

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Janne Ahonen

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA ELEMENTTITEHTAASSA

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2018**  
**Teknologiaosaamisen johtaminen**

Karjalankatu 2  
80220 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä(t)  
Janne Ahonen

Nimeke  
Perehdyttämisen prosessin kehittäminen osana osaamisen johtamista elementtitehtaassa

Toimeksiantaja  
Lakan Betoni Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamista ja uuden työntekijän perehdyttämistä. Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti jo alkuvaiheen perehdytykseen, että pystytään tunnistamaan sekä hyödyntämään osaaminen. Uuden työntekijän perehdytykseen kuuluu lainsäädäntöä, työturvallisuutta sekä hyviä käytäntöjä prosessin onnistumiseksi.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehitystyö. Työn tarkoituksena on kehittää Lakan Betoni Oy:n elementtitehtaan uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Opinnäytetyön tietoperustana on laaja otanta osaamisen johtamista, hiljaisen tiedon hyödyntämistä, perehdytystä ja kehittämishankkeen vaiheiden käsittelevää kirjallisuutta.

Tuloksena syntyi kohdeyritykselle kehitelty perehdytysprosessi. Paranneltu perehdytys tukee perehdytettävää, työnopastajaa sekä esimiestä. Perehdytys täyttää uudelle työntekijälle asetetut lakisääteiset asiat ja työturvallisuusmääräykset. Prosessi tukee osaamisen johtamista, osaamisen tunnistamista ja sen määrätietoista kehittämistä. Perehdytysprosessista on laadittu uudet lomakkeet jotka helpottavat asioiden johdonmukaista käsittelyä sekä ovat tallennettavissa perehdytyksen laatu järjestelmään.

Kieli  
suomi

Sivuja 42  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 6

**Asiasanat**

osaamisen johtaminen, perehdyttäminen, tuotekehitysprosessi



**MASTER THESIS**  
**June 2018**  
**Master's Degree in Technology**  
**Competence Management**  
Karjalankatu 2  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. + 358 13 260 600

Author (s)  
Janne Ahonen

Title  
Development of Orientation Process as Part of Competence Management at an element  
Factory  
Commissioned by  
Lakan Betoni Oy

**Abstract**

This thesis deals with knowledge management and the induction of a new employee. Knowledge management is strongly related to early-stage induction for early-stage orientation, to be able to identify and utilize expertise. The induction of a new employee includes legislation, occupational safety and good practices.

This thesis is a work-oriented development work. The purpose of this thesis was to develop the induction process for new employees at the Lakan Betoni Oy element factory. As the theoretical background for this bachelor's thesis is a comprehensive sample of knowledge management, using tacit knowledge, induction and literature on the stages of a development project.

The resulting of this study was the induction process developed for the target company. Improved induction supports the tutor, mentor and supervisor. The induction meets the statutory and occupational safety regulations for the new employee. The process supports the competence management, the identification of know-how and its determined development. New forms have been prepared for the induction process, which make it easier to handle issues and which can be stored in the quality system of the induction.

Language

Finnish

Pages 42

Appendices 3

Pages of Appendices 6

Keywords

competence management, induction, product development process

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
	1.1 Työn taustaa.....	6
	1.2 Työn tavoite.....	8
	1.3 Työn rajaus.....	9
2	Osaamisen johtaminen.....	10
	2.1 Haasteena osaamisen johtaminen.....	10
	2.2 Muutoksen johtaminen.....	12
	2.3 Hiljaisen tiedon johtaminen.....	14
	2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	16
	2.5 Jaetun osaamisen johtaminen.....	17
	2.6 Osaamisen kehittämisen keinoja.....	18
3	Perehdyttäminen.....	19
	3.1 Perehdyttämisen tarkoitus uusiin työtehtäviin siirtyvälle.....	20
	3.2 Perehdytyksen vastuut työnantajaa kohtaan.....	21
	3.3 Perehdytyksen tulokset.....	22
	3.4 Perehdyttämisen viisiaskeltamalli.....	23
	3.5 Työopastajan ammattitaito.....	26
4	Tuotekehityshankeen vaiheet.....	26
	4.1 Tuotekehitysprosessin käynnistäminen.....	28
	4.2 Tuotteen luonnosteluvaihe.....	29
	4.3 Tuotteen kehittäminen.....	30
	4.4 Tuotteen viimeistely.....	30
5	Perehdytysprosessi kohdeorganisaatiolle kehiteltynä.....	31
	5.1 Alku- ja yleisperehdytys.....	33
	5.1.1 Työsuhdetta ja työtehtäviä koskevat asiat.....	33
	5.1.2 Yritystä ja organisaatiota koskeva perehdytys.....	34
	5.1.3 Perehdytyksen vastuuhenkilö.....	34
	5.2 Työtehtäväkohtainen perehdytys.....	35
	5.2.1 Opastus työtehtäviin.....	35
	5.2.2 Perehdytyksen vastuuhenkilö.....	36
	5.3 Opiteiden tarkistaminen.....	37
	5.3.1 Osaamisen kartoittaminen.....	37
	5.3.2 Vastuuhenkilö.....	38
	5.4 Perehdyttämiskansio työntekijän apuna.....	38
6	Pohdintaa.....	39
7	Kehitystoimenpiteet jatkossa.....	40
	Lähteet.....	42

## Liitteet

Liite 1	Alku- ja yleisperehdytys
Liite 2	Työtehtäväkohtainen perehdytys
Liite 3	Osaamisen kartoittaminen

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Lakan Betoni Oy:n elementtitehtaan uusien työntekijöiden perehdytysjärjestelmää. Perehdytysjärjestelmä tulisi olla ammatillista kehittymistä tukeva. Järjestelmän tulee myös huomioida työntekijän aiempi osaaminen sekä tukea osaamisen kehittymistä. Perehdytyksen sekä osaamisen hyödyntäminen on niin ikään tarpeellista ns. vanhojen työntekijöiden vaihtaessa työtehtäviä. Perehdytysjärjestelmä tukee esimiestä, perehdyttäjää ja tietenkin perehdytettävää henkilöä. Se toimii perehdytystilanteessa muistilistana sekä sen dokumentointi auttaa työntekijän ammatillisen kehityksen seuraamista ja osaamisen johtamista. Perehdytykseen liittyy myös oleellisesti lakisääteisten asioiden noudattaminen.

Lakan Betoni Oy on kotimainen vuonna 1965 perustettu perheyritys. Lakan Betoni valmistaa kiviainespohjaisia rakennustarvikkeita ja niihin liittyviä palveluita asiakkaiden tarpeisiin. Lakka-tuoteperheeseen kuuluvat kivitalot, harkot, pihakivet, talouskellarit, laastit, tasoitteet, betonielementit ja valmisbetoni. Lakan Betoni Oy:n tuotantolaitokset sijaitsevat ympäri Suomea viidellä eri paikkakunnalla: Joensuussa, Lopella, Forssassa, Jalasjärvellä ja Varkaudessa. Lakka tuotteita myyvät jälleenmyyjät kautta maan. Lakan Betoni Oy:n liikevaihto vuonna 2017 oli 31,8 M€ ja palveluksessa oli noin 114 henkilöä. Yrityksellä on korkein AAA-luottoluokitus. (Lakan Betoni Oy 2018.)

## 1.1 Työn taustaa

Lähtökohtana perehdytyksen kehittämiseksi oli todellinen tarve. Olen työskennellyt betonielementtitehtaassa työnjohtajana kuusi vuotta ja vastannut useiden henkilöiden rekrytoinnista ja perehdytyksestä. Teollisuudenalan muuttuessa sekä kausivaihtelut aiheuttavat työvoiman liikkuvuutta eri osa-alueiden ja työtehtävien välillä. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus vaikeata rakennusteollisuuden aloilla. Uusien työntekijöiden

perehdytyksessä onkin tärkeitä siirtää opittua hiljaista tietoa kokeneemmilta ammattilaisilta nuoremmille sukupolville.

Rakennusteollisuuden mukaan rakentaminen kasvaa vuonna 2018 kolme % ja korjausrakentaminen kaksi %. Rakentamisen määrä on ylittänyt finanssikriisiä edeltävän tason. Tulevaisuuden suurimmaksi uhkaksi Rakennusteollisuus nostaa pulan ammattitaitoisesta työvoimasta. Työllisten määrän odotetaan kohoavan alalla 191 000 henkilöön. Ensi vuonna (2019) työllisten määrän odotetaan yhä kasvavan 1 000 henkilöllä tuotannon kasvun ansiosta. Rakennusteollisuudessa onkin huomioitu ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden rajoittavan kasvua. Pulaa on laajalla rintamalla niin työmaahenkilöstöstä ammattitaitoihin kirvesmiehiin asti. (Rakennusteollisuus 2018.)

Tehtävänäni oli kehittää kohdeyrityksen perehdytyskäytäntöä. Perehdytyksen tulisi olla johdonmukaista sekä tukea työtehtävän ja ammattitaidon kehittymistä. Ammatillisen kehityksen vahvistaminen tukee myös työntekijän urakehitystä ja lisää ammatti-identiteettiä. Työntekijän osaamista pitää pystyä myös seuraamaan sekä tämä opittu osaaminen täytyy myös dokumentoida. Nykyinen yrityksen perehdytysmateriaali on ajan saatossa vanhentunut ja osittain työtehtävää koskevalta osiolta suppea. Tähän perehdytysjärjestelmään kaivattiin päivitystä ja sekä se tulisi olla osaamisen kehittämistä tukevaa. Perehdytysmateriaalissa olisi hyvä olla osioita asioiden muistilistana toimimiseen, joka helpottaisi esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän henkilön perehdytystehtävää. Teollisuudessa työskennellessä ei pidä myöskään unohtaa, kuinka tärkeitä on oppia työturvallinen työtapa sekä koneiden ja laitteiden hallinta. Työturvallinen toimintatapa onkin työntekijän kannalta tärkeitä saada riittävät valmiudet pystyä suorittamaan annettuja työtehtäviä työturvallisesti. Työntekijän kannalta on myös tärkeää ammatillisten valmiuksien opastaminen ja kehittäminen. Nämä tuovat mielekkyyttä suoritettavia työtehtäviä kohtaan sekä varmistaa lopputuotteen korkean laadun. Työnantajaa kohtaan veloitteita tuo myös työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslaki määrittelee myös, että työntekijälle on annettava riittävä perehdytys työolosuhteisiin. Perehdytyksen velvollisuus työnantajaa kohtaan koskee myös uuteen työtehtävään siirtyvää vanhaa työntekijää kohtaan.

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja perehdyttää työntekijöitä ennen uuden tehtävän aloittamista ja ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Perehdyttäminen sekä sen jälkeinen opetus ja ohjaus koskevat erityisesti työn haitta- ja vaaratekijöiden aiheuttaman terveysvaaran välttämistä. Työnantajan on myös seurattava annettujen ohjeiden noudattamista ja puututtava siihen, jos työntekijä ei niitä noudata.

(Työsuojelu 2018.)

## 1.2 Työn tavoite

Betonielementtiteollisuus on hyvin pitkälti käsillä ja koneilla tehtävää työtä. Työ on myös fyysistä ja suurin osa materiaaleista siirretään tuotannossa joko käsin tai raskaat materiaalit koneita apuna käyttäen. Valmiit tuotteet ovat isoja ja painavat useita tonneja. Lisäksi tuotteiden valmistuksessa käytetään paljon koneita ja laitteita. Suoraan ammattiin valmistavia ammattitutkintoja on erittäin vähän. Myöskin tehtaiden päivittäinen toimintatapa poikkeaa alalla paljon. Vaikka työntekijä olisikin työskennellyt aikaisemmin vastaavanlaisissa työtehtävissä, on tehtaiden käytännöt ja toimintatavat erilaiset. Pääasiallisesti ammattiin ja työtehtäviin oppiminen tapahtuu työn ohessa ja työpaikoilla työkokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon merkitys ja sen omaksuminen työnopastajalta ja työkavereilta on merkittävä ammattitaidon lähde. Tärkeää onkin, kuinka tämä huomioidaan yrityksessä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Teollisuusala on erittäin suhdanneherkkä ja kausivaihtelut ovat suuria. Varsinkin kesäkaudella tuotannon kapasiteetit ovat maksimaalisessa käytössä. Sesonki- ja kausiapulaisia tarvitaan paikkaamaan vuosiloma-ajanjaksot sekä täydentämään tuotannon aiheuttamaa kuormitusta sesonkiaikoina.

Opinnäytetyössä on tarkoitus laatia päivitetty perehdytysjärjestelmä Lakan Betoni Oy:n elementtitehtaan käyttöön. Uusi perehdytysaineisto toimii muistilistana esimiestä, perehdytettävää ja perehdyttäjää varten sekä täyttää uuden työntekijän perehdytyksessä olevat lait ja määräykset. Perehdytysaineisto tukee myös työntekijän henkilökohtaista ammatillista kehittymistä. Perehdytys tulee tehdä uusille työntekijöille, vuokratyöntekijöille sekä työharjoittelussa olevillekin.



Perehdytyksen antaminen on oleellista myös vanhoillekin työntekijöille toimintaympäristön tai työtehtävien muuttuessa. Perehdytysaineistoa laatiessa otetaan huomioon työntekijän henkilökohtainen osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen työtehtävissä. Työssä tutkitaan myös, kuinka osaamista täytyy hyödyntää yrityksissä. Osaamisen johtamisella henkilöiden vahvuudet saadaan hyödynnettyä tehokkaasti ja näin parannettua yrityksen kilpailuetua alati muuttuvassa maailmassa.

### **1.3 Työn rajaus**

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa Lakan Betonin Oy:n elementtitehtaan työntekijöiden perehdytyksen kehittämiseen ja siihen liittyvään osaamisen johtamiseen. Järjestelmä on hyödynnettävissä myös koko yritystä koskevaksi. Tehtäväkohtaista osiota tulee päivittää jokaista yksikköä koskevaksi dokumentiksi ja käytännöksi. Opinnäytetyö on tarkoituksena tehdä kohdeyritykselle työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä. Tarkoituksena oli kehittää kohde yritykselle nousseen haasteen pohjalta muutosta perehdytysprosessiin. Kehitystyö tehdään yhteistyössä kohde yrityksen kanssa sekä tutkitaan kehityshankkeelle ominaisia piirteitä. Kehitystyön tarpeen lähtökohtana on myös omakohtainen useamman vuoden kokemus kyseisessä toimintaympäristössä.

Osaamisen johtamista, perehdytystä ja hiljaisen tiedon hallitsemista tutkitaan tähän liittyen tarvittavilta osioilta. Yksistään jokainen osa-alue on loputtoman laaja pelkästään omanaan tutkielmana. Siksi tähän työhön on valittu kultakin osa-alueelta tarpeelliseksi katsottu asian yhteys tavoitteiden saavuttamiseksi. Työssä aluksi tutustutaan osaamiseen ja perehdytykseen liittyvään kirjallisuuteen. Perehdytysprosessin kehittämisen kannalta työssä myös tutkitaan kuinka uusi kehityshanke tulisi toteuttaa, että se on onnistunut kokonaisuus.

Työssä käytetään useamman vuoden työkokemuksen tuomaa näkemystäni, kuinka perehdytystä tulisi kehittää yrityksessä. Kehittämistehtävässä on olennaisesti mukana myös yrityksen johdon vaatimukset kehittämistyötä kohtaan. Näiden asioiden tuloksena on laadittu perehdytysjärjestelmä yrityksen käyttöön.

Perehdytysjärjestelmää varten on laadittu uudet lomakkeet perehdytyksen dokumentoinniksi sekä seuraamiseksi.

## **2 Osaamisen johtaminen**

Tärkeätä yrityksen kannalta on hyödyntää monipuolisesti työntekijöiden osaamista. Puhutaan sitten suorittavaa työtä tekevien tai yrityksen toimihenkilöiden työtehtävistä. Osaaminen tulee kytkeä mukaan jo perehdytysvaiheessa, että se saataisiin hyödynnettyä mahdollisemman tehokkaasti. Jokaisella voi olla erilaisia vahvuuksia, joita ei välttämättä aina hyödynnetä työtehtäviä tehtäessä. Onkin hankalaa tunnistaa osaamista ja hyödyntää olemassa olevaa vahvuutta yrityksen kilpailukyvyyn parantamisessa. Tarvittavan osaamisen kehittäminen ja jakaminen työyhteisössä yrityksen käyttöön on haastavaa. Seuraavassa käsitellään kuinka tulisi tunnistaa osaaminen ja kuinka sitä saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti yrityksen vahvuudeksi.

### **2.1 Haasteena osaamisen johtaminen**

Yrityksissä on kiinnitetty erityistä huomiota tietämyksen hallintaan (engl. knowledge management) jo vuosikymmeniä sitten. Nykyisin organisaatioissa olevat vahvuudet ovat aineetonta pääomaa ja kuten ihmisten osaamista. (Juuti 2017, 165.) Yrityksellä ei ole osaamista ilman ihmisiä. Osaamisen johtamisesta puhutaan tänä päivänä paljon. Kuinka saadaan osaaminen säilymään yrityksen käytössä suurten ikäluokkien eläköityessä. Osaamisen johtaminen yrityksellä voi olla kahdessa erilaisessa vaiheessa. Yhdenlaisessa vaiheessa yrityksen henkilöstön osaaminen kartoitetaan ja pisteytetään osaamisalueiden mukaan. Toisessa vaiheessa yritykset tarkastelevat osaamista laajemmin yrityksen liiketoiminnan tarvitsemaan osaamiseen. Tällöin keskitytään osaamisen jakamiseen sekä yhteisöstä oppimiseen. Osaamista kehitetään tulevaisuutta sekä asiakkaiden tarpeiden täyttämistä varten. (Virtainlahti 2009, 68-69.) Osaaminen tulee tunnistaa ja suhteuttaa toimenpiteisiin sen kehittämistä varten (kuvio 1).



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87).

Käsitteenä osaamisen johtaminen monesti koetaan osaamiskartoituksina, -arviointina ja koulutustoimintana. Osaamisen johtaminen myös sisältää yrityksen tarvitseman osaamisen hankkimisen, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen ylläpidon. Yrityksen tulevaisuuden tarpeet onkin tärkeätä huomioida osaamista kehitettäessä ja hankittaessa. (Viitala 2009, 14-15.) Liiketoiminnan kehittämässä usein unohtuu henkilöstön osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeiden mukaiseksi pitkällä tähtäyksellä. Laaja-alaisesti koko organisaatiossa tulisi kehittää osaamista ja toteuttaa pitkäjänteisesti tavoitteiden mukaan. (Lankinen ym. 2004, 190-191.) Ylimmän johdon tulisikin huomioida muiden yrityksen kehitysasioiden ohella osaaminen tietoisena johtamisen kohteena (Viitala 2009, 23).

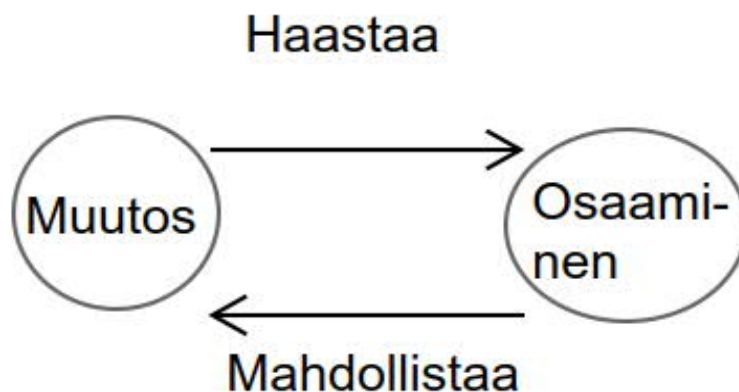
Tämän takia on tärkeää tunnistaa työntekijöiden osaaminen, varsinkin moniosaaminen tai erikoisosaaminen. Vaikkakin tällä hetkellä oleva osaaminen vaikuttaisi turhalta voi se olla tulevaisuudessa hyödynnettävissä yrityksen kilpailuetuna. Osaaminen on myös tunnistettava, että sitä voidaan jatko kehittää tarvittavaksi osaamiseksi. Tästä syystä perehdytyksessä tunnistettava osaaminen onkin tärkeätä dokumentoida myöhempiä tarpeita varten.

Kaikilla toimialoilla on nyt ja tulevaisuudessa tulossa suuria muutoksia. Yritysten tulisi keskittää voimavarojaan henkilöstönsuunnitteluun ja sen kehittämiseen. Työvoiman saatavuus, eläköitymiset, teknologian kehittymisen ja kansainvälisyyden seurauksena tulevat muutokset lisäävät pitkäjänteistä suunnittelua. Jatkuva kiire ja tuloksen tekeminen yrityksissä haittaa pitkäjänteistä itsensä kehittymistä.

(Lankinen ym. 2004, 190-191.) Osaamisen johtaminen on monesti vaikeaa toteuttaa, vaikka se nähdään yrityksen kannalta kilpailutekijänä (Viitala 2005, 7).

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Teknologian muutos sekä ihmisten arvot ja kulutustottumukset johtavat yritysten muuttamaan toimintatapojaan. Nykyisin organisaatiot ovat koko ajan liikkeessä ja se on yrityksillä normaalia. Ne muuttuvat, kasvavat, keskittävät toimintaansa sekä supistuvat. Organisaatiot pyrkivät kehittymään toimintansa muuttuessa tai kohdatessaan vaikeuksia. (Juuti 2017, 179.) Muutos ja osaaminen aiheuttavat ketjureaktion ja ovat sidoksissa toisiinsa, mikä myös mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyyn kehittymisen (kuvio 2).



Kuvio 2. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29).

Osaamisen kartoittamisen avulla ylläpidetään sekä kehitetään työntekijöiden osaamista. Osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen tulisikin aiheuttaa ketjureaktion. Omaksuttu osaaminen auttaa pärjäämään kilpailussa ja esimerkiksi teknologian muuttuessa mahdollistaa uuteen muutokseen ja oppimiseen. Tämä ketjureaktio voi liittyä olennaisesti myös perehdytykseen. Perehdytys ei aina koske sitä, että perehdytettävä olisi uusi työntekijä. Perehdytykseen kuuluu myös oleellisesti vanhan työntekijän uuden asian oppiminen esimerkiksi työtehtäviä vaihdettaessa.

Kilpailukyvyn asettaman paineen takia osaamisen kehittäminen asiakkaiden vaatimiin tarpeisiin koetaan vaikeaksi. On haastavaa, jos koetaan että ei ole tarpeeksi vaadittua osaamista. Yleensä keskinkertaisella tuotteella tai keskinkertaisella osaamisella ei saavuteta markkinoiden johtoasemaa. (Viitala 2005, 27.) Organisaation ylimmän johdon pitää sitoutua panostamaan työntekijöiden osaamiseen jolloin saavutetaan kehittymiselle asetetut tavoitteet (Borgman ja Packalen 2002, 31-32). Osaamista johdetaan suoraan ja se kytketään yrityksen strategioihin ja visioihin, jolloin osaaminen tuo yritykselle kilpailuetua. Osaaminen vahvistaa yrityksen kilpailuetua muihin nähden sekä johtaa muutosta. (Virtainlahti 2009, 68.) Toimenpiteet tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin yrityksissä on monenlaisia. Tarvittaessa kehitetään omaa osaamista henkilöstöä kouluttamalla. Palkataan tarvittavaa osaamista tai ostetaan alalla jo toimiva yritys, jossa osaamista on saatavilla. Voidaan myös käyttää ulkopuolista osaamista yrityksiltä jotka myyvät konsultointi palveluita. Voidaan myös sitouttaa yrityksessä jo olemassa olevia avainhenkilöitä yrityksen tulevaan tarpeeseen tai poistaa vanhentunutta osaamista yrityksestä (kuvio 3).



Kuvio 3. Tulevaisuuden tarvittavien osaamisten ennakointi (Viitala 2005, 88).

Yrityksen tulisi toteuttaa osaamisen kehittäminen siten että, henkilöstö tai tiimin osat saisivat olla kehittämässä toimintaa ja kokevansa onnistuneensa. Koko työyhteisö on otettava osaamisen kehittämisen suunnitteluun mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Lankinen ym. 2004, 191). Yrityksen on säännöllisesti kartoitettava, kuinka henkilöstön osaamiset ja kehittämiset vastaavat yrityksen tarpeita. Yrityksen on myös tiedostettava henkilöstön osaamisen kehittäminen vastaamaan tulevaisuudessa liiketoiminnan tulevia tarpeita (Lankinen ym. 2004, 33.)

### **2.3 Hiljaisen tiedon johtaminen**

Hiljainen tieto yrityksissä on sitä, jota ei voida dokumentoida. Se on syntynyt yhteistyössä töitä tehdessä sekä siirtyy niin sanotusti mallioppimisen välityksellä. (Viitala 2005, 201.) Organisaation ja yrityksen liiketoiminnan kannalta hiljaisen tiedon hyödyntäminen on valtava potentiaali. Sen avulla voidaan kehittää osaamista ja sitä kautta liiketoimintaa, jota ei useinkaan tunnistettu vahvuutena. Organisaatiot toimivat osaavien ihmisten kautta. Opittua tietoa ei saa pelkästään koulunpenkiltä vaan myös kokemuksen kautta. Olennaista on, kuinka tämä opittu tieto voidaan hyödyntää tehokkaasti organisaation käyttöön. Tehokkainta on, että tämä opittu osaaminen hyödynnetään ja tietoa jaetaan sekä kehitetään edelleen eikä se ole ainoastaan osaajien omassa käytössä. Hiljainen tieto onkin usein vuosien kehittynyt oppiminen sekä sen tehokas käyttäminen. (Virtainlahti 2009, 9-10.) Kilpailukyvn varmistamiseksi tunnistettu- sekä jaettu hiljainen tieto on kehittyvän organisaation kannalta tärkeää. Organisaatioissa on huolestuttu, kuinka saadaan hyödynnettyä hiljaista tietoa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Ei olla niinkään puhuttu hiljaisen tiedon hallitsemisesta vaan osaamisen johtamisesta. Tämä onkin yksi tärkeä osa osaamisen johtamista. (Virtainlahti 2009, 15.) Käytämme työtehtäviä suorittaessa ammatillista osaamistamme mutta myös jokaiselle ominaisia persoonallisia puoliamme jotka olemme saaneet perimän kautta (Virtainlahti 2009, 23).

Hiljainen tieto sitä kysyttäessä onkin käsitteenä vaikea ymmärtää tai tunnistaa. Ne asiat jotka osaamme hyvin ovat automaattisia ja niiden vahvuuksien tunnistaminen onkin hankalaa. (Virtainlahti 2009, 38.) Käytännöllinen esimerkki siitä

onkin pyörällä ajo. Siitä ei voi kirjoittaa ohjeita, vaan täytyy oppia löytämään tasapaino ja oppia virheiden sekä kokemuksen kautta (Virtainlahti 2009, 41). Niinpä monestikin kokenut ammattilainen osaa aavistaa jonkin tulevan tapahtuman (taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).

NÄKYVÄ TIETO	HILJAINEN TIETO
lait, asetukset, määräykset	käytäntö
säännöt	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	psykologinen silmä
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	"mutu"
internet, intranet	

Tämä hiljainen tieto ja sen käytön hyödyntäminen perehdytettävän henkilön kannalta on tärkeää. Kohde organisaatiossa onkin hankala havaita ja hyödyntää tätä erikoisosaamista. Yrityksessä työskentelevillä ammattilaisilla on paljon hiljaista tietoa hallinnassaan. Työ on pääsääntöisesti käsillä tehtävää työtä, joka tulee hyvin pitkälti kokemuksen tuomasta oppimisesta. Uuden työntekijän ammattitaidon kehittyminen vaatiikin oleellisesti työympäristöstä mallioppimista toisilta ammattilaisilta. Tällaista tekemisen oikea-aikaisuutta ja tehokkuutta on vaikea laittaa sanoiksi sekä opettaa toisille. Tästä johtuen mallioppiminen ja työnopastajan keskuudessa opittu tekemisen käytännöt ovat arvokkaita osaamisen lähteitä. Hiljaisen tiedon oppiminen tai tässä tapauksessa sanottuna siirtäminen vie uusiin työtehtäviin siirtyvältä henkilöltä aikaa työtehtäväkohtaisessa oppimisessa.

Yrityksen pärjäämisen kannalta on tärkeätä, että yksilöiden ja yrityksen välisissä sosiaalisissa tilanteissa luodaan uutta tietoa koko ajan. Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) mukaan uuden tiedon syntyminen vaatii ihmisten olemista keskenään vuorovaikutuksessa.

Neljänlaisia tiedon jakamisen keinoja ovat

1. Sosiaalisuus jossa uusi asia siirtyy hiljaisena tietona, kun vietetään aikaa tai työskennellään yhdessä.
2. Ulkoistaminen jossa hiljainen tieto dokumentoidaan ja jaetaan toisten kesken.
3. Yhdistäminen jossa yrityksen oma hiljainen tieto sekä ulkoa hankittu tieto jaostetaan tarpeita vastaavaksi ja jaetaan organisaation jäsenille.
4. Sisäistäminen jossa tietoa jaetaan oppimisen muodossa siten että siitä tulee jokaisen hiljaista tietoa. (Puusa ja Reijonen 2011, 21-22.)

Hiljainen tieto yrityksissä on hankalaa huomata. Esimiehet voivat tunnistaa sen parhaiten. Silloin myös hiljaisen tiedon haltijan on myös tunnistettava vahvuutensa ja oltava halukas sitä jakamaan. Hiljaisen tiedon haltijan tulisi osata tuoda hiljainen tieto julki ja se edellyttää, että on motivaatiota tiedon jakamiseen. Pelko asemansa menettämisestä tai toisen aseman vahvistumisesta ei kannusta tiedon jakamista. (Viitala 2005, 131-132.) Monesti työntekijät eivät halua jakaa hiljaista tietoa toisille vaan haluavat pitää sitä omana vahvuutenaan. Usein pelätään, että oma hankittu vahva ammattitaidollinen asema on tulevaisuudessa uhattuna. Yrityksen on luotava kannustava ja palkitseva ilmapiiri jossa yksilöiden asema on arvostettu ja turvattu. (Puusa ja Reijonen 2011, 22.)

## **2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

Yrityksen lyhyen aikavälin tähtäimellä saatetaan unohtaa tärkein organisaation voimavara. Motivoitunut henkilöstö haluaa kehittää työtään ja yrityksen toimintaa. (Borgman ja Packalen 2002, 27.) Henkilöstön viihtyvyyden ja motivoinnin kannalta on tärkeää johtaa henkilöstövoimavaroja tasapuolisesti tarvittavan osaamisen varmistamiseksi. Henkilöstö onkin yksi tärkeimmistä resursseista, jota yritys tarvitsee liiketoiminnan pyörittämiseksi. Niinpä yritys tarvitsee riittävästi ammattitaitoisia henkilöstöä. Työntekijöiden ammattitaitoa kehitetään ja pidetään huolta työntekijöiden työkyvystä. Olennaisesti työhyvinvointiin kuuluu myös henkilöstöä koskevien lakien ja asetusten noudattaminen. Vastaavasti näiden asioiden



toimiessa henkilöstö on työntajalle voimavara, joka edistää hiljaisen tietämyksen johtamista (taulukko 2).

Taulukko 2. Hiljaisen tietämyksen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välisiä liittymäkohtia (Virtainlahti 2009, 64-65).

HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN
osaava työvoima	osaamisen kehittäminen
hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistaminen	motivaatio
	sitoutuminen

Henkisten voimavarojen johtamisessa merkitystä on myös, että yritys arvostaa työntekijöitään. Ilmapiiri on hyvä ja johdon ja työntekijöiden välillä on luottamusta. (Lankinen ym 2004, 51.)

## 2.5 Jaetun osaamisen johtaminen

Juuti kirjoittaakin, että nykyiset organisaatiot ovat hyvin pitkälti asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaatiot ovat pitkälle viedyn teknologian ja henkilöstön pitkäaikaisen koulutuksen tuotoksia. Tällaisten organisaatioiden johtaminen on asiantuntijoiden johtamista, jolloin monestikaan esimies ei voi tietää enempää kuin alaisensa. Johtajan täytyykin keskittyä laajempi alaisesti muihin yrityksen asioihin kuin asiantuntemuksen ylläpitämiseen. Esimies joutuukin keskittymään asiakkuuksiin, strategiaan, taloudellisiin näkökantoihin sekä resurssien kohdentamiseen. Esimiehen työ on laaja-alaista vuorovaikutustyötä eikä niinkään kovin syvällisesti asiaan perehtyvää työtä. Asiantuntijan tehtävä onkin perehtyä omaan erityisosaamiseensa ja kehittää tätä erityisosaamista syvällisemmin. Heidänkin tehtäviinsä kuitenkin kuuluu toiminnan kehittäminen, vuorovaikutteisuus sekä yhteistyö asiakkaiden ja työryhmän kesken. Esimiehen pitääkin luottaa

asiantuntijoiden ammattitaitoon, oltava hyvässä vuorovaikutus suhteessa ja luottaa alaisiinsa. Esimies, joka pitää itseään muita älykkäämpänä saa aikaan turhautuneen ilmapiirin alaisten keskuudessa. Esimiehen täytyykin saada aikaan innostuneen ja työhön sitoutuneen ongelmanratkaisutyöryhmän. Esimiehen kautta toiminta kulkee ja alaisille ei saa tulla sellaista mielikuvaa, että he eivät uskalla ottaa vastuuta asioista. Jos alaiset eivät ota vastuuta asioista on usein syy esimiehellä ja tämän luottamisessa alaistensa ammattitaitoon. (Juuti 2017, 163-164.)

## 2.6 Osaamisen kehittämisen keinoja

Viitalan mukaan parhaita osaamisen kehittämisen keinoja ovatkin perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, työnojaus, bench marking ja mallittaminen. Seuraavassa perehdytään näiden osaamisen kehittämisen keinoihin.

- Perehdytys ja kehityskeskustelut ovat yritysten johtamisen tärkeitä keinoja. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen kuuluu jo luonnostaan näihin yhteyksiin.
- Kehityskeskustelussa alainen saa selville yrityksen tulevaisuuden tarpeet ja omista henkilökohtaisista työn vaatimuksista tulevaisuudessa. Molempipuolinen palautteen ja odotusten jakaminen on tärkeää. Lisäksi näitä voidaan helposti dokumentoida sekä seurata niiden tuloksia.
- Mentoroinnin suosio on edelleen kasvanut. Mentoroinnissa ei suoranaisesti anneta vastauksia työtehtäviin. Mentoroija auttaa ja antaa tukea nuoremalle kollegalle ongelmien itsenäisessä selvittelyssä. Mentorointikäytännössä on molempien oltava sitoutuneita tehtäväänsä ja pystyttävä keskenään luomaan hyvä vuorovaikutus suhde.
- Työnohjauksessa tuetaan yksilöllisemmin ongelmien ratkaisua. Kestoltaan se on pitkäaikaista työnteon tukemista. Työnohjausta käytetäänkin paljon hoito- ja hoivatyössä sekä voidaan toteuttaa pienryhmissä.
- Bench marking- vakiintunut sanonta tarkoittaa parhaista käytännöistä oppimista. Siinä oppija voi omin silmin nähdä toisten suorittavan työtehtäviä. Tätä myös käytetään yritysten hakiessa kehitystä seuraamalla toisia

yrittäjiä. Tätä toisilta oppimista voidaan kutsua myös parhaat käytännöt oppimisen menetelmäksi. Yritystasolla olevaa oppimista monestikin toteutetaan toisilta seuraamalla ja ottamalla itselle omaan käytäntöön soveltuvia osia.

- Mallittamista usein käytetään taitavan henkilön siirtyessä eläkkeelle. Pelkästään näkemällä oppiminen ei tuo henkilön hiljaista tietoa esiin. Henkilön on ensin tehtävä itselleen automatisoitu suoritus näkyväksi, että toiset pystyvät jäljittelemään sen tarkasti.

(Viitala 2005, 355-380.)

Nämä osaamisen kehittämisen keinot otettuna huomioon perehdytystä kehitettäessä takaavat onnistuneen osaamisen johtamisen uusiin tehtäviin siirtyvälle. Edellisessä luvussa mainitut asiat ovat olleet myös osa hiljaisen tiedon siirtymisen apukeinoista. Perehdytyksen kehityksessä kohdeyritykselle onkin otettu vahvasti huomioon työnohjaus kokeneen ammattilaisen ohjauksessa. Osaamisen kartoittaminen ja sen dokumentointi kehityskeskusteluissa on tärkeitä. Siitä syystä osaaminen, osaamisen seuraaminen sekä osaamisen tarkistaminen on vahvasti mukana uudessa kehitetyssä perehdytysprosessi.

### **3. Perehdyttäminen**

Tässä luvussa tutustutaan asioihin, jota hyvän ja toimivan perehdytyksen tulisi sisältää. Perehdytys tapahtuma on uudelle henkilölle erittäin tärkeä, omaksuakseen yrityksen toimintatavat ja työympäristö. Myös kyseisen työtehtävän tarvittava osaaminen ja sen käyttäminen työtehtävissä on tärkeää. Taulukossa 3 onkin esitetty, mistä perehdytys pääasiassa koostuu.

Taulukko 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias ja Peltola 2009, 19).

PEREHDYTTÄMINEN	
Alku- ja yleisperehdytys	Työnopastus

Oikein hoidettuna perehdyttäminen alkaa jo työhaastatteluvaiheessa. Työhaastattelu toimii yrityksen yrityskuvan markkinointina, jossa hakijalle annetaan tietoa yrityksestä sekä itse varsinaisesta työtehtävästä. (Viitala 2009, 190.)

### 3.1 Perehdyttämisen tarkoitus uusiin työtehtäviin siirtyvälle

Työtehtävää aloittavan uuden henkilön perehdytyksen tarkoituksena on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti oppimaan uusi työ. Tärkeätä on myös, että uusi henkilö tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja yrityksen organisaatioon. Uuden työntekijän perehdytyksessä tärkeitä asioita ovat vastaanotto työhön tulossa, yritykseen perehdyttäminen, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä itse työnopastus. Perehdytyksessä uuden työntekijän tulee tutustua organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan. Työntekijän tulee myös olla tietoinen yrityksen tulevaisuuden näkökulmista ja tavoitteista sekä yrityksen asiakaskunnasta. (Viitala 2007, 189.) Perehdytyskansio on hyvä apu uudelle työntekijälle. Sieltä löytyy kirjallisena tärkeimmät tiedot ja niitä voi tarkastella myöhemmin. (Kupias ja Peltola, 70.) Perehdytyskansio opastettavalle on hyödyllinen. Siinä on tietoa yrityksestä, toiminta-arvoista, henkilöstöstä ja muuta yrityksen toimintaan liittyvää tietoa. (Borgman ja Packalen 2002, 121.)

Perehdytyksessä tutustutaan työtehtäviin liittyviin työyhteisön jäseniin sekä omaan työympäristöön. Työyhteisön käytännöt ja työhön liittyvät järjestelmät tulee käydä läpi perehdytyksessä. (Viitala 2009, 189.)

Tärkeimmät asiat ovat itse työtehtävään liittyvät, järjestelmät, menetelmät, koneet ja laitteet, työturvallisuus ja materiaalivirrat. Myös työsuhdetta molemmin puolin koskevat lait ja säännökset tulee käydä läpi perehdytyksessä. Tärkeitä asioita perehdytyksen alkuvaiheeseen ovat myös palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä. Perehdytettäviä asioita on myös työntekijän työterveyshuolto, työaika, poissaolosäännökset, taukotilat sekä työntekijän vastuut ja niiden laiminlyömisestä seuraamukset.

Perehdytystapahtuman laiminlyömisestä aiheutuu haittaa koko työyhteisölle. Huolimattomasta läpikäydystä perehdytyksestä aiheutuu uuden, että vanhojen työntekijöiden työpanokset menevät hukkaan. Tämän seurauksena saattaa aiheutua työtapaturmia, läheltä piti-tilanteita, laadullisia epäkohtia tai henkilöstöris-tiriitoja. (Borgman ja Packalen 2009, 120.)

### **3.2 Perehdytyksen vastuut työnantajaa kohtaan**

Perehdytys tulee tehdä uudelle tai uusiin tehtäviin siirtyvälle työntekijälle. Perehdytyksessä työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, toimintatavat, henkilöstön sekä työltä odotettavat velvoitteet niin laadulliset kuin työturvalliset asiat. Etenkin työturvallisuuteen liittyvien tekijöiden omaksuminen on tärkeää. Perehdytys ja työnopastus on aina työnantajan vastuulla. Perehdytys tulee tehdä läpi organisaation, myös esimiehet, vuokratyöntekijät ja ulkopuolisen työnantajan työntekijät. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Ensimmäinen tärkeä asia on opettaa uudelle työntekijälle turvalliset ja terveelliset toimintatavat suorittaakseen työtehtäviä. Käytössä olevien turvalaitteiden käyttö tulee myös opettaa ensimmäisenä ennen työhön ryhtymistä. (Borgman ja Packalen 2009, 120.) Työsuojeluviranomainen valvoo työlainsäädännön noudattamista. Viranomaisten tarkoituksena säännöksille on, että työ on terveellistä, turvallista ja työelämää koskevien säännösten mukaista. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa, että lähiesimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Tehtäviä voi alistaa toisille henkilöille tai koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy aina esimiehellä ja linjaorganisaatiolla. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Perehdytyksen lakisääteinen vaikutus esimiehelle ja organisaatiolle on tärkeä työtapaturmien tai mahdollisten riitatilanteiden lieventämiseksi. Oikein hoidettuna nämä antavat työnantajalle taustatukea ongelmatilanteissa. Työturvallisuuslaki määrittelee työntekijälle annettavaa ohjeistusta jo seuraavasti:

#### Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

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

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

(Työturvallisuuslaki 2002/738, 14§)

### **3.3 Perehdytyksen tulokset**

Perehdytyksen tarkoitus ei suinkaan ole ainoastaan lakisääteinen vastuiden noudattaminen. Hyvin hoidettuna perehdytys tulisi tuoda uudelle tai tehtäviä vaihtaneelle työntekijälle turvallisuuden ja yhteenkuulumisen tunteen. Hyvin hoidettuna työntekijä luottaa yritykseen ja saadaan sitoutettua yrityksen toimintaan.

Perehdytyksen tarkoituksena tulisi tuottaa ajaltaan pitempiä työsuhteita ja laadultaan parempia työsuhteita. Lisäksi työntekijä tuntee, että hänen työpanoksensa on myös tärkeä, kun yritys panostaa hänen työhöntuloonsa ja antaa mahdollisuuksien mukaan aikaa myös työhön sisään pääsemiseen. Työntekijän pitäisi olla sijoitus tulevaisuuteen jolloin henkilö tuo alussa menetetyt kustannukset monikerroin takaisin tulevaisuudessa. (Viitala 2004, 239-242.) Omat työtehtävät ja vastualueet tulee myös käydä perehdytyksessä läpi. Laadulliset tavoitteet ovat erittäin tärkeitä perehdytystä tehtäessä. Näiden laadullisten ja oman vastuun ymmärtäminen heti alkuvaiheessa tuo kustannussäästöjä. Valmistettavien tuotteiden- tai palveluidenlaatu on vaatimukset täyttävää ja työpanokset on käytetty tehokkaasti. Hyvin hoidettuna perehdytys auttaa myös työntekijän tehokkaaseen työskentelyyn jatkossa. Uuden työntekijän tulisi tietää yrityksen toiminta-ajatus ja arvot. Palkanmaksuun liittyvät asiat ja työterveyshuoltoon liittyvät asiat ovat tärkeitä ja jotka tulee käydä alkuvaiheessa läpi. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8-9.)

Työnohjaus on hidas oppimisprosessi, jossa on kyse muutoksesta. Oppimisprosessi voi kestää jopa kaksi vuotta ennen kuin tulokset ovat nähtävissä. (Borgman ja Packalen 2002, 69.)

Kaikkea uusi työntekijä ei muista kuitenkaan kerralla. Tiedon määrä ja uusi tilanne on kaikille hämmentävä kokemus. Perehdytys ei ole hetken huumaa vaan vuosia kestävä oppimista ja taitojen kehittymistä. Joka väittää ensimmäisen päivän jälkeen oppineensa kaikki perehdytyksessä käytävät asiat, ei ole todennäköisesti ymmärtänyt perehdytyksen tarkoituksellisuutta tai tavoitteellisuutta.

### **3.4 Perehdyttämisen viisiaskeltamalli**

Työturvallisuuskeskus on kuvannut perehdytyksen viisiaskelmaisena portaana (kuvio 4). Ensimmäinen vaihe on valmistautumista, jossa tuleva työntekijä voidaan työtehtäviinsä. Lisäksi arvioidaan henkilön taitotasoa ja valmiuksia selviytyä työtehtävistä. Työntekijälle kuvataan työtehtävät sekä asetetaan tehtävää kohtaan vaaditut tavoitteet.

Toisena vaiheena työntekijälle annetaan toimintasäännöt sekä perustellaan näiden tarkoitus. Työntekijälle näytetään työtehtävät ja varmistetaan tämän sisäistämisen työn tarkoituksen.

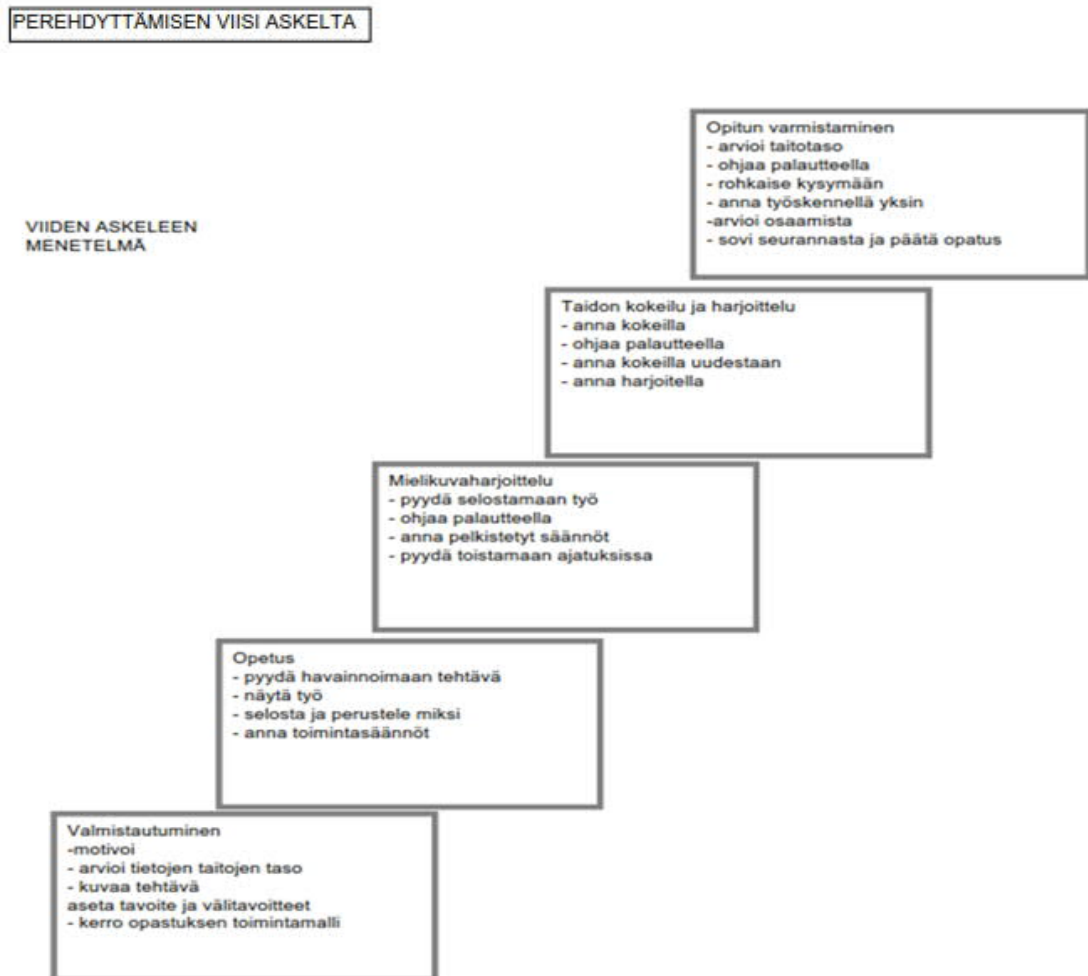
Kolmannen vaiheen tarkoituksena on, että työntekijä kuvailee mielestään työntekemisen tavoitteet ja kertoo oman työnsä prosessin kulun. Annetaan palautetta sekä korjataan vääränlaiset oletukset toimintatavoissa sekä laatuäkökohdissa.

Neljännän vaiheen tehtävä on antaa työntekijän kokeilla ja harjoitella työtehtäviä. Palautteen antaminen suorituksesta on tärkeää, jolla ohjataan työtä oikeaan suuntaan.

Viidennessä askelmassa arvioidaan yksintyöskentelyn taitotasoa ja annetaan opitusta palautetta. Annetaan palautetta työnseurannan arvioinnista ja kannustetaan kysymään epäselvissä tai mieltä askarruttavissa asioissa.

(Työturvallisuuskeskus 2013.)





Kuvio 4. Perehdyttämisen viisi askelta- menetelmästä (Työturvallisuuskeskus 2013).

Perehdytysprosessia kehitettäessä kohdeorganisaatiolle tämä edellä esitelty malli on käyttökelpoinen ja sisältää tarkoituksen mukaiset osiot asioiden läpikäymiseen. Jaottelu tulee suorittaa kolmessa osassa tehtävän kuvauksen ja perehdytyksen vastuualueiden jaottelun takia. Asiasisältöä tai mallin luonnetta kuitenkin muuttamatta.

### 3.5 Työnohastajan ammattitaito

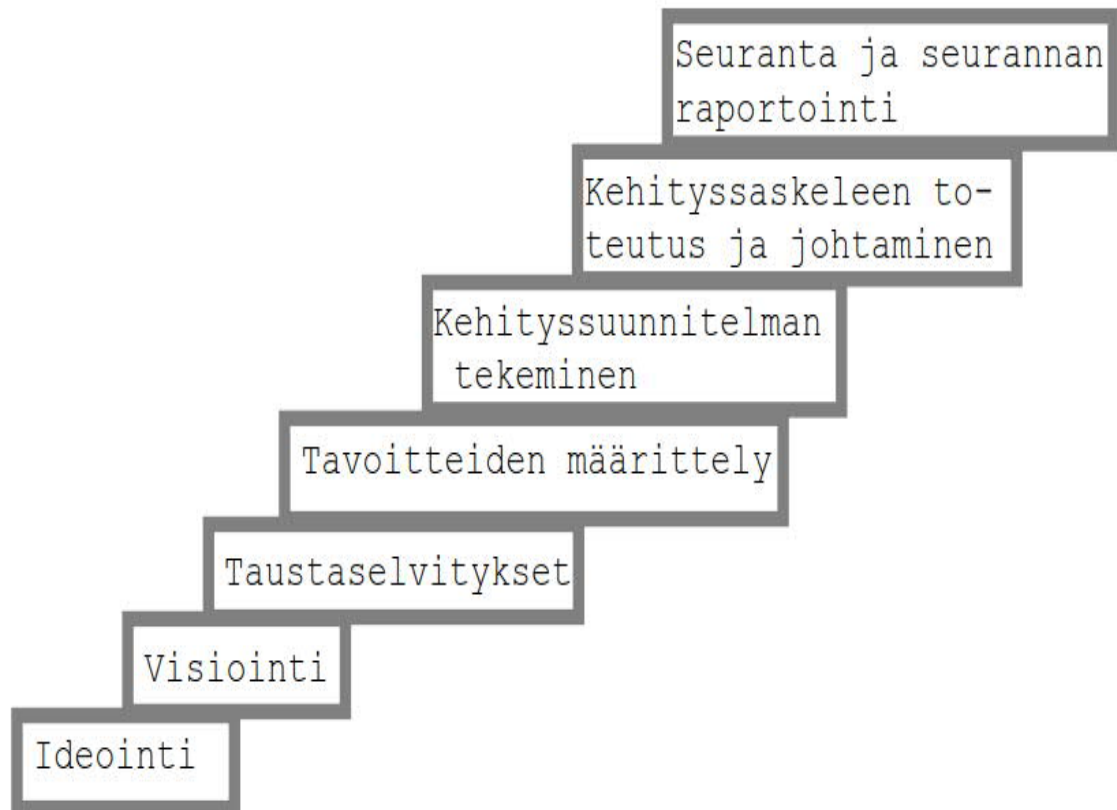
Työnohastuksessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän ohastuksen aloittaessa varsinaisia työtehtäviään. Työnohastukseen keskeisimpiä asioita on oma työympäristö, työn keskeinen sisältö ja sen laatuäkökohdat. Tähän myös liittyy oleellisesti koneiden turvallinen käyttö, työympäristön siisteys sekä työssä tarvittavien materiaalien varastointi. (Viitala 2009, 190.) Työnohastukseen sopiva henkilö tulee valikoida tarkoin. Kaikki halukkaat työyhteisössä eivät kuitenkaan sovellu tehtävään parhaiten. Työnohastaja voi olla saman alan vanhempi tai kokenempi työntekijä, ei kuitenkaan ole suotavaa, että he ovat tuttavita entuudestaan. Esimies ei välttämättä ole hyvä työnohastaja jolloin asetelmat sekoittuvat työnohastuksen ja työnohastamisen kesken. (Borgman ja Packalen 2002, 70-74.) Suomessa ei ole työnohastajan ammattinimekettä säädetty laissa. Työnohastajina toimii ammattikunnan laidasta laitaan eri henkilöitä. Työnohastajan toimivan olisi hyvä suorittaa työnohastajan koulutus ammatillisen peruskoulutuksen lisäksi. Koulutuksen tulisi perehdyttää työnohastaja ohastuksen lähtökohtiin, teorioihin, toteutusmuotoihin, menetelmiin ja etiikkaan. (Alhanen ym 2011, 80.)

## 4 Tuotekehityshankeen vaiheet

Perehdytysprosessin kehittämisessä on hyvä tutustua kuinka tämä tuotekehityshanke tulisi toteuttaa, että se on toimiva joka osa-alueeltaan. Luvussa tarkastellaan, kuinka tuotekehityshanke tulee suunnitella ja toteuttaa. Tuotekehityshankeen vaiheet myötäilevät samankaltaisesti uuden- tai parannetun prosessin kehittelyn vaiheita. Uutta prosessia kehiteltäessä onkin tärkeätä ottaa huomioon useampien ammattikuntien edustajien näkökulmat huomioon.

Yritykset tarvitsevat jatkuvasti tuotekehitystä pärjätäkseen kilpailussa (Jokinen 2001, 9). Yritysten on muututtava markkinoiden ja asiakkaiden mukana. Muutoksen tavoittelussa on yrityksillä oltava jatkuvasti useita kehityshankkeita

käynnissä. (Rissanen 2002, 15.) Rissanen mallin mukainen kehityshankkeen kulku (kuvio 5).



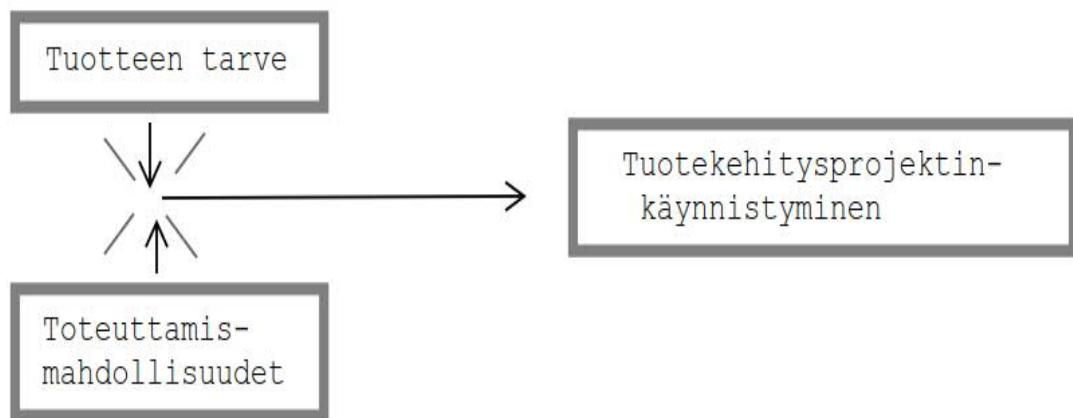
Kuvio 5. Yrityksen kehityssuunnitelman ideointi ja visiointi (Rissanen 2002, 46).

Tuotekehitys on monivaiheinen prosessi, jossa kehitetään uusi tai parannettu tuote (Jokinen 2001, 9). Jokisen mukaan tuotekehityshankkeen vaiheet voidaan jakaa käynnistämiseen, luonnosteluun, kehittämiseen ja viimeistelyyn. (Jokinen 2001, 14).

Seuraavissa luvuissa tutustutaan Jokisen mallin mukaiseen yrityksen uuden tai parannetun tuotteen kehittämiseen. Prosessin vaiheita verrataan samalla kyseessä olevaan perehdytyksen kehittämisen tehtävään.

#### 4.1 Tuotekehitysprosessin käynnistäminen

Alkuvaiheessa tuotteen kehittämiseksi on oltava todellinen tarve, joka on myös oikeasti toteutettavissa. Ilman näitä kahta asiaa ei hankkeeseen kannata edes ryhtyä (kuviot 6). Monestikin todellinen tarve voi syntyä sattumalta. Pääsääntöisesti uusien tuotteiden kehittäminen tulee olla kuitenkin systemaattista ja organisoitua. (Jokinen 2001, 17-20.)



Kuvio 6. Tuotekehitysprojektin käynnistymisen edellytyksenä on tarve ja idea sen toteuttamiseksi (Jokinen 2001, 18).

Kohde yritykselle kehiteltäessä perehdytyskäytäntöä tuli sen tarkoituksen mukaisuus ja käytettävyys pohtia tarkoin. Prosessin tulisi olla perehdytystä tukevaa sekä hyödyntää osaamisen johtamisen kehittämistä elementtehtäessä. Toteuttamismahdollisuudet löytyvät prosessia kehittämällä sekä opettelemalla perehdytyskäytäntöön uudenlaiset toimintatavat. Perehdytyskäytännön kehittämisen merkityksenä myös todettiin sen lisäävän ammattitaidon kehittymistä henkilöstöllä ja sen tuovan yritykselle lisää kilpailuetua nyt ja tulevaisuudessa. Ilman hyödyllisiä tuloksia tähän kehitystyöhön ei tulisi edes ryhtyä, vaan tulisi miettiä saadaanko tästä kehityksestä mitään hyötyä ja onko se edes mahdollista toteuttaa.

## 4.2 Tuotteen luonnosteluvaihe

Luonnosteluvaiheessa karkeasti hahmotellaan uudelle tuotteelle ratkaisuja ja ideoita. Erilaiset vaihtoehdot otetaan huomioon ja yksityiskohtaisiin asioihin ei vielä tässä vaiheessa oteta kantaa. Analysointiin näille on monenlaisia keinoja. Pääpiirteittäin analysoinnissa tarkastellaan tuotteen ongelman ydintä, kuinka on onnistuttu lähtökohdan tavoittelussa ja onko pysytty asetettujen reunaehtojen sisällä. Myöskin tuotteen heikkoudet tulee analysoida sekä asetetut lakisääteiset vaatimukset tulee täyttää. (Jokinen 2009, 21-23.) Luonnosteluvaiheessa tavoitteet tulee asetta korkealla, ettei syntynyt lopputuote ole jo valmistuessaan vanhentunut. Eri ryhmien edustajat organisaatiossa painottavatkin luonnosteluvaiheessa oman alueensa tärkeitä vahvuuksia, kuten kustannuksia ja toiset taas tuotteen toteutuksen helpoutta. Näiden kaikkien vaatimusten tasapainottelu onkin vaikeaa. Luonnosteluvaiheeseen on käytössä erilaisia keinoja, joilla työryhmä saadaan pääsemään oikeaan lopputulokseen.

Tällaisia ovat mm.

- tehtävän yleistäminen
- tehtävän jako toiminnoiksi
- ideoiden syntyminen
- tietoisuus ja alitajunta
- ongelmien ratkaisun ideointi
- aivoriihi.

Kun ratkaisut on löydetty, arvostellaan ratkaisut ja hyväksytään asetettujen tavoitteiden täyttämiseksi paras toteuttamiskelpoinen tuote. (Jokinen 2009, 30-73.) Uuden tuotteesta ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei toteuteta, niinpä sille tulee aina saada ylemmän johdon hyväksyntä. Hyväksyttäminen on tuotekehitysprosessia. (Jokinen 2009, 87.)

Luonnosteluvaiheessa tulikin tutkia mitä puutteita edellisessä järjestelmässä oli ja mitä tarpeellista tietoa siitä saatiin organisaation käyttöön. Perehdytysprosessin luonnosteluvaiheessa mietitään karkeasti reunaehtoja ja lakisääteisten asioiden läpikäymiseen kuuluvista vaatimuksista. Tehtävän mukaiset jaottelut

kehitetään, sekä mietitään käytettävissä olevien resurssien tarpeellisuudesta prosessin käyttövaiheessa.

### **4.3 Tuotteen kehittäminen**

Kehittelyvaiheessa mietitään jo uuden tuotteen yksityiskohtia tarkemmin. Ei kuitenkaan vielä tehdä lopullisia valintoja. Luonnostelu on vielä periaatteellista mutta mietitään jo tuotteen taloudellisia näkökulmia, että se on parempi kuin edeltävä. Myöskin tuotteelle asetetut vaatimukset ja asetukset käydään tässä vaiheessa vielä kertaalleen läpi, että ne tulee täytettyä. Tarkastellaan tuotteen heikkoudet ja jatkokehitetään niitä paremmaksi lopputuotteeksi. Tämän tarkastelun voi joutua tekemään useita kertoja ennen kuin tuote on hyväksyttävissä. (Jokinen 2009, 90-92.)

Tuotteen kehittämissä vaiheissa lakisääteiset asiat tuli ottaa kokonaisuudessaan huomioon ja niitä ei voidakaan olla jättämättä pois perehdytyksen kehittämisestä. Kartoitetaan perehdytyksen kehittämisestä saatavat hyödyt ja tarkastetaan asioiden vaadittavat lakisääteiset määräykset. Kehitetään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja vertaillaan niitä keskenään, joista valitaan käyttöön parhaiden toimivat kokonaisuudet.

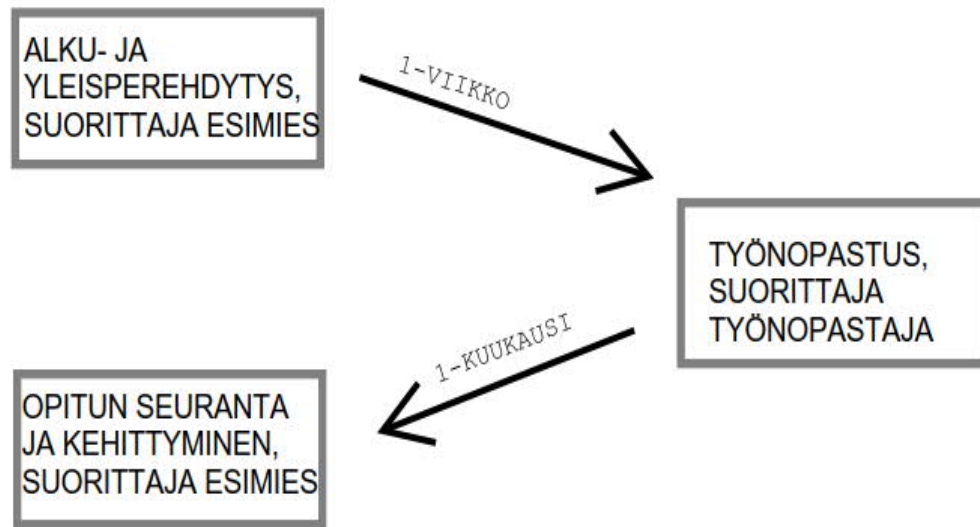
### **4.4. Tuotteen viimeistely**

Viimeistelyvaiheessa tehdään jo kaikki yksityiskohtaiset vaiheet tarkasti ja viimeistellysti. Kirjataan dokumentaatiot tai tekniset piirustukset. Päätetään raaka-aineet ja tarvittavat prosessit. Mietitään että tarvitaanko lisäksi erikoisalan osaamista, vaikka yrityksen ulkopuolelta. Jos kyseessä on konkreettinen tuote, valmistetaan prototyyppi tai nollasarja, josta voidaan tarkastella tuotteelle vaadittavia ominaisuuksia. Vaikka tuote otetaan käyttöön tai aloitetaan valmistamaan niin se ei tarkoita eikä tuotetta enää kehitettäisi. Tätä täytyy edelleen jatkaa, että tuote olisi kilpailukykyinen ja asiakkaan vaatimukset täyttävä sekä pysytään kilpailussa edelleen mukana. (Jokinen 2009, 96-99.)

Viimeistelyvaiheessa keskitytään tarkasti joka osa-alueen yksityiskohtiin ja tehdään jo kirjallista dokumentointia sekä ohjeita. Viimeistelyssä on otettava lakisääteiset asiat jo tarkalleen huomioon. Tehtäväkuvat ja vastuualueet tulee määrittellä perehdytystä suorittaville perehdyttäjille. Suunnitellaan osaamisen johtamista varten tarvittavat dokumentoinnit ja kuinka niitä hyödynnettäisiin tulevaisuudessa. Tärkeätä on myös pitää jatkosuunnitelmat auki. Perehdytystä ja osaamisen seuraamista tuleekin vielä jatkossa kehittää ja ylläpitää tulevaisuuden tarpeiden saavuttamiseksi.

## **5 Perehdytysprosessi kohdeorganisaatiolle kehiteltynä**

Tässä luvussa tutustutaan kehittämääni perehdytysprosessiin kohdeorganisaatiolle. Perehdytys täyttää aiemmin määritellyt käytännöt ja asetukset oikeanlaisen perehdytykselle ja työnopastukselle asetetut tavoitteet. Kehittelyn tuloksena on kolme portainen perehdytysprosessi (kuvio 7). Prosessi noudattaa asiasisällöltään aikaisemmin esiteltyä viiden askeleen mallia. Asioiden ja työtehtävän jaottelun kannalta osiot jaotellaan mallista poiketen eri tavalla. Vastuuhenkilöiden tehtäväkuvan mukaan jaottelu on kehitelty kolmeen prosessin eri vaiheeseen. Kuviossa myös kuvattu karkea ajanjakso jossa tämä oppiminen tulee suorittaa. Työtehtäviä koskeva ajanjakso on tietysti henkilöstä ja opittavasta tehtävästä riippuvainen.



Kuvio 7. Perehdytysprosessikaavion kuvaus ja vastuuhenkilöt

Perehdytysprosessi on jaoteltu alku- ja yleisperehdytykseen, työnopastukseen ja opitun seurantaan ja kehittämiseen. Perehdytys on pääosin samanlainen koko yrityksessä, tehtävästä ja paikkakunnasta riippumatta. Perehdytykselle on kehitetty järjestelmä ja kaikkien esimiesten ja henkilöstön tulisi ymmärtää sen tärkeys ja merkitys.

Perehdytysprosessin kehittämisen tuloksena on myös syntynyt yrityksen käyttöön uudet perehdyttämislomakkeet. Yrityksen entinen perehdytyskaavake on korvattu uusilla päivitettyillä perehdytyslomakkeilla (liitteet 1,2 ja 3). Lomakkeiden asiasisältö myötäilee samalla tavalla kuin perehdytysprosessikaavio. Lomakkeiden asiasisältöä ja järjestystä asioiden läpikäymiseksi on myös päivitetty. Kaikista perehdytysprosessin vaiheista täytetään lomakkeet, asiat kuitataan läpikäydyiksi ja allekirjoitetaan. Perehdytykset tallennetaan laaturjestelmän tarkoitettuun perehdyttämiskansioon. Perehdytys suoritetaan kaikille uusille työntekijöille. Lisäksi tämä tehdään myös mahdollisille vuokra-, harjoittelu- tai kausityöntekijöille, vaikka he eivät olisi ensisijaisessa työsuhteessa yritykseen. Seuraavissa luvuissa avataan osioiden sisällöt ja käytännön toiminnot tarkemmin.



## 5.1 Alku- ja yleisperehdytys

Ensimmäinen osa (liite 1) on yritystä, organisaatiota ja toimintatapoja koskeva osio. Tämä on kaikille sama tehtävästä tai paikkakunnasta riippumatta. Perehdytyksen läpi käynti tulee suorittaa ensimmäisen tai ensimmäisten päivien aikana. Kuitenkin ensimmäisen viikon aikana työhön saapumisesta.

### 5.1.1 Työsuhdetta ja työtehtäviä koskevat asiat

Työntekijälle tulee kertoa, mitkä ovat odotukset työtehtäviä kohtaan ja mitkä ovat työntekijälle asetetut vaatimukset suoritetuista työtehtävistä. Tehdään työsopimus ja käydään läpi sen sisältämät ehdot ja vaatimukset. Palkanmaksu, koeaika ja muut lakisääteiset työsuhdeasiat käydään läpi heti perehdytystilaisuudessa. Työntekijän tulee olla tietoinen työajoistaan ja kenelle tulee ilmoittaa sairauden yllättäessä. Työntekijän tulee tietää miten toimia hätä- tai poikkeustilanteissa. Uudelle henkilölle on opastettava työturvallisuusasiat sekä kertoa laitteiden ja koneiden käyttöön liittyvistä riskeistä. Työtaturmien sekä läheltä piti -tilanteiden ilmoittamiskäytäntö on uudelle työntekijälle tuotava tietoon. Työntekijän tulee tietää työyhteisön luottamusmies sekä työsuojeluasiamiehet. Varauloskäynnit ja kokoontumispaikat tulee tulla henkilölle tutuksi työympäristön kierroksen yhteydessä. Työympäristön järjestyksen ja siisteyden merkityksen korostamista ei tule jättää painottamatta. Nykyisin sosiaalisen median kehittyminen ja lisääntyminen on myös merkittävää yrityksen julkikuvan kannalta. Tämän huomioiminen perehdytyksessä on myös otettava huomioon. Työyhteisön jäsenet eivät saa loukata yrityksen mainetta tai tuoda julki muuta yrityksen kilpailuetua pilaavaa tietoa.

Seuraavassa koostetusti tärkeimmät asiat, jotka työsuhdetta koskevan perehdytyksen tulee vähintään sisältää

- työsopimus
- omat tehtävät
- tutustuminen työympäristöön
- työaika
- palkka-asiat
- työterveyshuolto

- turvallisuusasiat
- koulutus
- sairaus- ja poissaolo käytäntö
- kuinka toimia hätä- ja poikkeustilanteissa
- harrastetoiminta ja työnantajan edut.

### 5.1.2 Yritystä ja organisaatiota koskeva perehdytys

Perehdytyksestä on tehty lomake (liite 1), jossa kaikki yritykselle tarpeelliset asiat tulee käytyä läpi. Työntekijän tulee tietää esimiehensä, jonka puoleen tulee käännyä henkilökohtaisissa, työyhteisöön tai ammatilliseen tekemiseen liittyvissä asioissa. Työntekijälle on opastettava esimiehen sijainen, jonka puoleen tulee käännyä esimiehen ollessa poissa työpaikalta. Tilaisuudessa esitellään yrityksen organisaatio ja toimipaikat. Mahdollisuuksien mukaan tutustutaan yrityksen toisiin yksiköihin ja henkilökuntaan. Työntekijän tietoon tulee saattaa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen pääasiallinen asiakaskunta ja toiminta-ajatus on tärkeitä työtehtävien ja yrityskuvan kannalta. Yritystä koskevaa salaista, henkilökunnalle annettavaa tai yrityksen mainetta huonontavaa tietoa ei tule saattaa ulkopuolisten tietoon. Ensimmäinen osio tulee käydä ensimmäisen työpäivän aikana läpi tai täydentää sitä tarvittaessa ensimmäisen viikonaikana.

Yritystä koskevat tärkeimmät läpikäytävät asiat listattuna

- organisaatio ja henkilöstö
- asiakkaat
- organisaation toiminta-arvot
- toimipisteet ja niiden sijainti
- sisäinen tiedottaminen
- salassapitovelvollisuus.

### 5.1.3 Perehdytyksen vastuhenkilö

Perehdyttäjänä toimii henkilön esimies. Perehdyttäjän tulee olla hyvin selvillä yrityksen asioista sekä saanut koulutuksen perehdyttäjän tehtävää kohtaan. Perehdyttäjänä toimisessa henkilön tulee tuntea työlainsäädäntö sekä tulisi olla suorittanut työsuojelun peruskurssin tai vastaavan. Työsuojelun peruskurssia järjestää

Työturvallisuuskeskus ja kurssi on kestoaltaan muutamia päiviä. Perehdyttäjänä toimimiseen henkilön tulee olla näitä arvoja kunnioittava sekä esimiehelle on järjestettävä riittävästi aikaa tehtävän suorittamiseen. Esimiehen tulee luoda kannustava ja luottava ilmapiiri perehdytystilaisuudessa työntekijää kohtaan. Alkuperäisestä täytetään lomake ja sitä täydennetään tarvittaessa myöhemmin. Perehdytyslomake dokumentoidaan laatujärjestelmän perehdyttämiskansioon.

## **5.2 Työtehtäväkohtainen perehdytys**

Toinen osio (liite 2) on yksilöity kyseistä työtehtävää ja yksikköä koskevia ohjeita, sääntöjä ja toimintatapoja varten. Tärkeätä on laatia joka yksikölle työtehtäväkohtainen järjestelmä, kun yksiköt ja paikkakunnat ovat erilaisia jo pelkästään valmistettavien tuotteiden osalta. Tämä osio tulee laatia jokaisen yksikön vastuuhenkilön toimesta sekä päivittää tarvittaessa. Tähän lisättyinä käytännöt, työympäristöt ja työskentelyolosuhteet poikkeavat toisistaan. Tämä on tärkeä myös yksikköä tai paikkakuntaa vaihtaneelle ns. vanhalle työntekijälle. Työtehtäväkohtainen perehdytys on varsinaista työnopastusta ja -ohjausta. Perehdytys suoritetaan tulevassa toimintaympäristössä. Siinä kartoitetaan henkilön aikaisemman ammatilliset osaamiset ja niiden soveltaminen työtehtäviä kohtaan. Opastetaan työtehtävät ja ohjeistetaan siihen kuuluvat laadulliset vaatimukset. Tämä osio on työnsuorittamisen ja tulevaisuuden kannalta tärkeä. Käytettävä aika ohjaukseen riippuu suoritettavasta työtehtävästä sekä henkilön henkilökohtaisista valmiuksista.

### **5.2.1 Opastus työtehtäviin**

Toinen osio sisältää kohdekohtaisesti työtehtävän perehdytyksen. Tässä on tärkeää tietoa valmistettaviin tuotteisiin, tuotettaviin palveluihin, tuotantovälineisiin sekä työturvallisuuteen liittyvää tietoa. Laadulliset asiat liittyvät valmistettaviin tuotteisiin ja sisältyvät myös työkohtaiseen perehdytykseen. Työskentelytekniikat sekä tarvittavat materiaalit ja niiden varastointipaikat opastetaan työntekijälle. Tämä osio on jatkuvaa oppimista, eikä tarkoitus ole, että tämä tulee käydä läpi

heti ensimmäisenä päivänä. Työtä tekemällä uudet asiat tulevat itsestään esille ja niitä johdonmukaisesti tekemällä asiat jäävät mieleen. Tärkeää on, että työntekijä tiedostaa työhön liittyvät vaaranpaikat eikä käytä itselle vieraita koneita tai laitteita, johon ei ole saanut riittävää koulutusta. Koneiden ja laitteiden osalta perehdytys kestää ensimmäisen viikon aikana tapahtuvaa oppimista. Tutustuminen tapahtuu työparin kanssa ja siihen varataan tapauskohtaisesti tarvittava aika, että työntekijän voidaan katsoa sisäistäneen ja oppineen työturvalliset toimintatavat.

Ohjauksen tulee sisältää seuraavat asiat

- tuotteilta vaadittavat laadulliset asiat
- työturvallisuuteen liittyvät määräykset
- koneiden- ja laitteidenhallinta
- materiaalien varastointi
- siisteyden ja järjestyksen ylläpitämisen noudattaminen
- työn suorittamiseen tarvittavaa ohjeistusta
- kuinka saada apua ongelmatilanteissa työtehtäviä suoritettaessa.

### **5.2.2 Perehdytyksen vastuhenkilö**

Perehdytyksen suorittaa perehdytyskoulutuksen saanut henkilö työyhteisöstä. Opastajalla tulee olla vahva osaaminen työtehtäviä kohtaan. Monestikin pätevällä ammattilaisella on vuosien saatossa opittua hiljaista tietoa, jota tulee yrittää siirtää uudelle henkilölle. Opastajan tulee kuitenkin olla luonteeltaan kärsivällinen ja halukas ohjaamaan uutta henkilöä. Toisaalta kokeneelle ammattilaiselle voi olla monetkin asiat liian itsestään selviä arvioidessaan opastettavan taitotasoa tai opastaessaan työtehtäviä. Toisen osion perehdytyksessä samoja työtehtäviä tekevä työntekijä on paras antamaan perehdytystä. Tietysti esimiehen tulee tämä tarkastaa, että tulokas on saanut kaiken tarpeellisen tiedon työturvallisuuteen ja laatuun liittyvistä asioista. Esimieskään ei aina välttämättä ole paras opettamaan työtapoja tai koneita koskevia käyttöön liittyviä asioita. Toisesta osiosta myös täytetään lomake ja täydennetään tarvittaessa suoritettujen perehdytys asioiden myötä. Lomake dokumentoidaan laatujärjestelmän osioon.

### **5.3 Opitun asian tarkistaminen**

Kolmas osio (liite 3) käydään kun on työt lähtenyt sujumaan ja on päästy ns. arkeen kiinni. Keskustelu pidetään noin kuukauden työssäolon jälkeen tai työtehtävän vaatiman ajanjakson jälkeen. Varmistetaan että työntekijä on oppinut työtehtävien suorittamiseen tarvittavat asiat. Käydään jatko- ja kehitystoimenpiteitä läpi tulevaisuuden tarpeisiin.

#### **5.3.1 Osaamisen kartoittaminen**

Kolmas osio on lähinnä asioiden mieleen palauttamista. Osaamisen kartoittamisella saadaan varmuus työntekijän sisäistäneen uudet asiat. Käydään työntekoon liittyvät työtehtävät ja määräykset läpi, sekä dokumentoidaan asiat tarkastetuiksi. Työntekijän kanssa käydään keskusteluja, miten työ on lähtenyt käyntiin ja onko ollut ongelmia työyhteisöön kuulumisen osalta. Tärkeätä on myöskin tarkastella henkilön fyysistä jaksamista. Fyysinen jaksaminen on tärkeätä raskaita ja ergonomisesti haastavia työtehtäviä suorittaessa. Tähän tulee tehdä korjaavia toimenpiteitä tai lisätä ohjeistusta, jos työkuorma tuntuu liian raskaalta. Kartoitetaan ammatillisesti opitut asiat ja pohditaan mihin tarvitsee lisää opastusta. Varsinkin kone- ja laitehallinta käydään läpi. Käydään läpi työympäristön laitehallinta ja kartoitetaan puutteet, johon henkilö tarvitsee lisää opastusta. Dokumentoidaan opastetut laitteet, sekä kirjataan tulevaisuuden tarpeet opastettaviin laitteisiin. Osiossa myös käydään läpi ammatilliset jatkosuunnitelmat ja mikä olisi seuraava kehitys askel ammatillisessa kehittämisessä. Näin saadaan osaaminen ja sen kehittäminen hyödynnettyä nyt ja tulevaisuudessa. Jos sovitaan ammatillisesti uusista työtehtävistä, sovitaan näiden koulutuksesta ja käydään läpi tehtävälle asetetuista vaatimuksista. Järjestetään ohjaamista uusiin tehtäviin sekä nimitään ohjaaja. Työhyvinvointiin liittyen on myöskin tärkeätä tiedostella uudelta työntekijältä, onko saanut riittävästi apua ongelmien ratkaisuun. Oli ne sitten työn tekemiseen tai työskentelyolosuhteisiin liittyviä. Myöskin tärkeätä on keskustella henkilön kanssa, onko hänellä jotain parannusehdotuksia tai voisiko jotkut asiat tehdä toisin. Monestikin uusi tai ulkopuolinen henkilö näkee asiat toisin ja kuinka

asiat voisi tehdä toisella tavalla. Näin saadaan päivittäistä toimintaa kehitettyä tuottavammaksi sekä toimivammaksi.

### **5.3.2 Vastuuhenkilö**

Vastuuhenkilö on työntekijän esimies. Esimiehellä täytyy olla aina vastuu työntekijän laadullisesta kuin työturvallisesta työskentelystä. Resurssien kohdentamisen sekä niiden kehittämisen kannalta esimies on oikea henkilö tehtävään. Lisäkoulutuksen tarpeeseen nimitetään oikea henkilö, oli se sitten tuotannon asioihin, laadullisiin, ergonomiaan tai työturvallisuuteen liittyvää. Kolmannesta osiosta tehdään lomake ja asiat kuitataan käydyiksi. Tarkistuslista dokumentoidaan laatuosiin liittyvään perehdytyskansioon.

## **5.4 Perehdyttämiskansio työntekijän apuna**

Sähköiseen perehdytyskansioon täydennetään myös opittu osaaminen. Kansiossa on myös dokumentoitu tulevaisuudessa suunniteltu ammatillinen kehittyminen. Kehittymistä pystytään seuraamaan vuosittain kehityskeskusteluissa. Ammatillista osaamista pystytään näin arvioimaan ja seuraamaan. Näin myös perehdyttämiskansio kulkee työntekijän mukana yksikköä ja työtehtäviä vaihtaessa tai esimiehen vaihtuessa. Tämä on myös esimiehen tukena ohjatessa työntekijöitään tulevaisuuden muutoksien tarpeisiin. Lisäksi yrityksestä sekä yksiköstä jossa työntekijä työskentelee tulisi laatia työntekijälle materiaalipaketti. Materiaalipaketissa on myös kyseistä työtehtävää kohtaan yksilöityjä työn tekemiseen ja laatuun liittyviä seikkaperäisiä ohjeita. Työtehtävään liittyvät ohjeet ja laatuvaatimusten dokumentoitava määrä on suuri. Kyseisessä yksikössä on jo työtehtävien kirjo melko laaja. Tähän perehdytysprosessiin ei materiaalipakettia ole senkään takia laadittu, vaan se tulee laatia työtehtävien mukaan ja olla ajantasainen kyseessä olevien toimintatapojen ja tuotannon vaatimusten mukaan. Työtehtäväkohtaiset ohjeet täytyy pitää ajan tasalla toimintatapojen tai määräysten muuttuessa. Ohjeiden ajan tasalla pitäminen on työlästä mutta sillä jos voidaan välttää laadullisia sekä toiminnallisia virheitä, tulisi sen tuoda menetetyt kustannukset

monikerroin takaisin. Paketista löytyy myös kaikille yhteistä tietoa yrityksestä, työterveyshuollosta, laadusta ja muista työsuhteeseen liittyvistä toimintatavoista yrityksessä. Materiaalipaketti toimii henkilön muistilistana ja siihen tulee tutustua rauhassa sekä sieltä voi tarkistaa toimintatapoihin liittyviä asioita.

## 6 Pohdintaa

Aikaisempiin lukuihin viitaten Viitanen mainitsi, että perehdytys on yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen keinoista (Viitanen 2009, 14-15). Itse pidänkin perehdytyksen merkitystä myös merkittävänä työnoppimisen kannalta. On erittäin tärkeää, että perehdytystapahtuma on johdonmukainen ja helpottaa itse perehdytystehtävää. Isona etuna on kirjallisten lomakkeiden laajuus, joka helpottaa asioiden läpikäyntiä. Omakohtaisena kokemuksenakin perehdytysprosessi tuntuu joskus aikaa vievältä ja turhalta. Olit sitten perehdytettävänä tai perehdyttäjänä. Uudessa tilanteessa saatava informaatiotulva perehdytettävälle onkin häkellyttävää ja epäilyttää kuinka voi muistaa kaikkia asioita kerralla. Perehdyttäjän tehtävää suoritettaessa mietityttää, että onko muistanut kertoa kaikkea tarpeellista perehdytykseen liittyvää. Siksi onkin hyvä olla kirjallista materiaalia, josta voi tarkastaa tärkeimpiä asioita eikä kaikkea uutta asiaa tarvitse yrittää heti muistaa ensimmäisenä työpäivänä. Kirjallinen materiaali taasen auttaa perehdyttäjää tai työnopastajaa käymään asiat johdonmukaisesti läpi. Materiaali toimii myös tarkastuslistana opastettavalle, opastajalle ja esimiehelle. Perehdytykseen tuleekin valmistautua ja varata sille tarpeeksi aikaa. Monestikin rekrytoinnit tulee tarpeeseen ja silloin jo ollaan kaikista kiireisimmässä vaiheessa töiden tai tuotannon suhteen. Rekrytointi pitäisikin tapahtua jo ennen kiirettä, vaikka sitä pelätään lisääntyvien kustannusten takia. Tulisikin muistaa kuinka hyvin suoritettu ja onnistunut perehdytys tuo menetetyt kustannukset monin verroin takaisin tulevaisuudessa. Sen tärkeyttä tuleekin korostaa ja ymmärtää kuinka tärkeitä se on uuden henkilön kannalta. Myös lakisääteinen velvoite on olemassa, mitä tuleekin noudattaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Hiljaisen tiedon siirtyminen vie aina aikaa eikä sitä voi oppia hetkessä. Hiljaisen tiedon oppiminen tapahtuu seuraamalla ja omaksumalla kokeneempien tekijöiden ammattitaitoa suorittaa työtehtäviä. Hiljaista tietoa ei voi kirjoittaa kansiin eikä välttämättä suusanallisesti opettaa.

Osaamisen kehittäminen ja sen oikeanlainen kohdentaminen on tärkeitä työntekijälle. Osaamisen hyödyntäminen tehokkaasti on yrityksen resurssien käyttämiselle arvokasta jatkuvasti muuttuvassa teknologisessa maailmassa. Vauhdilla muuttuva teknologia pakottaa yritykset seuraamaan ja kehittämään työntekijöidensä ammattitaitoa. Nämä pätevät samalla tavoin kaikilla toimialoilla ja läpi organisaation. Pääsääntöisesti yritys on riippuvainen ammattitaitoisesta henkilöstöstään. Työntekijöiden motivointi ja työssä viihtyminen on korostunut viime aikoina merkittävästi. Työssään ja työympäristössä viihtyvä työntekijä onkin työnantajalle merkittävä voimavara. Nuorempi sukupolvi ei ole enää niin sitoutunut yhteen työnantajaan vaan haluaa että työntekeminen tuo haasteita. Nykyinen sukupolvi haluaakin viihtyä työssään ja tarvitsee mahdollisuuden kehittää itseään.

## **7 Kehitystoimenpiteet jatkossa**

Materiaalipaketti työntekijän apuna ongelmatilanteissa tulisi laatia jokaisen toimipisteen ja työtehtävän osalta. Materiaalipaketissa olisi kaikille yhteistä yritystietoa ja lisäksi jokaiselle paikkakunnalle sekä yksikölle ominaista tietoa. Suoranaisesti jo tähän uuteen perehdytyksen mallintamiseen liittyen toimivuus tulisi tarkastaa. Mielestäni kun uusi perehdytyskäytäntö on otettu käyttöön tulisi se tarkastaa toimimattomilta osioiltaan. Olisi hyvä tehdä haastattelukierros perehdytettävien, esimiesten ja työnopastajien kesken mitä tulisi parantaa. Haastattelukierroksella tulisi tiedustella, onko uusi paranneltu järjestelmä tuntunut liian työläältä ja voisiko sitä voisi muuttaa toimimattomilta osiltaan. Järjestelmän luonnetta ja sen tarkoituksen mukaisuutta ei tulisi kuitenkaan muuttaa asioiden helpottamiseksi. Haastattelussa kehityksen kannalta tiedusteltaisiin, kuinka tämä on helpottanut johdonmukaista asioiden läpikäyntiä niin työympäristössä kuin työsuhteen asioiden omaksumisessa. Vertailua täytyisi tehdä kuinka uusi järjestelmä on vaikuttanut



laadun ja tuotannon kehitykseen. Lopputuotteiden korkean laadun tekijät kertovat ammattitaitoisesta laadukkaasta työtavasta. Tuotantotehokkuuden seurannalla pystytään seuraamaan uusien työntekijöiden tehokkuutta opituista asioista.

Hiljaista tietoa ja sen hyödyntämistä työympäristössä tulisi tutkia laajemmin esimerkiksi toisen tutkielman merkeissä. Pitkissä työsuhteissa olevat ammattihenkilöt pitävät sisällään arvokasta hiljaista tietoa. Eikä tämän hiljaisen tiedon jakaminen edes ole aina henkilön omasta tahtomattomuudestaan kiinni jakaako tietoa vai ei. Hiljaista tietoa on vaan niin vaikea tunnistaa ja jakaa sitä toisten kesken, ellei se ole luonnollinen osa yrityskulttuuria.

Osaamisen johtaminen on myös laaja alue, josta saa pelkästään jo tutkielman kirjoitettua. Tätä osa-aluetta voisi tulevaisuudessa myöskin tutkia tarkemmin. Sen hyödyntäminen alati muuttuvassa teknologiayhteiskunnassa toisi yritykselle kilpailuetua nyt ja tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Alhanen Kai, Kansanaho Anne, Ahtiainen Olli-Pekka, Kangas Marko, Soini Tiina, Soininen Jarkko. 2011. Työnohjauksen käsikirja, Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Kariston kirjapaino oy Hämeenlinna.
- Borgman Merja, Packalen Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tammer Paino Oy Tampere.
- Jokinen Tapani. 2001. Tuotekehitys. Otatieto Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Hakapaino Helsinki OY.
- Juuti Pauli. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Bookwel Oy Juva.
- Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytysopas pdf-julkaisu. Esa Print Oy Lahti. [http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyvä%20perehdytys\\_OR-BITS.pdf](http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyvä%20perehdytys_OR-BITS.pdf), luettu 27.3.2018.
- Lakan Betoni Oy 2018. <http://www.lakka.fi/lakka-betonituotteet-unelmakotisi-to-teuttamiseen/yritys/>, luettu 26.5.2018.
- Lankinen Paavo, Miettinen Asko, Sipola Veikko. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Talentum. Karisto oy Hämeenlinna.
- Puusa Anu ja Reijonen Helen. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu Eu:ssa Unipress.
- Rakennusteollisuus 2018. [http://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2018/kevat/suhdanne\\_kevat18\\_valmis\\_luku.pdf](http://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2018/kevat/suhdanne_kevat18_valmis_luku.pdf), luettu 27.3.2018.
- Rissanen Tapio. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Kustannusosakeyhtiö pohjantähti PoleStar Ltd. Saarijärvi Offset Oy Saarijärvi.
- Työsuojelu 2018. Työsuojelu työpaikoilla. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-ty-opaikalla/opetus-ja-ohjaus>, luettu 27.3.2018.
- Työturvallisuuslaki 2002/738.  
Kupias Päivi ja Peltola Raija. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Juvenes Print Tampere 2009.
- Työturvallisuuskeskus TTK 2013, pdf-dokumentti, [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittäminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus\\_ -\\_ennakoivaa\\_ tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittäminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_ tyosuojelua), luettu 29.3.2018.
- Viitala Riitta. Henkilöstöjohtaminen 2004. Edita publishing Oy. Edita Prima Oy Helsinki.
- Viitala Riitta. Johda osaamista 2005. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy. Otavan Kirjapaino Oy Keuruu.
- Virtainlahti Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Helsinki. Kariston kirjapaino Hämeenlinna.

Nimi	_____		Paikkakunta	_____
Työsuhteen alkamisaika	Työsuhde on toistaiseksi voimassa	Työsuhde on määräaikainen	Toimiste	_____
___/___/___	KYLLÄ/ EI	___/___/___		
Pääasialliset työtehtävät	_____ _____			
Aika ja paikka	___/___/___	_____		
Esimies	_____			
Perehdyttävä	_____			
Työnopastaja	_____			

Perehdyttäminen tuleviin työtehtäviin ja työsuhteasioihin tapahtuu kolmessa eri osassa. Perehdytyksessä on mukana tapauskohtaisesti esimies, perehdytettävä sekä työnopastaja. Perehdytyksestä laaditaan kaavake joka täytetään perehdytyksen edetessä. Ensimmäinen osio täytetään ensimmäisen työpäivän aikana. Toinen- ja kolmas osio täytetään kyseisen työtehtävän vaatiman ajanjakson jälkeen. Kuitenkin siten että opastettava on saanut riittävän koulutuksen aloittaessaan työtehtäviään.

Työsuhdetta koskevat asiat	Esimies	Opastettava
Työsopimus ja koeaika		
Työaika ja ylityöt		
Lomat ja työajanlyhennykset		
Työterveyshuolto		
Työnatajan tarjoama koulutus		
Työpaikan avaimet		
Työnatajaa koskeva sosiaalisen median käyttö		
Luottamusmies		

Palkan maksua koskevat asiat ja edut	Esimies	Opastettava
Palkan muodostuminen ja lisät		
Palkanmaksupäivä		
Verokortti		
Sairaus ja poissaolo käytäntö		
Harrastetoiminta ja edut		
Vakuutukset		

Työympäristöä koskevat asiat	Esimies	Opastettava
Esimies ja hänen varahenkilö		
Tehdaskierros, henkilökunan tilat		
Henkilöstö		
Jätehuolto		
Työaikakirjaus		

Työsuojelu asiat	Esimies	Opastettava
Työsuojeluorganisaatio		
Läheltäpiti-tilanteiden ilmoittamis käytäntö		
Työturvallisuuden tavoitteet		
Tapaturmista ilmoittaminen		
Henkilökohtaiset suojavälineet		
työtapaturmilta		
Työturvallisuuteen liittyvät koulutukset mm. työturvallisuus-, tulityökortti ja EA		
Ensiapuvalmius työympäristössä		

Yritystä koskeva perehdytys	Esimies	Opastettava
Toiminta-ajatus ja arvot		
Laatu- ja ympäristöjärjestelmät		
Toimipisteet		
Organisaatio ja henkilöstö		
Sisäinen tiedottaminen		
Asiakkaat ja sidosryhmät		
Salassapitovelvollisuus		

Päiväys

Perehdyttäjä

Opastettava

Tuotetuntemus	Perehdyttäjä	Opastettava	Esimies
Valmistettavat tuotteet			
Valmistettavien tuotteiden käyttökohteet			

Tuotteiden laatu mm.	Perehdyttäjä	Opastettava	Esimies
Mittatarkkuus			
Pinnan laadulle asetetut vaatimukset			
Raudoitukselle asetetut vaatimukset			
Raudoituksen suojaetäisyydet			
Betonointi laadut ja erilaiset pintakäsittelyt			
Teknisten piirustusten ymmärtäminen			
Varusteluille asetetut vaatimukset			

Työtekniikat	Perehdyttäjä	Opastettava	Esimies
Materiaalien varastointipaikat			
Betonointi ja tiivistäminen			
Muottien ja varusteluiden mittaaminen			
Muottien asentaminen ja tukeminen			
Muottien työstäminen			
Betonin työstäminen			
Betonin jälkihoito mm. pinnat			
Ilmoitukset loppuillaan olevista tarvikkeista			

Työturvallisuus	Perehdyttäjä	Opastettava	Esimies
Oma työskentely ergonomia			
Työympäristön siiteys ja sen ylläpito			
Pöytämagneettien käyttö			
Ensiapu valmius			
Alkusammutuskalusto			
Toimiminen hätä-tilanteissa			
Poistumistiet ja kokoontuminen			
Liikkumisturvallisuus			
Taakkojen siirtäminen koneilla			

Kone- ja laiteperehdytys	Perehdyttäjä	Opastettava	Esimies
Siltanosturi kone1			
Siltanosturi kone2			
Siltanosturi kone3			
Siltanosturi kone4			
Siltanosturi kone5			
Siltanosturi kone6			
Raudantaivutin			

(2/2)

Kone- ja laiteperehdytys	Perehdyttäjä	Opastettava	Esimies
Raudan katkaisu			
Katkaisusirkkelit			
Paineilma naulaimet			
Vannesaha			
Betonin kuljetin 1			
Betonin kuljetin 2			
Betonin vastaanottotasku			
Verkkotaivutin			
Levysirkkeli			
Elementtipöydän nosto ja käyttö			
Tulityöpaikka ja sen laitteet			
Pyöräkoneen käyttöoikeus			
Käsi käyttöisten työkalujen käyttö			

Muut opastusta tarvittavat asiat	Opastaja	Opastettava	Esimies

Aika

Opastaja

Opastettava

Esimies

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Työyhtiesö	Kyllä	Ei
Oletko saanut apua työyhteisössä		
Olen sisäistänyt työltäni vaadittavat tuotannolliset odotukset		
Oletko selviytynyt omastamielestäsi asetetuista tavoitteista		
Onko kiireen aiheuttama paine aiheuttanut laiminlyöntejä		
Esimiehen tasapuolinen kohtelu on ollut huonoa		
Onko saanut apua työturvalliseen työskentelyyn		
Onko laitteiden perehdytys ollut riittävä		
Tunnen kuuluvani työyhteisöön		
Työhöni kuuluu päivittäinen siiteyden ja järjestyksen ylläpito		
Työ on minulle fyysisesti raskasta		
Työskentelen mielummin yksi kuin tiimissä		

## JATKUVA ITSENSÄ KEHITTÄMINEN

Tarvitsen lisää ohjeistusta

---

Tarvitsen lisää opastusta työturvallisuuteen liittyvissä asioissa

---

Tarvitsen seuraavien koneiden käyttöön opastusta

---

Tarvitsen lisää opastusta seuraaviin laatunäkökohtiin

---

Haluaisin oppia tulevaisuudessa seuraavanlaisia työtehtäviä

---

näille asiolle sovittu toteutus ja toteutuksesta vastaava ohjaaja

---

Työtehtäväni suorittaminen vaatisi mielestäni koulutusta

---

Seuraavanlaiset asiat työympäristössä tarvitsisivat kehittämistä

---



---

(2/2)

Mielestäni seuraavanlaisia asioita työympäristössä voisi tehdä toisella tavalla

---

---

Jotain ihan mitä vaan mieleen tulevaa asiaa johon tulisi ottaa kantaa

---

Seuraava ohjaus tai kehityskeskustelu pidetään

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Aika

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Esimies

\_\_\_\_\_

Opastettava

\_\_\_\_\_