamisen haasteet koskettavatkin kaikkia yrityksen esimiehiä, heidän haasteenaan on pohtia mitä osaamista oma ryhmä tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseen, ja miten esimies voi omalta osaltaan edistää ja tukea ryhmän ja yksilöiden kehittymistä. (Viitala 2005, 297, 324.)

### 3.2.2 Oppivan organisaation periaate

Yksilöiden oppiminen voidaan eriyttää koko organisaation tasolla tapahtuvasta oppimisesta. Pelkkä yksilön oppiminen ei välttämättä riitä organisaation uusiutumiseen, sillä yksilöiden tulee oppia toimimaan myös yhdessä ja yhdistää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ojala kiteyttää organisaation oppimisen kolmitasoiseksi prosessiksi, josta voidaan erottaa organisaation oppiminen, tiimien oppiminen ja yksilöiden oppiminen. (Kauhanen 2000, 148; Ojala ym. 2005, 17.)

Organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen noudattaa kehää, jonka osat ovat

- tiedon hankinta
- tiedon hallinta ja liittäminen organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön
- yhteinen tiedon tulkinta
- yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luominen.



KUVIO 10. Organisaation oppimiskehä. (mukaillen: Kauhanen 2000, 148)

Organisaatiota, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään jatkuvasti, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. Oppivalle organisaatiolle tärkeimpiä ominaisuuksia ovat henkilöstön osallistaminen, yhteinen näkemys toiminnan päämääristä sekä keskittyminen

avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen itsearviointiin. (Torrington 2005, 241; Sarala & Sarala 1996, 53–54.)

Oppivaksi organisaatioksi kehittämisessä on monia osatekijöitä. Osaamisen kehittämisen kannalta oleellisia ovat yritysten välinen oppiminen, oppivan ilmapiirin luominen ja henkilökohtainen kehittyminen. Yritysten välisessä oppimisessa tarkoituksena on asennoitua kilpailuun tilanteina, joista molemmat yritykset voivat oppia. Oppivan ilmapiirin luomisessa tärkeitä tekijöitä ovat fyysinen työympäristö, avoin kommunikaatio, henkilökohtainen vastuunotto sekä palkitseminen ja aikaansaannosten huomioon ottaminen. Kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla mahdollisuus itsensä kehittämiseen, ja heillä itsellään tulisi lopulta olla vastuu kehitymisestään. Henkilökohtaisessa kehittämisessä apuna voidaan käyttää muun muassa henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa ja mahdollisesti kehitysbudjettia, jonka avulla työntekijä voi kouluttaa itseään. (Sarala & Sarala 1996, 58–59.)

Yritystä voidaan tarkastella rahaa tuottavana koneena, tai elävänä organismina, jossa organisaatio nähdään paikkana, joka tarjoaa ihmisille mahdollisuuden elannon hankkimiseen ja itsensä toteuttamiseen, ja jolla on jokin pysyvämpi tarkoitus. Voidaan olettaa, että tulevaisuuden menestysyritykset rakentuvat elävän yrityksen mallin pohjalle, jolloin uudistumista ja oppimista ei pidetä pelkästään kilpailutekijänä lyhyellä tähtäimellä, vaan myös eloonjäämisen edellytyksenä pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaanlakka 2007, 28.)

#### 4 CASE: RAUTE OYJ

Opinnäytetyön tutkimusosuus on suoritettu esimiesten teemahaastatteluiden avulla. Rautella oloaikanani olen myös itse tehnyt perehdyttämiskäytäntöihin liittyviä havaintoja, joita hyödynnän tutkimuksessa. Haastatteluiden teemoina on käytetty teoriaan pohjautuen perehdyttämisprosessia, sekä perehdyttämistä osana esimiestyötä. Haastatteluihin liitettiin myös Rauten strateginen painopistealue *Menestyksen nälkä*.

Case-osuudessa perehdytään ensin Rauteen yrityksenä: sen toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen casen tutkimusosuuteen, jossa kartoitetaan yrityksen nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä ja niissä mahdollisesti havaittuja kehityskohtia. Omien havaintojen ja haastatteluissa ilmenneiden kehityskohtien pohjalta luodaan Rautelle avaimet nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi.

##### 4.1 Raute Oyj yrityksenä

Raute on puutuotetoimialaa maailmanlaajuisesti palveleva teknologia- ja palveluyritys, jonka ydinosaaminen koostuu puutuotteiden valmistusprosesseista. Rauten tuotantoteknologialla valmistetaan puusta viilua, vaneria ja viilupalkkia, joita käytetään pääasiassa rakentamisessa, huonekaluissa sekä kuljetusväline- ja pakkausteollisuudessa. Yrityksen ratkaisut koostuvat projektitoimituksista ja teknologiapalveluista. Projektitoimituksiin kuuluvat niin kokonaiset tehtaات, tuotantolinjat kuin yksittäiset koneetkin. Kokonaispalvelukonseptiin kuuluu myös teknologiapalvelut varaosatoimituksista kunnossapitoon ja konekannan modernisointeihin. (Raute Oyj 2013a, 6.)

Raute on perhetaustainen yhtiö, jonka juuret ulottuvat 1900-luvulle. Tällä hetkellä yrityksellä on toimintaa yhdeksässä eri maassa, tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Kanadassa ja Kiinassa. Suurimmalla asiakasteollisuudenalallaan vaneriteollisuudessa yritys on johtava toimija 15–20 prosentin markkinaosuudella. Rauten A-sarjan osakkeet on noteerattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (Raute Oyj 2013a, 2-6; Raute Oyj 2013b.)

Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 500 työntekijää. Rauten henkilöstö koostuu useiden eri ammattiryhmien edustajista, joista suurin osa työskentelee Suomessa. Suomen jälkeen maantieteellisesti eniten henkilöstöä työskentelee Kiinassa ja Pohjois-Amerikassa. (Raute Oyj 2013a, 25.)



KUVIO 11. Kannattavia ratkaisuja kaikkiin asiakastarpeisiin. (mukaillen: Raute Oyj 2013a, 10)

Rauten strategia on kiteytetty yhtiön visiossa: Raute tarjoaa kannattavia ratkaisuja kaikkiin asiakastarpeisiin. Raute tuo lisäarvoa asiakkailleen toimittamalla ratkaisuja kannattavaa ja ympäristön huomioivaa puutuotteiden tuotantoa varten. Kannattavuus on välttämätöntä niin Rauten asiakkaiden kuin Rautenkin toiminnan jatkumiselle ja kehittymiselle. Ratkaisuihin yhdistyvät sekä teknologia eli laitteet että niiden käyttämiseen ja koko prosessin kehittämiseen tarvittavat palvelut. (Raute Oyj 2013a, 10.)

#### 4.2 Menestyksen nälkä strategisena painopistealueena

*Rauten tavoitteena on olla haluttu työpaikka, jossa osaavat ihmiset saavuttavat yhdessä hyviä tuloksia. (Raute Oyj 2013a, 25.)*

Yhdeksi Rauten viidestä painopistealueesta on määritelty *Menestyksen nälkä* (eng. Hunger for success). Menestyksennälkäinen ja tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö

luo Rautelle onnistumisen edellytykset. Yrityksen henkilöstöjohtamisen päätavoite on tukea strategian toteutumista ja kilpailukykyä riittävän osaamisen varmistamisella. Henkilöstöjohtamista ohjaa neljä periaatetta: yhteistyö ja osallistuminen, avoimuus ja keskustelu, hyvä esimies-alaistoiminta sekä jatkuva kehittyminen. (Raute Oyj 2013a, 25.)

Rautessa pyritään jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Asiakkaiden tarpeet määrittelevät henkilöstön kehittämisen suunnan niin asiakaspalvelussa kuin teknologia- ja tukitoiminnoissa. Painopistealueet osaamisen kehittämiseksi määritellään strategian tunnistettujen osaamistarpeiden mukaisesti. Rautessa palkitaan hyvistä suorituksista, ja konsernin tuloksen lisäksi henkilökohtaiseen tulospalkkioon vaikuttaa myös onnistuminen oman ryhmän tavoitteissa. (Raute Oyj 2013a, 26.)

Vuonna 2012 henkilöstön kehittämisen painopiste oli uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Koulutuksia järjestettiin tarpeiden mukaisesti. Vuonna 2012 käynnistyi Rautessa merkittävä työhyvinvointia tukeva ohjelma, *Hyvä työpaikka* – hanke. Hankkeen tavoitteena on tukea strategiaa, ja varmistaa että Raute on haluttu työpaikka tulevaisuudessa, sekä luoda Rautelle työhyvinvoinnin toimintamalli. (Raute Oyj 2013a, 26.)

Vuoden 2012 aikana Rautella käynnistettiin myös kokonaisvaltainen muutoshanke, *Särmä*, jonka tavoitteena on yrityksen toimintatavan ja kulttuurin kehittäminen ja henkilöstön entistä vahvempi sitouttaminen asiakaslupaukseen sekä tuotteiden, palveluiden ja toiminnan laatuun. Muutoshankkeen tavoitteena on kehittää toimintaa Rauten viiden painopistealueen mukaisesti, henkilöstöjohtamista koskevia hankkeita ovat esimiestyön ja työyhteisötaitojen kehittäminen, muista osa-alueista ovat asiakastyö, projektityö ja viestintä. (Raute Oyj 2013a, 24–25.)

#### 4.3 Nykyiset perehdyttämiskäytännöt

Rautessa hyvä perehdytys määritellään työnteon perusedellytykseksi. Perehdytyksellä työntekijä opastetaan ”talon tavoille” ja luodaan hänelle perustaidot toimia uudessa tehtävässä. Perehdyttäminen koskee uusia vakituisia ja määräaikaista työntekijöitä, sekä Rauten alueella työskenteleviä alihankkijoita, vuokratyöntekijöitä, työssäoppijoita ja harjoittelijoita.

Rauten perehdyttämiskäytäntöihin kuuluu henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, yleiset perehdyttämistilaisuudet sekä tärkeimpänä tehtäväkohtainen perehdyttäminen eli työnopastus. Yrityksen nykyinen perehdyttämisen toimintamalli rakentuu perehdytysmateriaalien ja henkilöstöhallinnon ohjeistuksen pohjalle. Perehdyttämisen toteutuminen käytännössä alaistensa osalta on pitkälti esimiehen vastuulla.

Yrityksen perehdyttämismateriaaleihin kuuluu henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman lisäksi uuden työntekijän perehdytyskansio. Kansio sisältää perustietoa yrityksestä, sen toiminnasta ja palveluista, sekä muuta uudelle työntekijälle hyödyllistä tietoa. Kansio sisältää myös lyhyitä testejä, joilla voi testata osaamisensa yrityksestä. Yrityksen sisäisessä intranetissä on myös uudelle työntekijälle tarkoitettu Tervetuloa Rautelle –sivusto, jonne on koottu yleistä Rautessa työskentelyyn liittyvää tietoa.

Rautessa perehdyttäminen määritellään yhdeksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Muita tapoja on myös runsaasti, niihin kuuluu muun muassa sisäiset ja ulkoiset koulutukset, koulutusohjelmat, mentorointi, tehtäväkentän laajentaminen ja kehityshankkeisiin osallistuminen. Erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla ja valmennuksilla nähdään myös tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä. Ylivoimaisesti merkittävin osa kehittymisestä nähdään kuitenkin tapahtuvan päivittäisessä työssä hankkimalla kokemusta, vastaamalla rohkeasti uusiin haasteisiin, verkostoimalla ja oppimalla muilta osaajilta.

Esimiehen vastuulle osaamisen kehittämisessä nähdään oman ryhmän osalta tarvittavien osaamisten ja kehitystarpeiden määrittäminen osana vuosittaista toimintasuunnitelmaa. Rautessa osaamisen kehittämisen tarkoituksena on



varmistaa strategian menestyksessä toteutuminen nyt ja tulevaisuudessa, kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Johto määrittelee vuosittain strategian mukaiset osaamisen kehittämisen painopistealueet, joiden pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan esimerkiksi kehitysohjelmia tai yksittäisiä valmennuksia. Rautella jokaisen työntekijän tehtävänä on huolehtia oman osaamisensa kehittymisestä.

#### 4.4 Esimiesten haastattelut

Opinnäytetyöni aiheesta johtuen päädyin toteuttamaan teemahaastattelut Rauten Nastolan toimipisteen esimiehille. Haastateltavat esimiehet valittiin sattumanvaraisesti niin, että he edustivat mahdollisimman monipuolisesti yrityksen eri tiimejä ja osastoja. Johdannon esittelyn mukaisesti haastatteluissa oli mukana edustajia seuraavista tahoista: esimiehet, johto, työsuojelu ja työturvallisuus sekä henkilöstöhallinto. Haastattelut toteutettiin täysin luottamuksellisesti, joten anonymiteetin takaamiseksi haastattelutulosten analysoinnissa ei käytetty yllä mainittua ryhmittelyä.

Kehitysehdotusten luomiseksi haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. *Pitävätkö esimiehet perehdyttämistä tärkeänä?*
2. *Millaiseksi perehdyttämisen nykytila koetaan?*
3. *Miten perehdyttämistä tulee kehittää?*

Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli kymmenen. Haastateltaville lähetettiin ennakoon sähköpostitse haastattelun teemat, joiden pohjalta tarkemmat haastattelukysymykset rakentuivat. Haastattelut toteutettiin tammi-, ja helmikuussa 2013. (Teemahaastattelurunko liitteessä 2.)

Haastattelutulosten analysointi on jaettu tutkimuksen teemojen mukaisesti kolmeen eri osuuteen: perehdyttämisprosessiin, perehdyttämiseen osana esimiestyötä sekä Rauten strategiseen painopistealueeseen pohjautuvalle kohdalle *Menestyksen nälkä*. Haastatellut saivat vapaasti ottaa kantaa haastattelun teemoihin ja aihe-alueisiin, tarvittaessa tarkensin kysymyksiä ja syvensin niiden yhteyttä perehdyttämisen kokonaisuuteen. Näitä teemoja käytettiin kuitenkin vain

haastattelun tukena, ja haastatelluilla oli mahdollisuus ottaa kantaa vapaasti perehdyttämiseen myös näiden aihealueiden ulkopuolelta.

#### 4.5 Esimiesnäkökulma perehdyttämiseen

##### *Perehdyttämisprosessi*

Selvittääkseni nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen todelliset kehityskohdat ja luodakseni niiden pohjalta järkevät kehitysehdotukset, koin tärkeäksi selvittää aluksi pitävätkö esimiehet perehdyttämistä tärkeänä.

*Onnistunut perehdyttäminen tulee moninkertaisesti takaisin työntekijän tuottavuudessa. Perehdyttäminen on yksi niistä osaamisen kehittämisen keinoista, joilla saadaan esille todelliset osaamiset ja kyvykkyydet (Esimies 3.)*

Vastaukset perehdyttämisen tärkeydestä olivat yksimielisiä, kaikki vastanneista esimiehistä pitivät perehdyttämistä tärkeänä. Perehdyttämisen tärkeys tuli ilmi useista eri näkökulmista. Työntekijän tuottavuuden lisäksi monissa vastauksissa perehdyttäminen nähtiin osana laajempaa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, johon kuuluu myös muun muassa kehityskeskustelut sekä erilaiset koulutukset. Esimiehet mieltävät perehdyttämisen yhdeksi tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi.

Selvitin myös esimiesten näkökulmaa siihen, mistä tekijöistä heidän mielestään hyvä perehdyttäminen rakentuu. Vastauksissa oli havaittavissa yhdenmukaisuutta. Hyvään perehdyttämiseen vaikuttavissa tekijöissä vastausten punainen lanka rakentui selkeän kokonaiskuvan ymmärryksen pohjalle. Perehdyttäminen nähtiin kokonaisuutena, ja sen toimivuuden edellytyksenä pidettiin selkeää kokonaiskuvaa niin perehdyttäjän kuin perehtyjänkin näkökulmasta. Muiksi tärkeiksi tekijöiksi vastauksissa onnistuneen perehdyttämisen kannalta ilmeni esimiesten riittävä ajallinen panostus, pelisääntöjen ja vastualueiden selkeys sekä toimivat ja riittävän yksinkertaiset perehdytysmateriaalit. Tärkeänä nähtiin myös perehdyttämisen seuranta ja tarpeiden mukainen kehittäminen.

Esimiesten näkemykset hyvään perehdyttämiseen vaikuttavista tekijöistä noudattivat pitkälti samaa kaavaa teoriassa esiin tulleiden osa-alueiden kanssa.

Teoriaan pohjautuen voidaan myös yhtenä tärkeimmistä asioista perehdyttämisprosessissa pitää selkeän kokonaiskuvan syntymistä. Hyvä perehdyttäjä suunnittelee ensin toteutuksen, ja luo selkeän kokonaiskuvan jonka avulla yksittäiset asiat liitetään kokonaisuuteen. Teoriaa mukaillen hyvät lähtökohdat perehdyttämiselle luodaan hyvällä suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla. Lähtökohtana perehdyttämiskäytännöille tulee olla yrityksen strategia ja tavoitteet.

Seuraavaksi kartoitin esimiesten näkemyksiä nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen toimivuudesta case-yritys Rautessa. Perehdyttäminen jaettiin teorian mukaisesti yleiseen perehdyttämiseen, kulttuuriseen perehdyttämiseen ja työtehtävään perehdyttämiseen, eli työnopastukseen. Perehdyttämisen nykytilaa kartoitettiin myös peilaten esimiesten vastauksiin aiempaan kysymykseen, eli siihen mistä hyvän perehdyttämisen heidän mielestään *tulisi* koostua.

*Mielestäni kuva perehdyttämisestä kokonaisuutena ei ole tällä hetkellä riittävän selkeä. En ole varma kaikista minulle kuuluvista vastuista perehdyttämiseen liittyen (Esimies 1.)*

Esimiehet pitävät selkeää kokonaiskuvaa yhtenä tärkeimpänä tekijänä onnistuneen perehdyttämisen kannalta. Vastauksista oli havaittavissa, että myös tärkeimpänä kehittämisen kohteena nähtiin kokonaiskuva perehdyttämisestä.

*Ihmiset eivät tarpeeksi näe tätä meidän taloa kokonaisuutena. Pitäisi pystyä paremmin kertomaan mitä me täällä oikeasti tehdään, ketkä ovat meidän asiakkaita ja minkälaista liiketoimintaa me täällä tehdään. (Esimies 4.)*

Raute on monimuotoinen organisaatio, ja haastateltaviin kuului eri tiimien ja osastojen esimiehiä, joten myös vastauksissa perehdyttämisen nykytilaan liittyen oli havaittavissa jonkin verran hajontaa. Vastausten painotuksista eri osa-alueille huolimatta nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehityskohdista oli havaittavissa yhdenmukaisia näkemyksiä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että esimiesten näkökulmasta nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen oleellimmat kehityskohdat liittyvät selkeään kokonaiskuvaan koko perehdyttämisestä sekä vastualueiden

selkiyttämiseen. Henkilöstön noususuhdanteisuuden myötä esimiehet kokisivat hyödylliseksi yhteisten pelisääntöjen päivittämisen perehdyttämiskäytäntöihin.

### *Perehdyttäminen osana esimiestyötä*

Seuraavaksi kartoitin haastateltavien näkemyksiä siihen, millaisessa roolissa he näkevät perehdyttämisen osana esimiestyötä. Aloitin aihealueen haastattelun tiedustelemalla, mitä hyvä perehdyttäminen haastateltavien mielestä edellyttää esimieheltä.

Haastatellut näkivät hyvän perehdyttämisen edellytyksinä esimiehen osalta ennen kaikkea ajallisen panostuksen ja huolellisen suunnittelun. Vastauksissa painottuivat konkreettisten tekojen lisäksi esimiehen tahtotilan tärkeys, se, että hän mieltää perehdyttämisen tärkeäksi. Teoriaan viitaten esimiehellä on päävastuu perehdyttämisestä. Perehdyttämisen vaatii esimieheltä huolellista suunnittelua ennakkoon, ja perehdyttämisen yksilöistämistä huomioiden tulokkaan tarpeet ja aiempi osaaminen.

Kartoittaakseni esimiesten nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä tiedustelin haastatteluiden avulla näkemyksiä esimiesten nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen yhtenäisyydestä.

*Perehdyttämisen pitäisi olla esimiehille ihan perusasia, joka toimii. Tällä hetkellä näen kuitenkin osastosta riippuvaa vaihtelua esimiesten perehdyttämiskäytännöissä (Esimies 5.)*

Rauten kaltaisen yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen yhtenäisyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon organisaatorakenne. Rautessa on useita eri osastoja, ja sattumanvaraisesti valitut haastateltavat edustivat monipuolisesti eri osastoja. Toisilla osastoilla työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti suurempi kuin toisilla. Voidaan päätellä, että perehdyttämisen intensiteetti voi olla erilainen osaston koosta ja työntekijämäärästä riippuen.

Teorian mukaan tietyt raamit ja yhteiset pelisäännöt perehdyttämiseen tulee kuitenkin olla osastosta ja organisaation koosta riippumatta. Jokainen yrityksen

työntekijä viestii toiminnallaan kuvaa työnantajastaan, joten jokaisen on tunnettava organisaatiota laajemmin kuin vain oman työtehtävän sisältö.

Esimiesten vastauksista on pääteltävissä se, että perehdyttämiskäytännöissä esimiesten kesken on vaihtelua. Haastatellut esimiehet näkevät perehdyttämisen tärkeänä, mutta vastauksista ilmeni myös, että aina kunnolliseen perehdyttämiseen ei aina ole ollut tarpeeksi aikaa.

*Itsekin on tullut joskus syyllistyttyä siihen, että riittävälle perehdyttämiselle ei muka olisi aikaa, mutta tiedostan, että jostain se aika kyllä tulisi järjestää (Esimies 6.)*

Haastatteluissa kartoitin myös sitä, millaisena esimiehet näkevät eri toimijoiden roolit perehdyttämisprosessissa. Teoriaan pohjautuen tärkein rooli perehdyttämisessä on esimiehellä ja henkilöstöhallinnolla. Eri tahojen rooleista kysyttäessä painotin myös juuri esimiehen ja henkilöstöhallinnon rooleja. Lisäksi tiedustelin esimiesten näkemyksiä mahdollisesta perehdyttäjistä, joka voisi olla oman tiimin jäsen tai muu perehdyttäjäksi koulutettu henkilö yrityksen sisältä.

Esimiesten vastauksissa eri tahojen rooleista painottui erityisesti henkilöstöhallinnon rooli. Esimiehet näkevät henkilöstöhallinnon perehdyttämisen raamien luojana.

*Henkilöstöhallinnolla pitää olla perehdyttämisen kipparointi. Mielestäni heidän vastuullaan on se, miten hyvin esimies tietää miten toimia perehdyttämisen suhteen (Esimies 4.)*

Esimiehellä oli hyvin yhtenevät näkemykset heidän itsensä ja henkilöstöhallinnon rooleista perehdyttämisessä. Henkilöstöhallinnon rooli nähdään perehdyttämisen toimintamallin luojana, materiaalien, järjestelmien ja prosessin seurannan nähdään kuuluvan henkilöstöhallinnon vastuulle. Esimiehet mieltävät oman roolinsa ikään kuin perehdyttämisen toteuttajiksi käytännön tasolla, henkilöstöhallinnon luomien raamien pohjalta.

Näkemykset erillisestä perehdyttäjistä olivat pääosin positiivisia. Osa esimiehistä kokisi omasta tiimistä tai talon sisältä nimetyn perehdyttäjän todella hyödylliseksi, osa kuitenkin näkee perehdyttämisen kuuluvan täysin esimiehen vastuulle.

Erillinen perehdyttäjä koettaisiin hyödylliseksi erityisesti sellaisissa tiimeissä,

joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja työntekijöitä on muutenkin paljon. Haastatteluissa nimettyjen perehdyttäjien tärkeyttä korostettiin myös sillä, että esimiehet eivät aina koe olevansa parhaita henkilöitä opastamaan tulokasta kaikkiin työtehtäviin, vaan tiimin muut asiantuntijat nähtäisiin parempina opastajina tietyillä osa-alueilla.

Teoriaa mukaillen erityisesti suurissa organisaatioissa nimettyjen perehdyttäjien kouluttaminen voi olla hyödyllistä. Tärkeää on, että yleiset perehdyttäjät ovat kaikkien tiedossa, ja että heillä on tarpeellinen koulutus perehdyttäjän tehtävään.

Esimiesten näkemyksissä eri tahojen roolien selkeydestä nykyisissä perehdyttämiskäytännöissä oli havaittavissa epävarmuutta. Kuten jo aiemmin on tullut selville, esimiesten ymmärrys omasta roolista perehdyttämisessä ei ole täysin selvä. Tämä voi osaltaan vaikuttaa myös perehdyttämisen kokonaiskuvan selkeyteen, jonka esimiehet mielsivät yhdeksi kehityskohdaksi nykyisessä perehdyttämisessä. Nykyisen perehdyttämisen suuntaviivojen selkiyttämiseksi esimiehet näkevät, että henkilöstöhallinnon rooli perehdyttämisessä tulisi olla vieläkin voimakkaampi.

Teoriaan pohjautuen henkilöstöhallinnon rooli suorituksen johtamisessa on tukea ja luoda tarvittavat työkalut, mutta päävastuussa prosessin toimivuudesta ovat esimiehet. Perehdyttämisen suuntaamiseksi oikein on tärkeää avoin kommunikointi ja yhteistyö eri tahojen välillä.

### *Menestyksen nälkäinen henkilöstö*

Rauten strategian mukaisesti yrityksen tavoitteena on olla haluttu työpaikka, jossa osaavat ihmiset saavuttavat yhdessä hyviä tuloksia. Teoriaan viitaten perehdyttäminen on muun muassa kehityskeskustelujen ja koulutusten ohella yksi osaamisen kehittämisen keino. Haastatteluiden avulla hain esimiesten näkökulmaa siihen, millaiseksi he mieltävät nykyisen oppimisen ja kehittymisen ilmapiirin. Yrityksen strategiseen tavoitteeseen pohjaten tiedustelin myös kuinka hyvin esimiesten näkökulmasta henkilöstö ymmärtää yhteyden oman tehtävän ja Rauten strategian ja tavoitteiden välillä.

Kouluttautumiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri nähtiin yrityksessä pääosin positiivisena. Toisaalta ilmapiiri on esimiesten näkökulman mukaan ollut joskus vielä positiivisempi.

*Kyllä täällä pääasiassa kannustetaan itsensä kehittämiseen, mutta koko yrityksen tasolla katsottuna toivoisin voimakkaampaa kannustuskulttuuria (Esimies 8.)*

Teorian mukaan esimiesten vastuulle alaistensa osaamisen kehittämisessä kuuluu selvittää kehittämistarpeet ja alaisten halu kehittyä. Näiden pohjalta esimiehen vastuulla on tarpeellisten kehittämis- ja koulutustoimien suunnittelu, ja kehitysmahdollisuuksista tiedottaminen alaisille.

Esimiehet näkevät hieman epäselvänä henkilöstön ymmärryksen oman tehtävän yhteydestä Rauten strategiaan ja tavoitteisiin. Haastatteluissa ilmenneiden näkökulmien pohjalta voidaan todeta, että aina omaa tehtäväkenttää ei nähdä tarpeeksi selvästi kokonaisuuden kannalta, ja osata näin liittää koko organisaatiotasolla asetettuihin tavoitteisiin. Teoriaa mukaillen esimiehen tehtäviin kuuluu määritellä oman tiimin osaamistarpeet.

Esimiehet mieltävätkin oman roolinsa tiimin osaamisen kehittämisen kannalta oleelliseksi.

*Omana periaatteenani pidän aina sitä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tähän olen yrittänyt panostaa myös käytännössä olemalla tukena ja kannustamalla kouluttautumiseen (Esimies 7.)*

Esimiesten näkökulmasta yleinen ilmapiiri kouluttautumiseen ja kehittämiseen on pääasiassa hyvä. Esimiehet näkevät oman roolinsa tiiminsä osaamisen kehittämisessä tärkeäksi, ja pyrkivät toteuttamaan tätä myös käytännössä. Ymmärrys oman tehtävän yhteydestä yrityksen tavoitteisiin voisi kuitenkin olla selkeämpi.

#### 4.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Näiden johtopäätösten myötä tuon esille omia kehitysehdotuksia Rauten nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi. Kehitysehdotukset luovat pohjan, jonka

avulla nykyinen perehdyttämisen toimintamalli saadaan paremmin vastaamaan monimuotoisen ja kasvavan yrityksen tarpeita.

Perehdyttämisen kehittämiseen ja tutkimiseen kannattaa panostaa yrityksessä myös jatkossa. Tulevaisuudessa case-yrityksen nykyistä perehdyttämisen toimintamallia ja perehdyttämiskäytäntöjä voidaan kehittää ennen kaikkea selventämällä yhteisiä perehdyttämiseen liittyviä pelisääntöjä ja eri tahojen vastuualueita. Nykyisen perehdyttämisen kehittäminen vaatii myös prosessimaisuutta, jolloin kaikki perehdyttämisessä mukana olevat tahot tietävät roolinsa perehdyttämisen kokonaisuuden kannalta. Ymmärrys perehdyttämisen yhteydestä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin on myös tärkeää. (Kooste tutkimuksen tuloksena kehittämistäni kehitysehdotuksista löytyy liitteestä 3.)

Perehdyttämisprosessin tukena on hyvä käyttää erilaisia materiaaleja. Yrityksellä on jo olemassa hyvät perehdyttämismateriaalit, teemahaastattelujen perusteella niitä ei kuitenkaan tällä hetkellä hyödynnetä tarpeeksi. Perehdytysmateriaalit olisi syytä päivittää, ja luoda perehdytysmateriaaleja keskitetysti eri osastojen ja ryhmien tarpeisiin. Yrityksen sisäinen intranet, Rane, uudistettiin vuonna 2012. Ranen esimiehille suunnattua osiota tulisi hyödyntää paremmin myös perehdyttämisessä. Esimiehille suunnattuun perehdyttäminen-osioon olisi hyvä tiivistetysti koota esimiesten vastuulle kuuluvat asiat perehdyttämisessä sekä tarvittavat perehdytysmateriaalit. Perehdyttäminen-osion käyttöä voitaisiin opastaa esimiehille esimerkiksi esimiesvalmennusten yhteydessä.

Seuranta kuuluu oleellisena osana perehdyttämisprosessiin. Perehdyttämisen seuranta on haastattelujen ja tutkijan omien havaintojen perusteella yksi yrityksen nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehityskohdista. Perehdyttämisen seurannan tueksi olen kehittänyt esimiehille suunnatun seurantajärjestelmän.

Seurantajärjestelmä löytyy Ranen esimiehille suunnatusta osiosta. Järjestelmään pääsevät esimiesten lisäksi henkilöstöhallinnon edustajat, jotka voivat pitää perehdyttämisen seuranta yllä kunkin esimiehen kohdalla. Järjestelmän avulla perehdyttämiselle asetetaan aikaraja, ja suoritettuaan vaaditut perehdyttämistoimet esimies kuittaa perehdyttämisen uuden työntekijän kohdalta valmiiksi. Järjestelmä



on tarkoitus ottaa käyttöön kesään 2013 mennessä. (Havainnekuvat perehdyttämisen seurantajärjestelmästä löytyvät liitteestä 4.)

Esimiesten näkökulman pohjalta tärkeintä hyvässä perehdyttämisen toimintamallissa on selkeä kokonaiskuva. Oleellisena onnistuneen perehdyttämisen kannalta nähdään se, että kaikki perehdyttämiseen osallistuvat tahot tietävät omat vastualueensa ja myös hoitavat ne käytännössä. Yhteisten raamien luominen perehdyttämiskäytäntöihin nähdään henkilöstöhallinnon tärkeänä tehtävänä perehdyttämisessä.

Perehdyttäminen nähdään muun muassa kehityskeskusteluiden ja koulutusten ohella yhtenä tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Esimiehet pitävät perehdyttämistä tärkeänä, ja näkevät roolinsa onnistuneessa perehdyttämisessä oleellisena. Henkilöstöhallinnon luomien puitteiden lisäksi esimiehet kokisivat hyödylliseksi työyhteisön sisältä valittavien perehdyttäjien nimeämisen. Yritys voisi nimetä ja kouluttaa perehdyttäjiä eri osastoilta. Yleiset perehdyttäjät tukisivat tulokasta käytännön asioissa, kuten työsuhdeasioissa. Perehdyttäjillä olisi tärkeä rooli myös avustaa uuden työntekijän tutustumista muuhun työyhteisöön.

Onnistuneen perehdyttämisen kannalta tärkeään asemaan nousevat perehdyttämistä suorittavien tahojen asenteet ja tahtotila. Hyivistäkään materiaaleista tai järjestelmistä ei ole hyötyä, jos niitä ei osata käyttää oikein tai koeta tärkeäksi. Kaiken kaikkiaan yrityksellä on käytössään resurssit ja työkaluja perehdyttämisen kehittämiseen. Tärkeää on yhteisten pelisääntöjen ja vastualueiden selventäminen perehdyttämistyötä tekeville tahoille, erityisesti esimiehille. Materiaalien päivittämisellä ja keskittämällä yhteen paikkaan helposti esimiesten saataville saadaan myös niistä todellinen hyöty irti.

#### 4.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin avulla. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksen tulokset pohjautuvat teorialukuihin. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty omia havaintoja ja teemahaastatteluja, jotka antoivat mahdollisuuden tuoda esille todellisia asenteita ja näkökulmia omin

sanoin. Haastatteluiden vapaamuotoisesta luonteesta johtuen kaikki vastaukset eivät olleet samanlaisia, mutta yhteneväisyydet on kuitenkin löydettävissä. Näin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava toistettavuus ilmenee työssä.

Työssä on hyödynnetty mahdollisimman monipuolisesti aiheesta olemassa olevaa lähdemateriaalia. Varsinaisesta perehdyttämisen toteutuksesta ei toisaalta ole olemassa kovin runsaasti lähdemateriaalia, mutta olemassa olevat materiaalit ovat tuoreita ja käsittelevät perehdyttämistä monipuolisesti.

Tutkimuksen validiteettia, eli pätevyyttä arvioitaessa tulee pohtia, tutkittiinko tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät mittaavat sitä, mitä tutkimuskysymyksillä halutaan selvittää, joten tutkimusta voidaan pitää validina. Haastatellut esimiehet edustavat kattavasti yrityksen eri osastoja ja työtehtäviä.

Toisaalta tutkimuksen validiteettia heikentää se, että haastatellut esimiehet edustavat vain pientä osaa koko yrityksen esimiehistä. Lisäksi kaikki haastatellut esimiehet työskentelevät Nastolan toimipisteessä. Näkemykset olisivat saattaneet olla erilaisia jos tutkimuksessa olisi haastateltu myös Rauten muiden toimipisteiden esimiehiä ja edustajia.

Teemahaastatteluista saadut tulokset antavat mielestäni oikean kuvan esimiesten todellisista mielipiteistä. Haastatteluissa esimiehet ottivat rohkeasti kantaa aiheeseen ja esittivät avoimesti omia näkemyksiään. Tulkinnat vastauksista on tehty ainoastaan esimiesten vastausten ja näkökulmien perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää myös tutkijan aikaisempaa työkokemusta yrityksessä. Yrityksen lähtötilanne on tutkijalle tuttu, ja tästä on ollut hyötyä vastausten analysoinnissa ja kehitysehdotusten luomisessa.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda case-yritys Raute Oyj:lle kehitysehdotukset, joita voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi erityisesti esimiestyön näkökulmasta. Teoriaosuus käsitteli perehdyttämisprosessin sisältöä ja perehdyttämistä osana esimiestyötä. Lisäksi perehdyttämistä käsiteltiin osana osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Teoriaosuudessa tuotiin esiin myös perehdyttämisen vaikutuksia yrityksen menestymiseen ja tutkittiin esimiestyötä eri näkökulmista. Teoriaosuudessa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää tieteis- ja ammattikirjallisuutta sekä artikkeleja ja tutkimuksia.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen, miten kehittää perehdyttämisen toimintamallia case-yritykselle, tueksi kehitettiin kaksi alakysymystä. Alakysymyksinä olivat ”mistä tekijöistä rakentuu hyvä perehdyttämisen toimintamalli”, sekä ”miten perehdyttäminen näkyy osana esimiestyötä”. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin sekä teoriasta että empiirisestä osuudesta.

Teoriaosuuden perusteella perehdyttäminen on prosessi, johon huolellinen suunnittelu, toteutus ja seuranta kuuluvat oleellisena osana. Perehdyttämisen sisältö voi vaihdella yrityksestä riippuen, mutta lähtökohdat kunkin yrityksen perehdyttämiskäytännöille tulisi luoda yrityksen strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tutkimusta tehtäessä havaittiin, että case –yrityksen nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen suurin puute on näkemys selkeästä perehdyttämisen kokonaiskuvasta. Perehdyttämistä ei tarpeeksi nähdä kokonaisuutena, ja tästä johtuen perehdyttämistyötä tekevien tahojen on haastavaa ymmärtää oman roolinsa perehdyttämisen kokonaisuuden kannalta. Hyvin hoidetun perehdyttämisen todettiin myös olevan yhteydessä yrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyön empiirisessä, eli case-osuudessa tutkittiin esimiesten näkökulmaa perehdyttämiseen. Esimiesten näkökulmaa tutkittiin selvittämällä pitävätkö esimiehet perehdyttämistä tärkeänä, millaiseksi perehdyttämisen nykytila koetaan sekä miten perehdyttämistä näiden pohjalta tulisi kehittää. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiehet pitävät perehdyttämistä todella tärkeänä.

Näkemys perehdyttämisen tärkeydestä on yhtenäinen kaikkien aineiston esimiesten keskuudessa. Oleellista onnistuneen perehdyttämisen kannalta on esimiehen tahtotila, jonka voidaan todeta case -yrityksessä olevan nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisen suhteen korkealla.

Päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on luoda se maailma, joka ohjaa toisten toimintaa (Hokkanen & Strömberg 2010). Esimiehen tehtävä myös perehdyttämisessä on toiminnallaan luoda edellytyksiä kunnolliselle perehtymiselle. Henkilöstöhallinto määrittää suuntaviivat, perehdyttämiselle, mutta esimiehet toteuttavat perehdyttämistä käytännön tasolla oman tiiminsä osalta. Yhtenä oleellisimpana kehityskohtana case -yrityksessä esimiehet näkevät henkilöstöhallinnon roolin perehdyttämisessä. Henkilöstöhallinnon tulisi luoda selkeämpi kuva perehdyttämisestä kokonaisuutena, jolloin esimiehet ymmärtäisivät paremmin omat vastualueensa ja roolinsa perehdyttämisessä.

Tämän tutkimuksen pääpaino on esimiesten näkökulmassa, joten jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, miten perehdyttämiskäytäntöjä voitaisiin kehittää työntekijöiden ja muun työyhteisön näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää useiden eri tehtävissä toimivien työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämiseen. Perehdyttämistä voitaisiin myös tutkia eri kohderyhmien näkökulmista, kuten lyhytaikaisten työntekijöiden, esimiestehtäviin siirtyvien tai alihankkijoiden näkökulmasta.

Tutkimustulosten pohjalta case -yrityksellä on lähtökohtaisesti hyvät mahdollisuudet kehittää nykyistä perehdyttämisen toimintamallia vastaamaan paremmin kasvaneen yrityksen tarpeita. Henkilöstöhallinnon tulee määrittää perehdyttämiselle selkeämmät suuntaviivat, jolloin perehdyttämistyötä tekevät tahot osaavat liittää perehdyttämisen tavoitteet koko yrityksen tasolla asetettuihin tavoitteisiin. Kehitysehdotuksillani toin esille teemahaastattelujen sekä omien havaintojeni pohjalta tehtyjä näkemyksiä nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön avulla selvitettiin miten case-yrityksen nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä voitaisiin kehittää. Nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi perehdyttämisestä tulisi luoda selkeämpi kokonaiskuva, jonka avulla perehdyttämisen tavoitteet ja eri tahojen tehtävät perehdyttämisessä ymmärrettäisiin paremmin. Lisäarvoa tutkimukselle tuo myös työn tiimoilta kehitetty perehdyttämisen seurantajärjestelmä yrityksen sisäiseen intranettiin. Seurantajärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön kesään 2013 mennessä. Järjestelmä on jo tutkimuksen aikana saanut todella positiivista palautetta eri tahoilta. Erityisesti positiivista palautetta järjestelmä on kerännyt sen helppokäyttöisyydesä ja selkeydestä. Ennakkotunnelmien perusteella järjestelmä koetaan yksinkertaiseksi, mutta toimivaksi tavaksi ylläpitää seurantaa perehdyttämisestä. Tulevaisuudessa järjestelmään voidaan lisätä mahdollisesti myös kehityskeskusteluiden seuranta.

Tutkimuksen tuloksena syntyneitä kehitysehdotuksia voidaan käyttää työkaluina tulevaisuudessa nykyistä perehdyttämisen toimintamallia kehitettäessä. Näihin perusteisiin nojaten voidaan todeta, että opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet sekä toimeksiantajan että tutkimuksen tekijän näkökulmasta.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Oyj.

Frisk, T. 2005. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Eduka-instituutti.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hokkanen, S., & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille – kokeneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy/julkaisutoiminta.

Honkanen, P. 2005. Johtajuus! Keuruu: Suomen ekonomiliitto.

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

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: Sanoma Pro Oy.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Sanoma Pro Oy.

- Kivimäki-Kuitunen, A. & Hedman, L. 1997. Laatu tekevät ihmiset. Jyväskylä: Mermerus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Oyj.
- Kujansivu, P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum Oyj.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Otala, L. & Tuominen, K. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen – itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.
- Parnila, K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: Sanoma Pro Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari.
- Raute Oyj 2013a. Vuosikertomus 2012. Esite.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit – Hyödynnä SPC. Jyväskylä: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Palmenia.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Talentum Oyj.

Torrington, D., Hall, L. & Stephen, T. 2005. Human Resource Management.: England.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Management Institute of Finland.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Oyj.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.



## ELEKTRONISET LÄHTEET

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. [Viitattu 27.3.2013].

Saatavissa: <http://julkaisut.jyu.fi/?id=978-951-39-4015-7>.

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys – opas. [Viitattu 24.3.2013].

Saatavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>.

Mentorointitutkimusta maailmalta – erilaisia malleja työntekijöiden perehdyttämiseen. 2013. [Viitattu 4.2.2013]. Saatavissa:

<http://synblogi.wordpress.com/2011/10/25/mentorointitutkimusta-maailmalta-%E2%80%93-erilaisia-malleja-tyontekijoiden-perehdyttamiseen/>.

Raute Oyj 2013b. Tietoa Rautesta. [Viitattu 24.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.raute.fi/tietoa-rautesta>.

Sinun HR. 2012. (P)erehdytyksen kolme tasoa. [Viitattu 5.1.2013].

Saatavissa: <http://www.sinunhr.fi/perehdytyksen-kolme-tasoa/>.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. [Viitattu 24.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).

## MUUT LÄHTEET

Johto ja esimiehet. Raute Oyj. Haastattelut tammikuu & helmikuu 2013.

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

KUVIO 2. Jatkuvan parantamisen tunnetuin esitysmuoto, PDCA-kehä eli Demingin ympyrä. (Salomäki 1999, 34.)

KUVIO 3. Perehdyttämisen vaiheet. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

KUVIO 4. Perehdyttämisen kokonaisuus. (mukaillen: Sinun HR 2012)

KUVIO 5. Organisaation intressitahot. (mukaillen Kjelin 2003, 202)

KUVIO 6. Oppimisen suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. (mukaillen: Kangas 2003, 16)

KUVIO 7. Johtamisprosessin kolme elementtiä. (Viitala 2006, 296)

KUVIO 8. Management- ja leadership-tehtävät. (mukaillen: Hyppänen 2007, 10)

KUVIO 9. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit. (Viitala 2006, 313)

KUVIO 10. Organisaation oppimiskehä. (mukaillen: Kauhanen 2000, 148)

KUVIO 11. Kannattavia ratkaisuja kaikkiin asiakastarpeisiin. (mukaillen: Raute Oyj 2013a, 10)

## LIITTEET

LIITE 1. Keskeiset käsitteet

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

LIITE 3. Kooste kehitysehdotuksista perehdyttämiseen case-yritys Raute Oyj:lle

LIITE 4. Havainnekuvat perehdyttämisen seuranta järjestelmästä

## LIITE 1. Keskeiset käsitteet.

### ***Perehdyttäminen***

Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan, sekä se, että hän pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään uudessa työssään tarvittavan itsenäisesti. Tässä tutkimuksessa perehdyttämisen kokonaisuuden määritellään jakautuvan yleiseen perehdyttämiseen, kulttuuriseen perehdyttämiseen sekä työnopastukseen. (Kupias & Peltola 2009; 19, Sinun HR 2012.)

### ***Perehdyttämisprosessi***

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka jakautuu eri vaiheisiin. Perehdyttämisprosessin tärkeimpiä vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja seuranta.

### ***Toimintamalli***

Perehdyttämisen toimintamallilla tarkoitetaan perehdyttämistä kokonaisuutena – ohjelmia, materiaaleja ja työnjakoa. (Kjelin & Kuusisto 2003,194.)

### ***Esimiestyö***

Esimiestyö määritellään yhdeksi johtajuuden alueeksi, joka perustuu johtajan ja hänen alaistensa väliseen vuorovaikutukseen kunkin omalla vastuualueella. Tässä tutkimuksessa esimiestyötä tutkitaan pääosin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. (Viitala 2005, 8.)

### ***Henkilöstöhallinto***

Yrityksen henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla tähdätään yrityksen henkilöstövoimavarojen luomiseen ja ohjamiseen, jotta voidaan saavuttaa yrityksen toiminnalliset tavoitteet. Samalla huomioidaan työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja tavoitteet sekä yrityksen ympäristön heille asettamat vaatimukset. HR puolestaan tulee sanoista *Human Resources*, ja tarkoittaa yrityksen inhimillisiä voimavaroja. (Heinonen & Järvinen 1997, 13-14.)

### ***Osaamisen kehittäminen***

Perehdyttäminen määritellään yhdeksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi.

Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi käytännössä organisaation visio, strategia ja tavoitteet tulkitaan osaamisiksi, ja osaamiset puolestaan taidoiksi. Yrityksen tulee olla tietoinen henkilöstön osaamisen nykytilasta, ja kehittää sitä tarpeen mukaan kehittämistoimenpiteillä ja luomalla edellytyksiä oppimiselle. (Piili 2006, 21–22, 106–107.)

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko – haastattelun aihealueet

### 1. Perehdyttämisprosessi

- Mistä tekijöistä hyvä perehdyttäminen mielestäsi koostuu?
- Kuinka tärkeänä pidät perehdyttämistä?
- Millaisena koet Rauten nykyiset perehdyttämiskäytännöt?
  - a) Yleinen perehdyttäminen
  - b) Kulttuurinen perehdyttäminen
  - c) Työtehtävään perehdyttäminen
    - i. Kokonaiskuvan selkeys
    - ii. Työnjako
    - iii. Suunnitelmallisuus: seuranta, kehittäminen

### 2. Perehdyttäminen osana esimiestyötä

- Mitä hyvä perehdyttäminen mielestäsi edellyttää esimieheltä?
- Onko esimiehillä mielestäsi yhtenäiset käytännöt perehdyttämisen suhteen?
- Koetko että esimiehillä on riittävät resurssit uuden työntekijän kunnolliseen perehdyttämiseen?
- Millainen rooli eri toimijoilla on mielestäsi perehdyttämisprosessissa?
  - i. Esimies
  - ii. HR
  - iii. Mahdolliset muut tahot
- Koetko HR:n tuen esimiehille perehdyttämisessä riittäväksi?
  - i. Ohjeistus
  - ii. Materiaalit
- Kokisitko "tutorin", tai muun toimijan hyödylliseksi perehdyttämisessä?
  - i. Oman tiimin jäsen
  - ii. Yrityksen sisältä yleisesti nimetty perehdyttäjä

### 3. Menestyksen nälkäinen henkilöstö

*Rauten tavoitteena on olla haluttu työpaikka, jossa osaavat ihmiset saavuttavat yhdessä hyviä tuloksia.*

- Koetko että Rautessa on oppimiseen ja kehittymiseen kannustava ilmapiiri?
- Ymmärtääkö henkilöstö mielestäsi tarpeeksi hyvin yhteyden oman tehtävän sekä Rauten strategian ja tavoitteiden välillä?


LIITE 3. Kooste kehitysehdotuksista perehdyttämiseen case-yritys Raute Oyj:lle

Hyvä perehdyttäminen	Nykytila Raute 2013	Kehitystoimenpiteet
<p><b>PEREHDYTTÄMISPROSESSI</b></p> <p>Perehdyttäminen on suunnitelmallinen ja johdonmukainen prosessi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suunnittelu</li> <li>- toteutus</li> <li>- kehittäminen</li> <li>- seuranta</li> </ul> <p>Perehdytysmateriaalit tukevat perehdyttämistä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saatavuus</li> <li>- eri osastojen tarpeisiin vastaaminen</li> </ul> <p>Tulokkaan yritykseen ja työyhteisöön tutustumiseen panostetaan</p> <p>Perehdyttäminen nähdään kokonaisuutena</p> <p>Tulokas ymmärtää oman työn yhteyden yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perehdyttämistä ei tarpeeksi nähdä jatkuvana, suunnitelmallisena prosessina</li> <li>➤ Suunnitteluun ei panosteta tarpeeksi</li> <li>➤ Toteutus vaihtelevaa eri osastojen välillä</li> <li>➤ Perehdyttämistä ei ylläpidetä seuranta</li> <li>➤ Perehdytysmateriaaleja löytyy, mutta niitä ei hyödynnetä tarpeeksi</li> <li>➤ Materiaalit ovat huonosti saatavilla</li> <li>➤ Ei osastokohtaista materiaalia</li> <li>➤ Työyhteisöön tutustuminen pitkälti tulokkaan omalla vastuulla</li> <li>➤ Perehdyttämistä ei nähdä tarpeeksi kokonaisuutena</li> <li>➤ Omaa tehtävää ei nähdä tarpeeksi selvästi osana kokonaisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luodun seurantajärjestelmän käyttöönotto Ranessa</li> <li>- Materiaalien päivittäminen HR:n toimesta</li> <li>➔ Tiimi/osastokohtaisten perehdyttämismateriaalien luominen yhteistyössä HR:n ja esimiesten kanssa</li> <li>➔ Uuden työntekijänkansion päivittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää materiaalia Rauten tuotteista ja palveluista</li> <li>• Yleisohje kokonaisilmeestä (Raute Manual)</li> </ul> </li> <li>➔ Yleinen perehdytysmateriaali Ranen esimiesosioon, josta helposti saatavilla</li> <li>- Yrityksen sisäisten perehdyttäjien nimeäminen ja kouluttaminen eri osastoilta</li> <li>- Uusille työntekijöille suunnatut tutustumiskierrokset yrityksen eri toimintoihin</li> <li>- Tulokkaan tehtävän yhteys kokonaisuuden kannalta tuotava esiin selvemmin jo perehdyttämisvaiheessa</li> </ul>
<p><b>VASTUUALUEET</b></p> <p>Esimies on päävastuussa alustensa perehdyttämisestä</p> <p>HR ohjaa perehdyttämisprosessia</p> <p>HR antaa tarvittavat välineet, tuen ja valmennukset perehdyttämiseen</p> <p>HR kehittää perehdyttämistä tarpeiden mukaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Omia vastuualueita ei ymmärretä selkeästi</li> <li>➤ Perehdyttäminen kaipaa selkeämpiä yhteisiä pelisääntöjä</li> <li>➤ HR:n roolin tulisi olla vahvempi</li> <li>➤ Nykyiset perehdyttämiskäytännöt eivät vastaa kasvaneen yrityksen tarpeita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttämisen pelisääntöjen ja vastuualueiden selkiyttäminen HR:n toimesta</li> </ul>

<p><b>PEREHDYTTÄMINEN OSANA ESIMIESTYÖTÄ</b></p> <p><b>Esimiehet ymmärtävät perehdyttämisen merkityksen</b></p> <p><b>Esimiehet panostavat kunnolliseen perehdyttämiseen</b></p> <p><b>Yhtenevät perehdyttämiskäytännöt</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esimiehet pitävät perehdyttämistä tärkeänä</li> <li>➤ Perehdyttäminen nähdään osana osaamisen kehittämisen kokonaisuutta</li> <li>➤ Kiireessä perehdyttämiseen ei panosteta tarpeeksi</li> <li>➤ Perehdyttämiskäytännöissä eroja osastojen välillä</li> </ul>	<p>- Esimiehen asema onnistuneen perehdyttämisen kannalta tehtävä selväksi jokaiselle esimiehelle</p> <p>➔ Perehdyttäminen hahmotettava kokonaisuutena</p>
---	--	--



## LIITE 4. Havainnekuvat perehdyttämisen seurantajärjestelmästä



Esimiehille

Perehdyttäminen

All items

Home

Raate

Henkilöstö

Toinnit

Teknologia

Viestintä

Turvallisuus

Särmä

Search...

Henkilöstö

Henkilö

Alainen 1

Alainen 2

Alainen 3

Alainen 4

Esimies

Esimies

Esimies

Esimies

Tila

Perehdytys valmis

Perehdytys kesken

Perehdytys kesken

Perehdytys valmis

Deadline

17.5.2013

18.5.2013

17.6.2013

Tervetuloa Rautalle

Henkilöluettelo

Osaamisen kehittäminen

Matkustaminen

Terveys ja hyvinvointi

Työsuhteasiat

Yhteistominta

Aloitteet ja keksinnöt

Esimiehille

Rekrytointi

Henkilöstö

Henkilö

Alainen 1

Alainen 2

Alainen 3

Alainen 4

Esimies

Esimies

Esimies

Esimies

Tila

Perehdytys valmis

Perehdytys kesken

Perehdytys kesken

Perehdytys valmis

Deadline

17.5.2013

18.5.2013

17.6.2013

Perehdyttäminen -

Edit

Save

Cancel

Paste

Cut

Copy

Delete Item

Attach File

ABC

Spelling

CommitClipboardActionsSpelling

Henkilö	Alainen 1	
Esimies	Esimies 1	
Perehdytyskansio	<input type="checkbox"/> Annetaan työsuhteen ensimmäisenä päivänä	
Uusien työntekijöiden infot	<input type="checkbox"/> Infot käyty?	
Suunnitelman palautus	<input type="checkbox"/> Onko perehdytysuunnitelma palautettu HR:lle	
Palautekeskustelu	<input type="checkbox"/> Onko perehdyttämisen ja koeajan arviointikeskustelu käyty?	
Turvakorttien voimassaolo ilmoitettu HR:lle	<input type="checkbox"/> Vain tuotannon työntekijät	
Tila	Perehdytys kesken	
Deadline	17.5.2013	

Created at 18.3.2013 10:15 by  
Last modified at 18.3.2013 10:15 by

Save

Cancel