

Joni-Pekka Ilomäki

Perehdytysoppaan avulla kohti nykyaikaisempaa perehdyttämistä Neste Oil Tervajoella

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Joni-Pekka Ilomäki

Työn nimi: Perehdytysoppaan avulla kohti nykyaikaisempaa perehdyttämistä Neste Oil Tervajoella

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: -

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa laadukas perehdytysopas Neste Oil Tervajoelle henkilökohtaisesti tapahtuvan perehdytyksen tueksi. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli syventyminen teoriallasolla perehdyttämiseen, osaamisen johtamiseen ja oppimisprosesseihin.

Teoriaosuuden ja opinnäytetyön kirjoittajan omien kokemusten pohjalta toteutettiin helppolukuinen, helposti päivitettävä perehdytysopas, jonka avulla uudet työntekijät perehdytetään tulevaisuudessa.

Perehdytysoppaasta työntekijä löytää helposti oleelliset tiedot yrityksestä, työsuhteeseen liittyvistä asioista, yrityksen toimintatavoista sekä turvallisuusasioista. Perehdytysoppaassa painotetaan turvallisuusasioita, koska liikenneasemalla työskennellään polttoaineiden läheisyydessä ja on ehdottoman tärkeää, että jokainen osaa toimia oikealla tavalla vaaratilanteen uhatessa. Oikeanlaisilla toimintatavoilla vahinkojen laajuus voidaan minimoida tehokkaasti.

Huolellinen, kattava perehdytys vaikuttaa suoraan työntekijäkokemukseen. Positiivisella työntekijäkokemuksella on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen ja tuloskehitykseen. Jos työntekijä ei voi hyvin, negatiivinen tunne välittyy myös asiakkaalle. Toisin sanoen, panostamalla työntekijöiden perehdyttämiseen ja yleiseen hyvinvointiin, panostetut eurot tulevat takaisin moninkertaisina näkyen parantuneena työntekijäkokemuksena, asiakaskokemuksena ja positiivisena tuloskehityksenä.

Opinnäytetyöprosessi oli onnistunut, perehdytysopas oli toimeksiantajan asettamien vaatimuksien mukainen, ja opas tulee toimimaan jatkossa osana yrityksessä tapahtuvaa perehdyttämistä.

Avainsanat: perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, oppimisprosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Joni-Pekka Ilomäki

Title of thesis: Preparation of a guide to more modern new employee orientation for Neste Oil Tervajoki

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2018 Number of pages: 39 Number of appendices: -

The aim of this thesis was to provide a high-quality orientation guide for Neste Oil Tervajoki to support personal new employee orientation. The second goal of the thesis was to study theories on new employee orientation, competence management, and learning processes.

Based on the theoretical part and the author's own experience, a readable, easy-to-update new employee orientation guide was implemented to contribute to the company's new employee orientation in the future.

In the new employee orientation manual, the employee finds easy-to-understand information about the company, the affairs of the company, its business practices, and security issues. The new employee orientation manual emphasizes security issues, because work at the traffic station involves the handling of fuels, and it is imperative that everyone be able to act properly in the event of a dangerous incident. With the right approach, the scope of damage can be effectively minimized.

Careful and comprehensive new employee orientation directly has effects on employee experience. Positive employee experience has a direct impact on customer experience and, hence, on the company's profitability and profit development. If the employee is not feeling well, the negative feeling will also be passed on to the customer. In other words, by investing in new employee orientation and general well-being, the invested Euros will return multifold as a result of improved employee experience, customer satisfaction, and positive profit development.

The thesis process was successful; the new employee orientation guide was in line with the requirements of the commissioner, and the guide will be used in the future as part of the new employee orientation by the company.

Keywords: new employee orientation, competence management, learning process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Perehdytysopas opinnäytetyön aiheena	5
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	5
2 PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Mitä tarkoitetaan perehdyttämällä?	7
2.2 Perehdyttämisen tavoitteet.....	7
2.3 Perehdyttämisen suunnittelu.....	8
2.4 Perehdyttämismallit.....	9
2.4.1 Vierihoidoperehdyttäminen	9
2.4.2 Malliperehdyttäminen.....	10
2.4.3 Laatuperehdyttäminen	11
2.4.4 Rääätälöity perehdyttäminen	12
2.4.5 Dialoginen perehdyttäminen	13
2.5 Perehdyttämisen haasteet	13
2.6 Perehdyttämisen vaikutukset yritysten menestykseen.....	14
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN OSANA PEREHDYTTÄMISTÄ	16
3.1 Osaamisen johtaminen ja sen vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn.....	16
3.2 Osaamisen johtamisen käsitteistöä.....	17
3.3 Osaaminen yksilötasolla	18
3.4 Osaamistarveanalyysi	19
4 OPPIMISPROSESSI.....	20
4.1 Oppimisprosessin biologia	20
4.2 Oppiminen tiedon organisoinnissa	20
4.3 Konstruktiivinen toiminta	22
4.3.1 Lukeminen konstruktiivisena toimintana	22
4.3.2 Havaitseminen konstruktiivisena toimintana	23
4.4 Kognitiotieteen näkökulmasta tarkasteltuna.....	24

4.5	Tiedonkäsittelykyvyn rajoituksia.....	26
4.5.1	Valikoiva tarkkaavaisuus.....	26
4.5.2	Työmuistin rajoituksia	27
5	PEREHDYTTÄMISTÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ	29
5.1	Työlainsäädäntö.....	29
5.2	Työsopimuslaki	29
5.3	Työturvallisuuslaki.....	30
5.4	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	30
6	PEREHDYTTÄJÄ JA PEREHDYTETTÄVÄ.....	31
6.1	Perehdyttäjän rooli	31
6.2	Perehdytettävän rooli oppijana.....	32
6.2.1	Toistava oppiminen.....	33
6.2.2	Ymmärtävä oppiminen	33
6.2.3	Luova oppiminen.....	33
7	PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMISPROSESSI	35
7.1	Tiedonhankinta.....	35
7.2	Perehdytysoppaan käytettävyys ja helppolukuisuus.....	35
7.3	Perehdytysoppaan sisältö	35
8	POHDINTA	37
	LÄHTEET	39

1 JOHDANTO

1.1 Perehdytysopas opinnäytetyön aiheena

Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt aiemmin Neste Oil Tervajoen palveluksessa noin kymmenen vuotta. Perehdytysopas opinnäytetyön aiheena syntyi jo opiskelujen varhaisessa vaiheessa, kun opinnäytetyöstä keskusteltiin koulussa. Tuolloin kirjoittaja huomasi, ettei Neste Oil Tervajoella ole koskaan ollut yhtenäistä ohjeistusta uusien työntekijöiden perehdytystä varten.

Neste Oil Tervajoki on vuonna 1993 perustettu liikenneasema, ja yritys sijaitsee Tervajoella, Vaasan Vähässäkyrössä. Neste Oil Tervajoki palvelee asiakkaitaan vuoden jokaisena päivänä, arkisin 6.30–21.00, lauantaisin 7.30–21.00 ja sunnuntaisin 9.00–21.00. Yrityksessä työskentelee 4–8 henkilöä, riippuen vuodenaikasta. Yrityksen liikevaihto on n. 2 miljoonaa euroa vuodessa. Monet yrityksen työntekijät ovat nuoria 15–18-vuotiaita, jotka ovat aloittamassa työuraansa. Tämänkin vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää, että uudet tulokkaat perehdytettäisiin oikealla tavalla työhönsä. Neste Oil Tervajoen monipuolisiin palveluihin kuuluvat Kotipizza, Scanburger, R-Menu, kahvilan herkut sekä Veikkaus. Näiden lisäksi Neste Oil Tervajoelta löytyy Nesteen polttoaineet ja voiteluaineet sekä maakunnan paras ja modernin Washtecin autonpesukone. Kauppiaina Neste Oil Tervajoella toimivat Juha-Pekka Ilomäki ja Satu Ilomäki.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on syventyä teoreettisella tasolla perehdyttämiseen, oppimisprosessiin ja osaamisen johtamiseen sekä siihen, miten monia eri näkökulmia perehdyttämiseen liittyy. Tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa Neste Oil Tervajoelle laadukas perehdytysopas, jonka ansiosta jokainen perehdytettävä saa samantasoisin perehdytyksen. Perehdytysopas selkeyttää sekä helpottaa myös perehdyttäjän työtä. Perehdytysoppaan avulla perehdyttäjä muistaa kertoa perehdytettävälle tärkeimmät asiat loogisessa järjestyksessä. Neste Oil Tervajoella ei ole ollut yrityksen historian aikana ollenkaan perehdytysopasta, ja uusia työnteki-

jöitä perehdytettäessä onkin usein käynyt niin, ettei tärkeitä asioita ole muistettu kertoa. Aiemmin perehdytys on toteutettu lähinnä työnopastuksena. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy perehdytysopas, ja oppaan liitteeksi tehdään tarkistuslista, jonka avulla perehdyttäjät käyvät opettavat asiat läpi perehdytettävän kanssa. Tarkistuslistaan sekä perehdyttäjät että perehtyjät laittavat allekirjoituksen ja päivämäärän, koska opetettava asia on opetettu ja osaaminen tarkistettu.

Perehdytysaineiston liitteeksi liitetään majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus helpottamaan asioiden tarkistusta. Perehdytyskansio luovutetaan yritykselle sekä sähköisessä että kirjallisessa muodossa. Perehdytyksestä vastaavan on täten helpompaa pitää perehdytysaineisto ajan tasalla, kun aineisto on myös sähköisessä muodossa.

Opinnäytetyössä syvennyttään oppimisprosessiin, koska oppimisprosessia paremmin ymmärtämällä on mahdollista parantaa perehdyttämismalleja ja antaa yksilöllisempää perehdyttämistä erilaisille yksilöille.

Opinnäytetyössä käsitellään osaamisen johtamista, koska osaaminen on yksi yritysten menestyksen avaintekijöistä. Ilman kunnollista perehdyttämistä osaamisen kehittyminen ei olisi mahdollista.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Mitä tarkoitetaan perehdyttämisellä?

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti oppimaan omat työtehtävänsä ja osaksi työyhteisöä, organisaatiota sekä sidosryhmiä (Österberg 2015, 115). Oli henkilö sitten tullut uutena työntekijänä yritykseen tai vaihtanut työtehtäviä talon sisällä, perehdytykselle on aina tarvetta. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä varmistetaan, että perehdytettävä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman kunnollista perehdytystä. Österberg (s. 115) toteaa, että tämä kunnolliseen perehdytykseen käytetty aika maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin, kun uusi työntekijä oppii asiat kerralla oikein, jolloin virheetkin vähenevät ja aikaa säästyy tuottavampaan työhön.

Österberg (2015, 116) korostaa, että perehdyttäminen tulee aina aloittaa uuden työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tavoitteena on perehdyttämisohjelman esittely ja keskinäinen tutustuminen. Perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa työntekijältä vaaditaan jo itsenäisiä tuloksia, on hyvä tuoda esiin keskustelussa. Keskustelussa työntekijälle kerrotaan, mikä on hänen toimenkuvansa ja roolinsa yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumisessa. Perehdytyksen voidaan esimerkiksi kertoa etenevän siten, että perehdytettävä seuraa asiakaspalvelutilannetta ensin taustalta, seuraavassa asiakaspalvelutilanteessa hän osallistuu tapahtumaan, mutta perehdyttäjä tekee vielä varsinaisen työn, sitten vaihdetaan rooleja. Perehdytettävä tekee työn, ja perehdyttäjä seuraa asiakaspalvelutilannetta vierestä. Tämän jälkeen perehdytettävä on vasta valmis suorittamaan asiakaspalvelutilanteen itsenäisesti. Perehdytettävälle tällainen menettely luo turvallisuuden tuntua, ja hän voi keskittyä oppimaan, kuuntelemaan ja kyselemään tietäen, että perehdyttämiseen on varattu tarpeeksi aikaa.

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Tavoitteena perehdyttämisessä ja työnopastuksessa on saada aikaan kattava sisäinen malli työstä (Lepistö 2004, 57). Lepistö kertoo, että ihmisen toimintaa oh-

jaavat hänen käsityksensä omasta asemastaan ja ympäröivästä maailmasta. Fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta saadut kokemukset ja tiedot pohjaavat tätä käsitystä. Erilaisia arvoja, normeja ja menettelytapoja eli näkemyksiä siitä, mikä on hyvää, arvokasta jne., omaksutaan sosiaalisesta ympäristöstä. Käytettävissä olevat voimavarat, halu toimia (motivaatio) sekä käsitys todellisuudesta säätelevät sitä, miten tehokkaasti ihminen tavoitteidensa saavuttamiseksi työskentelee.

Ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta kutsutaan sisäiseksi malliksi (Lepistö 2004, 57). Lepistön mukaan kaikkea ihmisen toimintaa ohjaavat sisäiset mallit. Ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkinnasta syntyy sisäinen malli. Tähän vaikuttavat työ- ja muun elämäkokemuksen myötä karttuvat tiedot. Sisäisiin malleihin vaikuttavat tiedon ja oppimisen lisäksi arvot ja tunteet. Tyytyväisyys ja työn ilo työsuoritukseen synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat pettymykset ja epäonnistumisen kokemukset.

Lepistö (2004, 58) huomauttaa, että työpaikoilla sisäisen mallin kehittyminen vaatii mm. riittävän yksityiskohtaista ja perusteellista opastusta työhön sekä perehdyttämisen työpaikan fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Tämä edellyttää myös tietoa koko organisaation tai yrityksen toiminnan tavoitteista, palautteen antamista, jatkuvaa tiedotusta muutoksista sekä mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä tarvitaan myös toistuvaa täydennyskoulutusta. Työotteen tulisi olla sellainen, että jokainen haluaisi ja voisi kehittää omaa työtään. Silloin, kun työilmapiiri on motivoiva, rohkaiseva ja kannustava, edellytykset ko. työotteelle ovat olemassa.

2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Kupias ja Peltola (2009, 87) kirjoittavat, että perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että organisaatiossa kehittämisen tavoitteet on mietitty tarkasti. Asianmukainen suunnittelu ottaa huomioon nykytilanteen, käytettävissä olevat resurssit sekä tavoitellun toimintakonseptin. Perehdyttämiskonseptit vaihtelevat toimintakonseptien mukaisesti. Yhdessä organisaatiossa perehdyttämisen kehittämisen

painopisteenä voi olla perehdyttämisen yhtenäistäminen ja systematisointi, toisessa perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittäminen, kolmannessa systematisoidun perehdyttämisen räätälöinti tulokkaan tarpeiden ja osaamisen mukaan, neljännessä perehdyttämisen kehittäminen yhdessä tulokkaiden kanssa ja viidennessä tiimi-kohtaisten perehdytysprosessien jatkuva kehittäminen.

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen yksilöllinen ja systemaattinen suunnittelu (Kupias & Peltola 2009, 88). Koko organisaation tai työyksikön tasolla suunniteltuja ja laadittuja perehdyttämismateriaaleja ja -suunnitelmia kutsutaan systemaattiseksi suunnitteluksi. Näitä keskitetysti laadittuja perehdyttämismateriaaleja käytetään toisissa organisaatioissa laajemmin ja toisissa taas suppeammin. Organisaatioissa, joissa on iso joukko työntekijöitä tekemässä samoja työtehtäviä, näitä voidaan käyttää laajemmin. Kupias ja Peltola huomauttavat, että erilaisissa organisaatioissa ja erilaisiin työtehtäviin perehdytettävissä tulisi kuitenkin yksilöllistää näitä keskitetysti laadittuja perehdytysmateriaaleja ainakin joissain määrin, koska perehdytettävät poikkeavat taustoiltaan ja osaamiseltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee ottaa huomioon joka tapauksessa, kun halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti.

2.4 Perehdyttämismallit

2.4.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, että perehdytettävä oppii asioita seuraamalla vierestä kokeneemman työntekijän toimintaa (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Parhaimmillaan vierihoido liittyy kaikenlaisiin perehdyttämiskonsepteihin, mutta toimittaessa käsityömäisesti se on usein ainoa tapa perehdyttämiseen. Vierihoidoperehdyttämisessä esimies ottaa perehdytettävän henkilön siipiensä suojaan ja kertoo yrityksestä, tulokkaan työtehtävistä ja työyhteisöstä oman työnsä ohella. Vierihoidossa perehtyminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä pikku hiljaa. Uusi perehdytettävä on mahdollista huomioida yksilönä ja yksilöllisesti omiin työtehtäviinsä. Perehdyttäjä joutuukin aloittamaan alusta aina uuden työntekijän kanssa. Vierihoidoperehdyttämisessä on mahdollista tuottaa joko todella hyvää tai todella

huonoa perehdyttämistä. Kupias ja Peltola (2009, 36–37) katsovat, että perehdyttäminen on hyvää silloin, kun perehdyttäjä aidosti keskittyy tulokkaan auttamiseen työn alussa. Perehdyttäjä osaa ohjata perehtyjää oikealla tavalla ja osaa itse asian, jota perehdyttää. Kupias ja Peltola huomauttavat myös, että huonoa perehdyttämistä on, kun perehdyttäjä ei piittaa uudesta tulokkaasta, jolloin perehtyjä joutuu oppimaan omatoimisesti. Vierihoidoperehdyttämisen etuja ovat yksilöllisyys ja se, että perehdyttämiseen on varattu selkeä vastuuhenkilö. Vierihoidon vaarana taas on se, että perehdyttämisen laatu on sidottu valitun perehdyttäjän henkilökohtaiseen osaamiseen ja innostukseen. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

2.4.2 Malliperehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009, 38) kirjoittavat, että malliperehdyttämiseen kuuluu tarpeellisten perehdyttämisen materiaalien ja apuvälineiden keskitetty tuottaminen organisaatioiden sisäisesti käytettäväksi sekä työn- ja vastuunjaon määrittely. Tämä materiaali löytyy usein yrityksen sisäisestä verkosta. Tällaista keskitetysti tuotettua perehdyttämismateriaalia voivat olla perehdyttäjien muistilistat, perehdyttämisohjelmat, yhteiset minimivaatimukset sekä tulokasoppaat.

Perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan malliperehdyttämisen myötä uudelleen organisaatiossa. Henkilöstöosasto ottaa usein enemmän vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Tämä rooli liittyy yleensä nk. yleisperehdyttämiseen eli siihen osaan perehdyttämistä, jota on mahdollista organisoida ja toteuttaa koko organisaatiossa samalla tavoin. Työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen ovat tällaisia asioita. Työyksikössä hoidettaviksi jäävät yleensä varsinainen työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 38) mukaan tällä tavalla perehdytettäessä yleisperehdytys ja työnopastus saattavat eriytyä toisistaan liikaakin. Henkilöstöosasto voi järjestää säännöllisin väliajoin tilaisuuksia, joissa toivotetaan tervetulleeksi taloon sekä tuottaa materiaalia koko organisaation käyttöön. Samoja asioita ei tarvitse tehdä useaan kertaan eri yksiköissä saman organisaation sisällä. Myös eri työyksiköiden tasolla tehdään mallinusta, laatimalla tulokkaita ja perehdyttäjiä varten erilaisia oppaita, jotka helpotta-

vat toisaalta perehdyttäjän työtä ja toisaalta määrittelevät omassa työyksikössä halutun perehdyttämisen laatutasoa. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Kupias ja Peltola (2009, 38) kirjoittavat, että perehdyttämisen yhtenäistäminen on yritykselle monin tavoin eduksi. Heidän mielestään on kuitenkin hyvä muistaa, että parhaimpienkaan mallien avulla perehdyttäminen ei voi olla hyvää, mikäli perehdyttäjällä ei ole taitoja ja halua ohjaamiseen. Näin ollen malliperehdyttämisessä tulee säilyttää vierihoitoperehdyttämisen opit. Malliperehdyttämisen etuina voidaan pitää perehdyttämisen tasalaatuisuutta ja sitä, että perehdyttäjillä on valmiina erilaisia toimintamalleja oman työnsä tueksi. Malliperehdyttämisen vaaroina voidaan pitää sitä, että perehdyttämisessä huomio kiinnittyy organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen ja ylätasolta tullut perehdytys ei kiinnity oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 38–39.)

2.4.3 Laaturerehdyttäminen

Lähtökohtana laaturerehdyttämisessä on laadun jatkuva parantaminen perehdyttämisessä (Kupias & Peltola 2009, 39). Kupias ja Peltola (s. 39) kirjoittavat, että mikäli perehdyttämisestä siirretään vastuuta tiimeille ja työyksiköille, on yrityksen valittava, ketkä tämän vastuun ottavat kantaakseen. Huonoimmassa tapauksessa voi käydä niin, että vastuu siirtyy tiimeille, mutta kellekään tiimissä ei ole osaamista eikä aikaa vastaanottaa sitä. Vastuu voi olla koko tiimillä yhdessä, esimiehellä ja erikseen nimetyllä perehdyttäjällä tai yksinomaan esimiehellä. Pääasia on, että tiimit ja yksiköt ymmärtävät perehdyttämisen prosessina ja ovat valmiita kehittämään myös tätä prosessia jatkuvasti.

Yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä esimies on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 39–40) mukaan avainasemassa. Usein esimies on myös kiireinen monien tehtäviensä kanssa. Jos suuri osa perehdyttämisestä oli aiemmin henkilöstötoimen vastuulla, tästedes katseet on käännettävä myös omaan tiimiin tai yksikköön. Esimies voi valita tiimiin erikseen nimetyn perehdyttäjän, jolle hän voi siirtää perehdyttämisvastuutaan. Parhaassa tapauksessa koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen, mutta sovitulla henkilöllä on kuitenkin oltava selvä vastuu kokonaisperehdyttämisen järjestämisestä ja perehdytysprosessin

etenemisestä. Jatkuvan laadun kehittämisen kannalta perehdytysprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja prosessin etenemistä on seurattava tarkasti. Laatuperehdyttämisen etuina voidaan pitää sitä, että tulokas otetaan tiimin jäseneksi jo perehdyttämisen aikana ja tiimi tuottaa toistuvasti yksikölle ajantasaista perehdyttämistä. Vaarana laatuperehdyttämisen on se, että korostettaessa tiimin vastuuta, ei vastuuta ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

2.4.4 Räätelöity perehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009, 40) kirjoittavat, että räätälöity perehdyttäminen liittyy massatuotannon asiakaskohtaistamiseen. Tässä yhdistyvät prosessien jatkuva kehittäminen ja massatuotanto. Tämä tarkoittaa sitä, että massaräätelöinnissä yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita yhdistelemällä voidaan tuottaa palvelu- ja tuotekokonaisuuksia moniin erilaisiin tarpeisiin. Perehdyttämistäkin voidaan organisoida massatuotannon asiakaskohtaistamisen periaatteiden mukaisesti, jolloin voidaan puhua räätälöidystä perehdyttämisestä.

Tässä perehdyttämismallissa jonkun tahon tai henkilön on toimittava perehdyttämisen keskusyksikkönä eli eräänlaisena kokonaisperehdyttämisen koordinoijana tulokasta varten. Koordinoijan tehtävänä on kytkeä eri moduulien perehdyttäjät tulokkaan perehdyttämishjelmaan. Koordinoijalla on oltava näkemystä perehdyttämisen eri osa-alueista ja kykyä yhdistellä niitä tulokkaan tarpeiden mukaan. Yksikön esimies tai muu henkilö, joka tuntee perehdyttämisen kentän ja yrityksen perehdyttämiseen liittyvät palvelut voi toimia perehdyttämisen koordinoijana. Tulokkaan kanssa käytävä vuoropuhelu on tärkeässä asemassa räätälöidyssä perehdyttämisen, koska perehdyttäminen ei ole valmis tuote, joka käydään kaikkien tulokkaiden kanssa läpi, vaan se edellyttää uuden työntekijän nykyisen osaamisen ja tarpeiden huomioon ottamista. Etuna räätälöidyssä perehdyttämismallissa on se, että perehdyttäjää kuunnellaan, mikä syventää hänen sitoutumistaan ja huomioi hänen osaamisensa. Vaarana taas on se, että tämä edellyttää tulokkaan sitoutumista oman perehdyttämishjelmansa laatimiseen sekä perehdyttämisen koordinoijalta monipuolista erityisosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

2.4.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisella perehdyttämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tulokas tulee tehtävään, jonka hän itse tulee muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena (Kupias & Peltola 2009, 41–42). Kupiaksen ja Peltolan (s. 41–42) mukaan tulokkaan odotetaan usein myös tuovan jotain uutta uuteen organisaatioonsa ja hänen sopeuttamisensa sijaan korostuu vastaanottavan työyksikön oppiminen. Perehdyttämissuunnitelmat laaditaan tällaisissa tilanteissa yhdessä tulokkaan kanssa. Tulokkaan asiantuntemusta hyödynnetään ja perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta aiheutuvaa vastuuta siirretään hänelle itselleen. Tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen korostuvat perehtymisvaiheessa.

2.5 Perehdyttämisen haasteet

Kjelin ja Kuusisto (2003, 242) kirjoittavat, että kiire lienee yksi yleisimmistä perehdyttämisen laiminlyönnin syistä. Toisen perehdytykselle ei tahdo löytyä aikaa erityisesti tietotyössä, kun työ on usein asiakas- tai projektityötä. Tällöin työ on usein muiden ihmisten ja aikataulujen rytmittämää. Joskus voi käydä niinkin, että uusi työntekijä koetaan kilpailijana. Tietynlainen itsekkyyks on monesti yksinkertaisesti selviämistrategia, jolla arjesta yritetään selviytyä.

Tulokkaan valmiuksista saatu väärä käsitys saattaa johtaa Kjelinin ja Kuusiston (2003, 242) mukaan puutteelliseen perehdyttämiseen. Valitettavan usein käsitys tulokkaan valmiuksista perustuu stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä tulokkaan oletetaan osaavan. Huolellisella perehdytyksen suunnittelulla ja osaamisen kartoituksella varmistetaan, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. Uudesta tulokkaasta ja hänen roolistaan yrityksessä on syytä viestiä riittävästi, koska viestinnän puute heijastuu perehdyttämisen laatuun usein välittömästi.

Perehdyttäminen saattaa epäonnistua siksi, että perehdyttäminen on vastuutettu epäselvästi tai työnjako esimiesten ja henkilöstötoimen välillä voi olla määrittelemättä. Tilanne johtaa helposti siihen, että perehdytettävä saa irrallista, pirstaloitu-

nutta tietoa, josta perehdyttävän on hankala saada muodostettua kokonaiskuva. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

2.6 Perehdyttämisen vaikutukset yritysten menestykseen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20) kirjoittavat, että laadukkaalla perehdyttämällä yritykset voivat saada kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan tässä on kysymys siitä, että hyvällä perehdyttämällä pyritään vähentämään virheitä. Tyypillisiä tilanteita, joissa organisaation laatuongelmat lisääntyvät, ovat lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus sekä yrityksen voimakas kasvu. Mitä enemmän yritys on rekrytoinut lyhyessä ajassa, sitä enemmän yrityksessä on tulokkaita, joiden työkokemus voi olla täysin erilaisista organisaatioista, joissa kaikissa on erilaiset prosessit, organisaatiokulttuurit ja järjestelmät. Huonosti perehdytetty työntekijä aiheuttaa viivästymistä aikatauluissa, heikentää toiminnallaan prosessin sujuvuutta eikä ole toiminnassaan yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät.

Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuneet virheet johtavat Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20–21) mukaan reklamaatioihin ja aiheuttavat tällä tavoin välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vaarallisempia voivat olla yrityksen vahingoittunut maine sekä asiakkaan menetyksestä aiheutuvat kustannukset. Kjelin ja Kuusisto huomauttavat, että asiakkaat kertovat toisilleen paljon herkemmin laatuvirheistä kuin onnistuneesta palvelusta.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 21) kirjoittavat, että toistuvat puutteellisuudet ja virheet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös uskottavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. He huomauttavat myös, että yrityksen uskottavuuden heikkeneminen ei ole ainoastaan lisämyyntiin vaikuttava tekijä vaan myös henkilöstön sitoutumiseen ja mielialaan vaikuttava asia. Asiantuntijalle talon maine ja oma maine on kuitenkin tärkeää, ja meistä useimmat haluavat tehdä laadukasta työtä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 21) mukaan henkilöstön vaihtuvuus saattaa vaikuttaa asiakasuskollisuuteen siksi, että usein tieto-organisaation asiakas on sitoutunut omaan yhteyshenkilöönsä. Kokeneen työntekijän lähtiessä yrityksestä, on asiakkaiden menettämisen vaara suuri. Vaara kasvaa erityisen suureksi silloin, jos or-

ganisaatio sijoittaa kokeneen yhteyshenkilön tilalle tulokkaan, jonka perehdyttäminen on ollut puutteellista tai se on vasta alkanut. Kjelin ja Kuusisto (s. 21) huomauttavat, että uusi työntekijä on liiankin konkreettisesti lunastamassa lupauksia asiakkaan edessä, jos hänen ymmärryksensä asiakkaan historiasta ja tilanteesta sekä yrityksen prosesseista ja palveluista on vielä puutteellinen.

Kunnollinen perehdyttäminen yritykseen ja työhön heti alussa varmistaa Kjelinin ja Kuusiston (2003, 22) mukaan kuitenkin, että yrityksen palvelut ja tuotteet sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. Vähimmäisvaatimukset täyttävässä perehdyttämisessä kannetaan huolta organisaation laatu- ja tunäkökulmasta ja perehdyttämisen vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. Työntekijän edellytyksiä osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiskeskusteluun lisäävät organisaation keskeisten toimintaperiaatteiden varhainen ymmärtäminen. Näin perehdyttäminen omalta osaltaan tarjoaa mahdollisuuden uudistaa yrityksen tuotteita ja toimintaa ja kasvattaa tällä tavoin yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto, s. 22.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN OSANA PEREHDYTTÄMISTÄ

3.1 Osaamisen johtaminen ja sen vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn

Kauhanen (2006, 139) kirjoittaa, että yrityksissä tietopääoma on tiedostettu useimpien menestyneiden organisaatioiden keskeisimmäksi voimavaraksi, ja useimmat organisaatiot pyrkivät hyödyntämään tätä menestystekijää. Muutoksesta on Kauhasen (s. 140) mukaan tullut pysyvä olotila, joka vaatii kaikilta organisaatioilta ja yksilöiltä jatkuva uusiutumista ja sopeutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia taitoja ja tietoja sekä kyky oppia nopeasti uutta. Kauhanen (s. 140) huomauttaa, että on arvioitu näin, että keskimäärin kaikesta tiedosta vuosittain uusiutuu 15–20 prosenttia, 7 prosenttia vähimmilläänkin. Kuitenkin aina on myös sellaista tietoa, joka ei uusiudu vaan kumuloituu organisaatioon ja ihmisille perusosaamisena ja kokemuksena. Säilyttääkseen kilpailukykyä organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Yhä useammalla organisaatiolla osaamisen kehittäminen on osa strategiaa ja sen toteuttamista.

Yrityksen kilpailukyky riippuu Viitalan (2007, 170) mukaan eniten siitä, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta, mitä yrityksessä jo osataan ja miten tuota osaamista käytetään. Viitala toteaa samalla kirjassaan, että osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan.

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksen on turvata yrityksen päämäärien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2007, 170). Viitalan mukaan vaatii paljon suuntaamista, määrittelyä, suunnittelua, arviointia ja kehittämistä, että yrityksen osaamista saadaan kehitettyä yrityksen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä kehittyneempinä tuotteina, toimintatapoina ja palveluina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tuloksena.

Piili (2006, 106) kirjoittaa, että ihmisen tiedoista, kyvyistä, taidoista, lahjakkuuksista ja ominaisuuksista käytetään työssä selviytymisen yhteydessä monenlaisia kä-

sitteitä. Puhutaan esimerkiksi kvalifikaatiosta, ammattitaidosta, pätevydestä tai kompetenssista. Näille termeille yhtenäistä on, että niillä kuvataan ihmisten osaamista. Tämä tarkoittaa, että ihminen hallitsee työhönsä liittyvät asiat sekä käytännössä että teoriassa. Piilin (s. 106) mukaan osaamista kertyy kokemuksesta, koulutuksesta ja jatkuvasta oppimisprosessista kaikissa yhteyksissä, joissa ihminen toimii.

Organisaatiossa osaamistarpeiden määrittelyn tulisi lähteä liiketoimintastrategioista (Piili 2006, 106). Tällöin strategia, visio ja tavoitteet tulkitaan osaamisiksi. Silloin määritellään, mitkä asiat ovat ydinkompetensseja eli tärkeitä asioita hallita. Nykyisen henkilöstön osaamisen tulisi Piilin (s. 107) mukaan olla selvillä, ja sitä tulisi verrata tavoitetilaan. Tällöin osaamista voidaan kehittää tarpeen mukaan, joko luomalla oppimiselle rakenteellisia edellytyksiä tai suoraan kehittämistoimenpitein.

3.2 Osaamisen johtamisen käsitteistöä

Viitala (2007, 172) toteaa kirjassaan, että yrityksen osaamisasioista käydään keskustelua monenlaisilla termeillä. Aiemmin puhuttiin varsinkin organisaation oppimisesta, jossa kiinnostus kohdistui siihen, miten oppiminen yrityksissä tapahtuu kolmella eri tasolla: ryhmän, yksilön sekä verkoston ja organisaation tasolla. Viitalan mukaan tehokkaasti toimivaa organisaatiota alettiin kutsua oppivaksi organisaatioksi.

Viitala (2007, 172–173) listaa kirjassaan asioita, jotka ovat oppivalle organisaatiolle tyypillisiä:

- yhteistä näkemystä luova, oppimista virittävä ja suuntaava strategia- ja visioprosessi
- johtajat, jotka innostavat jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen
- organisaatorakenne, joka hyödyntää tehokkaasti tiimitoimintaa ja on joustava
- johtamiskulttuuri on osallistava
- henkilöstön tehokas kehittämistoiminta
- avoin ja tehokas tiedon kulku

- ilmapiiri joka tukee oppimista
- oppimista ja kehittymistä suuntaavat ja virittävät mittarit
- systemaattiset oppimista tukevat käytännöt eli toiminnan arviointi, bench marking eli parhaista käytännöistä oppiminen, ongelmanratkaisukäytännöt, ympäristön seuranta jne.

Viitala (2007, 173) kirjoittaa, että strategia-ajattelun muuttuessa yhä vahvemmin resurssiperustaiseksi katseet kääntyvät yrityksessä olevaan osaamiseen, jonka varassa innovaatiot ja uudistuminen tulevat mahdollisiksi. Nykyään yrityksen kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta on alettu käyttää nimityksiä ydin-
kyvykkyys sekä strateginen osaaminen. Yrityksen kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi.

Suomen kielessä *knowledge management* käännetään sekä tietämyksen tai osaamisen johtamiseksi että tiedon johtamiseksi (Viitala 2007, 173). Yrityksen osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille voidaan pitää kattokäsitteenä osaamisen johtamista. Yrityksessä tiedon johtamisella viitataan useimmiten siihen järjestelmään, jolla tietoa prosessoidaan, hankitaan, levitetään ja varastoidaan. (Viitala, 173.)

Organisaation muistilla tarkoitetaan Viitalan (2007, 173) mukaan sitä, mihin yrityksen jäsenten ajan saatossa muovaamat ajatusmallit ja yhteinen tieto tallentuvat. Tämän muistin ilmenemismuotoja ovat yhteiset tiedot, arvot, uskomukset, normit, myytit, kertomukset, ohjelmistot, kirjoitukset, layoutit, logot ja käyttäytymisrutiinit. Laajimmillaan yrityksen muistiin luetaan siis sekä dokumentoitu organisaatioon tallentunut tieto että organisaatiokulttuuri.

3.3 Osaaminen yksilötasolla

Osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen ja yrityksen strategian välille (Viitala 2007, 178). Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa prosessit, rakenteet, toimintamallit ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Kaikkien yrityksen jäsenten osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen strategioiden ja

perustehtävän toteutumista. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän kehittyy ja onnistuu omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Ihmisille osaamisella on monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Mitä paremmin hän työtehtävänsä osaa, sitä luotettavammin ja sujuvammin hän selviytyy tehtävistään. Ihminen saa osaamisensa kautta muilta arvostusta ja sen myötä asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, mikä tuo jo itsessään oman pystyvyyden tunteen vahvistumista sekä mielihyvää. (Viitala, 178.)

3.4 Osaamistarveanalyysi

Puhuttaessa henkilöstön kehittämistarpeista ja kehittämisestä, pitää analysoida varsin yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin tiimin, yksilön ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen (Kauhanen 2006, 142). Kauhasen (s. 142) mukaan nykyään puhutaan usein pätevyydestä eli kompetenssista. Yksilön pätevyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon yksilön arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkostot, kokemus, taidot, tiedot sekä motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Esimerkiksi pelkkä monipuolinen ja pitkä työelämäkokemus ei sinällään ole meriitti, mikäli henkilö ei osaa hyödyntää sitä itse tiedon jakamisessa ja uuden oppimisessa. Taidot, tiedot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Eri tilanteista selviytyminen vaatii usein enemmän kuin asioiden osaamista. Esimerkiksi nykyisin on ratkaisevaa, kuinka nopeasti ja helposti yksilö saa käyttöönsä tarvittavaa uutta tietoa. Kun ajatellaan henkilön käyttökelpoisuutta organisaatiossa, kyky solmia ja ylläpitää ihmissuhteita on erittäin tärkeä asia. Ihmissuhdeverkostojen ja niiden ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys kasvaa, koska organisaatioissa työskennellään yhä useammin nopeasti vaihtuvissa projekteissa ja tiimeissä eikä niinkään enää kiinteissä yksilötehtävissä jotka on rajattu toimenkuvauksin. (Kauhanen, 142–143.)

4 OPPIMISPROSESSI

4.1 Oppimisprosessin biologia

Rauste-von Wright, von Wright ja Soini (2003, 82) kirjoittavat, että oppimisen tehtävä on biologisesta näkökulmasta katsoen edistää eliön sopeutumista sen kulloisessakin ekologiassa. Oppimiskyky on ollut biologisessa evoluutiossa tärkeä valintatekijä. Täten kehityksen kuluessa on syntynyt yhä uusia oppimismuotoja, alkaen yksinkertaisista, kuten ehdollistuminen ja tottuminen. Uudet oppimisen muodot ovat kerrostuneet keskushermostossa aiempien päälle ja luoneet samalla eliölle uusia toimintamahdollisuuksia. Yhtenäistä oppimisen mekanismeista näistä ei löytyne. Odotettavissa kuitenkin on, että erilaiset oppimisen muodot nivoutuvat toisiinsa eliön pyrkiessä ratkaisemaan uusia ongelmia käyttämällä hyväkseen erilaisia käytössään olevia resursseja sekä sopeutumaan uuteen. (Rauste-von Wright ym., 83.)

Keskushermoston toimintatapa ja rakenne säätelevät kokemusmaailmamme perusjäsenystä (Rauste-von Wright ym. 2003, 83). Kirjoittajien mukaan ne asettavat rajat oppimiselle luodessaan ne puitteet, joissa uudet kokemukset voivat vaikuttaa toimintaamme ja maailmankuvaamme. Emootioiden perusprosessit ja informaation käsittely eivät ole ainoastaan ns. ”esiohjelmoituja”, vaan myös monet toimintamuodot. Tämä ilmenee selvimmin eläinten vaistotoiminnoissa, jotka spesifisten ärsykkeiden laukaisemina toistuvat samantapaisina. Eläimiin verrattuna ihmisen toiminta ja sen säätely on huomattavasti joustavampaa. Ihmisellä on kuitenkin myös laajalti geneettisesti määräytyvien toimintataipumuksien ja -valmiuksien lisäksi monia spesifisiä oppimisvalmiuksia. (Rauste-von Wright ym., 83.)

4.2 Oppiminen tiedon organisoinnissa

Rauste-von Wright ym. (2003, 90) kirjoittavat, että oppiminen ei ole mikään erillinen toiminnan kategoria. Pohtiessamme maailmaa, havainnoidessamme sitä ja toimiessamme siinä organisoimme informaatiota, konstruoimme kuvaa tapahtumista ja niiden seuraannoista, taltioimme tietoa muistiin tulevaa käyttöä varten.

Tiedon organisaation merkitystä on tapana havainnollistaa vertaamalla aloittelijan ja asiantuntijan – noviisin ja ekspertin – tietorakenteita esimerkiksi luonnontieteiden alalla. Niiden määrän erot ovat yhtä selviä kuin laadunkin. Noviisin tieto on tyypillisesti organisoitu siruina, kun taas ekspertin tieto on organisoitu laajoina, monitasoisina ja toisiinsa kytkeytyvinä tietorakenteina. Sirujen määrää lisäämällä ei päästä ekspertiksi, vaan se vaatii tiedon jäsentynyttä organisoimista. Tiedon organisaatiota mielessä tai muistissa voisi kuvata perinteisellä käsitteellä assosiaatio. (Rauste-von Wright ym. 2003, 90)

Rauste-von Wright ym. (2003, 90–91) kirjoittavat, että käsite assosiaatio juontaa juurensa Aristoteleen tavasta selittää aiempien kokemusten mieleen palautumista näin:

”Kokemus A tuo mieleen kokemuksen B silloin, kun A ja B ovat aiemmin esiintyneet yhdessä tai kun A ja B ovat samankaltaisia.”

Tällaisia ”assosiaatiolakeja” on heidän mukaansa täydennetty myöhemmin muilla, jotka kuvaavat mielteiden – kokemusten – yhteen liittymisen ehtoja. 1600-luvulla virinnyt empiristinen oppimisteoria perustui ajatukseen, jonka mukaan mieli koostuu mielteistä, yksiköistä, jotka ovat peräisin havainnoista ja jotka assosioitessaan ”luovat” kokemusmaailmaamme. Assosiaatioteoria sai uuden muodon behaviorismin puitteissa, kun mielteiden välisten assosiaatioiden asemesta ryhdyttiin tutkimaan reaktioiden ja ärsykkeiden välisiä S–R-assosiaatioita. Assosiaatioteorian kolmas tuleminen ajoittui 1960-luvulle, jolloin assosiaatiokäsitteelle annettiin kognitiotieteen piirissä uusia tulkintoja. (Rauste-von Wright ym. 2003, 91.)

Assosiaation käsite on Rauste-von Wrightin ym. (2003, 91) mukaan kuitenkin riittämätön, kun tiedon organisaatiota tarkastellaan tasolla, joka on ominainen esimerkiksi koulutuksen ja opetuksen ongelmanasetteluille. 1980-luvulla suosituimmaksi tiedon organisaation ”kuvauskieleksi” tällä tasolla tuli skeeman – eli skriptin, kehyksen, sisäisen mallin – käsitteeseen perustuva kuvaustapa. Tällainen kuvaustapa tuo kirjoittajien mukaan korostetusti esiin sen seikan, että tietoa jäsennetään yleensä suppeampina tai laajempina, hierarkkisesti rakentuvina tietorakenteina. Skeemaa voisi yksinkertaistaen luonnehtia yksilön kokemusten välityksellä rakentuneeksi sisäiseksi malliksi tietyn esine- tai tapahtumatyyppin olennaisista tai tyypil-

lisistä piirteistä. Uuteen tilanteeseen tullessamme pyrimme tulkitsemaan sitä aiempien kokemustemme pohjalta: tilanteen tutut piirteet aktivoivat skeemojamme, eikä tilanteen ymmärtäminen, sen tulkinta, yleensä vaadi – sopivan skeeman ”löytämisen” lisäksi – muuta kuin tilanteen erityispiirteillä skeeman täydentämistä. (Rauste-von Wright ym. 2003, 91–92.)

Rauste-von Wright ym. (2003, 93) kirjoittavat, että oppimisessa olennaista on tietorakenteissa eli käsitteissä ja käsityksissä tapahtuvat muutokset: informaation jäsentäminen vanhasta poikkeavalla tavalla, olemassa olevien kertomusten ja skeemojen reorganisaatio ja vähitellen tapahtuva uusien skeemojen luominen.

4.3 Konstruktiivinen toiminta

4.3.1 Lukeminen konstruktiivisena toimintana

Rauste-von Wright ym. (2003, 96) kirjoittavat, että lukiessamme jotakin tekstiä, muodostamme siitä lukiessamme eräänlaista tiivistelmää: jotkin seikat jäävät mieleen, toiset unohtuvat heti; jotkin herättävät tunteita, ajatuksia, mielikuvia, toiset taas rekisteröidään vain ohimennen. Mieleen jäävät seikat eivät aina kuitenkaan ole tekstin mukaisia: tulkitsemme tekstiä ennako-odotustemme ja -tietojemme pohjalta, ja yhtä hyvin kuin teksti itse mieleen ehkä jäävät assosiaatiot joita teksti meissä herättää. Lukutavoitteemme on tärkeää, eli se, mitä haemme tekstistä. Esimerkiksi rakkaustarinasta etsitään ehkä virikkeitä päiväunelmille, kun taas keittokirjasta haemme toimintaohjeita. Lukutottumuksemme ovat myös tärkeitä. Mikäli lueskelemme pääasiassa jännäreitä, voi runon lukeminen tuottaa hankaluuksia, koska tekstiin on asennoiduttava eri tavalla saadakseen siitä irti olennaisen.

Tekstien lukeminen voi Rauste-von Wrightin ym. (2003, 96–97) mukaan palvella monenlaisia tavoitteita, ja lukuprosessia ohjaa lukijan usein rutinoitunut ja tiedostamaton käsitys siitä, kuinka tekstiä olisi luettava, jotta tavoite toteutuisi. He avaavat kirjassaan kahden esimerkin avulla, millaisin käsittein näitä strategioita on kuvattu tekstin lukemiseen pohjautuvassa oppimisessa. Kirjoittajien mielestä tunnetuin lienee kuvausdimensio, jota kutsutaan prosessoinnin syvyydeksi. Pintatason

prosessointi on toinen ääripää , jossa oppija kiinnittää huomionsa opittavaan ainekseen, eli tekstiin, jota oppija lukee. Tavoitteena on silloin tekstin oppiminen eli mieleen painaminen. Syvätason prosessointi on toinen ääripää, jossa oppija keskittää huomionsa siihen sanomaan, jota teksti pyrkii välittämään. Tekstiä pidetään tällöin välineenä, jonka välityksellä voidaan oppia jotakin todellisuudesta jota teksti käsittelee. Näiden kahden strategian eroa kirjoittajat luonnehtivat viittaamalla oppijan tarkkaavaisuuden suuntautumiseen eli siihen, kohdistuuko se ”todellisuuteen”, josta teksti kertoo vai itse oppimateriaaliin.

Kahden edellä mainitun strategian lisäksi usein on kuvattu myös kolmatta, nk. suoritusstrategiaa (Rauste-von Wright ym. 2003, 97). Tälle on kirjoittajien mukaan ominaista, että lukija valmistautuu lukiessaan tiettyä suoritusta varten, lukee esimerkiksi siten, että lukija osaisi vastata mahdollisimman hyvin esimerkiksi tenttikysymyksiin, joita hän odottaa kysyttävän. Tällöin lukeminen ei niinkään tähtää ymmärtämiseen kuin tiettyjen vaatimusten täyttämiseen. He huomauttavat myös, että tekstin oppimisen strategioita on kuvattu toisaalta sen pohjalta, miten oppija jäsentää tekstin. Jäsennys voi heidän mukaansa olla esimerkiksi seriaalinen, peräkkäisten osien sarja tai holistinen eli tekstin keskeisistä ajatuksista käsin ylhäältä alas etenevä. Toisaalta se voi myös olla atomistinen, jolloin teksti hahmotetaan joukoksi vähemmän tai enemmän irrallisia faktoja tai toteamuksia. Kukin siis luo oman versionsa tarjolla olevasta aineksesta ja oppiminen on kognitiivis-emotionaalisen toiminnan sivutuote: Muistiin taltioituvat ne asiat, joita olemme kulloinkin tarkkailleet, tehneet ja hahmottaneet, eivät niinkään itse tekstit. (Rauste-von Wright ym., 97–98.)

4.3.2 Havaitseminen konstruktiiivisena toimintana

Havaitseminen hahmotetaan arki ajattelussa yleensä ulkoa sisään eteneväksi prosessiksi: aivoihin ja tietoisuuteen siirtyy aistien välityksellä ulkoinen ärsyke joka aiheuttaa ärsykettä vastaavan mielteän (Rauste-von Wright ym. 2003, 99). Samanlaisena toistuva ärsyke aiheuttaa täten samanlaisen havainnon. Kirjoittajien mukaan konstruktivistisessä käsityksessä korostuu sen sijaan havaitsijan aktiivinen osuus havaintoprosessissa. Kirjoittajat korostavat, että havaitsemiselle on

ominaista tiedon tulkinta ja valikointi. Itsessämme ja ympäristössämme on aina ylenpalttisesti informaatiota saatavissa, mutta ihmisen hetkellinen tiedon käsittelykapasiteetti on rajallinen. Tarkkaavaisuuden kenttä on suppeampi, ja sitä vähemmän voimme havainnoida muita, mitä tarkkaavaisemmin seuraamme yhtä tapahtumaa. Pelkästään jo tämä vaikuttaa valikointiin. Havaitseminen on myös tulkitsevaa: ihminen kuulee ja näkee havaitsemansa jonakin. Havaintomme saavat merkityksensä vallitsevaan tilanteeseen liittyvinä, aiempien kokemusten pohjalta muodostettuina. (Rauste-von Wright ym., 99)

4.4 Kognitiotieteen näkökulmasta tarkasteltuna

Rauste-von Wright ym. (2003, 102) kirjoittavat, että kognitiotiede syntyi 1950-luvulla. Kognitiotieteen kohteena on heidän mukaansa työstö luonnollisissa järjestelmissä kuten ihmisen aivoissa sekä informaation edustus. Avainongelmana on kognitiivisten prosessien funktio ja rakenne. Tekoälyä koskevan tutkimuksen tavoitteena sen sijaan on älykkäiden ja tehokkaiden järjestelmien, kuten asiantuntija-järjestelmien luominen riippumatta siitä, vastaavatko ne ihmisen toimintaprosesseja vai eivät. Tietokoneohjelmilla on käytännössä keskeinen rooli edellä mainitussa tutkimuksessa. Voimme esimerkiksi luoda malleja teoreettisiin perusteisiin prosesseista ja kirjoittaa ne ohjelmiksi, joita tietokoneet sitten toteuttavat. Voimme esimerkiksi näin yrittää simuloida luonnollisia prosesseja tai tutkia sellaisten teoreettisten mallien seurauksia, joiden tutkiminen muilla tavoin ei ole mahdollista inhimillisillä resursseilla. (Rauste-von Wright ym., 102.)

Rauste-von Wright ym. (2003, 102–103) toteavat, että oppimisprosessin tutkimus on toistaiseksi ollut kognitiotieteessä melko vähäistä verrattuna esimerkiksi ajatus- ja muistiprosessien tutkimukseen. On ollut kaksi erilaista tapaa hahmottaa kognitiiviset prosessit: yhtenä on niin sanottu konnektionismi, joka perustuu assosiaatio-teoriaan, ja tarkoittaa sitä, että edustus oletetaan hajautetuksi ja prosessointi rinnakkain yli kentän tapahtuvaksi. Myös Suomessa tämä suuntaus on perustutkimuksen tasolla nopeasti etenevää. Näkemys kognitiosta symbolien manipulaationa on toinen tapa. Kun prosessoidaan tiettyjen sääntöjärjestelmien mukaisesti, ajatellaan, että tieto on edustettuna symbolisin koodein. Tällä tarkastelutavalla on

ollut tärkeä rooli oppimisen sekä etenkin ajatteluprosessien tutkimuksessa. Simon ja Newell kehittivät sen pohjalta 1950-luvulta alkaen ongelmanratkaisuoohjelmia, jotka perustuivat seuraavanlaiseen näkemykseen: ihmisellä on jokaisessa ongelmatilanteessa joukko mahdollisia tekoja, joita hän voi toteuttaa. Näitä tekoja yhdistelemällä sarjaksi hän voi saavuttaa haluamiaan tavoitteita. (Rauste-von Wright ym., 102–103.)

Kognitiotieteessä tehdään Rauste-von Wrightin ym. (2003, 103) mukaan yleensä ero proseduraalisen eli menettelytapoja koskevan tiedon ja deklaratiivisen tiedon eli tietämystiedon välille. Kognitiivisia taitoja eli toimintasääntöjen oppimista ja niiden käyttöä ongelmanratkaisutilanteissa on tutkittu erityisesti oppimisen näkökulmasta. Produktio on yleisimmin käytetty toiminnan kuvauksen peruskäsite, jolla tarkoitetaan assosiaatiota tietyn toiminnan ja tietyn asiointilan välillä. Tarkemmin sanottuna produktiot ovat ”jos-niin”-muotoisia sääntöjä: Kun esimerkiksi ehto E toteutuu, niin se aktivoi toiminnan T. Tässä ehdolla tarkoitetaan muistiin taltioitua asiointilan mallia. Asiointilan toteutuessa aktivoituu siihen kytkeytyvä toiminta. Tällainen voi olla monimutkainenkin ehto, joka sisältää toiminnan tavoitteen. Toimintasääntöjen tulee olla eksplisiittisesti kuvattavissa ja näin puettavissa tietokoneohjelman muotoon. Mallinnettaessa oppimista tehdään oletuksia siitä, miten produktiot muuttuvat ja muotoutuvat kokemusten mukana, ja tutkitaan sitä, mitä seurauksia näillä oletamuksilla on ohjelman tuotokseen ja kulkuun nähden. (Rauste-von Wright ym., 104.)

Kognitiotieteen virittämä eksperttityden tutkimus siitä, millaisten oppimisprosessien välityksellä noviisista kehittyy ekspertti, on herättänyt erityistä kiinnostusta (Rauste-von Wright ym. 2003, 104). Simonin ja Newellin klassisista ongelmanratkaisuoohjelmista tunnetuin, GPS (General Problem Solver), perustui seuraavanlaiseen yleisstrategiaan: Määritetään ensin lähtötilanteen ja tavoitetilanteen erot ja pyritään sitten systemaattisesti vähentämään näitä eroja. Asiantuntijuuden opettamisen tai oppimisen tutkimuksessa sama strategia on ollut usein lähtökohtana. Noviisin toimintaa ja tietoja analysoimalla pyritään määrittämään prosessin lähtökohta ja analysoimalla ekspertin toimintaa ja tietoja taas pyritään määrittämään prosessin tavoitetta. Keskeisenä pulmana on kuitenkin se, että mainittu ero on sekä laadullinen että määrällinen. Ekspertit eroavat noviiseista monin tavoin, esimerkiksi

ongelmien jäsenystavassa, toimintastrategioissa ja aihepiirikohtaisen tiedon määrässä. (Rauste-von Wright ym., 104–105.)

4.5 Tiedonkäsittelykyvyn rajoituksia

Rauste-von Wright ym. (2003, 107) kirjoittavat, että informaatiota on aina runsaasti tarjolla ympäristössämme, ja lukemattomat viestit pyrkivät vetämään tarkkaavaisuuttamme puoleensa. Pystymme kuitenkin kerralla tulkitsemaan ja vastaanottamaan vain murto-osan näistä viesteistä. Esimerkiksi luennoitsijan katsoessa kuulijakuntaansa, hänen verkkokalvolla on käytettävissä valtava määrä informaatiota monesta kymmenestä ihmisestä. Hän ei voi kuitenkaan kerralla havainnoida tarkkaan kuin yhden tai parin henkilön ilmeitä, eikä välttämättä sitäkään, jos luennoitsija on sen verran aktivoitunut, että hänen oma esityksensä vaatii täyden tarkkaavaisuuden luontevasti sujuakseen. Tämän tyyppisiä rajoituksia kuvattaessa on usein käytetty vertauskuvana pullonkaulaa. Toisaalta tarjolla on paljon informaatiota, ja toisaalta ihmisen muistiin voi taltioitu lähes rajattomasti tietoa, jonka pohjalta hän voi tulkita uutta informaatiota. ”Pullonkaula” sijoittuu näiden välille: voimme kerralla työstää ja mieltää vain rajoitetun määrän informaatiota.

Pullonkaulaa on kuvattu kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä näkökulmassa tarkastellaan tarkkaavaisuuden kenttää tai ns. valokeilaa ja huomiota kiinnitetään valikoivaa tarkkaavaisuutta sääteleviin tekijöihin. Toisessa näkökulmassa keskitytään ns. pullonkaulassa tapahtuviin prosesseihin, joita nykyään kokoavasti kutsutaan työmuistiksi. (Rauste-von Wright ym. 2003, 107–108.)

4.5.1 Valikoiva tarkkaavaisuus

Aisteihin saapuva informaatio käy hermostossa läpi jäsennyksen ja analyysin, joiden pohjalta erilliset ”viestit” eli ärsykkeet, valikoituvat tarkemman prosessoinnin kohteeksi (Rauste-von Wright ym. 2003, 108). Jonkin viestin erottuessa selvemmin fyysisiltä piirteiltään muusta ärsykevirrasta, sitä helpompaa siihen on kiinnittää valikoivasti huomiota. Yhtäältä valikointia säätelevät ulkoiset tekijät. Esimerkiksi kirkkaat, äänekkäät, oudot, suuret tai yhtäkkiset ärsykkeet vetävät huomion puo-

leensa, herättävät niin sanotun orientoitumisreaktion. Nopea muutos huomataan erityisen helposti, esimerkiksi se, kun kauan jatkunut ääni lakkaa kuulumasta. Runsaimmin erilaisten ärsyketekijöiden ”kykyä” on herättää huomiota on selvitelty markkinoinnin ja mainonnan tutkimuksessa. Toisaalta valikointia säätelevät ”sisäiset” tekijät, maailmankuvaan perustuvat odotukset ja havaintovalmiudet. Helposti huomion puoleensa vetävät biologisen sopeutumisen kannalta tärkeät ärsykkeet. Tarpeisiin liittyviä ärsykeitä olemme herkkiä havaitsemaan, esimerkiksi seksuaalisia signaaleja. Yksilön kulloinenkin tarvetilan on tärkeä: pelokas huomaa vaaran merkkejä, nälkäinen ruoan merkkejä ja niin edelleen. Havaitsemme herkästi myös emotionaalisesti tärkeitä ärsykeitä. Kuulemme oman nimmemme esimerkiksi tilanteissa, joissa emme erota muita sanoja juuri lainkaan, kuten kevyessä unessa tai kovassa hälyssä. Ikään kuin olisimme tiettyjen viestien vastaanottamista varten jatkuvassa valmiustilassa: kynnyks niiden havaitsemiseen on matala, ja ne huomataan vähäisenkin informaation varassa. (Rauste-von Wright ym., 108–109.)

4.5.2 Työmuistin rajoituksia

Rauste-von Wright ym. (2003, 113) kirjoittavat, että 1700-luvulta saakka on pohdittu, onko mahdollista mitata sitä informaation määrää, jonka ihminen kerralla pystyy hallitsemaan, esimerkiksi käyttämään hyväksi päätöksiä ja arviointeja tehdessään tai painamaan asioita mieleensä. He kirjoittavat myös, että G. A. Miller on esittänyt jo vuonna 1956 ratkaisun, jota on luonnehdittu modernin kognitiivisen psykologian lähtölaukaukseksi. Sen ideana on, että kun lähtökohdaksi otetaan ihmisen tapa organisoida tai jäsentää uutta informaatiota, mitä erilaisimpien kokeiden tulokset viittaavat samantapaiseen vastaukseen aina. Esimerkiksi välitöntä muistia koskevassa kokeessa koehenkilölle näytetään sarjaa kirjaimista niin kauan, että koehenkilö ehtii juuri kertaalleen lukemaan ne. Tämän jälkeen koehenkilöä pyydetään luettelemaan näkemänsä muistista. Kun aineistona on umpimähkään valittuja kirjaimia, koehenkilö pystyy toistamaan niitä noin 5–7 kertanäkemältä. Koehenkilö muistaa tutuistakin sanoista noin 4–7 kirjainta. Sanojen muodostaessa lyhyitä, kerralla helposti mielletäviä lauseita, koehenkilö muistaa keskimäärin kolmesta viiteen lausetta, vaikka niihin sisältyisi monta kymmentä kirjainta ja kymmeniä sano-

ja. Toisin sanoen, henkilön aineiston hahmottaminen vaikuttaa välittömän muistin kapasiteetin määräytymiseen. (Rauste-von Wright ym., 113–14.)

5 PEREHDYTTÄMISTÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

5.1 Työlainsäädäntö

Laeissa on monia viittauksia ja suoria määräyksiä perehdyttämiseen liittyen. Erityisesti huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Erityisesti perehdyttämistä käsittelevät työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738), työsopimuslaki (L 26.1.2001/55) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334). Hyvin usein työlainsäädäntö on niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Työlainsäädännössä lähdetään siitä, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Kaikille yrityksille lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus. Työlainsäädäntöä täydentävät monella alalla työehtosopimukset. Sopimusehtojen ja säännösten noudattaminen lisää luottamusta. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

5.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 1 §:ssä säädetään, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lisäksi työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Yllä mainittu velvollisuus saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä, ainakin työnantajalle, joka tavoittelee hyvää yrityskansalaisuutta. Pyrkimys tällaiseen toimintaan saattaa jäädä kauniiksi sanoiksi, kun poissaolot, kiireet sekä työpaineet ajavat työpaikat pikaperehdyttämiseen tai työntekijä laitetaan suoraan tekemään sellaista työtä, jota ei vielä osaa. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Kupias ja Peltola (2009, 22) toteavat kirjassaan, että uutta työsopimusta tehtäessä sopimukseen kirjataan usein neljän kuukauden koeaika, joka on tarkoitettu molempipuolisen soveltuvuuden arviointiin. He kirjoittavat myös, että koeajan aika-

na työnantajan on seurattava uuden työntekijän taitojen kehittymistä. Koeaikana kummallakin osapuolella on myös mahdollisuus purkaa työ sopimus.

5.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 2 luvun 8 §:ssä säädetään työnantajan yleisestä huolehtimisveloitteesta. Lain mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Lisäksi huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.

5.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) tarkoituksena on 1 luvun 1§ mukaan edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työolojaan, työtään ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työvoimaviranomaisten, työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.

6 PEREHDYTTÄJÄ JA PEREHDYTETTÄVÄ

6.1 Perehdyttäjän rooli

Eräsalon (2011, 66) mukaan perehdyttäjän täytyy hallita työkokonaisuus riittävän hyvin voidakseen toimia perehdyttäjänä. Perehdyttäjän ei kuitenkaan kannata olla henkilö, joka on työskennellyt yrityksessä pisimpään, koska tällöin oma tulokas aika ja siihen liittyvät tuntemukset eivät ole enää tuoreessa muistissa. Ketään ei tule Eräsalon (s. 66) mukaan määrätä vastentahtoisesti perehdyttäjäksi, vaan halu perehdyttämiseen täytyy tulla perehdyttäjältä itseltään.

Vastuu osaamisen kehittämisestä ja perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle. Esimies voi kuitenkin delegoida osan perehdyttämisvastuusta myös muille työntekijöille, jolloin esimiehen vastuulla on myös valtuuttaa ja luoda edellytyksiä nimettyjen perehdyttäjien onnistumiselle. Esimiehen täytyy myös seurata perehdytyksen toteutumista ja onnistumista. Työnkuvan läpikäyminen työntekijän kanssa on aina esimiehen tehtävä. Esimerkiksi suoritustavoitteet, kehittymistavoitteet, päävastuut ja onnistumisen arviointitavat tulee käydä läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa. Nämä luovat pohjan tulevaisuudessa käytäville valmennus- ja kehityskeskusteluille. Koeajan näkökulmasta tarkasteltuna tavoitteiden läpikäynti on myös erittäin tärkeää, sillä näin uusi työntekijä tietää konkreettisesti häneen kohdistetut odotukset. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) kirjoittavat, että hyvän perehdyttäjän keskeisin ominaisuus on kiinnostus toisten opastamiseen ja auttamiseen. Perehdyttäjän on tunnettava opastuksen kohteena oleva työ työnopastustilanteissa, mutta perehdyttäjän ei tarvitse kuitenkaan olla huippusuoriutuja tässä työssä, sillä se voi vaikeuttaa työn opastamista. Työstään erinomaisesti suoriutuva työntekijä voi olla Kjelinin ja Kuusiston (s. 196) mielestä jo liian rutinoitunut työntekijä eikä pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä tekijöitä ja osa-alueita.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) kirjoittavat, että hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa, mitä asioita on suunnitellut perehdyttävänsä ja miten sen tekee. Kjelinin ja Kuusiston (s. 196) mukaan erinomi-

nen oppimistilanne on sellainen, jonka tavoitteina ovat tulokkaan oman työn hallinnan lisääntyminen ja tulokkaan liittäminen jäseneksi työyhteisöön.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 196) mielestä tiedon jakamista on hyvä säännöstellä työn aloitustilanteessa, koska tulokas on jatkuvassa informaatiovirrassa. Perehdyttäjä ei voi myöskään olettaa, että se mikä on kerran sanottu, on myös ymmärretty ja kuultu. Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa siten, että alussa käydään läpi mahdollisesti tutummat ja yleisemmät asiat läpi. Keskittymistä ja uuden opettelua vaativat asiat käydään läpi hieman myöhemmin.

Eräsalo (2011, 67) kirjoittaa, että hyvä perehdyttäjä rohkaisee ja kannustaa. Hän antaa korjaavaa palautetta ja kiitosta tilanteen mukaan. Perehdyttämisen päätyttyä onnistumista ja kehittämistä kaipaavia asioita arvioidaan yhdessä. Tulokasta tulee rohkaista arviointitilanteessa tarkastelemaan omaa osaamistaan, jotta täsmäkoulutusta voidaan kohdistaa niihin osa-alueisiin, jotka tulokas kokee hallitsevansa heikommin. Perehdyttäjälle tulee raivata kalenterista tilaa perehdyttämiselle, että perehdyttäjä voi paneutua täysin perehdyttämiseen.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 197) mukaan hyvässä perehdyttämisessä tulokkaalle luodaan aktiivinen rooli: perehdytettävä asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehdyttämistään. Tiedollisten valmiuksien lisäksi hyvässä oppimistilanteessa huomioidaan myös oppimistilanteen merkitys tulokkaalle sekä tulokkaan tunne-elämykset.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 197) kirjoittavat, että osa perehdyttäjän ammattitaitoa on sen aistiminen, milloin perehdyttäminen tulee lopettaa. Perehdyttämisvaiheesta voidaan liukua pois, ja taitava perehdyttäjä tiedostaa perehdyttäjän roolinsa päätymisen ja viestittää perehdyttämisen päättymisen myös tulokkaalle kuitenkin hylkäämättä tätä.

6.2 Perehdytettävän rooli oppijana

Kupias ja Peltola (2009, 114) kirjoittavat, että ihmisten oppiminen voidaan karkeasti jakaa toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen.

6.2.1 Toistava oppiminen

Oppimisen kannalta yksittäisten perehdyttämistilanteiden tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Samoin erilaisissa tehtävissä ja erilaisissa organisaatioissa oppimistavoitteet painottuvat eri tavalla esimerkiksi perehdyttämiskonseptien mukaan. Tavoitteena voi olla, että perehdyttämistilanteen tai perehdyttämisen jälkeen perehtyjä osaa toistaa jonkun yksittäisen toiminnon tai tietää jonkun asian. Perehtyjän oletetaan siis perehdyttämistuokion tai perehdyttämisen jälkeen muistavan, tietävän tai osaavan toistaa jonkun asian tai tehtävän. Perehtyjä on vastaanottajan roolissa oppimisessa olennaista ovat erilaiset muistisäännöt ja toimintojen riittävä toisto. (Kupias & Peltola 2009, 114–115.)

6.2.2 Ymmärtävä oppiminen

Kupias ja Peltola (2009, 115) huomauttavat, että perehdyttämisen ja oppimisen kannalta haasteellisempi tavoite on, että perehdytettävät ymmärtävät asian, jota perehdytetään. Tämä vaatii perehdytettäviltä opittavien asioiden aktiivista työstämistä; perehdytettävälle ei riitä passiivisen vastaanottajan asema. Tällaisissa tilanteissa Kupiaksen ja Peltolan mukaan on tärkeää, että perehdytettävät pääsevät aktiivisesti työstämään asioita yhdessä perehdyttäjän kanssa sekä itse omassa mielessään. Asioiden perustelu on myös oppimisen kannalta erittäin tärkeää. Perehdyttäminen antaa parhaimmillaan niin hyvän pohjan, ymmärryksen ja kokonaiskuvan, että sen pohjalta perehdytettävä pystyy soveltamaan tietoa omassa työssään.

6.2.3 Luova oppiminen

Kupias ja Peltola (2009, 115–116) kirjoittavat, että yhä useammin puhutaan siitä, kuinka perehdyttämistilanteet pitäisi käyttää hyväksi myös siten, että tulokkaan arviointia uudesta työpaikastaan voitaisiin käyttää hyväksi toimintojen ja työyhteisön kehittämisessä. Yhä useammin myös toivotaan, että perehdyttämistilanteissa voitaisiin luoda jotain uutta yhdessä tulokkaan kanssa. Tällaiset oppimistavoitteet vaativat onnistuakseen tulokkaalta kriittistä suhtautumista perehdytettävään asi-

aan. Mukaan otetaan eri asioita ja näkökulmia ja pyritään luomaan yhdessä täysin uudenlaisia näkökulmia yhdistelemällä luovasti erilaisia näkökulmia.

7 PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMISPROSESSI

7.1 Tiedonhankinta

Prosessin alussa keskityin keräämään materiaalia teoriaosuutta varten. Pääasias-
sa opinnäytetyö pohjautuu kirjalliseen materiaaliin, löytämiäni sähköisiä materiaa-
leja en kokenut riittävän luotettaviksi. Perehdytyksestä löytyy paljon kirjallisuutta, ja
lähes kaikissa teoksissa perehdyttäminen kuvataan samankaltaisesti. Tiedonhan-
kinnan kurssilla olin jo ennen opinnäytetyön teon aloittamista löytänyt useita lähtei-
tä. Tiedonhankinnan kurssi helpotti lähteiden etsimisessä.

Itse perehdytysoppaaseen en käyttänyt juurikaan valmista materiaalia, keskuste-
limme oppaan sisällöstä kauppias Juha-Pekka Ilomäen kanssa ja tein muutoksia
oppaaseen keskusteluiden pohjalta.

7.2 Perehdytysoppaan käytettävyys ja helppolukuisuus

Käytettävyyttä olen pyrkinyt huomioimaan siten, että opas luovutetaan toimeksian-
tajalle sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa. Tällä tavalla opas on helppo
pitää ajantasaisena myös jatkossa ja muutoksia voidaan tehdä esimerkiksi vain
yhdelta sivulle ilman, että koko opasta tarvitsee uusia. Kirjallinen opas tulostetaan
vahvalle paperille ja kansitetaan läpinäkyviin muovikansiin, että opas säilyisi siisti-
nä pidempään. Sisällysluettelo ja sivujen numerointi helpottavat tiedon etsimistä.

7.3 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan sisällön tulee vastata yrityksen tarpeisiin. Neste Oil Tervajoelle
suunnatussa perehdytysoppaassa keskityttiin yritykselle tärkeiden asioiden läpi-
käyntiin, kuten yrityksen arvoihin ja talon tapoihin. Erityistä huomiota perehdy-
tysoppaan laadinnassa kiinnitettiin turvallisuusasioihin, eli toimintaohjeisiin hätäti-
lanteissa. Liikenneasemalla työskennellään polttoaineiden läheisyydessä, ja on
ensiarvoisen tärkeää, että polttoaineiden kanssa tekemisissä olevat osaavat oikeat

toimintatavat vaaratilanteen yllättäessä. Perehdytysoppaan liitteeksi lisäsin matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen, yrityksen pelastussuunnitelman sekä tarkistuslistan helpottamaan asioiden läpikäyntiä loogisessa järjestyksessä.

Tein perehdytysoppaasta viisiosaisen tietopaketin. Perehdytysoppaassa käsitellään alkuun yrityksen perustietoja ja tästä siirrytään talon tapoihin. Oppaan kolmannessa luvussa käsitellään työsopimusta ja siihen liittyviä asioita. Neljäs osio käsittelee työpaikan tiloja ja ympäristöä sekä yrityksen siisteyttä sekä työntekijän omaa henkilökohtaista hygieniaa. Oppaan viimeisessä luvussa käsitellään turvallisuusasioita, ja tähän kiinnitettiin erityistä huomiota verrattuna muihin oppaan osalualueisiin. Turvallisuusasioiden tulee jokaisen työntekijän hallita saumattomasti, koska ennakoivilla toimenpiteillä ja oikeanlaisella reagoinnilla mahdollisissa hätätilanteissa voidaan vahinkojen syntyminen minimoida tehokkaasti.

Perehdytysoppaalle oli todellinen tarve, koska aiemmin Neste Oil Tervajoella ei ollut lainkaan perehdytysopasta, josta asioita olisi voinut tarkistaa. Tämä on osoittautunut vuosien varrella haasteelliseksi, kun jokaiselle uudelle työntekijälle on alkuun kerrottu vain yleisimmät asiat, ja työsuhteen edetessä kerrottu mitä on alkuun unohdettu kertoa. Tämän vuoksi on tapahtunut myös useita virheitä asiakaspalvelutilanteissa. Tulevaisuudessa tällaiset virheet poistuvat uuden perehdytysmateriaalin ansiosta.

8 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön tekemisen elokuussa 2018, ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi joulukuun 2018 alkuun mennessä. Työ valmistui marraskuun puolella, joten pysyin aikataulullisessa tavoitteessani hyvin. Teoriaosuutta varten tarvitsemi lähteet löytyivät melko helposti, aiheesta löytyy kirjallisuutta paljon. Aloitin työn perehtymällä itse siihen, mitä perehdyttäminen on ja miten perehdyttämistä tulee eri teorioiden mukaan toteuttaa. Olen itse perehdyttänyt useita uusia työntekijöitä aiemmin kyseisessä yrityksessä, eli käytännön kokemusta on ollut jo ennestään. Käytäntöihin tulee nyt tehtyä melko paljon muutoksia opinnäytetyön ansiosta, huomasin opinnäytetyöprosessin aikana, että olen itsekin välillä tehnyt huolimattomia virheitä perehdyttämisessä ja omia toimintatapoja on syytä muuttaa niiden osalta.

Opinnäytetyöni keskeisin tavoite oli tuottaa laadukas, helppolukuinen ja helposti päivitettävissä oleva perehdytysopas Neste Oil Tervajoelle henkilökohtaisesti tapahtuvan perehdytyksen tueksi. Toisena tavoitteena oli syventyä teoreettisella tasolla perehdyttämiseen, osaamisen johtamiseen sekä oppimisprosesseihin. Syvempi ymmärrys oppimisprosesseista auttaa ymmärtämään, miten erilaisilla keinoilla saadaan uusi asia jäämään paremmin mieleen eri yksilöille. Osaamisen johtamiseen perehtyminen taas auttaa ymmärtämään, miten nykyään jatkuvassa muutostilassa olevien yritysten työntekijöiden on pysyttävä mukana muutoksen virrassa. Tämä vaatii työntekijöiltä paljon, mutta ilman muutosvalmiutta työntekijä menettää nopeasti oman ”markkina-arvonsa” työmarkkinoilla.

Näiden lisäksi kerroin lainsäädännöstä, joka asettaa erinäisiä vaatimuksia perehdyttämiseen liittyen. Lainsäädännön jätin kuitenkin melko suppeaksi, koska näistä lisätietoa tarvitsevan on syytä joka tapauksessa opiskella lakiasiat suoraan esimerkiksi Finlex.fi-sivustolta, josta löytyy ajantasainen lainsäädäntö.

Itse perehdytysopas syntyi suoraan omien kokemusten sekä Juha-Pekka Ilomäen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Ainoastaan hätätilanteiden toimintaohjeissa käytin kirjallisuutena Nesteen omaa toimintaohjeistusta.

Opinnäytetyöprosessin alussa työmäärä tuntui valtavalta, mutta alkuun päästyäni huomasi, että etenkin teoriaosuus alkoi rakentua ja hahmottua melko nopeasti. Välillä olin yhteydessä opinnäytetyön ohjaajaani, joka antoi loistavia neuvoja työn eteenpäin viemiseksi.

Perehdytysoppaan suunnittelussa kuluikin enemmän aikaa, koska halusin toteuttaa oppaasta hyödyllisen, yrityksessä laajasti käyttöön tulevan työkalun toimeksiantajaa varten. Mietimme yhdessä Juha-Pekka Ilomäen kanssa, mitä asioita oppaassa tuli käydä läpi ja lopputulos vastaa mielestäni odotuksia täysin. Oppaan liitteeksi tehty tarkistuslista tulee helpottamaan ja nopeuttamaan Neste Oil Tervajoen uusien työntekijöiden perehdyttämistä todella paljon.

Onnistuin tavoitteissani omasta mielestäni hyvin, sain toimeksiantajalta positiivista palautetta perehdytysoppaasta ja opas tulee heti käyttöön. Pidimme kauppiaiden ja perehdytyksestä vastaavan kanssa yhteisen palaverin, ja kävimme oppaan yhdessä läpi. Kaikki olivat sitä mieltä, että opas tulee helpottamaan perehdytystä vastaisuudessa huomattavasti.

Omasta mielestäni huolellinen, kattava perehdytys vaikuttaa suoraan työntekijäkokemukseen. Positiivisella työntekijäkokemuksella on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen ja tuloskehitykseen. Jos työntekijä ei voi hyvin, negatiivinen tunne välittyy myös asiakkaalle. Toisin sanoen uskon, että panostamalla työntekijöiden perehdyttämiseen ja yleiseen hyvinvointiin, panostetut eurot tulevat takaisin moninkertaisina näkyen parantuneena työntekijäkokemuksena, asiakaskokemuksena ja positiivisena tuloskehityksenä.

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tark. p. Helsinki: Restamark 2011.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Rauste-von Wright, M., Soini, T. & von Wright, J. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.