



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

# **Perehdyttämisen kehittäminen Lean- työkalujen avulla teollisuusalan yrityksessä**

**The Development of the Orientation with Lean Tools**

Kandidaatintyö

Meri Ovaska

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä: Meri Ovaska</b>	
<b>Työn nimi: Perehdyttämisen kehittäminen Lean-työkalujen avulla teollisuusalan yrityksessä</b>	
<b>The Development of the orientation with Lean Tools</b>	
<b>Vuosi: 2016</b>	<b>Paikka: Lappeenranta</b>
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 43 sivua, 7 kuvaa ja 3 liitettä Tarkastaja: Annastiina Rintala	
<b>Hakusanat:</b> perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, Lean, Lean-työkalut, 5S, työn standardointi	
<b>Keywords:</b> orientation, orientation process, Lean, Lean Tools, 5S, standardized work	
<p>Työn tavoitteena on selvittää, millä keinoin uuteen tai muuttuvaan työtehtävään työntekijä perehdytetään mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen Lean-työkaluja. Työ tutkii, millaisia vaikutuksia hyvällä perehdyttämisellä on työntekijään, työyhteisöön tai koko organisaatioon, toisaalta taas mitä riskejä syntyy, jos perehdyttämistä ei hoideta asiallisesti. Työ on tehty teollisuusalan yrityksen näkökulmasta sekä painottaen tuotannon työntekijän perehdyttämistä.</p> <p>Työ koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä empiriaosuudesta. Kirjallisuusosuus käsittelee perehdyttämisen teoriaa sekä perehdyttämisprosessia käytännössä. Teoriaosuudessa on myös esitelty niitä Lean-toimintamalleja ja -työkaluja, joilla perehdyttämistä voidaan tehostaa. Empiriaosuus käsittelee kirjallisuusosuudessa esiteltyjen perehdyttämisprosessin ja Lean-työkalujen yhdistämistä. Työ on tehty metallialan yritykselle, Meconet Oy:lle. Empiriaosuudessa on kuvattu yrityksen haasteita liittyen perehdyttämiseen sekä niiden ratkaisemista teollisuusalan yrityksen tuotannon työntekijän perehdyttämiseen soveltuvalla perehdytysprosessin mallilla sekä sen standardoinnilla. Työtehtävään perehdyttämiseen on sovellettu visualisuutta sekä 5S organisointimenetelmää.</p>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Taustaa.....	3
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	3
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	5
2.1	Perehdyttämisen tarve ja hyödyt .....	5
2.1.1	Perehdyttäminen Suomen lainsäädännössä.....	5
2.1.2	Perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta .....	7
2.1.3	Perehdyttäminen organisaation näkökulmasta.....	8
2.2	Perehdyttämismallit.....	9
2.3	Perehdyttämisprosessi .....	12
2.3.1	Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu.....	12
2.3.2	Perehdyttämistilanne.....	14
2.3.3	Perehdyttämisessä käytettävä aineisto .....	16
2.3.4	Seuranta ja arviointi .....	17
3	LEAN .....	19
3.1	Lean periaatteet .....	20
3.1.1	Arvon ja arvovirran määrittäminen.....	20
3.1.2	Virtauksen luominen ja imun vahvistaminen .....	21
3.1.3	Täydellisyyden tavoittelu.....	22
3.2	Lean-työkalut.....	22
3.2.1	Visuaalisuus .....	22
3.2.2	5S .....	23
3.2.3	Työn standardointi .....	26
4	LEAN-TYÖKALUT PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITYKSESSÄ MECONET KONSERNISSA.....	29
4.1	Meconet-konserni .....	29
4.2	Perehdyttämisen haasteita .....	30
4.3	Perehdyttämisprosessin kuvaus.....	31
4.4	Työtehtävään perehdyttäminen .....	35
4.5	Perehdyttämisprosessin standardointi .....	37

5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
	LÄHTEET.....	41
	Liitteet	

# 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö käsittelee työntekijän perehdyttämistä uuteen tai muuttuvaan työtehtävään teollisuusalan yrityksiin keskittyen. Työ on tehty metallialan yritykselle, Meconet Oy:lle. Työn teoriaosuutta täydennetään empiriaosuudella, jossa kartoitetaan käytännön Lean-työkaluja perehdyttämisprosessin kehittämisessä.

## 1.1 Taustaa

Perehdyttäminen sisältää paljon muutakin kuin vain työtehtävään opastusta. Se on organisaation tilaisuus parantaa yrityskuvaansa, motivoida työntekijöitä sekä edesauttaa toimivamman työyhteisön muodostumista. Perehdyttäminen on laissa säädetty työnantajan velvoite, mutta se on myös keino vähentää kustannuksia, työntekijöiden poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Työntekijälle perehdyttäminen on uuteen työpaikkaan ja muihin työntekijöihin tutustumista, uusien työtehtävien opettelua sekä mahdollisuus tuoda oma osaaminen organisaation käytettäväksi. (Kupias & Peltola 2009, s. 17-18)

Leanin näkökulmasta yksi tärkeimmistä asioista on tehokkuuden ja laadun parantaminen yrityksessä (Womack & Jones 2003, s. 15). Uusi työntekijä on saatava mahdollisimman nopeasti osaksi tehokasta tuotantoa ja tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Lean-työkaluja käytetään tuotannon tehostamisessa ja Mudan, eli seitsemän hukan poistamisessa.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on tutkia työhön perehdyttämistä ja sen tehostamista Lean-työkalujen avulla. Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Miten Lean-työkaluilla voidaan tehostaa perehdyttämisprosessin eri vaiheita?
- Millä keinoilla työhön perehdytetään ja mitä vaikutuksia sillä on?

Perehdyttämisen toimintamalleja ja työkaluja käsitellään teoriaosuudessa Leanin näkökulmasta. Mitä hyötyä esimerkiksi 5S:stä tai työn standardoinnista on perehdyttämisessä? Kuinka perehdyttäminen olisi mahdollisimman tehokasta?

Työn rakenne on kaksiosainen ja se sisältää kirjallisuuskatsauksen sekä empiriaosuuden. Kirjallisuusosuus alkaa perehdyttämisen teorialla, sisältäen perehdyttämisen tarpeen ja sen hyödyt niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Lisäksi kappaleessa paneudutaan perehdyttämisen prosessiin alkaen sen suunnittelusta ja käytettävistä materiaaleista, perehdyttämistilanteeseen ja sen vaikuttavuuden seurannan työkaluihin. Toinen kappale käsittelee Lean-filosofiaa ja esittelee sen keskeisempiä työkaluja, joita perehdyttämiseen voisi soveltaa. Empiriaosuus on rajattu käsittelemään Meconet Oy:n perehdyttämisen parantamista käytännössä Leani-työkalujen avulla. Sen tavoitteena on yhdistää Lean-työkaluja perehdyttämisen prosessin tueksi ja luoda konsernin tarpeisiin sopiva perehdyttämisen prosessin malli.

Työ on rajattu käsittelemään tuotannon työntekijän perehdyttämistä teollisuusalan yrityksessä. Perehdyttäminen on rajattu koskemaan etenkin työhönopastusvaihetta perehdyttämisen prosessissa. Kirjallisuuskatsaus Lean-filosofiasta käsittelee vain niitä Leanin osa-alueita, joista voisi olla hyötyä perehdyttämisen prosessin eri vaiheiden tehostamisessa. Nämä käsiteltävät Lean-työkalut ovat visuaalisuus, 5S sekä työn standardointi. Empiriaosuudessa ei ole otettu huomioon Meconetin nykyistä perehdyttämismallia vaan siinä keskitytään työn nykyisten mallien muuttamiseen tai täydentämiseen työn teoriaosuuden pohjalta.

## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

Työntekijä voidaan perehdyttää niin uuteen kuin muuttuvaan työtehtävään. Kjelín ja Kuusisto (2003, s. 14) käsittelevät perehdyttämistä niinä tapahtumina ja toimenpiteinä, joilla yksilöä tuetaan uuden työn alkaessa yhteisön toimivaksi jäseneksi. Boudreau ja Ramstad (2008, s. 202) määrittelevät perehdyttämisen prosessina, joka auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan organisaatioon ja myös pysymään siellä. Juuti ja Vuorela (2015, s. 63) puolestaan näkevät perehdyttämisen uuden työntekijän vastaanottamisena ja alkuohjauksena.

Kangas ja Hämäläinen (2008, s. 2) jakavat perehdyttämisen kahteen tasoon. Perehdyttämisen ensimmäinen taso on työhönopastusta, jossa perehdytettävä oppii oman työtehtävänsä ja siihen liittyvät turvallisuusohjeet sekä työhön kohdistuvat odotukset ja vastuut. Perehdyttämisen toinen taso on työntekijän perehdyttämistä yritykseen ja työyhteisöön. Tämä käsittää kaikki ne toimet, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, kuten työpaikan liikeidean ja toimintatavat. Tämän lisäksi on tärkeää oppia tuntemaan työpaikan ihmiset: asiakkaat, muut työntekijät ja esimiehet. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 2)

### **2.1 Perehdyttämisen tarve ja hyödyt**

Sekä hyvin että huonosti hoidetulla perehdyttämisellä on suuri vaikutus sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 5). Perehdyttämisen tarve on määrätty Suomen lainsäädännössä ja sillä on paljon vaikutuksia niin työntekijän, työyhteisön kuin organisaationkin kannalta.

#### **2.1.1 Perehdyttäminen Suomen lainsäädännössä**

Suomen laissa on paljon viittauksia sekä suoria määräyksiä työhön perehdyttämistä koskien. Eniten perehdyttämistä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yritysten yhteistoiminnasta. Laissa mainitut säädökset koskien perehdyttämistä ja kouluttamista kuuluvat työnantajan velvoitteisiin ja toimivat kaikkien yritysten vähimmäisvaatimuksena perehdyttämistä suunniteltaessa. Eri alojen työehtosopimukset täydentävät usein lainsäädäntöä entisestään. (Kupias ja Peltola 2009, s. 20-21)

Työturvallisuuslain (738/2002) 8 pykälä käsittelee työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta. Sen mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä suunnitelmassa ja toteuttaessa hänelle kuuluvia velvoitteita, kuten työtä ja työympäristöä tai opetusta ja ohjausta (Siikki 2006, s. 56). Esimiehen täytyy myös ottaa huomioon se, että työhönopastuksen tulee olla sellaista, minkä sisältö on opastettavan kannalta helposti ymmärrettävä ja omaksuttava. Tämä käsittää esimerkiksi ulkolaistaustaiset työntekijät, joille on tarvittaessa annettava perehdytys jollain muulla, kuin suomen kielellä. (Mertanen 2014, s. 36)

Samoin lain 14 pykälä koskee työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta. Lain mukaan työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytys on suoritettava ennen uuden työtehtävän aloittamista ja työtehtävän tai työ- tai tuotantomenetelmien muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14§) Tarvittavan perehdyttämisen määrä työturvallisuuden näkökulmasta riippuu työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. Työnantajan vastuulla on varmistaa perehdytettävän taidot. (Kupias ja Peltola 2009, s. 23)

Ennen työtehtävän aloittamista, oli perehdyttäjä kuka tahansa, on esimiehen vastuulla varmistaa perehdyttämisen oikeellisuus ja riittävyys. Vielä perehdyttämisen jälkeen esimiehellä on tarkkailuvelvoite, johon kuuluu työturvallisuuden ja työohjeiden noudattamisen tarkkailu. Tarvittaessa, mikäli esimies huomaa puutteita työturvallisuudessa tai toimintatavoissa, on ohjausta ja opetusta täydennettävä. (Mertanen 2014, s. 37, 72) Työturvallisuuteen perehdyttämiseen liittyy myös perehdyttäminen pelastussuunnitelmaan sekä siihen liittyviin yksityiskohtaisiin ohjeisiin ja käytännön toimenpiteisiin (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 23).

Myös Teknologiateollisuuden, Metallityöväen liiton ja Ammattiliitto Pro:n julkaisussa ”Keskeisiä työsuojelumääräyksiä ja ohjeita 2014” (2014, s. 39) mainitaan perehdyttäminen pykälässä 14. Sen mukaan työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä on annettava työntekijälle riittävät tiedot. Sen lisäksi on työntekijälle annettava ennen uusien tai muuttuneiden työtehtävien tai työvälineiden aloittamista riittävä perehdytys oikeisiin ja turvallisiin työtapoihin. Pykälässä on myös mainittu opetuksen ja ohjauksen antaminen säätö-, puhdistus-,

huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Näitä noudatetaan ottaen huomioon työntekijän työkokemus ja ammattitaito. (Teknologiateollisuus Ry 2014, s. 39)

### 2.1.2 Perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta

Työntekijän näkökulmasta keskeisin asia perehdyttämisessä on Juutin ja Vuorelan (2015, s. 63) mielestä se, että uusi tulokas kokee olonsa tervetulleeksi, osaksi ja tutustuu työympäristöön. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin ja tulokas tuntee itsensä osaksi työyhteisöä, jännittyneisyys poistuu ja työssä viihtyy luultavasti paremmin (Juuti & Vuorela 2015, s. 64).

Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on se, että työntekijä omaksuu ja hallitsee hänelle suunnatut työtehtävät. Tavoitteena on itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen sekä ammatillisten tietojen ja taitojen omaksuminen. Jos työntekijää ei perehdytetä kunnolla, ei häneltä voida myöskään vaatia hyviä työtuloksia. (Juuti & Vuorela 2015, s. 64-65)

Erityisesti työtapaturmia sattuu henkilöille, jotka ovat kyseisessä työtehtävässä aloittelijoita. Ammattitaitoisella aloittelevalla työntekijällä voi olla yleistietoa turvallisuudesta, mutta siitä huolimatta myös hänelle täytyy opettaa kyseisen työpaikan tai -tehtävän riskitekijät. (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 4)

Perehdyttämisprosessin luoma myönteinen ensivaikutelma rohkaisee ja kannustaa uutta työntekijää. Kun tulokas kokee itsensä tervetulleeksi ja saa työlleen riittävän perehdytyksen, vahvistuu todennäköisesti myös työmotivaatio. Työmotivaatiota puolestaan voi heikentää työntekijän tunne olevansa häiriöksi työyhteisölle. Työ voi käydä myös hyvin raskaaksi, mikäli siitä on selviydyttävä itsenäisesti ilman asianmukaista perehdyttämistä. Työmotivaatio vaikuttaa vahvasti poissaolojen ja irtisanoutumisten määrään. (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 4-5)

Kangas ja Hämäläinen (2008, s. 4) toteavat työntekijän perehdyttämisen olevan hyvin tärkeää koko työyhteisön kannalta. Mitä nopeammin perehdytettävä saa työhönsä tarvittavaa tietoa ja taitoa, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden apua. Perehdyttämisen tavoite työtehtävän oppimisen lisäksi on luoda myönteistä asennetta

työyhteisöä ja työtä kohtaan. Lisäksi tämä auttaa perehdytettävää sopeutumaan ja sitoutumaan työyhteisöön. (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 4)

### 2.1.3 Perehdyttäminen organisaation näkökulmasta

Vaikka työnantajan huolehtimisvelvoite ja vastuu perehdyttämisestä on määritelty Suomen laissa, on sillä työnantajan kannalta myös muita hyödyllisiä vaikutuksia. Organisaation kannalta perehdyttämisen suurin tarve liittyy kannattavuuteen ja yrityksen strategian toteutumiseen. Lisäksi se mahdollistaa työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen vahvistamisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 14; Kupias ja Peltola 2009, s. 20-21)

Kjelin ja Kuusisto (2003, s. 14) tarkastelevat perehdyttämisen merkitystä kustannusten kannalta. Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan tuottavaksi, sitä nopeammin perehdyttämiseen sijoitettu pääoma maksaa itsensä takaisin (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 14). Kangas ja Hämäläinen (2008, s. 4) toteavat perehdyttämisen vievän aikaa, mutta se saadaan vielä myöhemmin moninkertaisesti takaisin. Boudreau ja Ramstad (2008, s. 202) pohtivat perehdyttämisen kustannusten kannattavuutta siltä kannalta, kuinka kauan työntekijän on pysyttävä organisaatiossa. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen, joka taas omalta osalta vaikuttaa kustannuksiin (Boudreau & Ramstad 2008, s. 202).

Huono perehdyttäminen tulee aina kalliimmaksi kuin hyvään perehdyttämiseen investoitu raha. Kustannuksia syntyy muun muassa sekaannuksista ja niiden selvittämisestä, virheistä ja niiden korjaamisesta, tapaturmista ja niiden hoitamisesta sekä hävikin, poissaolojen ja vaihtuvuuden lisääntymisestä. Huono perehdyttäminen voi myös vaikuttaa osaamattoman työntekijän kohdalla asiakassuhteiden katkeamiseen. (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 4-5)

Esimiehen ja organisaation on saatava vastinetta hyvän perehdyttämisen synnyttämiin kustannuksiin. Lepistön (2004, s. 57) mukaan työpaikka hyötyy, kun työn tulos ja laatu paranevat hyvin suoritettujen perehdytyksen seurauksena. Tähän liittyy myös virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien väheneminen. Lisäksi hävikin ja poissaolojen määrät vähenevät sekä henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Jos perehdyttäminen tapahtuu virheitä

korjaamalla, koituu se kalliiksi työnantajalle ja työntekijälle oppiminen käy hyvin haastavaksi. Esimies säästää myös omaa työaikaansa, kun voi luottaa uuden työntekijän osaavan tehtävänsä. (Lepistö 2004, s. 57; Kupias & Peltola 2009, s. 21)

Kupias & Peltola (2009, s. 21) mainitsevat myös hyvän perehdyttämisen tukevan yrityksen strategian toteutumista ja lisäävän reilua mainetta työmarkkinoilla. Perehdytettävän kertomat kokemukset yrityksestä vaikuttavat muiden kokemukseen ja mielikuvaan kyseisestä yrityksestä. Se voi vaikuttaa mahdollisten työnhakijoiden suhtautumiseen hakea kyseiseen yritykseen töihin tai yhteistyökumppaneiden halukkuuteen toimia yrityksen kanssa yhteistyössä. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 5)

## 2.2 Perehdyttämismallit

Kupias ja Peltola (2009, s. 36-42) esittelevät viisi erilaista perehdyttämismallia, jotka pohjautuvat erilaisiin tuotannon toimintakonsepteihin. Nämä eri perehdyttämisen toimintakonseptit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, s. 36-42)

Ensimmäinen malli on *vierihoitoperehdyttäminen*, jossa perehdyttämisprosessi tapahtuu nimensä mukaisesti perehdytettävän seurattessa vierestä kokeneemman työntekijän toimintaa. Tätä perehdyttämismallia käytetään usein käsityömaisissa tehtävissä, mutta Kupias ja Peltola (2009, s. 36-37) suosittavat sen käyttöä aluksi kaikissa perehdyttämisprosesseissa. Työtehtäviä näyttäessä perehdyttäjä samalla myös kertoo yrityksestä, työtehtävästä sekä perehdytettävän tulevista työtehtävistä. Tämä malli on hyvin henkilökohtainen perehdyttämistapa, jossa asiat opitaan pikkuhiljaa niitä tekemällä. Perehdyttäjällä ja hänen paneutumisellaan tehtävää kohtaan on suuri rooli perehdyttämisen onnistumisessa. Perehdyttäjä ei saa tuoda ilmi omia henkilökohtaisia mielipiteitään tai mahdollisia vääristyneitä mielikuviaan yritystä kohtaan. Perehdyttämisen onnistuminen riippuu paljon perehdyttäjän asenteesta ja tämän henkilökohtaisista tiedoistaan ja taidoistaan. (Kupias & Peltola 2009, s. 36-37)

Vierihoidon perehdyttäminen ei ole sama asia kuin paikan parhaan työntekijän seuraaminen, mistä Liker ja Meier (2005, s. 248-249) puhuvat listatessaan keinoja perehdyttämismalleja. Paras työntekijä ei aina ole paras opettaja. Perehdyttämisprosessissa tulee olla selkeä rakenne sekä perehdyttäjän on haluttava ottaa vastuu työtehtävän opettamisesta. Perehdyttäminen ei onnistu, jos perehdyttävä työntekijä tekee tehtävänsä väärin tai ei osaa selittää ohjeita selkeästi. (Liker & Meier 2005, s. 248-249)

Massatuotantoon sopivaksi perehdyttämismalliksi Kupias ja Peltola (2009, s. 37-39) mainitsevat *malliperehdyttämisen*. Malliperehdyttämisen tueksi on luotu erilaisia toimintatapoja ja perehdyttämismalleja, jotka tehostavat ja yhtenäistävät perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisprosessi on jaettu yleisperehdyttämiseen ja varsinaiseen työtehtävään perehdyttämiseen. Yleisperehdyttäminen on perehdytys esimerkiksi organisaatioon ja työsuhteeseen, mikä on kaikille perehdytettävälle samanlainen. Itse työtehtävään perehdyttämisestä vastaa jokaisen perehdytettävän oma työyksikkö, jolla on erilaisia apuvälineitä perehdyttämisprosessin tukena, kuten perehdyttämisopas tai perehdyttäjän muistilista. Perehdyttäminen on tasalaatuisempaa kuin vierihoidon perehdytyksessä, mutta ohjeet ja mallit eivät korvaa täysin perehdyttäjän motivaatiota ja taitoja. (Kupias & Peltola 2009, s. 37-39)

Malliperehdyttämisen kehittyneempi malli on *laatuperehdyttäminen*, jonka ydinajatus on perehdyttämisprosessin laadun jatkuva parantaminen. Tämä malli on ottanut vaikutteita niin malliperehdyttämisestä kuin vierihoidon perehdyttämisestäkin. Perehdyttämisprosessi on tarkasti suunniteltu ja luonteeltaan jatkuvaa. Vastuu on työyksiköillä ja tiimeillä. On tärkeää, että vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita ja halukkaita prosessien jatkuvaan kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, s. 39-40)

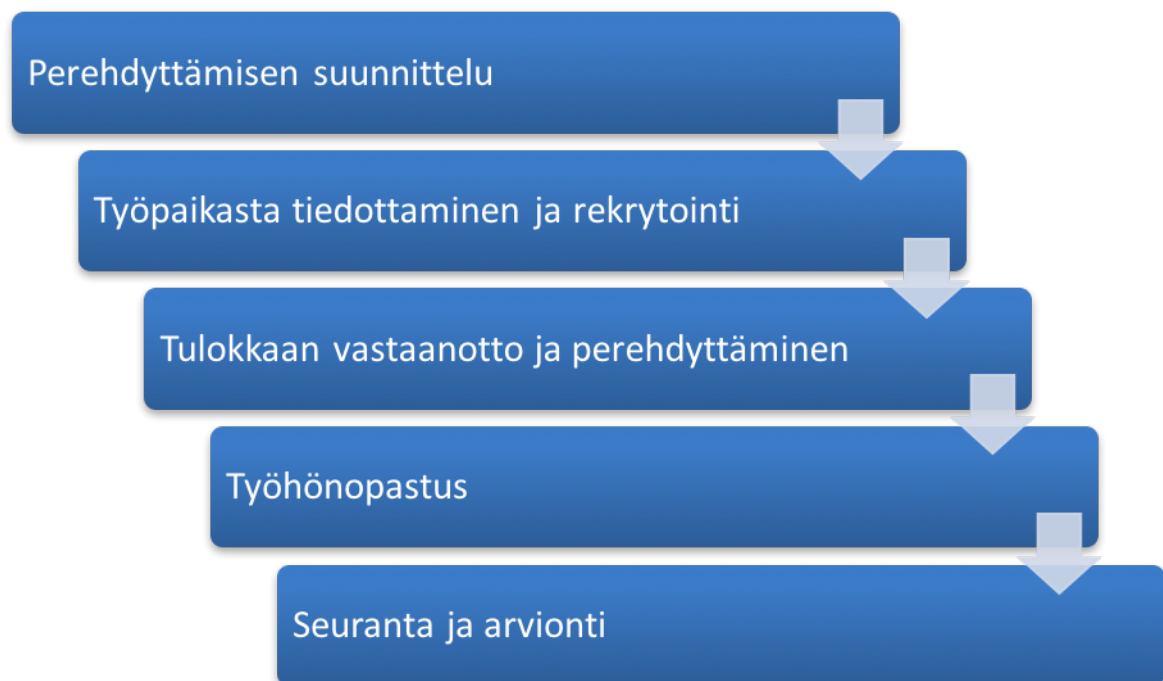
Neljäs Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 40-41) esittelemä perehdyttämismalli on *räätälöity perehdyttäminen*. Tämä perehdyttämismalli on saanut paljon vaikutteita moduulituotannosta ja siinä perehdyttämisprosessi rakennetaan perehdytettävän tarpeita vastaavaksi käytettävissä olevista osista. Perehdyttämisprosessin suunnittelussa otetaan huomioon perehdytettävän osaaminen ja tarpeet, mikä osaltaan sitouttaa perehdytettävää tulevaan työtehtävään. (Kupias & Peltola 2009, s. 40-41)

*Dialoginen perehdyttäminen* sopii työtehtäviin, joita ei ole tarkasti määritelty tai jota aiotaan vielä muokata. Perehdytettävän osaamista ja asiantuntijuutta käytetään sekä työtehtävän että työyhteisön kehittämiseen, jolloin perehdyttämisprosessista tulee koko työyhteisön yhteinen kehitysprosessi. Perehdyttämisprosessi suunnitellaan yhdessä perehdytettävän kanssa, mutta sitä on vaikea suunnitella tarkasti etukäteen. Perehdytettävä on osittain vastuussa omasta perehdyttämisestään, mutta hän saa oman äänensä ja näkemyksensä kuuluviin, kunnioitten kuitenkin organisaation arvoja. (Kupias & Peltola 2009, s. 41-42)

Liker ja Meier (2005, s. 248) kertovat myös niistä perehdyttämistavoista, joita ei tulisi käyttää perehdyttämisprosessissa. Tällaisissa tilanteissa perehdyttämismalleja tai perehdytettävien yksilöllisiä ominaisuuksia ei ole otettu huomioon. Ensimmäinen epäonnistunut perehdyttämismalli on ”uppoa tai ui”. Tulokas laitetaan suoraan tekemään työtehtäväänsä ilman mitään ohjeita ja toivotaan, että he oppivat tehtävänsä. Kyseiseen malliin liittyy myös ”anna aikaa oppia” –malli. Tässä tulokkaan annetaan ajan kanssa selvittää, kuinka työtehtävä olisi paras suorittaa, jolloin annetaan samalla mahdollisuus kehittyä tehtävässä. Mikroaaltouuni-perehdyttämismalli tarkoittaa hyvin pikaista perehdyttämistä. Perehdyttäjä kertoo pikaisesti kaikki työvaiheet ja olettaa, että sen jälkeen tulokas osaa jo toimia itsenäisesti. (Liker & Meier 2005, s. 248)

## 2.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessi koostuu perehdyttämisen suunnittelusta ja valmistelusta, työyhteisöön perehdyttämisestä, työtehtävän opettelusta sekä perehdyttämisen seurannasta ja arvioinnista (Kuva 1). Juuti ja Vuorela (2015, s. 65) jakavat perehdyttämisprosessin työhönopastuksen viiteen osaan; valmistautumiseen, opastukseen, mielikuvaharjoitteluun, kokeiluun ja työskentelyyn. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on auttaa perehdytettävä alkuun työtehtävässään ja toimimaan siinä itsenäisesti sekä pääsemään osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisprosessin kesto on yksilöllinen, mutta usein se kestää vähintään lain salliman neljän kuukauden koeajan verran. Perehdyttämisprosessin edetessä perehdyttäjän rooli pienenee jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2008, s. 109)



**Kuva 1** Perehdyttämisprosessin vaiheet

### 2.3.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu

Kjelin ja Kuusisto (2003, s. 10) yhdistävät perehdyttämisen vahvasti organisaation uudistumiskykyyn, osaajien sitouttamiseen ja yrityksen kannattavuuteen. Kirjoittajien mielestään juuri tämän takia niin perehdyttämisen suunnittelussa, että tavoitteissa tulisi

huomioida yrityksen arvot, visio ja strategia (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 10). Perehdyttämisprosessin suunnittelu tuo siihen tehokkuutta ja johdonmukaisuutta. Suunniteltaessa perehdyttämisprosessia, lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 6)

Hyvällä suunnitellulla voidaan säästää huomattavasti aikaa perehdyttämisprosessissa. Perehdyttäjän on syytä varata etukäteen aikaa ja suunnitella perehdyttämistä, vaikka se tehtäisiinkin valmiin perehdytysohjelman mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa luodaan lisäksi alustava aikataulu ja työnjako perehdyttämiselle. Erityisen tärkeää on käydä suunnitelma perehdytettävän kanssa läpi orientaatiokeskustelussa ja muokata suunnitelmaa tarvittaessa tarpeita vastaavaksi. Osa sisällöstä voi olla perehdytettävälle erittäinkin tuttua ja osa oppimistarpeista sellaisia, joita ei ole huomioita suunnitelmassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 198) Muut huomioitavat asiat, kuten perehdytettävän kulttuurista tai opastuksessa käytettävä kieli selvitetään orientaatiokeskustelussa. Samalla kannattaa myös huomioida, millaista tukea perehdytettävä kaipaa ja miten paljon sekä milloin tulokas mahdollisesti olisi valmis itsenäisiin työtehtäviin. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 9)

Lashleyn ja Rowsonin (2000) mukaan ensimmäiseen työpäivään liittyy paljon odotuksia niin uudelta työntekijältä, että työnantajalta. Se, miten odotukset kohtaavat ja kuinka realistisia ne ovat, määräytyy pitkälti rekrytointiprosessin ja haastatteluiden perusteella. Mitä avoimempaa keskustelu on rekrytointivaiheessa ollut, sitä helpommin työhön ja perehdyttämiseen kohdistuvat odotukset ovat yhtenäisiä ja realistisia. Kun perehdytettävä ja perehdyttäjä aloittavat perehdyttämisprosessin samantyyppisillä odotuksilla, on perehdyttäminen ensimmäisestä päivästä asti helpompaa ja tuottavampaa. (Lashley & Rowson 2000)

Perehdyttämisprosessi alkaa työyhteisön valmistautumisella perehdytettävän vastaanottamiseen. Yrityksen valmistautuessa perehdyttämisprosessiin, on siitä ensin informoitava muita työntekijöitä sekä kerrottava uudesta tulokkaasta, tämän työtehtävästä ja työn aloituksen ajankohdasta. Perehdytettävän vastaanottaja sekä muut mahdolliset perehdyttäjät on sovittava etukäteen. Poissaolotapauksia varten on myös hyvä sopia varahenkilö pääperehdyttäjän tilalle. Perehdyttäjän on etukäteen huolehdittava muun muassa

uuden työntekijän työasusta, avaimista, työohjeista ja perehdyttämisineistosta. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 9)

Työhön perehdyttäminen voi alkaa jo työhönottohaastattelussa. Silloin työnhakijan kanssa voidaan keskustella yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta sekä talon tavoista. Konkreettisen yleiskuvan saaminen esimerkiksi perehdytettävän työpisteestä lisää mielenkiintoa ja tehostaa muistamista. Työsuhteeseen sekä –sopimukseen liittyviin asioihin perehdytetään usein työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 9)

Juuti ja Vuorela (2015, s. 64) painottavat perehdyttämisen suunnittelun ja valmistelun tärkeyttä, jotta uusi tulokas kokisi olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. Tulokas voi helposti saada vaikutelman, ettei ole toivottu, jos työtiloja tai –välineitä ole muistettu järjestää valmiiksi (Juuti & Vuorela 2015, s. 64).

### 2.3.2 Perehdyttämistilanne

Uuden työntekijän saapuessa uuteen työpaikkaan tai yleisesti tilanteessa, jossa perehdyttäjä ja perehdytettävä eivät ole ennestään tuttuja, on syytä käyttää aikaa tutustumiseen ennen perehdyttämisen aloittamista. Kangas ja Hämäläinen (2008, s. 9) kirjoittavat tutustumisen olevan keskustelua, jonka avulla pyritään selvittämään, millainen toinen henkilö on ihmisenä ja työtoverina. Moni tulokas jännittää uutta työtä ja työkavereita, joten ensimmäinen päivä on syytä aloittaa rauhallisesti, esimerkiksi juttelemalla kahvikupin ääressä. Tutustuminen ja ystävällinen käytös rentouttavat ja saavat tulokkaan kokemaan itsensä tervetulleeksi. (Juuti & Vuorela 2015, s. 64)

Ensimmäisen päivän tavoitteena on saada yleiskuva työtehtävästä sekä työtiloista, mikä onnistuu esimerkiksi perehdytettävän kulkiessa perehdyttäjän mukana, samalla keskustellen, kuunnellen ja muita seuraten. Ensimmäisen päivän perehdyttäminen kannattaa miettiä tarkkaan, sillä vain pieni osa tulevasta informaatiosta jää tulokkaan muistiin. Tärkeintä on keskittyä niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä oppia heti. Oppiminen varmistetaan ja tuetaan myöhempinä päiviä kertaamalla ja täydentämällä asioita. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 10).

Tulokkaan on helpompi käsitellä uutta työtehtävää, kun siihen perehdyttäminen on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin. Perehdyttämisen jaksottaminen antaa oppimistuloksia tehostavia taukoja käsitellä opittua sekä vähentää pitkiä ja puuduttavia perehdyttämisorupeamia. (Juuti & Vuorela 2015, s. 66) Perehdyttäjä voi käyttää työtehtävän pilkkomisen suunnittelussa hyödykseen lomaketta (liite 1), jonka Liker ja Meier (2005, s. 250-251) esittelevät. Avainsanat ovat työohjeiden tärkeimpiä ja kriittisimpiä kohtia, joiden avulla työvaiheita on kuvattu turvallisuuden, laadun, työtekniikoiden ja kustannusten näkökulmasta. Syyt avainsanoille -kohdassa käsitellään syitä, miksi kyseiset avainsanat ovat valittu. (Liker & Meier 2005, s. 251)

Työtehtävän oppiminen vaatii harjoitusta ja opitut asiat konkretisoituvat vasta kun tehtävää pääsee kokeilemaan käytännössä. Harjoitteluvaihetta voidaan tehostaa mielikuvaharjoittelulla, eli luomalla mielikuvia työn eri vaiheista. Juuti ja Vuorela (2015, s. 66) toteavat mielikuvaharjoittelun olevan lähes yhtä tehokas oppimistapa kuin konkreettinen tehtävän harjoittelu. Työn kokeiluvaiheessa perehdyttäjä on paikalla tukemassa tulokasta työtehtävän suorittamisessa. Perehdyttäjän tehtävä on esittää kysymyksiä sekä kerrata, korjata ja täydentää tulokkaan oppeja. (Juuti & Vuorela 2015, s. 66)

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 66) viiden perehdyttämisen vaiheen viimeinen osa on työskentely. Varsinainen oppiminen alkaa vasta siinä vaiheessa, kun tulokas alkaa itsenäisesti tekemään työtehtäväänsä (Juuti & Vuorela 2015, s. 66). Perehdyttämisprosessi päättyy siihen, kun sille asetetut tavoitteet on täytetty. Tavoitteet on määritelty yksilöllisesti perehdyttämisprosessin suunnitteluvaiheessa, mutta tärkeintä on se, että tulokas pystyy työskentelemään itsenäisesti ja osaa hankkia tarvittaessa lisää tietoa. (Kupias & Peltola 2008, s. 109)

Kangaksen ja Hämäläisen (2008, s. 10) mukaan yleisperiaate on, että ammattitaidotonta perehdytettävää ei jätetä ensimmäisenä päivänä yksin. Ammattitaitoinen uusi työntekijä voi työskennellä yksin jo ensimmäisenä päivänä, mutta silti myös hänelle tulisi olla suunniteltu perehdytysohjelma. Alkuvaiheen perehdyttämisen tärkeimmät asiat koskevat työturvallisuutta, kuten työhön liittyviä riskejä ja niihin varautumista. Kun työntekijä jää suorittamaan työtehtäväänsä yksin, on varmistettava, että hän saa tarvittaessa pikaisesti tietoa ja apua. Esimerkiksi yhteyshenkilön yhteystiedot, ensiapukaapin paikka sekä hätänumero ovat sellaisia

asioita, jotka yksin työskentelevän on tiedettävä. Lisäksi niiden on tarvittaessa löydettävä nopeasti. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 10)

### 2.3.3 Perehdyttämisessä käytettävä aineisto

Perehdyttämisessä käytettävän oheismateriaalin tehtävänä on tehostaa oppimista. Perehdyttämisen oheisaineistoa on mm. Tervetuloa taloon –opas, yrityksen toimintakertomus tai esitteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet, kiertokirjeet, muistiot, perehdyttämisohjelma, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat, manuaalit (käsikirjat), työohjeet, koneiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet, hygieniaohjeet, jätteiden käsittelyohjeet, käyttöturvallisuustiedotteet, ilmoitustaululla oleva aineisto, videot ja DVD-ohjelmat sekä ammattikirjallisuus- ja lehdet. Perehdyttävän on helpompi omaksua opittavia asioita, kun materiaaleihin on saanut tutustua niihin etukäteen esimerkiksi kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. (Kangas ja Hämäläinen 2008, s. 10)

Hyvä työohje on johdonmukainen ja sitä on helppo seurata. Kun työohjetta on helppo seurata ja se etenee johdonmukaisesti, virheiden määrä vähenee ja tuottavuus ja laatu paranevat. (Highet 2008) Nämä virheet vaikuttavat muun muassa palautusten ja reklamaatioiden sekä materiaalihävikin määrään. Työohjeesta tulee käydä ilmi kaikki työtehtävän kannalta merkittävät vaiheet niiden oikeassa suorittamisjärjestyksessä. Työohjeen seurattavuutta parantaa se, että se on tehty yhtenäisen mallipohjan (liite 2) mukaan. (Highet 2006) Työohjeet on syytä sijoittaa siten, että niitä on helppo tarkastella työsuorituksen aikana. On myös varauduttava siihen, että työohjeiden tulee kestää tuotanto-olosuhteet, esimerkiksi lika. (Tuominen 2010, s. 44)

Highet (2008) kehottaa tekemään työohjeesta mahdollisimman selkeän ja sopivan informatiivisen. Työohjeessa täytyy olla sopiva määrä tietoa, ei liikaa mutta ei liian vähääkään. Tasapaino työohjeiden informaatiomäärään löytyy kokeilemalla ja kehittämällä niitä työntekijöiltä saaman palautteen perusteella. (Highet 2008) Työohjeen voi luoda myös ilman tekstiä, käyttäen ainoastaan kuvia. Joillekin luetun tekstin ymmärtäminen ja sisäistäminen on helppoa ja nopeaa, kun taas toiset prosessoivat nopeammin kuvia. Työohjeiden visuaalisuus on myös tärkeää tilanteissa, joissa työntekijä puhuu eri kieltä tai hänellä on vaikeuksia lukemisen

kanssa. (Highet 2006) Verbaalisesti annetuissa työohjeissa on ongelmana myös se, että ne tavoittavat vain ne henkilöt, jotka ovat kyseisellä hetkellä paikalla. Jos informaatiota on paljon, kaikkea kuultua on vaikea muistaa ja ohjeita ymmärtää. (Highet 2008)

Huono työohje on hämmentävä, sisältää joko liian vähän tai liian paljon informaatiota ja antaa monia vaihtoehtoja tai tulkintoja asioille (Highet 2006). Huono työohje menettää arvonsa ja on työntekijän ajan hukkausta, samoin kuin vanhentunutta tai väärää informaatiota sisältävä ohje. Työntekijä ei seuraa ohjetta, jos tietää sen olevan epäluotettava. Tilanteissa, joissa työohjetta ei seurata, tehdään työ vanhoilla opituilla taidoilla, jolloin työn tehokkuus tai laatu voivat kärsiä. Huonot tai vanhentuneet työohjeet voivat joissain tilanteissa saada aikaan enemmän vahinkoa kuin tilanne, jossa työohjetta ei ole ollenkaan. (Highet 2008)

#### 2.3.4 Seuranta ja arviointi

Perehdyttäminen jatkuu paljon kauemmin kuin vain lyhyen intensiivisen perehdytysjakson verran. Perehdyttämisjakson lisäksi perehdytettävää tukee prosessin seuranta esimerkiksi palaute- ja arviointikeskusteluilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 189) Seurannan avulla varmistetaan perehdyttämis- ja työhönopastussuunnitelman onnistuminen. Opetettu asia ei ole aina opittu. Perehdyttämisen arviointi tarkoittaa toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan koko oppimisprosessia. Oppimisprosessiin kuuluu niin oppimistavoitteiden saavuttaminen kuin oppimisen edistäminen. Tärkeänä osana seuranta ja arviointia tarkkaillaan perehdyttämissuunnitelman toteutumista sekä mahdollisia tarkastus-, kehitys- ja muutoskohteita. Molemmat osapuolet saavat tietoa oppimisen edistymisestä sekä vielä harjoitusta vaativista asioista. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 17)

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin apuvälineinä voi käyttää tarkastus- ja muistilistoja sekä seuranta- ja arviointikeskusteluja. Tarkistuslista voi yksinkertaisuudessaan olla työhön perehdyttäjän muistilista, johon hän merkitsee läpikäytyt asiat. Organisaation yhtenäinen perehdytysuunnitelma voi sisältää perusteellisemman tarkistuslistan. Tarkistuslista käydään yhdessä läpi ja tarkistetaan, että kaikki tarvittavat asiat on opetettu. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 17)

Perehdyttämisen vuorovaikutuksellisuutta voidaan täydentää seuranta- ja arviointikeskusteluilla. On yrityksen oma asia päättää, kuinka usein ja kenen toimesta tällaisia keskusteluja käydään. Keskusteluissa molemmat osapuolet oppivat perustelevaan omaa näkökulmaansa, selvittämään asioita ja arvioimaan sekä omaa, että toisten toimintaa. Keskusteluilla on myös suuri rooli oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 17-18)

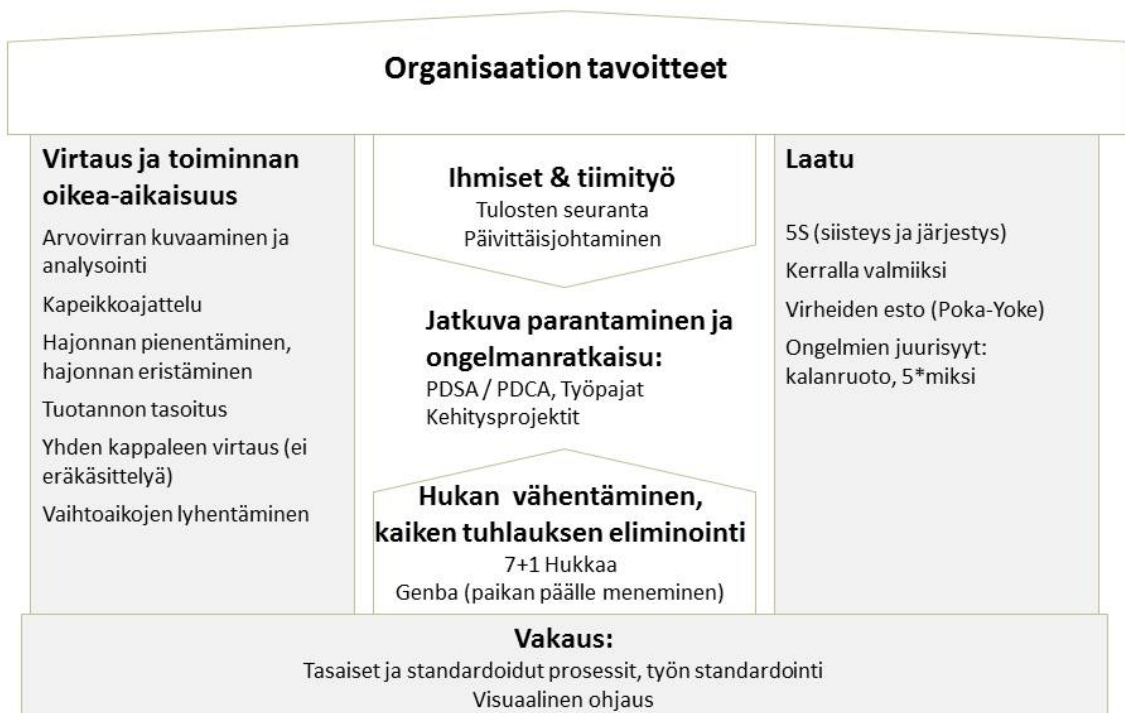
Tällaiseen keskusteluun sekä esimiehen tai perehdyttäjän että perehdytettävän on syytä valmistautua etukäteen miettimällä kysymyksiä ja kommentteja. Perehdyttäjä tekee keskustelusta muistiinpanot ja huolehtii, että keskustelussa sovitut asiat toteutuvat. Keskustelussa läpikäytyjä asioita ovat muun muassa perehdyttämisen toteutuminen perehdytettävän näkökulmasta, eli mitkä asiat on opittu hyvin ja mitä asioita olisi ollut hyvä harjoitella vielä lisää. Samalla perehdytettävä voi tuoda esille omia näkökulmia perehdyttämisen kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 17)

Kangas ja Hämäläinen (2008, s. 18) listaavat kolme ammattitaidon osa-alueita, jotka ovat luonnollisesti arvioinnin kohteena. Nämä pääalueet ovat tekniset- ja taloudelliset taidot, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot. Muita arvioinnin kohteita ovat päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä oppimaan oppimisen taidot. (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 18)

### 3 LEAN

Leanin pääajatuksena on tehokkuuden ja laadun parantaminen yrityksessä (Womack & Jones 2003, s. 15). Jatkuvan laadunparantamisen lisäksi tehokkuutta parannetaan poistamalla hukkaa ja niitä työvaiheita, jotka eivät tuota lisäarvoa (Liker 2003, s. 33). Tärkeä tehtävä Lean-ajattelussa on myös arvon tuottaminen asiakkaalle (Logistiikan maailma 2016a).

Leanin peruseriaatteita kuvataan talon muodossa (Kuva 2). Leanin kuvaamiseen talorakenne sopii hyvin, sillä talo, kuten Lean, ovat vahvoja, jos sen rakenteet ovat kunnossa ja vahvoina. Yksi heikko kohta talossa heikentää koko rakennelmaa, mutta elementit myös vahvistavat toisiaan. Talo lähtee liikkeelle katosta, jossa sijaitsevat paras laatu, matalimmat kustannukset, lyhin läpimenoaika, paras turvallisuus sekä korkea moraalit. Kaksi ulkopilaria, jotka ovat talossakin näkyvimmillä paikoilla, ovat JIT-imuohjaus ja Jidoka. Keskiössä ovat ihmiset sekä Leanin ydinajatus; jatkuva laadun parantaminen ja hukan vähentäminen. Talon pohjana, eli perustana, on Hejunka, joka tarkoittaa tuotannon tasaisena pitämistä ja pieniä varastoja. Pohjaan kuuluvat myös vakaat ja standardoidut prosessit sekä visuaalinen johtaminen. (Liker 2003, s. 32)



Kuva 2. Lean-talo (Logistiikan maailma 2016a)

### 3.1 Lean periaatteet

Lean periaatteet ja niiden etenemisjärjestys on esitetty kuvassa 3. Nämä periaatteet ovat tuotteen arvon määrittäminen, arvovirran määrittäminen, virtauksen luominen, imun vahvistaminen ja täydellisyyden tavoittelu. (Lean Enterprise Institute)



**Kuva 3. Lean periaatteet. (Lean Enterprise Institute 2016)**

#### 3.1.1 Arvon ja arvovirran määrittäminen

Arvon määrittämisen periaate alkaa asiakkaan kokeman tuotteen arvon uudelleenmäärittämisestä. Asiakasarvon selvittäminen voi olla hankalaa, sillä tuotteen arvon voi määrittää monella eri tavalla. Lisäksi kaikilla ihmisillä on oma käsitys tuotteen arvolle. Toimittaja luo tuotteen arvon, vaikka asiakas haluaisikin sen itse määrittellä. (Womack & Jones 2003, s.16, 34-35)

Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa, on yrityksen tärkeä tunnistaa Muda. Sana Muda on japania ja tarkoittaa hukattuja resursseja ja aikaa. Muda on olennainen osa Lean-ajattelua ja se

tarkoittaa niitä seitsemää hukkaa, jotka organisaation tulisi toiminnastaan poistaa. (Womack & Jones 2003, s. 352) Nämä seitsemän turhaa asiaa ovat Womackin ja Jonesin (2003, s. 352) mukaan seuraavat:

1. Ylituotanto
2. Varastot
3. Odottaminen ja etsiminen
4. Siirtymiset
5. Siirrot ja niiden käsittely
6. Korjaustyöt ja viallisten tuotteiden eliminointi
7. Turha työ

Mudan seitsemän hukan lisäksi on olemassa vielä kahdeksas hukka, joka on ihmisten osaamisen hyödyntämättömyys tuotannossa. Edellä mainittujen kahdeksan toiminnallisen hukan lisäksi on kaksi suurta hukkatyyppiä, hajonta ja ylikuormitus. Asiakasarvo paranee organisaation sisäistä hukkaa poistamalla. Hukan poistamisen seurauksena hukkatoimintoihin kuluva aika ja kustannukset pienevät. (Logistiikan maailma 2016a)

Arvovirran määrittämisessä kaikki tuotantoprosessin toiminnot jaetaan kolmeen eri ryhmään niiden arvotuoton mukaan. Ensimmäinen ryhmä, arvoa lisäävät toiminnot, ovat niitä toimia joilla suoraan luodaan arvoa. (Logistiikan maailma 2016a) Tämän ryhmän toimintoja pyritään tehostamaan (Kouri 2010, s. 8). Tukitoiminnot ovat toimintoja, jotka eivät suoraan lisää arvoa, mutta ne ovat välttämätön prosessin osa. Nämä toiminnot liittyvät usein lainsäädännöllisiin tai teknologisiin rajoitteisiin, joten niiden välitön poistaminen on mahdotonta. (Logistiikan maailma 2016a) Tarkoitus on kuitenkin eliminoida ne myöhemmin (Womack & Jones 2003, s. 38). Viimeinen ryhmä, hukka, ei tuota tuotteelle mitään lisäarvoa, ja nämä vaiheet on syytä poistaa välittömästi (Logistiikan maailma 2016a).

### 3.1.2 Virtauksen luominen ja imun vahvistaminen

Kun arvo ja arvovirta ovat määritelty, on seuraava vaihe virtauksen luominen arvoa lisääville vaiheille. Virtaus tarkoittaa tuotteen valmistamista siten, ettei prosessivaiheiden välille muodostu pysähdyksiä tai välivarastoja. Virtauksen seurauksena poistuu hukkaa, keskeytyksiä,

jonoja ja ylituotantoa. (Womack & Jones 2003, s. 51) Samalla myös toimitusajat ja varastot pienenevät, mikä puolestaan vaikuttaa kustannusten pienemiseen ja tuottavuuden kasvamiseen (Kouri 2010, s. 21).

Virtauksen tavoitteena on valmistaa vain tarvittavia tuotteita nopeasti. Tässä auttaa neljäs periaate, imu, jonka avulla voidaan ohjata tuotantoa. Imuohjauksen peruseriaate on töiden aloittaminen vasta siinä vaiheessa, kun imua, eli kysyntää ilmenee. (Kouri 2010, s. 20-23) Tällöin tuotteet voidaan tehdä ja toimittaa asiakkaan oikeisiin tarpeisiin, jolloin vältetään myyntiennusteiden tarkkailulta tuotannosuunnittelussa (Womack & Jones 2003, s. 24). Tämä yksinkertaistaa ja selkeyttää niin materiaalienhallintaa kuin tuotantoa sekä pienentää varastoja, lyhentää tuotannon läpimenoaikaa ja lisää asiakaslähtöisyyttä (Kouri 2010, s. 23).

### 3.1.3 Täydellisyys tavoittelu

Asiakkaiden vaatimukseen vastaaminen tai uuden lisäarvon luominen asiakkaalle vaatii jatkuvaa kehittymistä yritykseltä. Yrityksen on jatkuvasti pyrittävä kehittämään neljää ensimmäistä periaatetta. Jatkuvan parantamisen prosessissa lähtökohtana on jatkuva pyrkimys täydellisyyteen. (Charron et al. 2015, s. 8)

## 3.2 Lean-työkalut

Seuraavat kappaleet esittelevät niitä Lean-työkaluja, joista voisi olla hyötyä perehdyttämisen prosessin tehostamisessa. Visuaalisia työkaluja esitellään ensin laajempina kokonaisuutena, jonka jälkeen syvennytään 5S:än. Muista Lean-työkaluista perehdytään työn standardointiin.

### 3.2.1 Visuaalisuus

Visuaalisen hallinnan tavoitteena on informoida työntekijöitä sanoja käyttämättä. Tarkoituksena on poistaa monia arvoa lisäämättömiä vaiheita, kuten aikaa, joka kulutetaan kommunikointiin viestein ja puheluin tai pitkien työöhjeiden lukemiseen. (Charron et al. 2015, s. 271) Kuvien ja diagrammien avulla voidaan informoida esimerkiksi varastojen minimi- ja

maksimitasot sekä tilausmäärät ja tuotantotarpeet (Liker 2003, s. 152). Myös käytetyt työtavat sekä tarvittavat työvälineet ja materiaalit sekä niiden sijainnit visualisoidaan. (Charron et al. 2015, s. 272).

Visuaalisuuden avulla pelkällä prosessia, välinettä, varastoa, informaatiota tai työntekijää vilkaisemalla voidaan nopeasti päätellä, onko voimassa oleva standardi käytössä vai poikkeako jokin asia standardista (Liker 2003, s. 152). Erilaisin ääni- ja valomerkein voidaan viestittää tuotannon poikkeamisesta tai virhetilanteista (Charron et al. 2015, s. 272).

Visuaalisiin työkaluihin kuuluu myös Kanban-kortti, joka tukee tuotannon ajojärjestystä. Kanban on japania ja tarkoittaa signaalia tai merkkiä. Kanban-kortin informaation avulla työntekijät hahmottavat tarkasti tuotannon tarpeen ja määrän jokaisessa prosessin vaiheessa. Kanban yhdistää prosessien osat tavalla, jolla pystytään luomaan tuotannon jatkuva virtaus, kun kysyntä on suhteellisen tasaista. Tarkoituksena on poistaa ylituotantoa vastaamalla asiakkaan kysyntään valmistamalla juuri haluttu määrä tuotteita. (Charron et al. 2015, s. 267-268)

Kanban-kortti kertoo tuotteen nimen, kuvan, asiakkaan ja halutun tuotantomäärän (Charron et al. 2015, s. 268). Visuaalisena työkaluna Kanban-kortti kertoo tilauksen tarpeesta ja pyytää tyhjän laatikon täyttämistä. Jos Kanban-kortti puuttuu täydestä laatikosta, kertoo se heti ylituotannosta. (Liker 2003, s. 153)

### 3.2.2 5S

5S on Leanin ehkä yksi tunnetuimmista visuaalisen hallinnan työkaluista. 5S perustuu viiteen japanin kieliseen sanaan: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ja Shitsuke eli lajittele, järjestä, puhdistä, standardoi ja ylläpidä. Liker (2003, s. 150) toteaa kirjassaan joidenkin pitävän Leania samana asiana kuin 5S, vaikka se on todellisuudessa vain yksi Lean-työkaluista. 5S ei ole vain siivoamista ja puhtaanapitoa, vaan se on visuaalinen tapa toteuttaa Leania, eli parantaa työn tuottavuutta, poistaa hukkaa ja ei-arvoa tuottavia asioita työtehtävässä sekä tuoda ongelmia näkyviksi. (Liker 2003, s. 150)

5S:n tavoitteena on luoda työpiste, joka on siisti ja missä tavarat ovat järjestyksessä. Työpiste on työntekijälle viihtyisä ja turvallinen. Tämä aiheuttaa vähemmän tapaturmia, virheitä, hukkaa ja tuotantoseisokkeja. Siisti työpiste luo asiakkaalle hyvän vaikutelman, helpottaa jatkuvaa kehittämistä ja parantaa tuottavuutta. (Tuominen 2010, s. 7)

5S:n ensimmäinen vaihe, lajittelu, aloitetaan käymällä läpi kaikki työpisteen osat ja siellä olevat työkalut (Liker 2003, s. 150). Työvälineet voidaan lajitella neljään kategoriaan niiden prioriteetin mukaan. Korkeaan prioriteettiluokkaan kuuluvat välineet, joiden käyttö on päivittäistä, keskitasoon noin kerran viikossa tai kuukaudessa käytettävät välineet ja matalaan alle kerran vuodessa käytettävät työkalut. Viimeinen kategoria on käyttämättömät, eli täysin turhat välineet. (Improvement Skills Consulting 2010) Lajittelussa voidaan käyttää myös punalaputusmenetelmää, jonka tavoitteena on sovittujen kriteerien perusteella karsia rajatulta alueelta pois viallisia tai tarpeettomia työvälineitä ja -laitteita (Tuominen 2010, s. 28).

Työvälineet järjestetään työpisteelle pysyville paikoille niiden prioriteettiluokan mukaan. Päivittäin käytetyt välineet tulee sijoittaa niille paikoille, jossa niitä käytetään. (Improvement Skills Consulting 2010) Näiden välineiden tulisi olla välittömästi löydettävissä sekä helposti saatavilla (Liker 2003, s. 150). Kun käytetyimmät työvälineet on sijoitettu niiden ottoetäisyydelle, vältetään ylimääräisiltä siirtymisiltä, kurottamisilta ja kumartumisilta (Heinilä et al. 2007, s. 191). Keskitason prioriteettiluokan välineet, noin kerran viikossa tai kuukaudessa käytettävät, sijoitetaan lähelle työpistettä. Harvemmin käytetyt välineet varastoidaan jonnekin muualle kuin työpisteelle tai harkinnan mukaan heitetään kokonaan pois, kuten myös välineet, jotka ovat täysin tarpeettomia. (Improvement Skills Consulting 2010)

Hyvän työpisteen tärkeä osa on työvälineet sekä niiden saatavuus ja toiminta. Tämän lisäksi on myös monia muita tärkeitä asioita, jotka määrittävät hyvää työpistettä. Työpisteellä täytyy olla kaikki tarvittavat työkalut, koneet ja laitteet niiden tarvejärjestyksessä sekä omissa telineissään tai keventimissään. Työvälineiden tulisi olla huolletut ja niiden asetusten tulisi olla vakioituja. Lisäksi huoltojen tulee olla dokumentoitu. Tiedonkulku on myös yksi työpistettä määrittävistä tekijöistä. Tilauskantojen ja varastonarvojen tulisi olla näkyvillä. (Heinilä et al. 2007, s. 191)

Haamutyökaluilla tarkoitetaan työvälineiden muotoisia merkintöjä pöydillä ja seinillä merkitsemässä välineiden pysyviä paikkoja. Jos haamutyökalun osoittama kohta on tyhjillään, on kyseinen työkalu silloin käytössä tai se on mahdollisesti kadonnut. Haamutyökalujen tarkoitus on paikkojen merkinnän avulla helpottaa visuaalista järjestyksen hallintaa. Työvälineiden paikat ovat helposti ja nopeasti tarkistettavissa, jolloin kolmas 5S:n vaiheista, puhdistus, helpottuu. (Liker 2003, s. 152)

Toinen visuaalinen tapa ylläpitää järjestystä on eri värien käyttäminen. Lattiaan voidaan eri värien merkata esimerkiksi kulkuväylät, materiaalien paikat sekä työalueet. Värejä voidaan käyttää myös sekaannusten minimoimiseksi merkitsemällä samaan tuotteeseen käytettävät välineet, kuten työkalut, tulkit ja mittarit, tietyllä värillä. (Tuominen 2010, s. 42)

Kun työpisteellä on vain tarvittavat tavarat ja jokaiselle on oma merkitty paikka, myös siivoaminen helpottuu. Kolmas vaihe, puhdistaminen, koskee niin laitteita, varastoa kuin koko työpisteen ympäristöä. Siivotessaan työntekijä myös tarkistaa laitteiden kunnon, jolloin mahdollisiin ongelmiin voidaan varautua ajoissa. Työpisteen puhtaudelle määritetään oma standardi ja se, miten siivotaan, kuka siivoaa ja kuinka usein. (Chapman 2005) Työpisteiden järjestyksen ylläpitämistä auttavat myös valokuvat tärkeimmistä yksityiskohdista (Tuominen 2010, s. 42).

Neljännessä vaiheessa, standardoinnissa, standardoidaan kolme ensimmäistä vaihetta. Tavoitteena on vakiinnuttaa vaiheet siten, että kaikki toimivat yhtenäisellä tavalla sekä estää vanhaan toimintaan palaaminen. Esimerkiksi standardi, joka koskee puhdistusta, sisältää tärkeimmät siivoukseen käytetyt menetelmät sekä siihen tarvittavat aineet ja välineet. Standardit on tärkeä dokumentoida, jotta koko organisaatio pystyy yhdessä toteuttamaan niitä. (Tuominen 2010, s. 62-64)

Kun kaikki tarpeellinen on standardoitu, alkaa ylläpitovaihe. Ylläpitovaihe pitää sisällään kehitettyjen toimintaperiaatteiden ja standardien sisäistämistä ja toteuttamista sekä jatkuvaa kehitystä. (Tuominen 2010, s. 75) Ylläpidolle täytyy varata aikaa ja yhteisesti voidaan esimerkiksi sopia, että jokainen käyttää vuoronsa lopusta viisi minuuttia siivoamiseen ja jättää työpisteensä hyvään kuntoon seuraavaa vuoroa varten. 5S:n ylläpitoa myös seurataan

säännöllisesti, esimerkiksi kerran viikossa nimetty tiimi kiertää tarkistamassa työpisteiden järjestyksen ja siisteyden. Tarkastuksille on standardoitu pohja, josta kyseisen työpisteen tiimi näkee, missä on parannettavaa. (Chapman 2005) Liker (2003, s.151) kehottaa tiimejä motivoivaan palkkiojärjestelmään, joka palkitsee hyvästä 5S:n ylläpitämisestä työpisteillä.

5S-työkalua käytettäessä yritys tehostaa työpisteiden tilankäyttöä, jolloin siivoamiseen, siirtymisiin, asetusaikeisiin ja tavaroiden etsimiseen käytetty aika vähenee sekä työpisteestä tulee turvallisempi. Nämä päivittäiset parannukset koituvat vuosittaisiksi hyödyiksi, kun tuotteiden laatu ja tuottavuus paranevat, kustannukset pienenevät sekä työturvallisuus ja työmoraali paranevat. Chapmanin (2005) mukaan on olemassa monia yrityksiä, jotka eivät ole kokeneet 5S:n tuovan haluttuja tuloksia. Näissä tapauksissa 5S:n toimimattomuus on kuitenkin johtunut vain siitä, että standardointi ja ylläpito on jätetty tekemättä. (Chapman 2005)

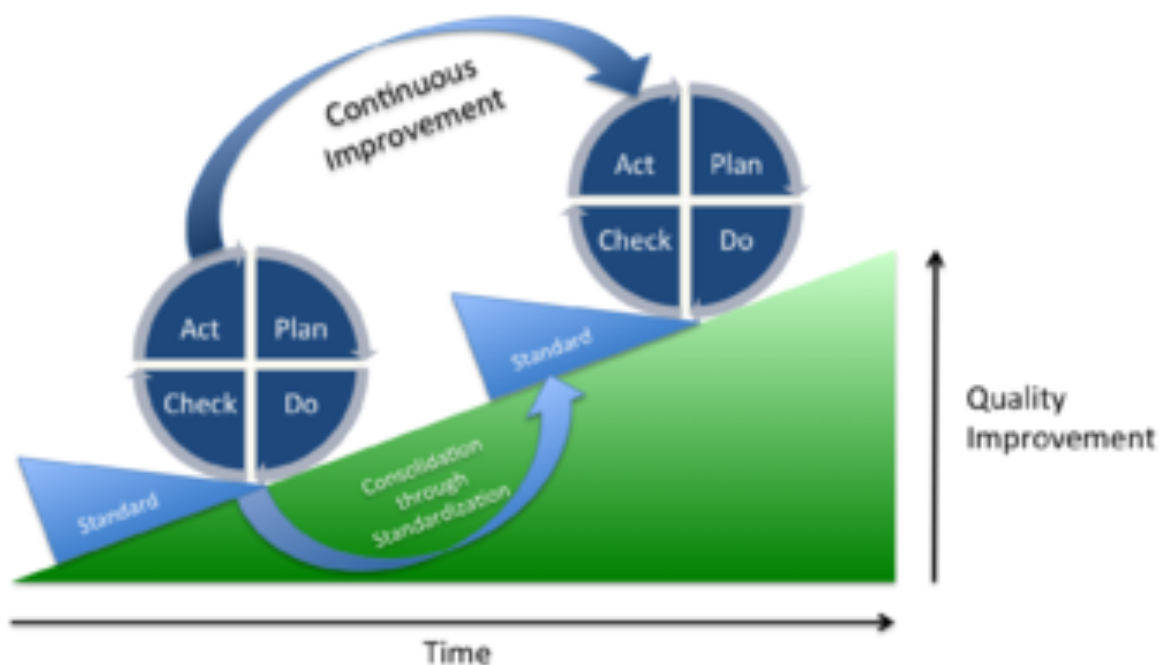
### 3.2.3 Työn standardointi

Liker (2003, s. 140) toteaa standardoidun työn olevan perusta jatkuvalla parantamiselle ja työntekijöiden osallistamiselle. Standardoinnin rooli on paljon laajempi, kuin vain tehdastyöläisen työtehtävien toistettavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Leanin mukaan kaikki organisaation vakiintuneet prosessit tulisi standardoida. Työntekijöiden osallistaminen prosessiin on tärkeää, sillä jokaisen tulisi tietää standardoinnista ja myös harjoittaa sitä. (Liker 2003, s. 140, 142)

Standardit ovat kehityksen lähtötilanne. Standardit muuttuvat jatkuvasti kehityksen myötä. Työtehtävän tulee olla stabiili ja standardoitu, jotta sitä voidaan kehittää. (Liker & Meier 2005, s. 111) Standardoinnin hyödyt liittyvät juurikin laadun rakentamiseen ja sen kautta voidaan varmistaa virheiden nollalinja. Jos vika tai virhe kuitenkin havaitaan, ensimmäiseksi tulee tarkastaa, onko standardointia noudatettu. Jos standardia noudatettaessa huomataan vian syntyminen, on standardia muutettava. Standardien täytyy olla niin yksinkertaisia ja käytännöllisiä, että niitä voidaan käyttää päivittäisessä työssä. (Liker 2003, s. 143)

Kuva 3 havainnollistaa standardoinnin merkitystä jatkuvassa kehityksessä. Laadun jatkuva kehittäminen on mäki, jota PDCA-sykli pyörii ylöspäin. Syklin nimi muodostuu syklin neljästä eri vaiheesta: plan, do, check ja act eli suunnittele, suorita, arvioi ja toteuta.

Suunnitteluvaiheessa ongelma tai kehityskohde ja sen vaikutukset tunnistetaan sekä suunnitellaan sen kehitystoimenpide. Suoritusvaiheessa suunniteltu toimenpide toteutetaan. Tämän jälkeen arviointivaiheessa suoritus arvioidaan, johtiko kyseinen toimenpide haluttuun parannukseen. Jos toimenpide ei tuottanut haluttua tulosta, prosessi aloitetaan kokonaan alusta. Jos tulos oli mieleinen, voidaan siirtyä viimeiseen vaiheeseen, toteutukseen, ja kehitetty versio standardoidaan. Kun yksi sykli on käyty läpi, täytyy toimenpide standardoida, jotta kehitys ei lähde vierimään mäkeä alas. Tämä uusi standardi on lähtökohta seuraavalle PDCA-syklin kehitykselle. (Johnson 2002)



**Kuva 4. Jatkuva parantaminen (Johnson 2002)**

Standardit velvoittavat kaikkia työntekijöitä ja kun standardit ovat työpisteellä nähtävissä, on työntekijä niistä jatkuvasti tietoinen. Johdon tehtävä on huolehtia, että standardeja noudatetaan. (Imai 1986, s. 75) Liker (2003, s. 148) puolestaan on sitä mieltä, että liian tiukkojen ohjeiden antaminen ja niihin velvoittaminen voi luoda jännitteitä työntekijöiden ja johdon välille. Kirjoittaja painottaa tasapainon löytämistä tiukkojen toimintaohjeiden noudattamisen ja työntekijöiden vapauden olla luovia ja innovoivia väliltä. Kun koko organisaatio sitoutetaan standardien kehittämiseen se myös motivoi työntekijöitä, saadessaan mahdollisuuden jakaa omia ajatuksia ja ideoita. (Liker 2003, s. 148)

Standardoitua työtä ei voida käyttää kaikissa tilanteissa. Tilannetta, jossa ollaan valmiita standardoituun työhön, on kuitenkin vaikea määrittää, sillä sitä ei voida mitata. Liker ja Meier (2005, s. 125) esittelevät kuitenkin kolme ehtoa, joiden pitäisi toteutua, jotta työtehtävä voitaisiin standardoida. Ensimmäinen ehto on, että työtehtävän pitää olla toistuva ja sen on toistuttava aina samalla tavalla. Työ tehtävä ei saa sisältää ehtoja, ellei ehto ole hyvin yksinkertainen. Toisena ehtona on mahdollisimman vähäinen työn seisominen. Linjan ja työkalujen on oltava luotettavia, jotta työtehtävä voidaan standardoida. Viimeinen ehto on se, että laatuongelmien tulee olla mahdollisimman vähäisiä. Standardointi ei onnistu, jos tuotteessa on usein paljon vikoja ja työntekijän aikaa kuluu jatkuvasti vikojen korjaamiseen. (Liker & Meier 2005, s. 125) Vaikka kaikkea toimintaa ei pystytä tai ei ole tarpeellista standardoida, Imain (1986, s. 75) mielestä ratkaisevat tekijät, kuten tahtiaika, työjärjestys ja asetusaajat on standardoitava.

## **4 LEAN-TYÖKALUT PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITYKSESSÄ MECONET KONSERNISSA**

Tässä kappaleessa kuvataan teollisuusyrityksen työntekijän perehdyttämiseen soveltuva perehdytysprosessi sekä esitetään miten edellä käsitellyt Lean-työkalut voivat tätä perehdytysprosessia tukea.

Esimerkkiyritys on Meconet-konserni, jonka toimintaa on tarkemmin kuvattu seuraavissa kappaleissa. Yrityksessä on käytössä sen johtamisjärjestelmän mukaiset perehdyttämismallit sekä näitä malleja tukevat ohjeistukset, muisti- ja seurantalistat sekä muuta perehdyttämiseen liittyvää aineistoa. Työssä ei suoraan oteta kantaa Meconetin olemassa olevaan perehdyttämismalliin. Tämän työn tuloksia voidaan arvioida suhteessa näihin nykyisiin malleihin ja mahdollisesti muuttaa tai täydentää niitä työn tulosten pohjalta.

### **4.1 Meconet-konserni**

Konserni on sopimusvalmistaja, jonka asiakkaat toimivat sähkötuote-, tietoliikenne-, elektroniikka- ja kuljetusväline-teollisuudessa sekä terveyden ja rakentamisen parissa. Liiketoiminta-alueet painottuvat jousiin, meistoon, syvävetoon sekä kokoonpanoon. Tavoitteena on auttaa asiakkaita niin tuotesuunnittelussa, osavalmistuksessa sekä toimitusketjun tehokkuuteen liittyvissä haasteissa. Jousia, lanka-, meisto- ja syväveto-tuotteita suunnitellaan ja valmistetaan sekä niistä kootaan tarvittaessa asiakkaalle laajempia kokonaisuuksia. (Meconet Group 2016)

Vuonna 2015 yhtiön liikevaihto oli 35 miljoonaa euroa. Suomessa kolmessa toimipisteessä sekä Ruotsissa, Virossa ja Venäjällä työskenteli yli 230 ihmistä. (Meconet Group 2016)

Yli 100 vuoden kokemuksella Meconet palvelee asiakkaitaan missionaan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle hyödyntämällä ydin-osaamisia, kuten teknologista osaamista, mekaanisten osien suunnittelussa ja tuotannossa. Visiona on toimia toimittajana maailmanluokan yrityksille ja olla halutuin kumppani niin mekaanisten osien kuin kokoonpanotöiden osalta. (Meconet Group 2016)

Koko konsernin toiminta perustuu Lean-ajatteluun. Jokaisessa Meconetin toimipisteessä on myös käytössä ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmä sekä ISO14001:2004 ympäristönhallintajärjestelmä. Yrityksen arvoihin kuuluu jatkuva parantaminen kilpailukyvyn kasvattamisena, työtehtävien mielekkyyden parantamisena ja lisäarvon tuottamisena asiakkaille. (Meconet Group 2016)

## **4.2 Perehdyttämisen haasteita**

Yrityksen rakenne sekä tuotannon luovat perehdyttämiselle haasteita. Muun muassa erilaisten työtehtävien runsas määrä ja vaihtuvuus, erillisen henkilöstöosaston puute sekä kieli- ja kulttuurierot.

Henkilöstön vaihtuvuus niin eläköitymisen tai muiden syiden takia korostavat perehdyttämisen merkitystä. Meconetissa vaihtuvuus on vähäistä, mutta eläköityminen kiihtyvää. Tämä johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa suuri osa henkilöstöstä vaihtuu lyhyen ajan sisällä.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 36-42) listaamista viidestä perehdyttämismallista Meconet Oy: toteuttaa toiminnassaan lähinnä vierihoidtoperehdyttämistä. Se sopii kyseisiin työtehtäviin hyvin. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, onko perehdyttävä työntekijä tarpeeksi motivoitunut tehtäväänsä. Vaikka perehdyttävä työntekijä osaisi kyseisen työtehtävän parhaiten, ei se takaa parasta tai laadukkainta perehdyttämistä.

Joihinkin tehtäviin perehdyttäminen tapahtuu kokeneemman työntekijän opastuksella, ilman työohjeita. Tilanteessa vaarana on muovautuneet mielikuvat, jolloin perehdyttäminen ei välttämättä ole niin tasalaatuista kuin voisi olla. Tällaisessa tilanteessa vaarana on myös kokeneemman työntekijän poissaolo, jolloin välttämättä kukaan ei osaa perehdyttää tulokasta asianmukaisesti työtehtävään.

Vaikka kokenut työntekijä osaisi työtehtävänsä sekä perehdyttämisen moitteettomasti, poissaolotilanteissa syntyy ongelmia. Jos ainut osaava työntekijä jää töistä pois ja tilalle palkataan uusi työntekijä, kuka silloin hoitaa perehdyttämisen? Onko ratkaisu se, jokaisen

työtehtävän tai mittauksen osaa useampi työntekijä tehtaalla vai luotetaanko siihen, että yksi kokenut työntekijä pystyy aina hoitamaan uuden työntekijän perehdyttämisen?

Koska yritys on sopimusvalmistaja, eikä heillä ole yhtään omia tuotteita, muuttuvat tilaukset ja tuotteet asiakkaiden mukaan. Suurempien asiakkaiden isomenekkisten tuotteiden valmistus on hyvin standardoitua, mutta joitain tuotteita tuotetaan vain vähän. Tuotteiden muutosten mukana myös työkalut ja -tehtävät muuttuvat. Tällaisissa tilanteissa työtehtävien sekä koneiden asetusten standardointi on hankalaa. Perehdyttäminen hankaloituu.

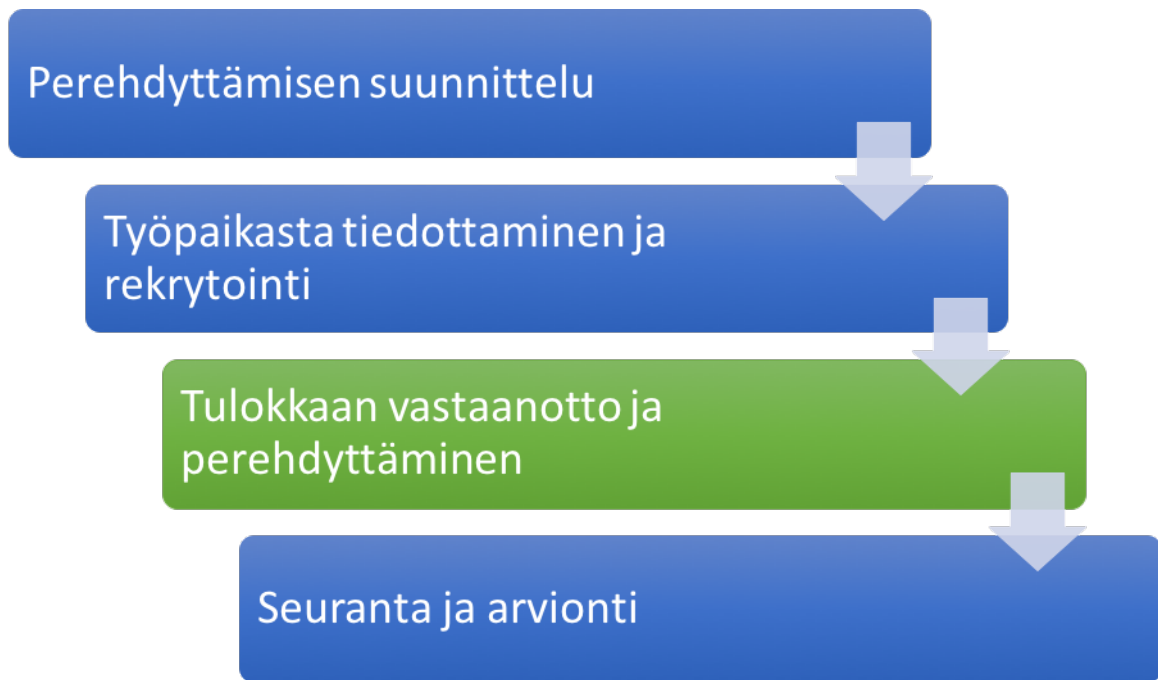
Monissa yrityksissä on henkilöstöosaston vastuulla huolehtia tulokkaan yleisestä sekä yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisestä. Meconet konsernilla ei erillistä HR-osastoa tai henkilöä ole, joten vastuu jakautuu yrityksen esimiesten sekä tehtaiden kesken. Tämä hankaloittaa perehdyttämisprosessin suunnittelua sekä toteutusta. Yleisesti toimitusjohtaja tai tehdaspäällikkö vastaa organisaation strategiaan, liikeideaan ja toiminta-ajatukseen perehdyttämisestä. Lähin esimies tai hänen nimittämä henkilö on vastuussa kaikesta muusta perehdyttämisestä. Työtehtäväkohtaisen perehdyttämisen hoitaa esimiehen nimittämä kokenempi työntekijä. Jos vastuuta ei ole selkeästi jaettu, voi syntyä perehdyttämisen päällekkäisyyttä tai puutteita.

Konsernilla on toimintaa neljässä eri maassa. Tehtailla työskentelee eri kielisiä sekä eri kulttuuritaustan omaavia henkilöitä. Tämä hankaloittaa perehdyttämisprosessin standardointia siten, että kaikkea ei voida tehdä suomen kielellä. Tehtailla voi olla tilanteita, joissa henkilöstöllä ei ole yhteistä kieltä. Dokumentointikieli voi vaihdella tehdaskohtaisesti. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää kaksikielistä dokumentointia tai käännettää kaikki dokumentit enemmistöjen äidinkielelle.

### **4.3 Perehdyttämisprosessin kuvaus**

Kuvassa 5 on kuvattu visuaalisesti perehdyttämisprosessin vaiheet prosessin etenemisjärjestyksessä. Perehdyttämisprosessi aloitetaan suunnittelulla, jota seuraa työpaikan rekrytointivaihe. Kun tulokas on saapunut työpaikalle, otetaan hänet vastaan ja perehdyttäminen voi alkaa. Perehdyttämisen tuloksia seurataan ja arvioidaan viimeisessä

vaiheessa. Kappaleessa on kuvattu Meconetin tarpeisiin soveltuva perehdyttämisprosessin malli. Tässä ei ole otettu huomioon nykytilaa vaan sovellettu teoriaosuuden pohjalta yrityksen tarpeisiin sopiva perehdyttämisprosessi. Perehdyttämisprosessin kuvaus on rajattu perehdyttämiseen sekä vielä tarkemmin keskitytään työtehtävään perehdyttämiseen.



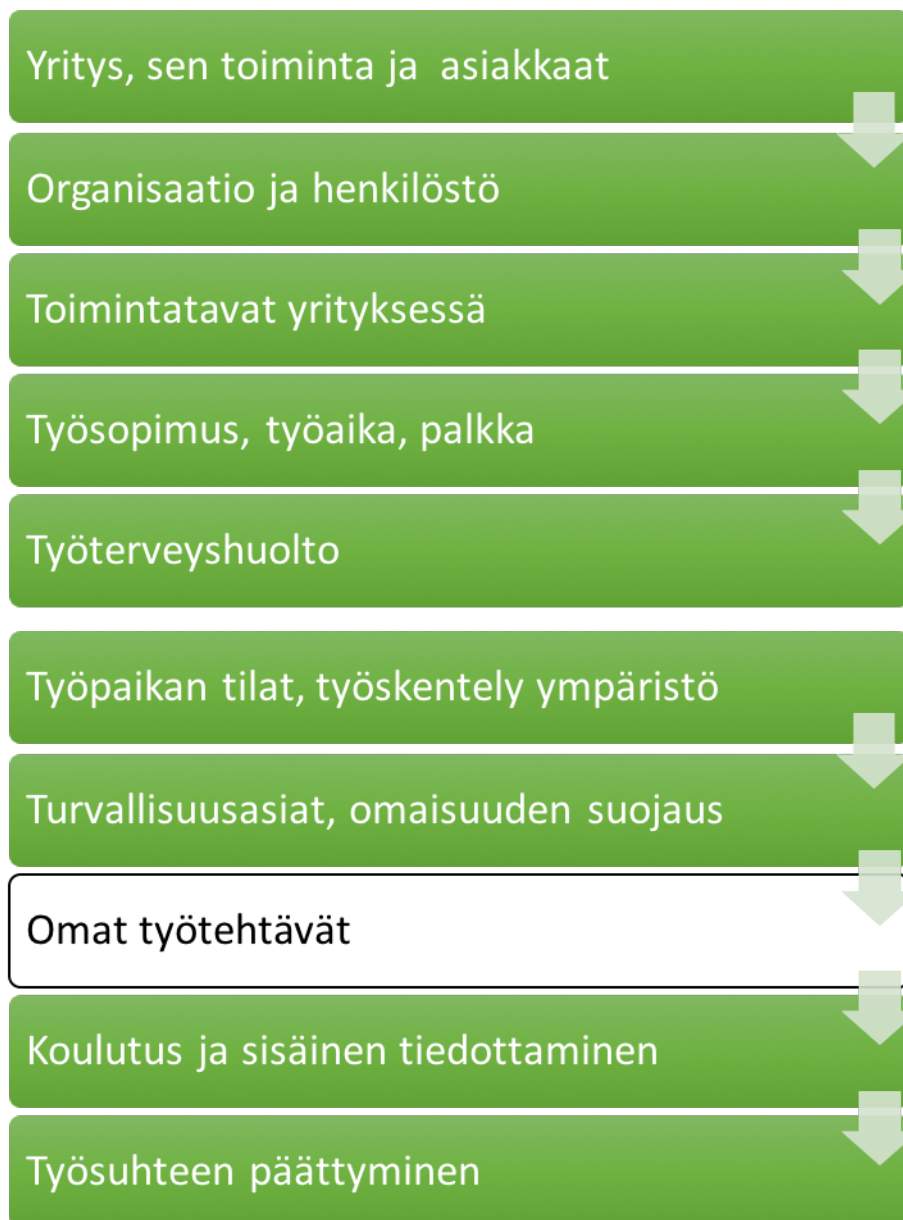
**Kuva 5. Perehdyttämisprosessin eteneminen**

Perehdyttämisprosessi alkaa sen suunnittelusta ja siihen valmistautumisesta. Esimies on päävastuussa perehdyttämisestä, mutta samalla suunnitellaan ja nimitetään eri tehtävien vastuuhenkilöt. Koko työyhteisön, eteenkin tulokkaan oman tiimin, on valmistauduttava yhdessä tulokkaan saapumiseen ja hänen vastaanottamiseen. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan käyttää perehdyttämisen mallipohjaa, jota muokataan työtehtävän sekä tulokkaan osaamisen mukaan. Suunnittelu voidaan aloittaa ennen rekrytointia sekä täydentää tulokkaan valinnan mukaan.

Koska konsernissa ei ole erillistä henkilöstöosastoa joka olisi vastuussa perehdyttämisestä, vastuu jakautuu tehtaiden päälliköille ja esimiehille. Työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän rekrytointi ovat tehdaskohtaisia ja ne tapahtuvat tehtävästä riippuen tehtaen johtajan tai toimitusjohtajan johdolla.

Tulokkaan vastaanottoon valmistaudutaan koko työyhteisön voimin ja toimitaan perehdyttämissuunnitelman mukaan. Perehdyttäminen aloitetaan niistä asioista, jotka tulokkaan on hyvä oppia heti. Tulokas perehdytetään organisaatioon, työyhteisöön sekä työympäristöön. Tärkeä on saada uusi työntekijä osaksi tuottavaa työyhteisöä sekä työskentelemään kannattavasti yrityksen strategian mukaisesti.

Perehdyttämisen eteneminen ja sen tärkeimmät vaiheet ovat kuvattu kuvassa 6. Seuraamalla perehdyttämisen vaiheita voidaan varmistua perehdyttämisen oikeellisuudesta. Sitä voidaan käyttää myös perehdyttäjän muistilistana, josta voidaan tarkistaa, onko kaikki tarpeelliset asiat perehdyttämisessä käyty läpi. Asiat menevät yleisimmistä asioista yksityiskohtaisempiin aiheisiin. Aiheiden perehdyttäminen tapahtuu listan kuvaamassa järjestyksessä ylhäältä alaspäin.



**Kuva 6. Perehdyttämisen vaiheet**

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin tavoitteena on oppimistavoitteiden saavuttaminen sekä tarvittaessa niiden edistäminen. Perehdyttämisen seurannassa käytetään apuna perehdyttäjän muistilistaa tai erillistä perehdyttämisen seurantalomaketta (liite 3) (Kangas & Hämäläinen 2008, s. 34-39, muokattu). Lomakkeeseen on merkitty selkeästi perehdyttämässä läpikäytävät vaiheet. Perehdyttämisen tavoitteisiin pääsemiseksi jokainen lomakkeeseen merkitty vaihe suoritetaan ja suoritus merkitään lomakkeeseen. Jokaiseen vaiheeseen on myös merkitty vastuhenkilö. Vastuuhenkilöt ovat määrätty yleisellä tasolla ja vastuutehtävät jaetaan

perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa. Arviointi suoritetaan arviointilomakkeen kautta perehdyttämisen päätyttyä. Siitä saatujen palautteiden ja kehitysehdotusten pohjalta perehdyttämisprosessia kehitetään.

#### **4.4 Työtehtävään perehdyttäminen**

Kuvan 5 perehdyttämisen vaiheista tässä kappaleessa on tarkemmin syvennytty kohtaan omat työtehtävät, eli työtehtävään perehdyttäminen. Työtehtävään perehdyttämisessä tarkoituksena on käyttää apuna niin erilaisia aineistoja sekä Lean-työkaluja, kuten 5S:ää ja visuaalisuutta.

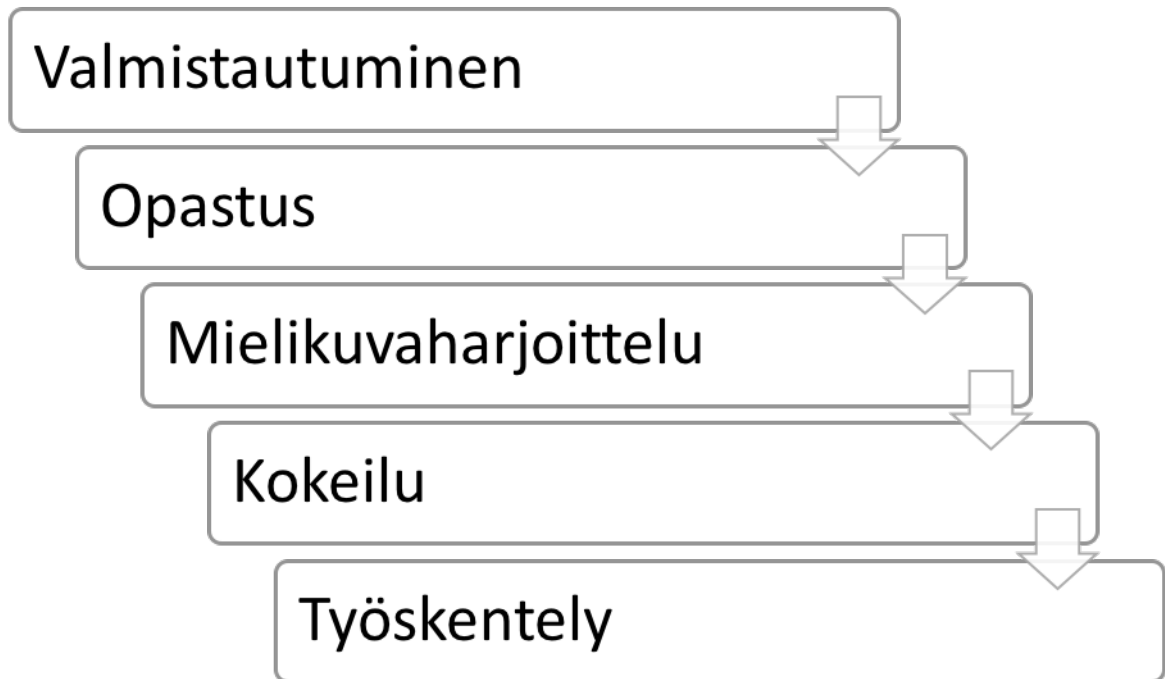
Työtehtävään perehdyttämisestä vastaa tulokkaan työpisteen työntekijä. Esimies nimittää vastuuhenkilön, joka on ammattitaitoinen sekä motivoitunut perehdyttämiseen. Kokeneempi työntekijä opastaa tulokkaan tehokkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn käytettävissä olevien materiaalien avulla.

Työtehtävään perehdyttäminen on kuvattu alusta loppuun kuvassa 7. Työtehtävään perehdyttämiseen valmistautuessa tärkeää on luoda tulokkaalle kokonaiskuva tehtävästä sekä motivoida siihen. Kokonaiskuvan luomisessa voi kertoa tuotteen taustoista, asiakkaasta, volyymeistä sekä työtehtävän pääpiirteet. Valmistautumiseen sisältyy myös työympäristöön sekä työturvallisuuteen tutustuminen.

Opastuksessa käydään läpi työtehtävä vaiheittain työtehtävän pilkkomiseen tarkoitettun lomakkeen (liite 1) tai työohjeiden kanssa. Tarkoituksena on näyttää ja opastaa työtehtävän tärkeimmät vaiheet. Mielikuvaharjoittelu tapahtuu ennen työtehtävän kokeilemistä. Tulokas kertoo oppimaansa selostamalla tehtävän vaihe vaiheelta. Mielikuvaharjoittelun jälkeen tulokas pääsee itse kokeilemaan työtehtävää. Kokeiluvaiheessa perehdytettävä selostaa perehdyttäjälle vaihe vaiheelta mitä on juuri tekemässä. Perehdyttäjä korjaa virheitä sekä täydentää puutteita.

Kun perehdyttäjä on varmistanut tulokkaan taidot, pääsee tulokas harjoittelemaan. Harjoittelu tapahtuu itsenäisenä työskentelynä. Perehdyttäjän vastuulla on varmistaa, milloin tulokas on valmis ja omaa riittävät taidot itsenäiseen työskentelyyn. Perehdyttäjän täytyy olla koko

työskentelyvaihe tavoitettavissa mahdollisten ongelmatilanteiden varalta. Hyvät ja ajan tasalla olevat työohjeet helpottavat itsenäistä työskentelyä.



**Kuva 7. Työtehtävään perehdyttäminen**

Jokaisella työpisteellä on ajantasaiset työohjeet kaikkiin työtehtäviin. Työpisteet ovat myös visualisoitu käyttäen 5S:ää siten, että näkyvillä on kuvat työpisteen järjestyksestä ja optimitilanteesta. 5S:n noudattaminen sekä lisää että ylläpitää työpisteen järjestystä sekä vähentää työtaturmien riskiä, joihin eteenkin kokemattomat työntekijät altistuvat.

Työpisteiden järjestäminen 5S:n periaatteiden mukaan poistaa työpisteiltä kaiken tarpeettoman. Uutta työtehtävää opeteltaessa ei aikaa ja energiaa ei tarvitse käyttää oikeiden tavaroiden valitsemiseen tai niiden etsimiseen. Perehdytettävä saadaan nopeammin tekemään tehokasta työtä, kun keskittyminen voidaan kiinnittää itse työtehtävän harjoitteluun. Työpisteen myös oppii tuntemaan nopeammin ja paremmin, kun tavarat sijaitsevat aina niiden omilla, vakiintuneilla paikoilla.

Materiaalien tai tuotteiden varastopaikkojen sijainnit merkittynä selkeästi ja loogisesti helpottavat niiden löytämistä. Silloin perehdytettävän ei välttämättä tarvitse tietää kaikkea, vaan osaa myös päätellä ja etsiä itse. Tämä nopeuttaa työntekijän itsenäisen työskentelyn, eli

perehdyttämisen prosessin työskentely vaiheen alkamista. Itsenäinen työskentely on perehdyttävän oppimisen kannalta perehdyttämisen tärkein vaihe. Se myös vapauttaa perehdyttäjän takaisin muihin työtehtäviin. Kokeneempi työntekijä voi päästä hyvinkin nopeasti itsenäisen työskentelyn vaiheeseen, kun hän ymmärtää tavaroiden järjestyksen logiikan.

#### **4.5 Perehdyttämisen prosessin standardointi**

Perehdyttämisen prosessin standardoimalla voisi yrityksen perehdyttämiseen liittyviin haasteisiin varautua sekä löytää niihin pysyviä ratkaisuja. Perehdyttämisen prosessi on toistuva ja sen toteutuksen pitäisi olla joka kerta samanlainen, lukuun ottamatta työtehtävää, johon perehdytetään. Vaikka työtehtävä vaihtuu, samat perehdyttämisperiaatteet ja perehdyttämisessä läpikäytävät vaiheet säilyvät. Jokainen tuotannon työntekijä perehdytetään organisaatioon sekä tehokkaaseen työskentelyyn samalla tavalla toimipisteestä riippumatta.

Standardit on kehityksen lähtötilanne. Ilman standardeja ei prosessia voida kehittää. Kuten kuvassa 4 standardoinnin merkitys oli kuvattu, lähtee kehitys valumaan takaisin entiseen toimintaan ilman standardointia. Yrityksen arvoihin kuuluu jatkuva parantaminen kilpailukyvyyn kasvattamisena, työtehtävien mielekkyyden parantamisena ja lisäarvon tuottamisena asiakkaille. Näitä kaikkia kolmea arvoa voidaan tukea asianmukaisen ja tehokkaan perehdyttämisen avulla. Jos perehdyttämistä kehitetään ja kehitys standardoidaan, myös arvot voimistuvat. Perehdyttämisen avulla tulokas saadaan niin viihtymään työyhteisössä kuin tekemään tehokasta työtä asiakkaille tuotettavan lisäarvon parantamiseksi.

Yrityksessä suurena haasteena on myös perehdyttämisestä vastaavan henkilöstöosaston puute. Vastuu perehdyttämisestä on yrityksen johdolla tehdaskohtaisesti. Kun prosessi on standardoitu, vastaa johto perehdyttämisen organisoinnin lisäksi myös standardien noudattamisen seurannasta. Konsernin kieli- ja kulttuurieroista johtuen, täytyy johdon tehdä selkeä linjaus, millä kielellä standardointi suoritetaan.

Tuotannon henkilöstön eläköityvyyden kiihtyessä ja henkilöstön vaihtuessa standardoidun perehdyttämisen prosessin ja perehdyttämisen merkitys korostuu. Standardoinnilla voidaan taata

laadukas ja johdonmukainen perehdyttäminen jokaiselle tuotannon työntekijälle. Tämä säästää ajan lisäksi myös kustannuksia ja näin henkilökunnan uudet tulokkaat saadaan nopeasti osaksi tehokasta ja viihtyisää työyhteisöä. Perehdyttäminen tulee edullisemmaksi kuin työtehtävään opettaminen virheitä korjaamalla. Organisaatio haluaa mahdollisimman nopeasti perehdyttämiseen investoidut rahat takaisin sekä tulokkaan mahdollisimman tuottavaksi työntekijäksi. Jos perehdyttäminen ei ole ollut niin tuottavaa kuin toivottu, voidaan tarkistaa, johtuuko se standardien heikkoudesta tai niiden käyttämättä jättämisestä.

Standardien täytyy olla niin yksinkertaisia ja käytännöllisiä, että niitä voidaan käyttää päivittäisessä työssä. Tämän takia standardoidun perehdyttämisen tukena on myös perehdyttämisen aineistoa, joka visuaalisuudellaan helpottaa ja yksinkertaistaa perehdyttämistä. Tähän aineistoon kuuluu muun muassa perehdyttämisen seurantalomake (liite 3), ajan tasalla olevat työohjeet (liite 2) sekä työtehtävän pilkkomisen lomake (liite 1.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomen laki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijänsä asianmukaisesti uuteen tai muuttuvaan työtehtävään. Nämä vaatimukset eivät kuitenkaan ole ainoa syy perehdyttämisprosessin järjestämiselle. Työnantajan näkökulmasta hyvällä perehdyttämisellä on suuri vaikutus kustannuksiin. Perehdyttämisprosessiin on syytä panostaa niin ajallisesti kuin rahallisesti. Mitä tehokkaampi perehdyttämisprosessi on, sitä nopeammin siihen investoidut rahat maksavat itsensä takaisin. Perehdyttämisprosessiin käytetty investointi tulee edullisemmaksi vaihtoehdoksi kuin materiaalihävikistä, laatuongelmista tai työtapaturmista koituvat kustannukset. Hyvällä perehdyttämisellä on myös vaikutus poissaolojen sekä irtisanoutumisten ja sitä kautta henkilöstön vaihtuvuuden vähentymiseen, joka myös osaltaan vaikuttaa kustannuksiin.

Perehdyttävän näkökulmasta perehdyttäminen on hyvin merkittävässä roolissa uutta tai muuttuvaa työtehtävää aloittaessa. Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on päästä tilanteeseen, jossa tulokas osaa työskennellä omassa työtehtävässään itsenäisesti. Kun tulokas on saanut tarvittavat tiedot ja taidot itsenäistä työskentelyä varten, alkaa oppimisen kannalta tehokkain vaihe. Perehdyttämisprosessin toinen tärkeä tavoite on auttaa tulokas sopeutumaan organisaatioon ja työyhteisöön. Kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä, hän myös sitoutuu toteuttamaan sen toimintatapoja ja strategiaa. Viihtyvyys töissä paranee ja työn tehokkuus kasvaa.

Lean filosofian pääajatuksena on yrityksen tehokkuuden sekä laadun parantaminen. Tavoitteena on myös toiminnallaan poistaa Mudaa, niitä seitsemää hukkaa, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. Monien Lean-työkalujen tavoitteena on ohjata ja tehostaa tuotantoa visuaalisin keinoin. Näitä keinoja ovat muun muassa Kanban-kortit, työkalujen paikka merkitsevät haamutyökalut, erilaiset väri- ja valosignaalit sekä mallikuvat työpisteistä ja toimintaohjeista. 5S:n avulla työpiste saadaan toimivaksi, kun tarpeeton tavara poistetaan ja jäljelle jääneet välineet sijoitetaan järkeville ja käytännöllisille paikoille. Työn standardointi ohjaa tuotantoa sekä helpottaa laadunvalvontaa mutta toimii myös lähtökohtana jatkuvalla kehitykselle.

5S ja muu visuaalinen toiminta auttaa hahmottamaan työpistettä nopeammin. Kaikkea ei tarvitse itse osata, sillä loogisesta työpisteestä on helppo löytää niin työvälineet kuin materiaalit. Myös havainnollistavat kuvat sekä standardoidut työohjeet helpottavat itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä. Oppeja voi kerrata sekä syventää itsenäisesti näiden avulla mutta tulokaan on myös aina tiedettä mistä löytyy apua tarvittaessa. Myös laadunvalvonta helpottuu sekä jos standardista poiketaan tulisi se huomata välittömästi. Tämä nopeuttaa virheisiin puuttumista ja vääristyneiden oppien korjaamista.

Standardoitu työ antaa perehdyttäjälle selkeän mallin työtehtävän opastamisesta, sillä tehtävälle on dokumentoidut työohjeet ja työtehtävä suoritetaan aina samalla tavalla. Kun työtehtävä on standardoitu, on se mahdollisimman tehokas eikä sisällä mitään arvoa lisäämätöntä toimintaa. Standardoinnilla voidaan myös vastata Meconet Oy:n kohtaamiin haasteisiin perehdyttämisessä, joita ovat muun muassa henkilöstöosaston puute, työtehtävien runsas lukumäärä sekä kielierot.

Näillä työssä kuvatuilla perehdyttämisen teorioilla sekä Lean-työkaluilla perehdyttämisprosessia voidaan tehostaa ja standardoida, jotta tulokas pääsee nopeammin aloittamaan itsenäisen, tuottavan ja laadukkaan työskentelyyn. Näin myös työnantaja saa perehdyttämiseen investoidun rahan maksamaan itsensä nopeammin takaisin.

## LÄHTEET

Boudreau, J-W. & Ramstad, P-M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki, Talentum. 338 s.

Chapman, C. 2005. Clean House With Lean 5S. [WWW-dokumentti]. [viitattu 14.11.2016]. Saatavilla:

[http://www.ame.org/sites/default/files/qrl\\_docs/Clean%20House%20with%205S%20J%20Ru%20bio\\_0.pdf](http://www.ame.org/sites/default/files/qrl_docs/Clean%20House%20with%205S%20J%20Ru%20bio_0.pdf)

Charror, R., Harrington, J.H., Voehl, F. & Wiggin, H. 2015. The Lean Management Systems Handbook. Florida, CRC Press. 523 s.

Heinilä, P., Larikka, M., Selin K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy. 231 s.

Highet, D. 2006. Work Instructions - How to Develop Effective Work Instructions. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 8.11.2016]. Saatavilla: [http://www.grizmo.com/management\\_news\\_200607.html](http://www.grizmo.com/management_news_200607.html)

Highet, D. 2008. Work Instructions That Work. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 8.11.2016]. Saatavilla: [http://www.grizmo.com/management\\_news\\_200810.html](http://www.grizmo.com/management_news_200810.html)

Imai, M. 1986. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York, McGraw-Hill. 259 s.

Imai, M. 1997. Gemba Kaizen: a Commonsense, Low-cost Approach to Management. New York, McGraw-Hill. 354 s.

Improvement Skills Consulting. 2010. 5S Summary for Staff. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 16.11.2016]. Saatavilla: <https://ianjseath.files.wordpress.com/2010/03/5s-summary-for-staff.pdf>

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, PS-kustannus. 172 s.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. 40 s.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki, Talentum. 280 s.
- Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki, Teknologiainfo Teknova. 38 s.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki, Gaudeamus. 186 s.
- Lashley, C. & Rowson, B. 2000. Wasted millions: staff turnover in licensed retailing. Proceedings of 9th Annual CHME Research Conference, University of Huddersfield.
- Lean Enterprise Institute. 2016. Principles of Lean. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 19.11.2016]. Saatavilla: <http://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki, Työturvallisuuskeskus. 69 s.
- Liker, J. 2003. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York, McGraw-Hill Education. 319 s.
- Liker, J. & Meier, D. 2005. The Toyota way Fieldbook. New York, McGraw-Hill Education. 475 s.
- Logistiikan maailma. 2016a. Lean-ajattelu. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 16.11.2016]. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Lean-ajattelu>

Logistiikan maailma. 2016b. JIT (Just-in-time) ja imuohjaus. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 19.11.2016]. Saatavilla: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT\\_\(Just-in-time\)\\_ja\\_imuohjaus](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT_(Just-in-time)_ja_imuohjaus)

Meconet Group. 2016. Yritysesittely.

Mertanen, V. (toim.) 2014. Työturvallisuuslaki soveltamisopas. Tampere, Tammerprint Oy. 160 s.

Siiki, P. 2006. Uusi työsuojelun yhteistoiminta ja työturvallisuus. Helsinki, Edita. 234 s.

Teknolohiateollisuus Ry, Metallityöväenliitto Ry & Ammattiliitto Pro. 2014. Keskeisiä työsuojelumääräyksiä ja –ohjeita 2014. Helsinki, Kirjapaino Jaarli Oy. 129 s.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen – 5S. Jyväskylä, WS Bookwell Oy. 119 s.

Wockman J. & Jones D. 2003. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York, USA Free Press. 396 s.

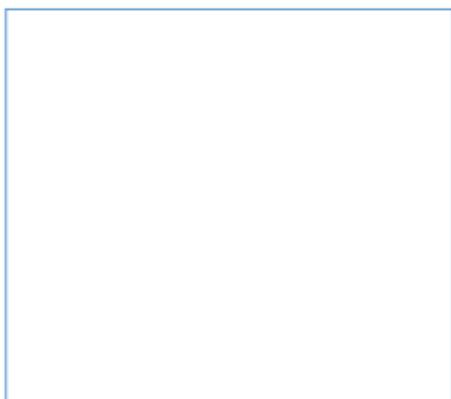
## Liite 1. Työtehtävän pilkkominen

### TYÖTEHTÄVÄN PILKKOMINEN

TÄRKEIMMÄT TYÖVAIHEET	AVAINASIAIT TURVALLISUUS: henkilösuojaimet, vaaran paikat, ergonomia LAATUU: standardit, mittaaminen, vikojen välttäminen MENETELMÄT: tehokkaat, erityiset menetelmät KUSTANNUKSET: oikea materiaalien käyttö	SYYT AVAINASIOILLE
Työvaihe 1.		
Työvaihe 2.		
Työvaihe 3.		
Työvaihe 4.		
Työvaihe 5.		

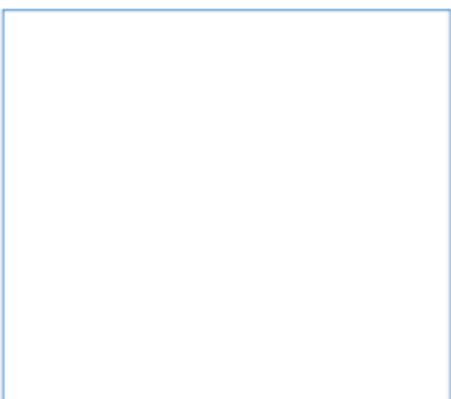
## Liite 2. Työohjeen mallipohja

### TYÖOHJEEN MALLI



1. Työn vaihe 1.

Kuva 1.



2. Työn vaihe 2.

Kuva 2.

### Liite 3. Perehdyttämislomake

Tämä lomake käydään läpi uuden työntekijän kanssa. Lomake sisältää yleiset perehdytettävät asiat. Käsitellyt asiat ruksataan käsitellyiksi. Täytetty lomake allekirjoitetaan ja uuden työntekijän esimies arkistoi sen. Tämän lomakkeen lisäksi suoritetaan työtehtäväkohtainen työhön opastus.

**Perehdytettävä:** \_\_\_\_\_

**Esimies:** \_\_\_\_\_

TEHTAASEEN TUTUSTUMINEN		
Vastuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Perehdyttämishjelman aikataulutus	<input type="checkbox"/>
	Uuden työntekijän vastaanottaminen	<input type="checkbox"/>
	Lähimpien työtovereiden esittely	<input type="checkbox"/>
	Tehdaskierros	<input type="checkbox"/>
	Luottamusmiehen ja työhuonetoimikunnan puheenjohtajan esittely	<input type="checkbox"/>
Tehdaspäällikkö	Yrityksen toiminnan, organisaation, liikeidean ja toiminta-ajatuksen esittely	<input type="checkbox"/>
TYÖSUHTEEN EHTOJEN LÄPIKÄYMINEN		
Vastuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet	<input type="checkbox"/>
	Palkka ja sen maksaminen	<input type="checkbox"/>
	Lomat ja niiden määräytyminen	<input type="checkbox"/>
	Työaika ja työvuorolistat	<input type="checkbox"/>
	Ylityöt	<input type="checkbox"/>
	Työehtosopimusasiat	<input type="checkbox"/>
	Irtisanoutuminen	<input type="checkbox"/>
HENKILÖSTÖPALVELUT		
Vastuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Ruokailu	<input type="checkbox"/>
	Työvaatteet ja työjalkineet	<input type="checkbox"/>
	Muut henkilöstöedut	<input type="checkbox"/>

Liite 3. Perehdyttämislomake

TYÖTERVEYS JA -TURVALLISUUS		
Vastuuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Tehtaan turvallisuusopas	<input type="checkbox"/>
	Henkilökohtainen suojaus	<input type="checkbox"/>
	Työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>
	Paloturvallisuus	<input type="checkbox"/>
	Kemikaaliturvallisuus	<input type="checkbox"/>
	Ensiapukaapit	<input type="checkbox"/>
	Pelastussuunnitelma	<input type="checkbox"/>
	Työtaturman sattuessa	<input type="checkbox"/>
	Sairastuminen / Poissaolot	<input type="checkbox"/>
	Turvallisuushavainnot	<input type="checkbox"/>
	Muut toimintaohjeet	<input type="checkbox"/>
Työsuojeluvaltuutettu	Työsuojelutoimikunnan esittely	<input type="checkbox"/>
TYÖYMPÄRISTÖ		
Vastuuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Yhteiset tauko- ja sosiaalitilat	<input type="checkbox"/>
	Puhelimen käyttö	<input type="checkbox"/>
	Työajat, tauot (tupakointi) ja vuoronvaihto	<input type="checkbox"/>
	Kulkureitit ja -luvat	<input type="checkbox"/>
	Kulkuavaimen käyttö ja leimaus	<input type="checkbox"/>
	Auton paikoitus	<input type="checkbox"/>
	Oman paikan siivous, 5S	<input type="checkbox"/>
	Ympäristöasiat ja jätehuolto	<input type="checkbox"/>

Liite 3. Perehdyttämislomake

LAATUTOIMINNOT		
Vastuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Perehdyttäjä	Omatoimisuus, uuden työn aloittaminen ja materiaalikutsu	<input type="checkbox"/>
	Työmääräin setti, piirustus ja asetuskortit	<input type="checkbox"/>
	Kuittaukset, mittaaminen, asetuksen hyväksyminen	<input type="checkbox"/>
	Valvontakortit, pöytäkirjat ja lopputarkastus	<input type="checkbox"/>
	Kiellossa -teippi ja susityöt	<input type="checkbox"/>
	Työhön liittyvä tiedotusvelvollisuus	<input type="checkbox"/>
TIEDOTUSTOIMINTA		
Vastuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Sisäinen tiedotus: Sähköposti, intranet, ilmoitustaulut, torstai-info	<input type="checkbox"/>
	Meconet Innovation Process	<input type="checkbox"/>
	Johtamisjärjestelmä (SIM-käytännöt yms.)	<input type="checkbox"/>
	Esimiehen puhelinnumero	<input type="checkbox"/>
OMA TEHTÄVÄ		
Vastuhenkilö	Toimenpide	Kuittaus
Esimies	Omat tehtävät, vastualueet, työohjeet	<input type="checkbox"/>
	Työn tavoitteet ja laatu	<input type="checkbox"/>
	Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö	<input type="checkbox"/>

**Allekirjoitukset**

Päivämäärä: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Perehdyttävä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_