

Tero Valtonen

Uuden työntekijän perehdyttäminen
tehokkaaksi, itsenäiseksi ja tuottavaksi
toimijaksi

Rahtilaivan koneosaston perehdyttämismanuaali

Opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

2017



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tekijä/Tekijät Tero Valtonen	Tutkinto Teknologiaosaami- sen johtaminen	Aika Toukokuu 2017
Opinnäytetyön nimi Uuden työntekijän perehdyttäminen tehokkaaksi, itsenäiseksi ja tuottavaksi toimijaksi Rahtilaivan koneosaston perehdyttämismanuaali		38 sivua 90 liitesivua
Toimeksiantaja Varustamo		
Ohjaajat Yliopettaja Simo Ollila, Safety & Security Manager Carolus Ramsay		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdyttämismanuaali erään suomalaisen laivavarustamon yhden tietyn alussarjan koneosastolle. Työ toteutettiin kaksiosaisena. Ensimmäisessä osassa perehdyttämistä tarkastellaan yleisellä tasolla. Prosessista tuodaan esille tavoitteet, suunnittelu, käytännön toteutus ja kehittäminen. Toinen osa, joka on tämän opinnäytetyön salaisena liitteenä, on yksityiskohtainen perehdyttämismanuaali rahtilaivasarjan koneosastolle.</p> <p>Tämän päivän vaatimukset työelämälle ovat ennen kaikkea nopeus, tehokkuus ja tuottavuus. Näihin vaatimuksiin vastatakseen on jokaisen työnantajan pyrittävä mahdollisimman tehokkaaseen työyhteisöön. Uusi työntekijä halutaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi osaksi työyhteisöä. Asianmukainen perehdyttäminen korostuu.</p> <p>Ensimmäisessä osassa on aineistona käytetty monipuolisesti aiheesta kertovaa kirjallisuutta. Toisen osan tieto perustuu omaan tietotaitoon, kollegoiden haastatteluihin ja käytännön kokemukseen.</p> <p>Opinnäytetyössä suoritettujen tarkastelujen perusteella voidaan todeta, että hyvin suoritetulla perehdyttämisellä saavutetaan kiistatonta kilpailuetua, koska silloin uudet työntekijät pystyvät nopeammin tehokkaaseen, itsenäiseen ja ennen kaikkea tuottavaan työhön.</p>		
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdyttämismanuaali, tehokkuus, kilpailuetu		

Author (authors)	Degree	Time
Tero Valtonen	Master of Engineering Degree Programme in Technology Administration	May 2017
Thesis Title	Familiarization of new employee to turn them into effective, independent and productive workers	
	Familiarization manual for cargo ship's engine department	38 pages 90 pages of appendices
Commissioned by	Shipping company	
Supervisor	Simo Ollila, Principal Lecturer. Carolus Ramsay, Safety & Security Manager	
Abstract	<p>The purpose of this thesis was to compile a familiarization manual for a Finnish shipping company, describing the engine department on one of their vessel series. The study was carried out in two parts. The first part discusses the process of familiarization from a general perspective, concentrating on the goals, planning, execution and development of the process. The second part, attached as a classified appendix, is the familiarization manual itself.</p> <p>The key requirements of today's work life are- above all- speed, efficiency and productivity. To meet these demands, every employer must be able to provide an effective work environment. The goal is to turn new employees into productive workers as fast as possible. Therefore, paying attention to proper familiarization is crucial.</p> <p>The material for the first part of this study has been collected from various related sources. The data for the second part is based on the author's personal knowledge and work experience, as well as on interviews of other employees working on the associated vessel series.</p> <p>As a conclusion the results of this study clearly indicate that if carried out well, a thorough familiarization process will bring competitive advantage, because it enables new employee to perform efficient, independent and- most importantly- productive work faster</p>	
Keywords	Familiarization, instruction manual, efficiency, competitive advantage	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	6
3	REKRYTOINTI.....	7
4	PEREHDYTYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ.....	9
5	PEREHDYTTÄMINEN OPPIVA ORGANISAATIO- KÄSITTEEN NÄKÖKULMASTA .	11
6	YRITYSSTRATEGIA, MISSIO, VISIO JA ARVOT PEREHDYTTÄMISEN TUKIPILAREINA.....	12
7	MENTOROINTI OSANA PEREHDYTYSPROSESSIA.....	13
8	TYÖNOPASTUS- PEREHDYTTÄMISEN YDIN.....	17
9	PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET JA MERKITYS.....	19
10	PEREHDYTTÄMISEN HYÖDYT.....	20
11	PEREHDYTTÄMISEN SISÄLTÖ.....	22
12	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU.....	24
13	PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS.....	27
14	PEREHDYTTÄMISEN VALVONTA.....	28
15	PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN.....	29
16	TURVALLISUUSJOHTAMINEN PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMASTA.....	31
17	RISKIENHALLINNAN HUOMIOIMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ.....	32
18	TYÖTURVALLISUUSLAINSÄÄDÄNTÖ PEREHDYTTÄMISEN VIITEKEHYKSENÄ..	32
19	PEREHDYTTÄMISMANUAALIN LAADINTAPROSESSI.....	33
20	YHTENVETO.....	34
21	LÄHTEET.....	37

LIITTEET

1 JOHDANTO

Nykyään kaikessa yritystoiminnassa tuottavuus ja tulokseteko ovat keskiössä. Kasvuyrityksissä uudet työntekijät halutaan mahdollisimman nopeasti osaksi tuottavaa prosessia. Tästä syystä uuden työntekijän nopea ja tehokas perehdyttäminen korostuu. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö tarkastelee uuden työntekijän perehdyttämistä prosessina, siihen vaikuttavia seikkoja ja sillä saavutettavia etuja. Lisäksi opinnäytetyön liitteenä on yksityiskohtainen perehdyttämismanuaali.

Opinnäytetyö on kaksiosainen. Ensimmäinen osa käsittelee uuden työntekijän perehdyttämisen teoriaa. Mitä perehdyttäminen käsitteenä tarkoittaa ja kuinka se tulisi käytännössä järjestää. Toinen osa on suomalaiselle laivanvarustamolle toimeksiannosta laadittu erään alussarjan koneosaston perehdyttämismanuaali. Turvallisuussyistä liitteettä ei voida julkistaa vaan se jää ainoastaan toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.

Perehdyttämismanuaali on englanninkielinen monikansallisen työyhteisön asettamien vaatimusten vuoksi. Kyseinen varustamo haluaa jatkuvasti kehittää toimintaansa ja määrittelee arvoikseen muun muassa henkilöstötyytyväisyyden ja vastuullisuuden. Näihin tavoitteisiin vastaamaan on omalta osaltaan laadittu tämän opinnäytetyön osana oleva perehdytysuunnitelma.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uudelle työntekijälle esitellään yrityksen toimintatavat, opetetaan tulevat työtehtävät ja tiedotetaan häneen kohdistuvat odotukset.

Perehdyttäminen on työtehtävistä riippuva prosessi, jonka laajuus suunnitelmaan kullekin perehdytettävälle sopivaksi, mutta pääosiltaan se noudattelee ennalta suunniteltua kaavaa. Kaikelle toiminnalle yhteinen tavoite on lyhentää sitä aikaa, jonka uusi työntekijä tarvitsee tullakseen itsenäiseksi, luotettavaksi ja tuottavaksi työntekijäksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda tutuksi perehdyttämistä käsitteenä ja perehdytysprosessissa huomioitavia seikkoja, sekä tarjota toimeksiantajalle yksityiskohtainen perehdyttämissuunnitelma.

Yrityksen henkilöstöpolitiikka asettaa viime kädessä viitekehyksen, jossa perehdytysprosessi suoritetaan. Tässä opinnäytetyössä perehdytysprosessin tarkastelu alkaa, kun uusi työntekijä rekrytoidaan ja häntä aletaan opastaa uusiin työtehtäviin. Jatkuva itseopiskelu ja reflektointi ovat nykytyöelämässä korostettuja. Näin ollen perehdytysprosessin tulisi luontevasti muuttua opetusta itseopiskeluksi ja jatkua koko työelämän ajan.

Opinnäytetyön ensimmäisen osan aineistona on käytetty monipuolisesti perehdyttämiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä joitain internetsivuja. Toisessa osassa lähdemateriaalina on käytetty omaa käytännön kokemusta sekä kollegoiden haastatteluja.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Organisaation menestymisen perusta ovat osaavat työntekijät. Uuden henkilökunnan hyvä perehdyttäminen luo pohjan osaamisen ja laadun säilymiselle. Osaamisen johtaminen on esimiehen keino saada organisaation visio, strategia ja tavoitteet näkyviksi käytännön toiminnassa. Osaamisen johtamisen voidaan katsoa kattavan kaikki organisaation toimintatavat, ajattelumallit, prosessit ja strategiat. Laaksonen, Niskanen & Ollila (2012)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa, rekrytoida ja pitää ne henkilöt palkkalistoillaan, joita se tarvitsee menestyäkseen ja kasvaakseen. Hyvän osaamisen johtamisen ensisijainen painopiste on aina tuottavuus. Osaamisen johtaminen on siis ennakoivaa potentiaalın tunnistamista ja vaalivaa niin henkilöstön keskuudessa kuin yhtiön ulkopuolellakin. Yrityksen osaamista ja tietotaitoa tulee aina kasvattaa. Osaamisen johtamisen taito on sen varmistaminen, että minkä tahansa haasteen organisaatio kohtaakin, sillä on aina valmiina osaamista haasteen kohtaamiseksi, sen hallitsemiseksi ja siitä selviämiseksi. Monster Helsinki. (2017)

Hyvällä ja laadukkaalla johtamisella varmistutaan siitä, että työntekijät voivat hyvin jolloin mahdollistetaan osaamisen kehittäminen ja opittujen asioiden hyödyntäminen omassa työssään. Motivoitunut työntekijä voi paremmin. Osaaminen tuo työntekijälle toisten arvostusta ja hän kokee olevansa pätevä ja tarpeellinen. Krats (2012).

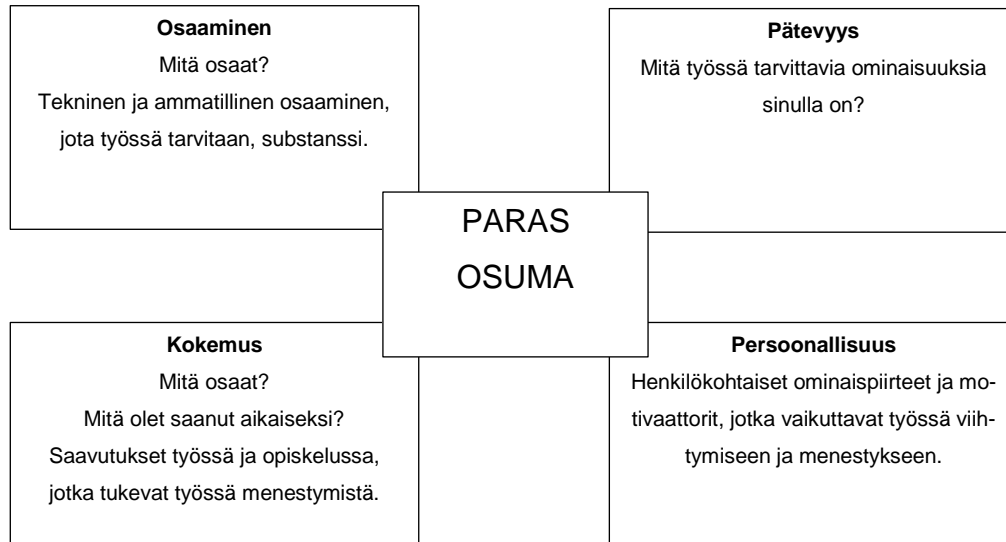
Mikäli yrityksessä havaitaan puutteita jollain osaamisen alueella, hyvään osaamisen johtamiseen kuuluu tämän puutteen tiedostaminen ja tietotaidon hankkiminen tarvittaessa myös yrityksen ulkopuolelta. Tämä synnyttää rekrytointitarpeen, joka puolestaan aikaansaa perehdyttämistarpeen.

Onnistunut rekrytointi sekä asiaankuuluva perehdyttäminen liittyvät näin ollen läheisinä osa-alueina osaamisen johtamiseen. Ne yhdessä takaavat laadukkaat ja osaavat työntekijät sekä saavat aikaan pitkäaikaisen jatkumon yrityksen toiminnassa.

3 REKRYTOINTI

Ennen varsinaisten perehdyttämistoimenpiteiden aloittamista on rekrytoitava uutta henkilöstöä tai järjestettävä yrityksen sisäistä työkiertoa. Rötkinin (2015) mukakaan uuden työntekijän palkkaaminen on työsuhteen elinkaaren lähtöpiste. Organisaatiot rekrytoivat, koska ne tarvitsevat lisää kapasiteettia tai osaamista sekä paikatakseen menetyksiä. Työsuhteen ensimmäiset kuukaudet ovat aina opettelua, ja harvasta työntekijästä saa ulosmitattua täysiä tehoja ensimmäisen vuodentakaa aikana. Esimies ja organisaatio yhdessä voivat vaikuttaa merkittävästi rekrytoinnin onnistumiseen. Rekrytointitarvetta vasten peilataan tehtävässä menestymisen edellytykset ja osaamiset. (Rötkin 2015).

Kukin yritys pyrkii rekrytoimaan parhaan mahdollisen osaajan. Kuvassa 1 on kuvattu karkeasti menestyjäprofiilia sekä siihen kiinteästi vaikuttavia elementtejä.



Kuva 1. Menestyjäprofiili sekä sen elementit. (Kaijala 2016)

Kun yritykseen rekrytoidaan uutta työntekijää, auttaa Kaijalan (2016) menestyjäprofiilia kuvaava nelikenttä palkkaamaan parhaan osaajan. Sopivassa suhteessa osaamista, pätevyyttä, kokemusta ja persoonallisuutta saavutetaan paras mahdollinen rekrytointitulokset.

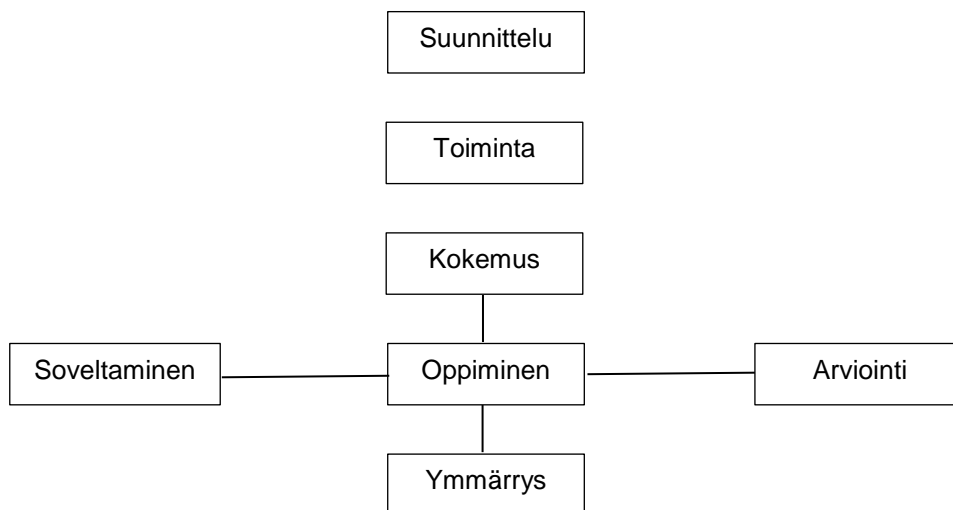
Henkilökohtaistaminen nousee keskiöön mietittäessä kuinka uusi työntekijä saadaan nopeasti osaksi tuottavaa työyhteisöä. Prosessissa auttavat kokemukset aiemmista rekrytoinneista. Suora palaute yrityksen rekrytointiprosessin jo läpikäyneiltä työntekijöiltä on ensiarvoisen tärkeää.

Onnistunut rekrytointi luo perehdyttämistarpeen. Tulokas tarvitsee opastusta ensimetreistä alkaen, jotta hänessä oleva potentiaali saadaan ulosmitattua tehokkaasti. Kun työsopimus on tehty, syntyy myös uusi esimies- alaissuhde. Rötkin (2015). Molemminpuolinen myönteinen ensivaikutelma on tärkeää. Uutta työntekijää täytyy johtaa alusta saakka ja on tärkeää varata riittävästi aikaa hänen johtamiseen sekä opettamiseen.

4 PEREHDYTYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ

Perehdyttäminen on tärkeintä yrityksessä tapahtuvaa koulutusta. Sen merkitys haluttujen tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi on kiistaton. Uusi työntekijä yrityksessä tarvitsee alussa opastusta tulevien tehtäviensä suhteen. Samoin henkilön, joka palaa pitkältä poissaolojaksolta takaisin työelämään, on hyvä saada alussa opastusta. Näistä syntyy perehdyttämistarve. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen toiminta-ajatuksen, oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset ja työhönsä kohdistuvat odotukset sekä ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Perehdyttämisen laajuus vaihtelee suuresti työpaikan tai työtehtävän mukaan ja on työnantajan toimesta räätälöity kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Tarkoitus on mahdollisimman nopeasti saattaa uusi tulokas itsenäisen työskentelyn alkuun.

Kuvassa 2 perehdyttämisen prosessi on esitetty Helsilän (2002) mukaan. Kaiken pohjana on suunnitelmallisuus ja keskiössä yksilön sekä yhteisön oppiminen, johon läheisesti vaikuttavat prosessista saadut kokemukset.



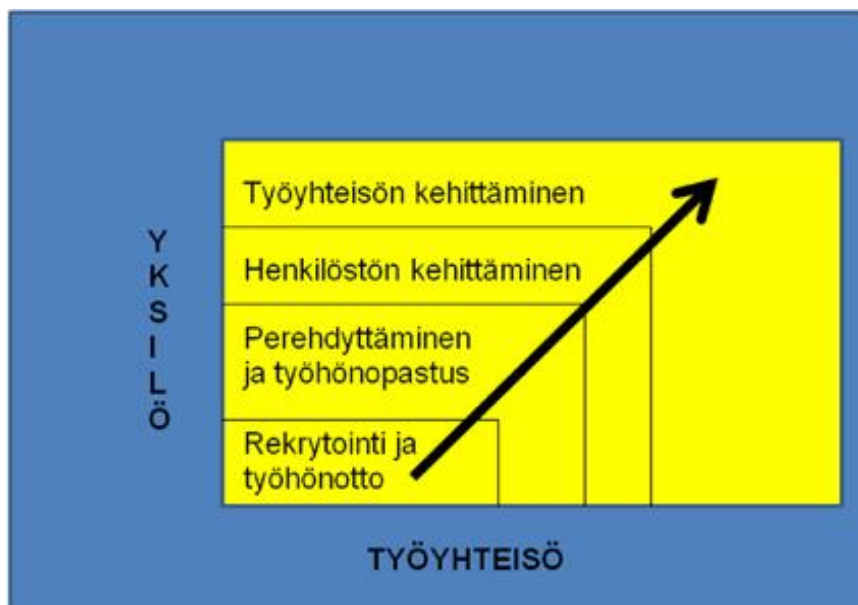
Kuva 2. Perehdyttämisen prosessi (Helsilä 2002)

Österbergin (2015) mielestä perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja ennen kaikkea oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdytysprosessi vie aikaa. On kuitenkin selvää, että mitä nopeammin perehdy-

tettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki. (Österberg 2015). Hyvin ja järjestelmällisesti suoritettu toiminta niin uudelle työntekijälle kuin pitkältä poissaolojaksolta palaavalle henkilölle edesauttaa sujuvan ja tuottavan työn aloittamista.

Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä, ja se on nähtävä työyksikön koko henkilöstön, sekä uuden henkilön yhteisenä oppimisprosessina. Onnistuminen edellyttää kaikkien osapuolten aktiivista panosta. Keskeiseksi muodostuu työmotivaation kaikinpuolinen tukeminen ja ylläpitäminen. (Lepistö 2001). Motivoitunut perehdyttäjä opastaa paitsi uutta tulokasta tai työhön palaavaa henkilöä, myös kehittää itseään ja ylläpitää ja kehittää omaa tietotaitoaan.

Kuvassa 3 yksilön ja työyhteisön keskinäistä vuorovaikutussuhdetta työhönoton ja perehdyttämisen näkökulmasta kuvaa TTS Työtutka-nimisen projektin laatima kuva.



Kuva 3. Yksilön ja työyhteisön vuorovaikutussuhde TTS Työtutka (2012)

Kuvasta voidaan havaita, kuinka perehdyttäminen hyödyttää sekä työyhteisöä, että yksilöä ja kuinka opastuksen avulla saadaan toimivampi työyhteisö ja taitavammat työntekijät. Taitavammista yksilöistä ja työyhteisöstä yhdessä muodostuu yritykselle kilpailuetua.

5 PEREHDYTTÄMINEN OPPIVA ORGANISAATIO- KÄSITTEEN NÄKÖKULMASTA

Sydänmaanlakka (2002) on paneutunut erittäin yksityiskohtaisesti käsitteeseen oppiva organisaatio ja sivuaa tahollaan myös toimivaa perehdyttämisprosessia. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutumisella tarkoitetaan, että organisaatiolla on jatkuvasti valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2002). Pysyäkseen jatkuvasti kilpailukykyisenä on yrityksen pysyttävä kehityksessä mukana, kerättävä jatkuvasti alansa viimeisin tietotaito ja kyettävä hyödyntämään sitä mahdollisimman nopeasti. Jälleen kerran toimiva perehdytys korostuu. Se nopeuttaa muutosprosessia, joka puolestaan on kilpailuedun tavoittelussa elinehto. On kyettävä uudistumaan, jotta pysyy kehityksessä mukana.

Vaikka yritys onnistuisikin uusiutumaan, innovoimaan ja keräämään alansa huippuosajat palkkalistoilleen, vaatii jokainen uusi työntekijä yhtäläillä opastusta. Lepistö (2004) tukee Sydänmaanlakan tutkimustietoa ja tähdentää, että organisaation oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Tiedon määrä lisääntyy koko ajan ja inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Epävarmuus ja nopeat muutokset vaativat sekä organisaatiolta että yksilöltä paljon. Menestymiseen vaaditaan uusiutumiskykyä, nopeutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Lepistö 2004)

Lepistö (2001) jatkaa ja alleviivaa, että tämän päivän hektisessä ilmapiirissä, jossa avainsanoja ovat kilpailukyky, tuottavuus, laadun tekeminen, laatujärjestelmien ylläpitäminen, työturvallisuus ja henkinen hyvinvointi työssä asettavat suuret haasteet työhön perehdyttämiselle. Ilman kunnollista perehdytystä yksilön kehittyminen tiedoiltaan ja taidoiltaan täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi sujuu hitaasti. (Lepistö 2001)

Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa antaa tasoitusta muille osaamattoman henkilökuntansa takia, varsinkaan nykyään kun globalisaatio on tullut jäädäkseen. Länsimaiset yritykset eivät pysty kilpailemaan työntekijöidensä kustannusrakenteella aasialaisia tai itäeurooppalaisia maita vastaan, vaan niiden on jo kilpailukykyä vuoksi erotuttava laadulla. Tähän laatukysymykseen on tiu-

kasti sidottu osaava ja motivoitunut henkilökunta, jonka työaika ei ole tyhjäkäyntiä. Näin ollen myös uuden työntekijän ensimmäiset päivät korostuvat. Mitä nopeammin hänestä saadaan työyhteisön tuottava jäsen, sitä pienemmin kustannuksin työnantaja selviää kokonaisvaltaisesta rekrytointiprosessista.

6 YRITYSSTRATEGIA, MISSIO, VISIO JA ARVOT PEREHDYTTÄMISEN TUKIPILAREINA

Jokaisella hyvin johdetulla yrityksellä on strategia, missio, visio ja arvot riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta.

Strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategia on siis lyhyesti ilmaistuna yrityksen toimintasuunnitelma, joka sisältää ja jossa määritellään yrityksen missio, visiot ja arvot.

Yrityksen missio vastaa kysymykseen miksi olemme täällä tai mikä oikeuttaa olemassaolomme?

Visio on tulevaisuudensuunnitelma. Mihin yrityksessä pyritään tulevaisuudessa?

Arvot ohjaavat yrityksessä tehtäviä valintoja ja määrittelevät kuinka häikäilemättömästi päämääriä kohti pyritään.

Uudelle tulokkaalle on hyvin johdetussa yrityksessä selvää, mitkä ovat hänen työnantajansa strategia, missio, visio ja arvot. Nämä kaikki johtamisopin jokapäiväiset termit tulevat näin ollen esille myös perehdyttämisprosessissa. Lepistö (2004) huomauttaa, että yrityksen strategian toteutuminen, asiakaslähtöisyys ja henkilöstön osaamisen hallinta kulkevat käsi kädessä. Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ei kuitenkaan ole vain yrityksen asia. Se edellyttää myös yksilöltä motivaatiota ja kiinnostusta oppimiseen. Toisaalta yrityksen tulee rakentaa oppimismyönteinen kulttuuri ja käytännön edellytykset oppimiselle. (Lepistö 2004)

Toimivan strategian omaava yritys kannustaa siis henkilöstöään jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Se luo pohjan myös toimivalle perehdyttämislle, jossa paitsi tietotaito siirtyy eteenpäin ja avoimuus lisääntyy, myös henkilöstö kehittyy ikään kuin itsestään. Parhaimmillaan tietotaidon ja kokemusten vaihto ovat vuorovaikutteisia. Ihanteellisessa prosessissa sekä perehdyttäjä että perehdytettävä hyötyvät tiedonvaihdon takia. Jotta vuorovaikutteiseen suhteeseen päästään, on taattava positiivinen suhtautuminen ja avoin ilmapiiri ruokkimaan tätä kehitystä ja toimintatapaa sekä vaikuttamaan myönteisesti yhteishenkeen. Erityisesti jatkuva oppiminen on olennaista hyvin johdetuissa yrityksissä. Jatkuva itsenäinen opiskelu, halu kehittää itseään ammattilaisena sekä toisaalta työnantajan kyky tarjota työntekijälleen motivoiva työympäristö riittävine haasteinen esimerkiksi työkierron avulla ovat tavoittelemisen arvoisia päämääriä.

7 MENTOROINTI OSANA PEREHDYTYSPROSESSIA

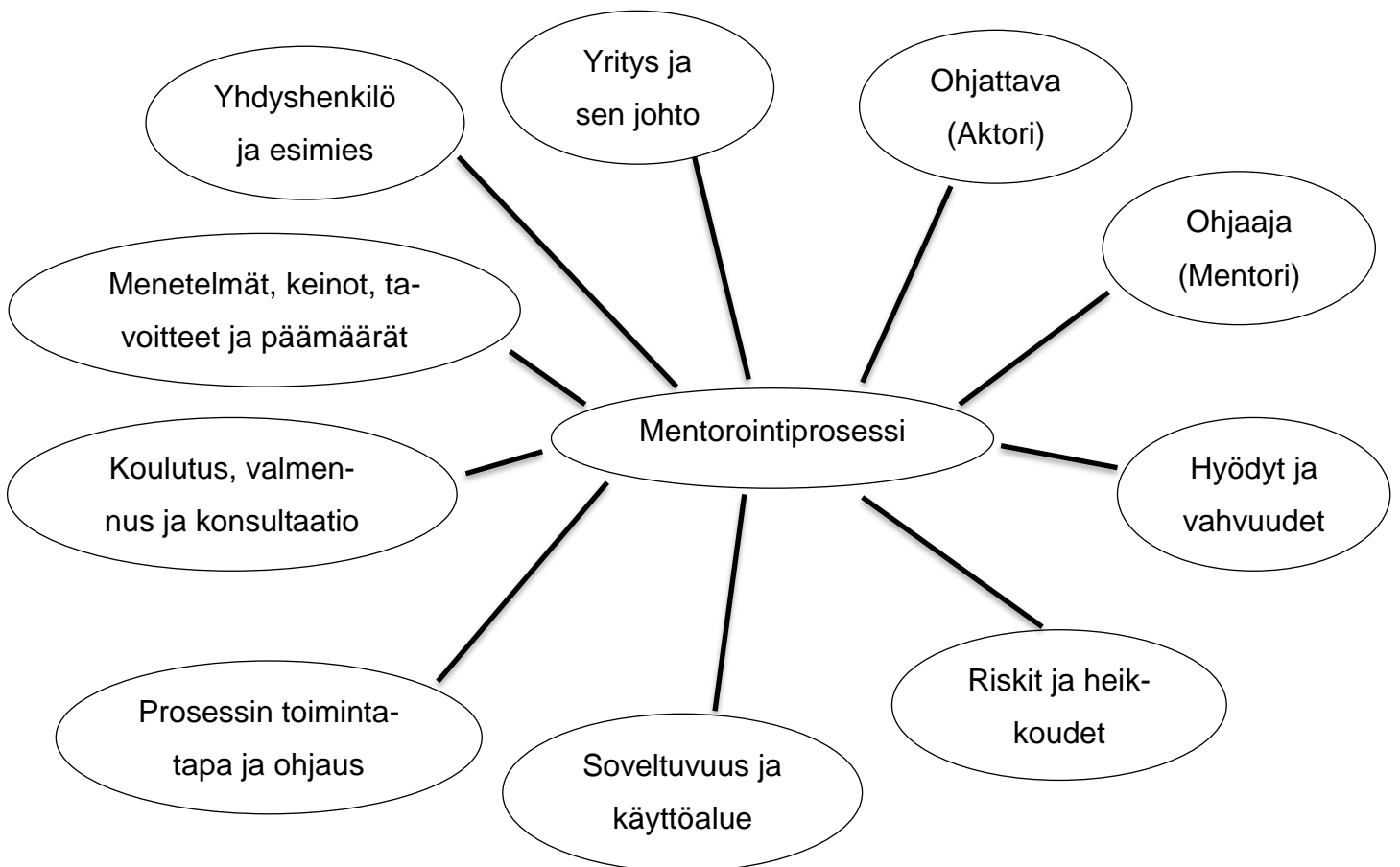
Käsite oppiva organisaatio pyrkii kannustamaan työyhteisöjä kehittämään osaamistaan jatkuvasti. Yksi helpoimmista keinoista edistää oppimista ilman ulkopuolista ja usein kallista koulutusta on mentorointi. Keino on ikivanha ja sen erilaisia variaatioita on käytetty niin kauan kuin ihminen on opettanut toiselle jotain. Tästä esimerkkinä on muun muassa vanha mestari-kisälli asetelma.

Myös käytännön perehdytysprosessia voidaan tehostaa mentoroinnilla sekä tehtäväkohtaisella työnopastuksella. Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden yksilön tai kahden ryhmän välistä suoraa vuorovaikutussuhdetta, jossa tieto siirtyy kokeneemmalta kokemattommalle. Kokeneempi ja ammattitaitoisempi mentori valmentaa kokemattomampaa ja ammattitaidottomampaa aktoria. Mentorointi edistää verkostoitumista. Se kannustaa monipuoliseen ammattitaidon ylläpitämiseen, kun saavutettua tietoa jaetaan ja päivitetään aktiivisesti. Samalla sosiaalinen kanssakäyminen ihmisten välillä lisääntyy ja työyhteisö tiivistyy.

Mentorointi on lähtökohtaisesti viritetty palvelemaan aktorin tarpeita. Tästä huolimatta ei mentorikaan voi olla oppimatta itsestään, osaamisestaan ja toimintatavoistaan. Tutkitusti paras tapa oppia itse on opastaa ja ohjata muita.

Reflektointi eli itsensä, omien tietojen, taitojen ja toimintatapojen tarkastelu sekä etäisyyden ottaminen omiin tekemisiin ja ajatteluun on mentoroinnin ja itseoppimisen ydintä. Reflektointiin kannustetaan nykyaikaisessa johtamisopissa, koska on huomattu, että mitä paremmin yksilö tuntee itsensä, sitä parempi johtaja (mentori) hänestä tulee.

Kuvassa 4 mentorointiprosessia ja siihen kytköksissä olevia seikkoja havainnollistavat Juusela, Lillia & Rinne (2000)



Kuva 4. Mentoriprosessin osa-alueet. (Juusela, Lillia & Rinne 2000)

Onnistuneeseen mentoriprosessiin vaikuttavat monenlaiset osa-alueet. Useimmissa mentorointiesimerkeissä on huomioitu ainakin mentorointiprosessin resursointi, mentoroitavien ja mentoreiden valinta, tavoitteet ja arviointi. (Juusela ym. 2000)

Juusela (2006) kiteyttää, että mentorointi on monipuolista osaamisen, kokemuksen ja näkemyksen välittämistä. Sitä voidaan käytännössä harjoittaa sekä

yksilö- että ryhmätasolla ja sillä on olennainen rooli täyttää oppivan organisaation vaatimukset. (Juusela 2006).

Mentorointi on siis laaja-alainen käsite ja sitä voidaan laventaa ja räätälöidä kulloisenkin tarpeen mukaan. Tilanteesta riippuen mentoreita voi olla useita ja monelta erityisalalta. Yhtä hyvin yksi mentori voi opettaa useita aktoreita. Mentori/ aktori asetelma voi olla tietoisesti aikaan saatu tai se voi syntyä huomaamatta.

Edellä kuvailtu mentorointi on erinomainen työkalu tehostaa perehdytystä. Juusela (2006) havainnollistaa mentorointia perehdytyksen näkökulmasta. Kun opastusta laajennetaan mentoroinnin suuntaan, siihen kuuluvat muun muassa keskustelut yrityskulttuurista, organisaation arvoista ja visioista sekä perehdytettävän henkilökohtaisista tavoitteista. Parhaimmillaan saavutetaan monivaiheinen, syvälinen prosessi, jossa sekä mentori että aktori saavat virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä. (Juusela 2006)

Lisäksi Juusela (2006) korostaa, että mentorointi on tapa lisätä oppivaa organisaatio- ilmapiiriä, sillä oppiminen perustuu aktiivisuuteen. Mentorin on hyvä reflektoida omaa osaamistaan ja esittää itselleen seuraavat kysymykset ennen mentorointiohjelman aloittamista:

- Pidätkö yllä omaa ammattitaitoasi?
- Seuraatko erikoisosaamisalueesi, toimialasi ja yhteiskunnan kehitystä?
- Oletko luonut verkoston, joka edistää osaamistasi?
- Jaatko avoimesti omaa asiantuntemustasi?
- Uskallatko kyseenalaistaa omaa osaamistasi?
- Annatko asiakkaiden kartuttaa osaamistasi?
- Oletko ottanut vastuun omasta ja työyhteisösi kehittämisestä?
- Tuetko muiden osaamisen kehittämistä?

(Juusela 2006)

Mitä useampaan kysymykseen tuleva mentori vastaa kyllä, sitä paremmat edellytykset hänellä on toimia taitavana ja ammattitaitoisena mentorina.

Juusela, Lillia & Rinne (2000) tuovat esille mentoroinnin hyötyjä. Mentorointi on kehittymisen ja kehittämisen vanhimpia keinoja ja sitä on käytetty tiedostaen tai tiedostamatta aina kun ihmiset ovat toimineet yhdessä. Mentoroinnissa yhdistyvät oppimisen taidot, tehostaminen, vastuunottaminen omasta oppimisesta, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Näin ollen mentorointi tuo käytäntöön käsitteen oppivasta organisaatiosta. (Juusela ym. 2000)

Mikäli mentorointia päätetään käyttää osana perehdytysprosessia tai sitä käytetään tiedostamatta, täytyy paneutua kysymykseen, mihin hyvä mentorointisuhde pohjautuu? Juusela (2006) luettelee seikkoja, jotka nousevat esille terveessä mentori/ aktori- suhteessa.

- Kahdenkeskisyys. Mentorointisuhde perustuu luottamukseen
- Sitoutuneisuus. Osapuolilla on halu panostaa aikaansa ja jakaa osaamista
On tärkeää, että molemmat osapuolet saavat jotain ja kehittyvät
- Tavoitteellisuus. Osapuolilla oleva päämäärä on yhtenevä
- Aitous
- Joustavuus. Oppimisen pitää antaa tapahtua kuin itsestään eikä oppimisprosessia pidä lyödä lukkoon

(Juusela 2006)

Ristikangas, Clutterbuck & Manner (2014) arvioivat, että perehdytyksen apuna käytettävällä mentoroinnilla saavutetaan monia hyötyjä. Kiteytettynä mentorointiohjelman tärkeimmät hyödyt organisaatiolle ovat:

- Helpompi rekrytointi ja perehdyttäminen
- Parantunut motivaatio
- Yrityskulttuurin kehittyminen
- Johtamisen kehittyminen
- Seuraajasuunnittelun vahvistuminen
- Parantunut viestintä
- Sitoutuneet työntekijät

(Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014)

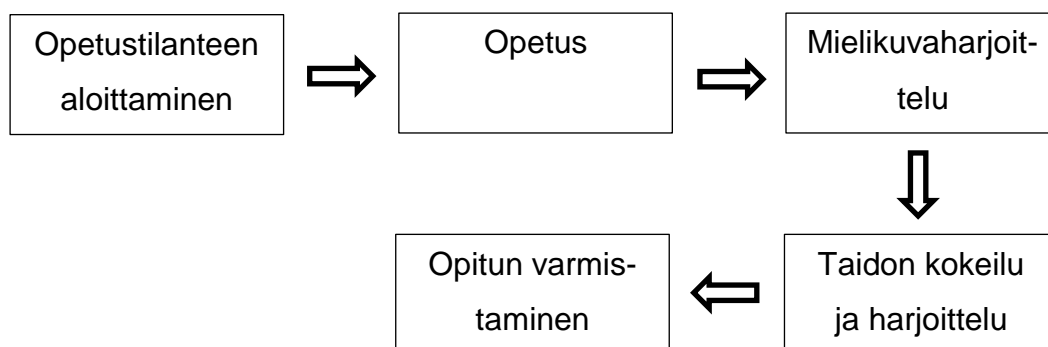
Ensiarvoisen tärkeää on sisäistää, että kaikenlaiset perehdytysohjelmat ja mentorointisuhteet ovat vain apuvälineitä päämäärien saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Erityisesti on varottava ylibyrokraattisuutta, etteivät erilaiset ohjelmat haittaa varsinaista työntekoa. Ohjelmien tarkoitus on siis tukea, ei hallita varsinaista työtä.

8 TYÖNOPASTUS- PEREHDYTTÄMISEN YDIN

Mentoroinnin ohella toinen läheisesti perehdytykseen liittyvä osa-alue on työnopastus. Se on kaiken kattavan perehdyttämisen prosessin ydin. Kokonaisvaltaista uuden työntekijän opettamisprosessia kutsutaan siis perehdyttämiseksi. Varsinkin nuoren ja ammattitaidottoman henkilön opastusprosessia voidaan tehostaa nimeämällä mentori tai perustamalla mentorointiryhmiä. Varsinaisten työtehtävien opettamisesta käytetään termiä työnopastus. Työnopastusta järjestetään niin uudelle työntekijälle kuin työkierrossa oleville henkilöille.

Tehtäväkohtainen työnopastus on siis tärkeä osa opetustoimintaa. Siinä neuvotaan varsinaisen työn, kuten esimerkiksi koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Samalla kiinnitetään huomiota oikeiden työmenetelmien ja työturvallisuusseikkojen sisäistämiseen.

Kuvassa 5 työnopastuksen viisi askelta voidaan jakaa Kankaan ja Hämäläisen (2007) mukaan loogiseen jatkumoon. Työnopastus etenee vaihe vaiheelta opetustilanteen aloittamisesta varsinaisen opetuksen ja opittujen taitojen harjoittelun kautta opitun varmistamiseen. Näin toimimalla saadaan työnopastuksesta prosessi, jossa varmistutaan tuloksista ja prosessin sisältöä voidaan kehittää tarpeen mukaan.



Kuva 5. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2007)

Kuten Kangas ja Hämäläinen (2007) kirjoittavat, työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskittään itse työntekemisen keskeisiin vaatimuksiin ja niiden opettamiseen. (Kangas ym. 2007)

Yrityksessä on ennalta mietitty, mitä taitoja uudelle työntekijälle opetetaan ja missä järjestyksessä, jotta hän pääsee työssään hyvin ja sujuvasti alkuun. Koska jokainen opastettava on yksilö ja oppimistavat ovat jokaisella erilaisia, tulee työnopastus räätälöidä kullekin opastettavalle sopivaksi. Ihmiset oppivat eri tavoin, kuten näkemällä, kuulemalla tai vaikka tekemällä. Työnopastuksessa nämä seikat tulisi ottaa huomioon ja räätälöidä opastus sen mukaan. Oppiminen, asenteellisten valmiuksien kehittäminen ja työturvallisuusnäkökohtien huomioiminen edellyttävät sekä tulokkaalta että opastajalta motivoitunutta otetta.

Erilaisista kulttuureista tuleville työntekijöille työnopastus on erityisen tärkeää. Perusteellisella työnopastuksella saadaan minimoitua väärinkäsitysten riskit sekä tuodaan selkeästi esille, mitä uudelta tulokkaalta odotetaan. Kulttuurieroista johtuen työnopastukseen kannattaa varata enemmän aikaa ja hyvä kielitaito korostuu. Pohjoiseurooppalainen työkulttuuri saattaa olla vierasta. Yrityksen toimintatavat ja aikakäsitys saattavat olla vieraita. Näitä asioita on hyvä korostaa toisesta kulttuurista tuleville työntekijöille.

Tärkeä työnopastuksen vaihe on paneutua kaikkiin erityisiä turvallisuusnäkökohtia tai määräyksiä vaativiin työtehtäviin mikäli sellaisia työpaikalla esiintyy. Näitä ovat esimerkiksi tulityöt, asbestityöt tai sähkötyöt. Näin menetellen taataan työturvallisuuskysymysten huomioon ottaminen heti alusta alkaen, sekä omalta osaltaan seurataan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmää. On todettava, että työnopastus on parasta mahdollista ennakoivaa työsuojelua.

Lepistö (1988) vetää yhteen työnopastuksen: Työnopastuksen tulisi olla suunnitelmallista toimintaa, jonka tavoitteena on antaa opastettavalle työtehtävien hoitamisessa tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiudet. Toisin sanoen työnopastus on perehdyttämisen vaihe, jossa työntekijälle opetetaan varsinainen työ. (Lepistö 1988)

9 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET JA MERKITYS

Molemminpuolisen myönteisen ensivaikutelman saavuttaminen tulisi olla perehdyttämisprosessin tavoite numero yksi. Tässä auttaa työnantajan näkökulmasta myönteinen yrityskuva ja uuden työntekijän näkökulmasta suomalaisia perusarvoja noudatteleva esiintyminen. Niillä pärjää ja niitä ihannoidaan yleisesti maailmalla.

Ennen varsinaisen perehdytysohjelman käyttöönottoa täytyy johtamisoppien mukaiset tavoitteet olla selviä. Mitä perehdyttämisellä tavoitellaan?

Valvisto (2005) nimeää perehdyttämisen perimmäiseksi tarkoitukseksi sen ajan lyhentämisen, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Se myös varmistaa, että tämän työpanos vie yritystä taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. (Valvisto 2005)

Kuten edellä on todettu, perehdyttäminen on siis monivaiheinen prosessi. Paitsi opettaa varsinaiset työtehtävät, myös talon tavoille oppiminen kuuluu olennaisena osana prosessiin. Parhaimmillaan alkuopastus poistaa epävarmuuden tunnetta ja luo hyvät suhteet työtovereihin, esimiehiin ja muihin sidosryhmiin. Kunnollisella perehdyttämisellä myös lisätään työiihtyvyyttä ja edistetään molemminpuolista uuden oppimista. Tulevien työtehtävien hoito helpottuu kun roolit selkiytyvät ja työtavoitteet ovat selvät.

Lepistö (2001) tuo esille, että työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Tavoitteisiin päästään kun perehdyttäminen nähdään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa huomioidaan myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Lepistö 2001)

Perehdyttäminen on suunnitelmallinen, useiden toimenpiteiden kokonaisuus. Siihen sisältyvät kaikki ne tutustuttamis-, ohjaus- ja opetustapahtumat, jotka ajoittuvat työhönoton ja omatoimisen työskentelyn aloittamisen välille. Toiminta on myös henkilöstön kehittämistä ja koulutusta. Sen tulisi sisältyä yrityksen toiminta- ja koulutussuunnitteluun. Perehdyttämisohjelmien huolellinen valmistelu tukee yrityksen menestymistä. Koulutuksella halutaan varmistaa,

että yrityksellä on työtehtäviensä hoitoon motivoitunut, jatkuvasti toimintakykyinen, laadukas henkilöstö, joka viihtyy työpaikallaan.

Lepistön (1988) mukaan perehdyttämisellä pyritään:

- Luomaan uuden työntekijän myönteinen asennoituminen työyhteisöön
- Helpottamaan uusiin työtehtäviin paneutumista
- Luomaan hyvä yhteistyö uuden työntekijän ja hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille
- Lyhentämään oppimisaikaa
- Poistamaan epävarmuutta
- Vähentämään virheitä ja muita harmejä, joita voi aiheutua, kun työympäristöä ja tehtäviä ei tunneta

(Lepistö 1988).

10 PEREHDYTTÄMISEN HYÖDYT

Laajemmin arvioituna yrityksen visioiden, arvojen ja strategian jalkauttaminen liittyvät läheisesti perehdyttämiseen. Se on monesti konkreettinen ensikontakti uuden työntekijän, työyhteisön ja yrityksen välillä. Yrityksen peruseriaatteiden juurruttaminen käynnistyy perehdytysprosessilla.

Muutokset työelämässä ovat jatkuvia. Ihmiset vaihtavat työpaikkaa tai tulevat uudelleen sijoitetuiksi. Hyvin hoidettu alkuopastus antaa yrityksestä ammattimaisen ja työntekijöistään huolehtivan kuvan. Ihanteellisessa tilanteessa edistetään myös yksilön oma-aloitteellisuutta ja aktivoidaan hänet nopeasti työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Tulokas tuntee olonsa arvostetuksi ja tervetulleeksi.

Österberg (2015) korostaa, että perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi jo uusien tehtäviensä alkutaipaleella, kun hän tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen. Turvallisuusriskit vähenevät, hyvä perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti tulokkaan mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. (Österberg 2015).

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Lepistö (2004) paneutuu työntekijän, esimiehen ja työnantajan näkökulmiin ja listaa osuvasti konkreettiset hyödyt, jotka hyvin hoidettu prosessi saa aikaan.

Työntekijä hyötyy, koska

- Epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät
- Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu
- Työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun opitaan tekemään oikein
- Perehdyttävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille
- Työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat
- Ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat
- Laatutavoitteet saavutetaan nopeammin
- Normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin

Esimies hyötyy, koska

- Tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin
- Työongelmien ratkaiseminen helpottuu
- Hyvälle yhteistyöhengelle muodostuu perusta
- Esimiehen aika säästyy vastaisuudessa

Työpaikka hyötyy, koska

- Työn tulos ja laatu paranevat
- Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi
- Virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän
- Hävikin määrä on pienempi
- Poissaolot vähenevät
- Vaihtuvuus pienenee
- Työvälineiden ja kaluston huolto helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä
- Raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi
- Hyvin hoidettu perehdytys parantaa yrityskuvaa

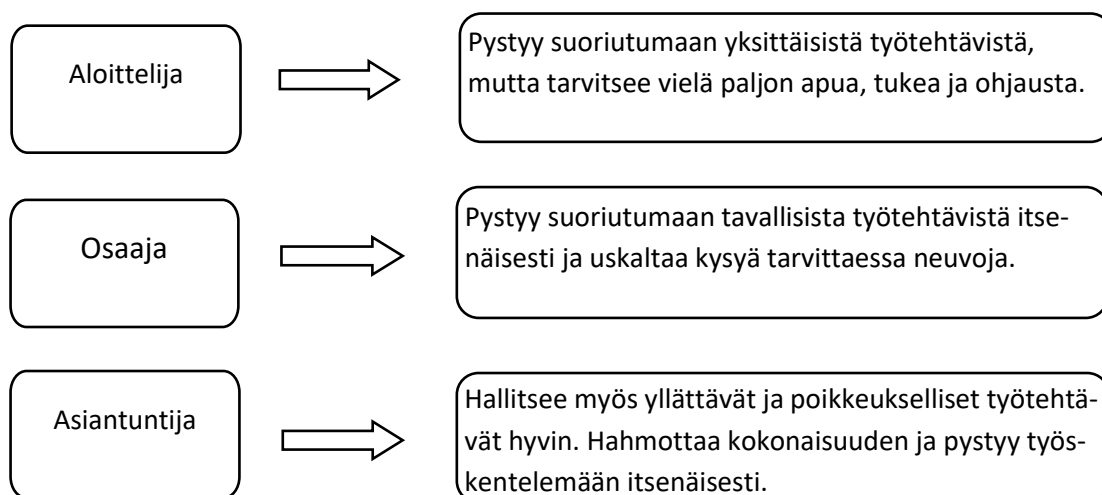
(Lepistö 2004)

11 PEREHDYTTÄMISEN SISÄLTÖ

Hyvin johdettu ja toimivan strategian jalkauttamisessa onnistunut yritys on ennalta suunnitellut tehtäväkohtaisen perehdyttämishjelman tai vähintään miettinyt millaisia asioita prosessiin tulisi sisällyttää.

Ihannetilanteessa hyvin suoritellulla opastuksella saavutetaan molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutustilanne. Ei ole suinkaan poissuljettua, etteikö myös perehdyttäjä voisi oppia uutta perehdytettävältä. Tilanne edellyttää positiivista asennetta, kunnioitusta ja vuorovaikutusta. Ajattelun ja asenteiden muuttamista tähän suuntaan tulisi kannustaa ja tuoreiden näkökulmien saaminen on toivottavaa.

Perehdyttämisen sisältöön olennaisesti vaikuttaa opastettavan ammattitaito ja osaaminen. Vaikka yrityksessä onkin käytössä tehtäväkohtainen perehdyttämissuunnitelma, on se hyvä räätälöidä ja painotuksia kohdentaa kunkin tulokkaan ennako- osaamisen mukaan. Ennen henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman tekoa tulokkaan lähtötason arvioinnissa auttaa esimerkiksi oheinen Kankaan (2000) laatima osaamistasokuvaaja (Kuva 6). Uuden työntekijän lähtötaso voidaan karkeasti arvioida aloittelijaksi, osaajaksi tai asiantuntijaksi.



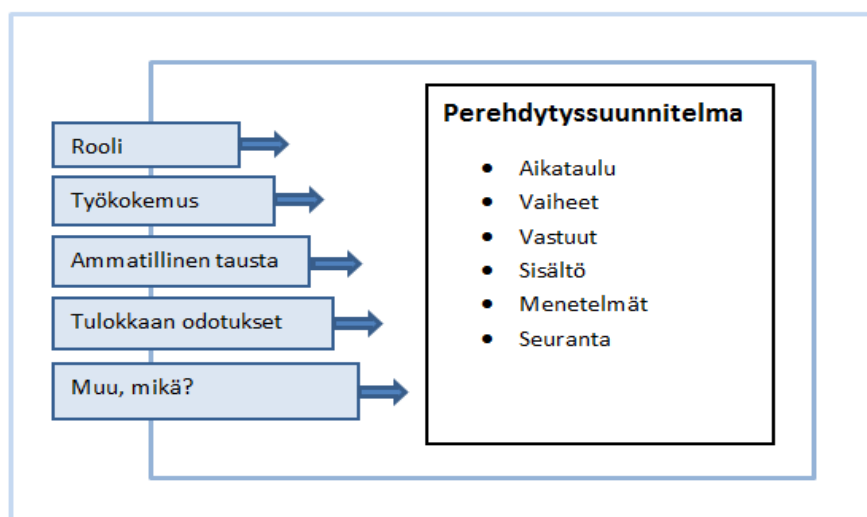
Kuva 6. Osaamistasokuvaaja (Kangas 2000)

Österberg (2015) tähdentää, että myös lyhyissä työsuhteissa perehdytys on hoidettava, mutta se voidaan tiivistää käsittämään vain kaikkein olennaisimman. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. (Österberg 2015) Juuri lyhyissä työsuhteissa, ja etenkin jos ollaan jo ennakkoon tietoisia tästä, perehdyttäminen usein jää liian pintapuoleiseksi. On varsin inhimillistä, ettei näissä tilanteissa viitsitä suorittaa edes pintapuolista opastusta, mutta ennen kaikkea tapaturmien välttämisen näkökulmasta perehdyttäminen on suoritettava.

Samaa asiaa painottavat Kangas ja Hämäläinen (2007). Lyhytaikaisten sijais-ten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on usein käytettävissä vain vähän resursseja ja siksi onkin keskityttävä työn kannalta kaikkein oleellisimpiin seikkoihin. Sama koskee työharjoittelussa olevia opiskelijoita. (Kangas ym. 2007)

Kangas ja Hämäläinen (2007) täsmentävät vielä, että perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän henkilön mukaan. (Kangas ym. 2007)

Kuvassa 7 Kjelin ja Kuusisto (2003) tarkastelevat perehdytyksen sisältöä uuden tulokkaan näkökulmasta. Kuinka tulokkaan tuleva rooli, aikaisempi työkokemus, ammatillinen tausta, henkilökohtaiset odotukset sekä muut mahdolliset seikat vaikuttavat henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman laatimiseen.



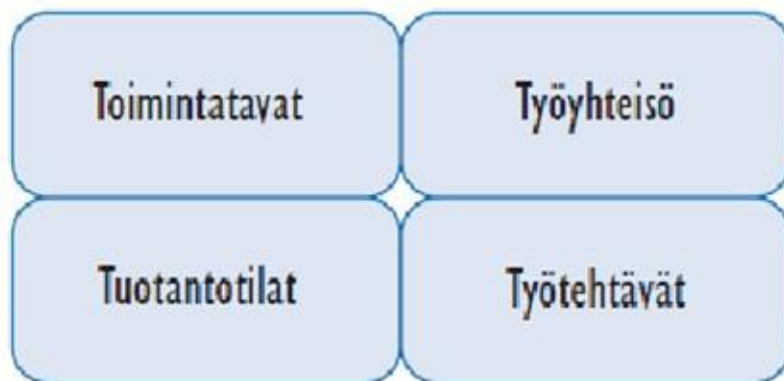
Kuva 7. Perehdytyksen sisältö (Kjelin & Kuusisto 2003)

On kuitenkin huomattava, että vaikka kukin perehdytettävä onkin yksilö, voidaan prosessi viedä läpi tietyn peruskaavan mukaan. Erot tulevat pikemminkin painotuksista. Ihmiset omaksuvat eri asioita eri tavalla ja erilaisessa ajassa. Kangas ja Hämäläinen (2007) korostavat, että uudelle työntekijälle on tärkeää myönteisen ensivaikutelman luominen uudesta työpaikasta, koska se luo hyvän perustan tulevalle yhteistyölle. Lisäksi tulokas uskaltaa helpommin tarttua asioihin, kysellä ja tuntee olevansa tervetullut. (Kangas ym. 2007)

12 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU

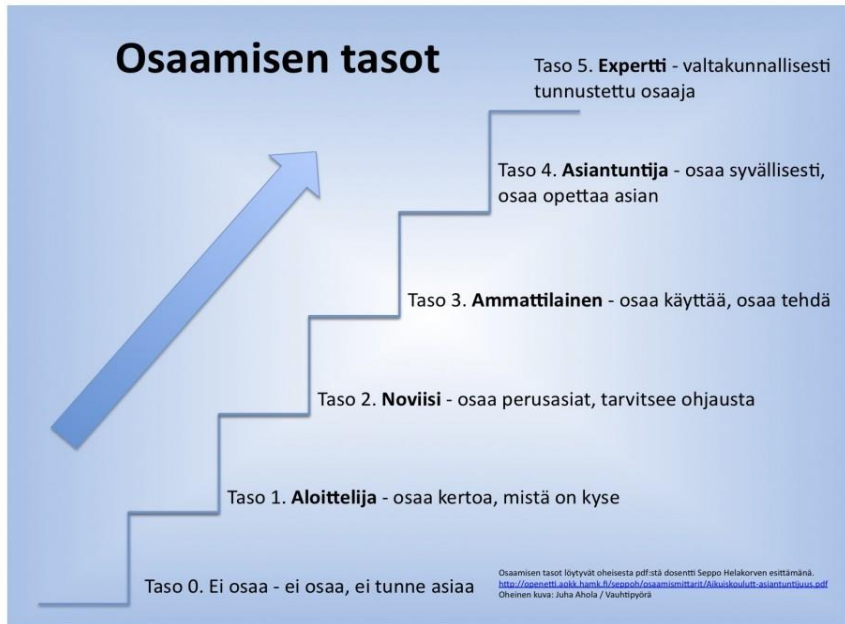
Toiminnan suunnittelun lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka. Se määrittää viitekehyyksien sille, millaista henkilöstöä yritykseen palkataan, miten sitä kehitetään ja koulutetaan sekä millaista perehdytystä tulokkaalle on tarkoitus antaa. Riippuu tulokkaasta ja hänen työkokemuksestaan tarvitaanko yksityiskohtaista, ammattiasioihin paneutuvaa perehdyttämistä vai riittääkö yrityksen toimintatapojen esittely. Uuden työntekijän kokemus ja osaaminen toisinaan määrittelevät toiminnan painopisteen.

Kuvassa 8 perehdyttämissuunnitelman painopistearvioinnin runkona on käytetty TTS-Työtutkijan internetjulkaisun mukaan neljää eri osa-aluetta.



Kuva 8. Perehdyttämissuunnitelman painopistearvionti <https://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/perehdytyssuunnitelman-laatiminen/>

Perehdyttämisen painopisteen ohella uuden työntekijän osaamistaso on hyvä arvioida. Kuvassa 9 on Helakorven ja Aholan laatima osaamistasoarviotaulukko ja sitä voidaan käyttää apuna perehdytyssuunnitelman teossa.



Kuva 9. Osaamistasot. Ahola (2012)

Olipa uusi työntekijä kokenut tai ei, ensiarvoisen tärkeää on valmistautua uuteen tulokkaaseen etukäteen. Tästä syystä yrityksessä tulee olla etukäteen laadittu perehdytysuunnitelma. Suunnitelmaa tehtäessä voidaan läpikäytävät asiat jakaa Lepistön (1988) mukaan seuraaviin osa-alueisiin:

- Tiedottaminen ennen työhön tuloa
- Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- Työsuhdeperehdyttäminen
- Työnopastus

(Lepistö 1988)

Edellä listattujen asioiden lisäksi suunnitelmassa määritellään vastuuhenkilöt tai alkuopastuksesta vastaava tiimi. Mikäli uusia työntekijöitä on useampia, voidaan heidät perehdyttää yhdessä ja syventää sekä kerrata opittuja asioita yksilökohtaisesti. Yleisesti käytössä olevan mallin mukaan perehdyttämisestä laaditaan muistilista, jossa on etukäteen määritelty läpikäytävät asiat.

Yrityksen henkilöstöpolitiikasta riippuen uusi työntekijä voi saada kotiin jo ennen ensimmäistä työpäivää infopakettin tulevasta työnantajasta. Näin toimimalla tulokkaalla on jo jonkinlainen ennakkokuva tulevasta ja se helpottaa alkuun pääsyä.

Työpaikalla tapahtuva neuvonta riippuu työnkuvasta ja työn vaativuudesta. Perehdyttäminen voi kestää useita päiviä. Mikäli aikaa on varattu enemmän, voidaan miettiä etukäteen, mitä asioita otetaan esille minäkin päivänä. Tarpeen mukaan elävän aikataulutuksen ohella hyvänä apuvälineenä toimii tarkastuslista, jossa määritellään läpikäytävät asiat.

Oheisaineiston, kuten kirjalliset tai sähköiset selostukset sekä opetusvideoiden käyttötarve mietitään suunnitteluvaiheessa. Ne ovat mainio apuväline ja lyhentävät varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Tapauskohtaisesti voidaan tulokkaalle tai työkierrossa olevalle lähettää ennakkoon tietopaketti yrityksestä ja tavallisimmista toimintatavoista, jotta helpotetaan ensimmäisten työpäivien painetta ja saadaan tulokas tuntemaan olonsa tervetulleeksi.

Yhtenä aiheena perehdytysprosessissa on työnopastus. Lepistö (2001) luettelee tilanteita, joissa sitä erityisesti tarvitaan:

- Työntekijä on uusi
- Työtehtävät vaihtuvat
- Työmenetelmät muuttuvat
- Hankitaan ja otetaan käyttöön uusia laitteita
- Työ toistuu harvoin
- Turvallisuusohjeita laiminlyödään
- Työpaikalla sattuu tapaturma tai havaitaan ammattitauti
- Annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- Tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- Havaitaan virheitä toiminnassa tai puutteita laadussa

(Lepistö 2001)

Kangas ja Hämäläinen (2007) korostavat, että hyvin suunnitellussa perehdyttämisessä paneudutaan myös viestin tehokkaaseen perille menoon. Jotta oppiminen olisi tehokasta, työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua. Monet pitävät tätä työnopastuksessa kaikkein vaikeimpana. Opastajan ja opastettavan väliseen suhteeseen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä ovat:

- Erilaiset tiedot, taidot, elämäkokemus, koulutus ja työkokemus
- Fyysiset ja psyykkiset eroavaisuudet
- Oppimistyyli. Oppiiko parhaiten näkemällä, kuulemalla vai tekemällä
- Asenne ja motivaatio oppimiseen ja opettamiseen
- Kieli ja kulttuurierot opastettavan ja opastajan välillä

(Kangas ym. 2007. 38)

Hyvän ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen muodostuminen perehdyttäjän ja perehdytettävän välille sanelee prosessin onnistumisen ja näiden asioiden edistäminen jo prosessin suunnitteluvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää.

13 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS

Kankaan ja Hämäläisen (2007) mukaan perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, jossa hakijan kanssa keskustellaan työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta ja talon tavoista. Perehdytysprosessi jatkuu työyhteisössä, jossa on etukäteen valmistauduttu uuteen tulokkaaseen. Asiasta on tiedotettu muille työyhteisön jäsenille ja on sovittu kuka ottaa tulokkaan vastaan ja hoitaa itse perehdytyksen. (Kangas ym. 2007)

Samaa aihetta käsittelee myös Österberg (2015) ja toteaa, että perehdyttäminen aloitetaan henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Keskustelussa on hyvä tuoda esille perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Tulokkaalle esitellään toimenkuva ja mikä hänen roolinsa on tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2015) Perehdyttäjä selvittää tulokkaalle, esimerkiksi ennalta suunnitellun tarkastuslistan mukaisesti, tulevaan työhön vaikuttavat seikat. Mitä tulokkaalta odotetaan ja mitä häneltä vaaditaan.

Kangas ja Hämäläinen (2007) jaksottavat perehdytysprosessia seuraavasti: Ensimmäisinä päivinä keskitytään sellaisiin asioihin, jotka tulokkaan on tärkeää oppia heti. Asioiden kertaaminen ja täydentäminen seuraavina päivinä auttaa muistamaan. Mikäli tulokas on ammattitaidoton aloittelija, voidaan hänelle nimetä mentori, joka auttaa oppimisprosessissa. (Kangas ym. 2007)

Valvisto (2005) tarkastelee prosessin koko kaarta seuraavasti:

- Perehdytys alkaa jo ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään
- Esimies ottaa vastaan uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä
- Perehdytys auttaa henkilöä sisäistämään yrityksen vision, arvot ja strategian
- Perehdytysohjelma tähtää mahdollisimman lyhyeen tuottamattoman työn aikaan
- Palautekeskustelu perehdytysvaiheen lopussa on välttämätön
- Keskustelun pohjalta voi tarttua ajoissa korjausta vaativiin asioihin
- Palautteet auttavat säätämään sekä rekrytointi- ja perehdytysprosessia

(Valvisto 2005.)

14 PEREHDYTTÄMISEN VALVONTA

Yleisesti ottaen yrityksen perehdyttämisohjelman valvontavastuu seuraa yrityksen struktuuria. Organisaatorakenteessa viime kädessä kunkin osaston esimies vastaa osastonsa kaikki valtaisesta toiminnasta, työntekijätasolta aina korkeimpaan johtoon saakka.

Lepistö (1988) luettelee hyvän työnopastajan ominaisuuksia ja toteaa, että hyvää työnopastajaa voidaan kuvata mitä moninaisimmilla ominaisuuksilla. Ensinnäkin työnopastajan on tunnettava opetettava työ. Liian rutinoitunut taituri ei kuitenkaan aina ole ihanteellinen opettaja, koska silloin tärkeitä yksityiskohdita saattaa jäädä huomiotta. Toiseksi opettajan on hyvä tuntea työnopetuksen ja oppimisen perusteet. Opetusmenetelmiä on useita ja olennaista on olla järjestelmällinen. Kolmanneksi opettajan tulee olla motivoitunut ja pitkäjänteinen, koska tarvittaessa samoja asioita joutuu toistamaan useasti. (Lepistö 1988)

Jos perehdytysohjelmassa päätetään käyttää mentori / aktori- periaatetta, on ensiarvoisen tärkeää valita mentori huolella. Paitsi sosiaaliset taidot myös motivaatiokysymykset nousevat keskiöön. Onko valitulla mentorilla oikeasti palava halu opettaa ja siirtää tietoa aktorille? Entä mikä on hänen tietotaitonsa taso? Onko kaikki opetettava tieto päivitetty tämän päivän vaatimuksia vastaaviksi? Minkälaisen opetussuhteen mentori ja aktori pystyvät rakentamaan?

Näiden retoristen kysymysten arviointivastuu on viime kädessä mentorilla itsellään. Jokaisen vastuullisen mentorin tulisi reflektoida omaa osaamistaan niin, että pystyy olemaan rehellinen itselleen ja sitä kautta aktorilleen. Olenko varmasti oikea henkilö mentoroimaan tulokasta?

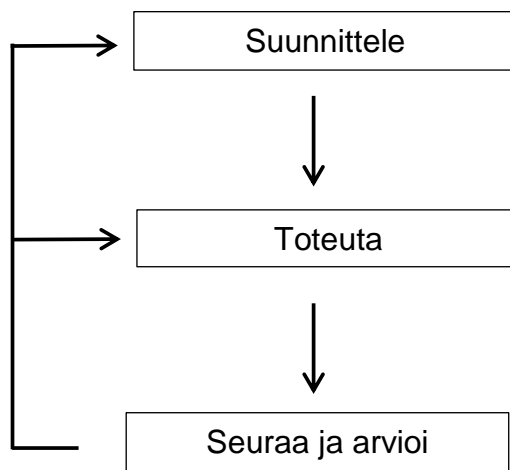
15 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN

Perehdytysohjelmaan kuuluu olennaisena osana suunnitelmallisuuden, käytännön toteutuksen ja valvonnan ohella myös seuranta ja sen pohjalta kehittäminen. Määräajoin tai tarpeen tullen on hyvä pysähtyä pohtimaan millaisia työntekijöitä valitulla ohjelmalla saadaan. Mikä on heidän ammattitaitonsa taso? Kuinka nopeasti he ovat itsenäisiä, luotettavia ja tuottavia työntekijöitä?

Kangas ja Hämäläinen (2007) korostavat seurannan ja kehittämisen tärkeyttä. Kun työpaikoilla tehdään perehdyttämissuunnitelmia ja -ohjelmia, samalla suunnitellaan myös, miten oppimista seurataan ja miten oppiminen varmistetaan. Hyvä apu on esimerkiksi seurantakeskustelu tai konkreettiset seurantalstat. (Kangas ym. 2007)

Seurannan perusteella perehdyttämisohjelmaa kehitetään edelleen. Ei vain teorian näkökulmasta; ovatko valitut perehdyttämistoimenpiteet oikeita juuri meidän yrityksellemme, vaan myös käytännön näkökulmasta, koska koneet, laitteet ja prosessit kehittyvät jatkuvasti. Niiden asettamiin vaatimuksiin pitää pystyä vastaamaan.

Kuvassa 10 oppimisen seuranta ja arviointi on esitetty Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007). Oppimisen seuranta on jatkuva vuorovaikutteinen prosessi, jossa jokainen vaihe vaikuttaa toisiinsa.



Kuva 10. Oppimisen seuranta (Kangas ym. 2007. 16)

Lepistö listaa seikkoja, joita on hyvä pysähtyä pohtimaan perehdytysohjelmaa arvioitaessa:

- Minkälaista oppimista perehdyttämällä saadaan aikaan? Mitkä ovat sen vaikutukset?
- Miten onnistuneena sitä pidetään?

Näitä asioita arvioimalla perehdyttämistä voidaan edelleen kehittää. Kehittämisen esteiksi nousevat monesti lukkiutuneet ajattelutavat ja asenteet. (Lepistö 2001)

Perehdyttämishjelman mukaisesti on paikallaan järjestää seuranta- ja arviointitilaisuus, jossa käydään läpi prosessin onnistumista yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa. Tilaisuudessa voi tarvittaessa olla läsnä myös perehdytettävän esimies tai tapauskohtaisesti ja perustellusti muita henkilöitä. Kaikissa tapauksissa tilaisuuden on tarkoitus tukea oppimista ja perehdytysohjelman päivittämistä.

Kangas ja Hämäläinen (2007) luettelevat perehdyttämisen ja työnopastuksen seuranta- ja arviointitilanteessa pohdittavia seikkoja seuraavasti:

- Miten perehdyttäminen on perehdytettävän mielestä onnistunut?
- Mitkä asiat hän on mielestään oppinut hyvin?
- Missä asioissa hän tarvitsee mielestään lisäopastusta?
- Millaisia toiveita hänellä on perehdyttämisen ja työnopastuksen suhteen?

- Miten tästä eteenpäin?

(Kangas ym. 2007.)

Edellä kuvatussa palautekeskustelussa on hyvä myös kiinnittää huomiota perehdyttäjän näkökantoihin. Mitä mieltä hän on edellä listatuista kysymyksistä? Näin saavutetaan vuorovaikutustilanne, jossa oikean asenneilmapiirin vallitessa molemmat osapuolet hyötyvät ja oppivat.

Palautekeskusteluiden perusteella saadaan selville lähtötilanne. Missä kehitettävää on ja mitkä asiat ovat kunnossa? Lähtötilanne johtaa kehittämissuunnitelmaan ja sen pohjalta mietitään kuinka tulevaisuudessa perehdytys suoritetaan. Onko tarvetta muuttaa toimintatapoja vai ei?

Liian raskaan perehdyttämissuunnitelman läpivieminen on työlästä sekä perehdyttäjälle, että perehdytettävälle. Erityisesti silloin, jos perehdytettäviä on paljon tai usein. Saadun palautteen perusteella myös liian raskasta prosessia voidaan keventää.

16 TURVALLISUUSJOHTAMINEN PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Turvallisuusjohtaminen tarkoittaa tavoitteellisia toimia, joilla työpaikka jatkuvasti kehittää työn ja työolojen turvallisuutta ja terveellisyttä. Turvallisuusjohtamisella parannetaan sekä järjestelmien toimivuutta että olosuhteita ja ihmisten hyvinvointia. Keskeisenä tavoitteena on ehkäistä työstä aiheutuvia sairauksia ja työtapaturmia sekä parantaa työn laatua että toimivuutta.

Johtaessaan turvallisuutta työnantajan kuuluu:

- Luoda työpaikalle turvallisuuskulttuuri ja toimintatavat
- Määrittää velvollisuuden ja valtuudet.
- Varmistaa osaaminen ja resurssit.
- Tiedottaa työturvallisuuteen liittyvistä asioista.

(<http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>)

Kuten edellä kerrotaan, on työnantajan huolehdittava työpaikan turvallisuudesta ja ennaltaehkäistä työtapaturmia ja työstä aiheutuvia sairauksia. Toimiva ja oikeanlainen perehdyttäminen ovat avainasemassa uuden työntekijän työturvallisuusnäkökantojen muodostumisessa. Kunnolla hoidettu ja oikeita seikkoja sisältävä opastus sekä riittävällä keskittymisellä työturvallisuusasioihin saadaan uusi työntekijä heti alusta turvallisuusorientoitumaan yrityskulttuurin ja työturvallisuuslakien vaatimalla tavalla.

17 RISKIENHALLINNAN HUOMIOIMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ

Oleellisena osana turvallisuusjohtamista on riskien arviointi ja riskienhallinta. Riskikartoituksen tarkoituksena on tunnistaa ennalta mahdolliset työtapaturmia ja tuotantohäiriöitä aiheuttavat vaaratekijät. Riskien hallinnalla puolestaan ennakoarviossa esille tulleet vaarat eliminoidaan tai mikäli täydellinen eliminointi ei onnistu, niiden esiintymistodennäköisyys tai seurausten vakavuus pyritään pienentämään hyväksyttävälle tasolle.

Riskejä on monenlaisia kuten esimerkiksi tuotannollisia, taloudellisia tai vaikka henkilöriskejä. Kaikki ansaitsevat oman painotuksen perehdyttämisessä ja perehdyttäminen onkin helpoin tapa teroittaa uudelle työntekijälle jo varhaisessa vaiheessa turvallisuusnäkökohtia, jotta vältetään onnettomuuksilta ja tuotanto/laatuhäiriöiltä.

18 TYÖTURVALLISUUSLAINSÄÄDÄNTÖ PEREHDYTTÄMISEN VIITEKEHYKSENÄ

Työturvallisuuslaeissa määritellään omalta osaltaan myös perehdyttämiseen liittyviä kysymyksiä. Tästä syystä perehdyttämisen valvontaa ja ylipäättään asianmukaisen perehdytysohjelman olemassaoloa valvovat myös aluehallintovirastojen työsuojelutarkastajat. Tarkastajat suorittavat vierailuja työpaikoilla ja mikäli puutteita perehdytyksessä esiintyy, puuttuvat he epäkohtiin, jotta laissa määritellyt toimenpiteet tulevat suoritetuiksi.

Työturvallisuuslaki määrittelee toimenpiteet riittävän perusteellisen perehdyttämisen täytäntöön panemiselle muun muassa seuraavalla tavalla:

- Työturvallisuuden tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työ, työolosuhteet ja työympäristö.

- Työpaikan työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet, vastuut ja menettelytavat kootaan työsuojelun toimintaohjelmaan tai ohjeisiin, jotka annetaan perehdytyksen yhteydessä.
- työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.
- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.
- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta ja työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.
- Vastuu perehdyttämisestä on työnantajalla, työnantajan edustajilla, päälliköillä ja esimiehillä.
- Työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan työturvallisuusohjeita ja määräyksiä.

(Työturvallisuuslaki 23.8.2002/ 738. Työturvallisuuslaki 14§)

Valtioneuvoston asetuksessa työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta todetaan, että työntekijä on saanut riittävän ohjeistuksen työvälineiden turvalliseen käyttöön sekä työnantaja on huolehtinut itse laitteiden asianmukaisesta kunnosta.

(Työturvallisuuslaki 2008/403. Työturvallisuuslaki 12§)

19 PEREHDYTTÄMISMANUAALIN LAADINTAPROSESSI

Merenkulun kansainvälisyyden takia sen turvallisuutta säädellään useilla eri tasoilla. Kansainvälisesti merenkulun turvallisuutta ja ympäristöystävällisyyttä valvoo IMO (international maritime organisation). Se on YK:n alainen, Lontoossa päämajaansa pitävä järjestö. Kansallisella tasolla Suomessa merenkulua valvoo valtion liikenteen turvallisuusvirasto eli Trafi. Lisäksi aluksilla on luokituslaitos. Sen rooli on valvoa, että alukset täyttävät niille asetetut vaatimukset sekä myöntää tarvittavat dokumentit. Viimeaikoina Trafi on delegoinut

lisää vastuuta luokituslaitoksille koskien alusturvallisuuden valvontaa. Tarkka työnjako Trafín ja luokituslaitosten välillä selviää Trafín internet sivuilta. Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimpänä seikkana, joita edellä kuvatut organisaatiot valvovat, on ISM- koodi (international safety management code). Historiassa sattuneiden merionnettomuuksien tutkimuksissa on huomattu ongelmia vastuualueiden sekä velvollisuuksien määrittelyssä. Tästä syystä IMO vaatii aluskohtaista ISM koodia, jossa vastuut ja velvollisuudet selkeästi määritellään. Myös muut IMO:n valmistelemat yleissopimukset, kuten MARPOL (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships) ja SOLAS (International Convention for the Safety of Life at Sea) omalta osaltaan sivuaavat tämän opinnäytetyön aihetta.

Osana ISM- koodin mukaista turvallisuusjohtamisjärjestelmää on myös laadittu tämä opinnäytetyö ja erityisesti sen toinen osa, perehdyttämismateriaali. Varustamolla on myös käytössä sisäinen auditointi- järjestelmä, jonka yhtenä tarkoituksena on sisäisesti varmistua, että alukset sekä maaorganisaatio täyttävät ISM- koodin mukaiset laatuvaatimukset.

Edellisissä luvuissa on kuvattu perehdyttämistä käsitteenä sekä hyvän ja toimivan perehdyttämisen suoritusprosessia. Tämän opinnäytetyön toisena osana on siis perehdyttämismateriaali rahtilaivan koneosastolle. Toimeksianton tarkoituksena on helpottaa uuden työntekijän ensimmäisiä päiviä laivalla. Materiaalin lähtökohta on, että alukselle on palkattu tarvittavan ammattipätevyyden omaava henkilö ja hän on alansa ammattilainen. Materiaalista löytyy apua kuinka jokapäiväisistä rutiineista suoriudutaan alustyyppin erityispiirteet huomioivalla tavalla unohtamatta erityis- ja hätätilanne kosketuspintaa.

Materiaali auttaa minimoimaan riskejä ja toimii alustyyppin turvallisen operoinnin pohjana. Käsikirja on laadittu englannin kielellä, koska konehuoneen henkilöstö on monikansallista. Sen on tarkoitus olla mahdollisimman selkeä ja helposti luettava. Lisäksi materiaalia on tarkoitus tulevaisuudessa päivittää mahdollisten aluksille tehtävien muutosten tai toimintatapojen kehittymisen takia.

20 YHTENVETO

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä saadaan osaksi tuottavaa työyhteisöä. Perehdyttämisen laajuus riippuu uuden

työntekijän ammatillisesta lähtötasosta ja se tulisi räätälöidä tapauskohtaisesti, mutta tiettyä kaavaa ja ennakkosuunnitelmaa mukaillen.

Yhteisöllisen perehdyttämisen ohella jatkuva itseopiskelu nykytyöelämässä on erittäin tärkeää. Maailma muuttuu, koneet ja laitteet kehittyvät, digitalisaatio ja tietotekniikka ottavat suuria harppauksia jatkuvasti ja näin ollen työelämässä mukana olevien on ensiarvoisen tärkeää huolehtia oman tietotaidon päivittämisestä. On luontevaa luoda jatkumo perehdytysprosessista itseopiskeluun ja työnantajan tulee kannustaa ja luoda edellytykset siihen.

Perehdyttäminen on tärkeintä yrityksessä tapahtuvaa koulutusta. Sen merkitys haluttujen tulosten saavuttamiseksi on kiistatonta, jotta uusi tulokas saadaan nopeasti osaksi tuottavaa työyhteisöä. Onnistunut perehdyttäminen edellyttää aktiivista panosta ja motivaatiota sekä perehdyttäjältä että perehdytettävältä. Perehdyttäminen on myös nähtävä henkilöstöä kehittävänä toimintana. Ihanteellinen perehdytysprosessi on vuorovaikutteinen ja tästä syystä se kehittää sekä perehdyttäjää, että perehdytettävää. Taitavammista työntekijöistä muodostuu yritykselle kiistatonta kilpailuetua. Oppiva organisaatio-käsitteen mukaan on yrityksen kyettävä uusiutumaan jatkuvasti ja pysyttävä tietotaidollisesti kehityksessä mukana. Yhtenä osana prosessia on toimiva perehdyttäminen. Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa antaa kilpailuetua osaamattoman henkilöstön takia.

Strategisesta näkökulmasta yritys kannustaa henkilöstöään jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Se luo pohjan toimivalle perehdytykselle, jossa paitsi tietotaito laantuu, myös avoimuus lisääntyy ja lopputulemana henkilöstö kehittyy ikään kuin itsestään.

Perehdyttämisen työkaluina mentorointi ja työnopastus ovat suosittuja. Mentorointi parhaimmillaan lisää avoimuutta, kaventaa sukupolvieroja ja mahdollistaa monipuolisen osaamisen päivittämisen. Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaisten työtehtävien opettamista. Se on kaiken kattavan perehdyttämisen ydin. Sitä järjestetään sekä uudelle työntekijälle että työkierrossa olevalle henkilölle.

Perehdyttämisen tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Näihin tavoitteisiin päästään kun perehdyttäminen nähdään monivaiheisena prosessina, joka johtaa itsenäiseen opiskeluun ja tietotaidon ylläpitämiseen. Toimivaa perehdytysprosessia seurataan ja sitä kehitetään jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Esimiesten ohella myös työsuojeluviranomaisilla on oma roolinsa perehdyttämisen valvonnassa.

Kaikessa perehdyttämistoiminnassa on syytä pitää mielessä, että kaikkien perehdyttämistoimenpiteiden ensisijainen tarkoitus on tukea työntekijän tarpeita. Ne eivät ole itsetarkoitus. Liian raskaan ja ylibyrokraattisen perehdyttämisohjelman läpivieminen on työlästä, eikä millään muotoa tarkoituksenmukaista. Viranomaiset valvovat merenkulkua erittäin kattavasti. Lisäksi varustamoilla on sisäinen auditointi käytössä osana turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Näihin vaatimuksiin vastaamaan on laadittu tässä opinnäytetyössä liitteenä oleva perehdyttämismanuaali.

21 LÄHTEET

Laaksonen, H. Niskanen, J. Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita Paino Oy.

Monster Helsinki. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/osaamisen-kehittaminen/panosta-osaamisen-johtamiseen.aspx>. [Viitattu 1.5 2017].

Krats, T. 2012. Perehdyttäminen osaamisen johtamisessa. Perehdytysohjelma Kolarin terveyskeskuksen vuodeosastolle. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi, Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kaup-
pakamari.

Lepistö, I. 2001. Työhön perehdyttäminen- taidon ja laadun varmistaja. Työtur-
vallisuuskeskus.

Pieniniemi, S. Kellokumpu- Tyvelä, T. Heikkinen, N. TTS Työtutka verkkoma-
teriaali. WWW- dokumentti. Saatavissa: [https://perehdyttami-
nen.wordpress.com/perehdyttaminen/](https://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/) [viitattu 1.5.2017].

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suori-
tuksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskes-
kus.

Juusela, T. Lillia, T. Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Työturvallisuuskeskus Edita Prima Oy.

Ristikangas, V. Clutterbuck, D. Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari.

Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen- Työnopastus. Työturvallisuuskeskus.

Kangas, P. Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita.

Kjelin, E. Kuusisto, P - C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum.

Ahola, J. Vauhtipyöräblogi. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://vauhtipyora.fi/blog/mika-sinun-substanssiosaamisen-todellinen-taso-on-tarkistapas/>. [viitattu: 1.5.2012].

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>. [viitattu: 1.5.2012].

Oikeusministeriön verkkopalvelu. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. [viitattu: 1.5.2017].

Oikeusministeriön verkkopalvelu. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2008/20080403>. [viitattu: 1.5.2017].

Haastattelut