

Opinnäytetyö (AMK)

Prosessi- ja materiaalitekniikka

2021

Katariina Jokinen

TYÖNOPASTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Katariina Jokinen

TYÖNOPASTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö käsittelee mehutuotteita valmistavan Eckes-Granini Finland Oy Ab työnopastusprosessin kehittämistä. Aihe toteutettiin Eckes-Granini Finland Oy Ab:n toimeksiantona. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ensisijaisesti yrityksen kartonkilaminaattipakkaamoon ohje, jota voidaan käyttää työnopastajan muistilistana ja uuden työntekijän perehdyttämisen- ja työnopastusohjeena. Ohjeen tarkoitus on tukea uudelle työntekijälle tehdasympäristön hahmottamista ja tuotteiden kulkua jokaisen osaston vaiheissa. Ohje antaa työntekijälle kokonaiskuvan toimeksiantajayrityksen osastojen toiminnasta ja niissä liitoksissa olevista työympäristöistä, sekä käsityksen ammattisanastosta, tuotantokoneista ja prosessinkuluista.

Opinnäytetyön kehitystyö suoritettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmällä haastattelemalla jokaisen osaston työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin loka-joulukuun aikana 2020. Haastatteluissa kartoitettiin osastojen toiminta ja tehtävä organisaatiossa, sekä ammattisanaston ja tuotantokoneiden määritelmät. Haastateltavina toimivat pääsääntöisesti tuotannon työntekijät.

Lopputuloksena saatiin valmis ohje, joka kuvaa tuotanto-osastojen toimintaa ja niissä liitoksissa olevia työympäristöjä, sekä laminaattipakkaamon prosessinvaiheita, tuotantokoneiden toimintaa ja ammattisanastoa.

Toimeksiantajayritys ottaa ohjeen käyttöön toukokuussa 2021 kesätyöntekijöiden aloittaessa. Toimeksiantajayritys arvioi ohjeen toimivuutta ja kehittää, sekä muuttaa ohjetta tarpeidensa mukaisesti.

ASIASANAT:

perehdytys, perehdytysprosessi, työnopastus, työnopastusprosessi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Chemical and Materials Engineering

2021 | 49 of pages

Katariina Jokinen

DEVELOPMENT OF WORKPLACE ORIENTATION PROCESS

The purpose of this thesis was to develop the workplace orientation process at the juice product manufacturing company Eckes-Granini Finland Oy Ab. The thesis was commissioned by Eckes-Granini Finland Oy Ab. The aim was to create an instruction primarily for the company cardboard laminate packing plant that could be used as a supervisor's checklist and as a new employee's induction and orientation instruction. The purpose of the instruction is to help the new employee grasp the factory environment and understand the flow of products through the work stages in each department. The instruction provides the employee with an overall view of the activities within the departments of the company and of the working environments in the intermediate spaces between departments. The employee is further introduced to the professional terminology, the production machinery and the process flow.

The development work was conducted using a qualitative research method, namely by interviewing employees at each department. The interviews took place between October and December 2020. In the interviews, departmental activities and functions within the organization were surveyed, as well as definitions of professional terms and the operation of production machinery. The interviewees were mainly production workers.

As a result, a ready-made instruction was provided describing the operation of the departments and the working environments in the intermediate spaces between departments, as well as the process stages of the laminate packing plant, the operation of production machinery and the professional terminology.

The company will introduce the instruction in May 2021 as summer workers begin. The company will evaluate the functionality and develop and change the instruction to suit its needs.

KEYWORDS:

induction process, orientation process

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa	7
1.2 Tavoitteet ja rajaukset	8
2 ECKES-GRANINI FINLAND OY AB	9
3 OPPIMINEN	10
3.1 Oppimisen vaiheet	10
3.2 Oppiminen osana perehdyttämistä ja työnopastusta	11
4 PEREHDYTTÄMINEN	14
4.1 Määritelmä	14
4.2 Tavoitteet	15
4.3 Yrityksen näkökulma	17
4.4 Uuden työntekijän näkökulma	18
4.5 Haasteet ja ongelmat	20
4.6 Suomen lainsäädäntö	22
5 TYÖNOPASTUS	24
5.1 Määritelmä	24
5.2 Tavoitteet ja hyödyt	25
5.3 Työnopastaja	26
5.4 Suunnittelu ja valmistelu	27
5.5 Työnopastusmenetelmät	28
5.6 Työnopastamisvaiheet ja -tilanteet	29
5.7 Seuranta ja arvioiminen	32
6 KEHITYSTYÖ	34
6.1 Perehdytys- ja työnopastusprosessin materiaalit ja vaiheet	34
6.2 Kehitysmenetelmä	35
6.3 Toteutus	36
6.4 Haastattelujen suorittaminen	38
6.5 Haasteet	40
6.6 Jatkokehitysehdotukset	41

7 LOPPUPÄÄTELMÄT	44
7.1 Tavoitteiden onnistuminen	44
7.2 Kehitystyön arviointi	45
8 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	48

KUVAT

Kuva 1 Eckes-Granini Finland Oy Ab:n Turun tehdas Artukaisissa (Eckes-Granini Finland Oy Ab, 2018).	9
Kuva 2 Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola, 2009 s. 19; Ahokas & Mäkeläinen, 2013).	15
Kuva 3 Perehdyttämisen kenttä (mukaillen Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 46).	16
Kuva 4 Ammatillisen osaamisen käsi (mukaillen Jamk, n. d.; Eklund, 2018).	26
Kuva 5 Ajatuskartta työnopastajan hyvistä ominaisuuksista (mukaillen Eklund, 2018 s. 194).	27
Kuva 6 Työnopastuksen vaiheet (mukaillen Juuti & Vuorela, 2002 s. 50)	30

TAULUKOT

Taulukko 1 Fyysiset harjoitustavat työnopastusprosessissa (mukaillen Vartiainen ym., 1989 s. 74).	29
Taulukko 2 Mentaaliset harjoitustavat työnopastusprosessissa (mukaillen Vartiainen ym., 1989 s. 74).	29

1 JOHDANTO

Yritysten henkilöstö ja toimintatavat uusiutuvat jatkuvasti. Jokainen uusi työntekijä tulee käymään perehdytysprosessin aloittaessaan uudessa työssä. Päämäärä perehdyttämisessä on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi, jotta hankinnassa häneen investoitu pääoma maksaisi itsensä mahdollisimman nopeasti takaisin. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 13-14) Keskeinen tavoite on myös varmistaa, että uudella tai uuteen työtehtävään siirtyvällä työntekijällä on riittävät tiedot ja taidot työn turvallisesta suorittamisesta turvallisuuslain 14 pykälän mukaisesti (Finlex, 2002).

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Eckes-Granini Finland Oy Ab:n laminaattipakkaamon työnopastusprosessia. Toimeksiantajayritykseen palkataan kesäsesongeilla paljon uusia työntekijöitä, joiden perehdytys omaan työtehtävään on oltava sujuvaa ja tehokasta. Työnopastusjakso on pitkä ja yleisperehdytys organisaatioon pidetään viikkojen, jopa kuukauden jälkeen kesätyöntekijöiden aloittamisesta. Opinnäytetyön kehitystyön tavoite on nopeuttaa ja parantaa uuden työntekijän perehdytys- ja työnopastusprosessia.

Työn tarkoituksena on laatia ohje, joka käsittelee yhtiön tuotannon osastojen toimintaa, sekä tuotannossa liitoksissa olevia työympäristöjä. Ohje on koottu ensisijaisesti laminaattipakkaamon uusille työntekijöille, mutta myös työnopastajille auttamaan perehdyttämis- ja työnopastamistilanteissa.

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aihe perustuu Eckes-Graninin tarpeeseen kehittää ja standardoida yrityksen työnopastusprosessia mahdollistaen samat lähtökohdat kaikille uusille tuotanto-osastojen työntekijöille. Työnopastuksen yrityksessä suorittavat vakituiset työntekijät. Heitä ei ole erikseen koulutettu työnopastukseen, eikä heillä ole opastusohjetta tukemaan työnopastusprosessia.

Perehdytystilaisuus suoritetaan mehunvalmistuksen ja laminaattipakkaamon kolmivuorotyön takia kolmena ajankohtana, jokaiselle vuorolle omana kierroksena. Koska kesätyöntekijöiden töiden aloitushetket vaihtelevat, on yhtiö järjestänyt perehdytystilaisuuden sitten, kun kaikki kesätyöntekijät ovat aloittaneet työnsä ja olleet töissä viikkoja. Näin on varmistettu, että kesätyöntekijät ovat valmiiksi perehtyneet omaan työtehtäväänsä, työkavereihin ja esimieheen.

Eckes-Graninilla ei ole ohjetta tuotannon osastojen toiminnoista. Uusi työntekijä saa yhtiöstä, sen tuotteista ja tuotannosta tietoja omalta työnopastajaltaan. Työnopastajien perehtyneisyys on vaihtelevaa ja siksi uusi työntekijä ei aina saa kattavaa kuvaa yhtiöstä, sen tavoitteista ja toimintaprosesseista työnopastusprosessin aikana.

Työpaikoilla ja tuotantolaitoksissa käytetään näille aloille ominaista ammattisanastoa. Eckes-Graninilla uudelle työntekijälle tehdasympäristö ja osastoilla käytettävä sanasto voi olla kokonaan uutta. Uuden työntekijän on vaikea hahmottaa suurta osastoaan ja siinä liitoksissa olevia työympäristöjä. Uusien ammattisanojen ja tuotantokoneiden opettelu ja ymmärtäminen on vaivalloista kaiken ollessa uutta.

Idea opinnäytetyön aiheelle syntyi työskennellessäni kesätyöntekijänä Eckes-Graninin laminaattipakkaamossa. Minun oli vaikea oppia työtä ja työvaiheita, koska mielestäni työtehtävien suorittamiseen annettu opastus oli suunnittelematonta. Oma oppimistani vaikeutti esimerkiksi se, ettei yrityksen perehdytysuunnitelmassa otettu riittävästi huomioon työvaiheiden tarkoitusta ja kytkeytymistä toisiinsa. Tästä syystä jouduin opettelemaan työn vaiheet erillisinä osa-alueina ilman, että olisin saanut muodostaa selkeän kokonaisuuden. Perehdytysuunnitelmaan sisältyneiden työvaiheiden perehdytystä ei myöskään ollut standardoitu tai vakioitu, joten minua perehdyttäneiden työntekijöiden oma kokemus ja osaaminen vaikuttivat perehdytyksen laatuun. Työnopastuksessa työnopastaja käytti minulle ennestään tuntematonta ammattisanastoa. Monen täysin uuden

sanan opettelu ja ymmärtäminen oli todella hidasta ja stressaavaa ilman kirjallista tukimateriaalia.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tuotanto-osastojen toiminnasta ohje tuotteiden valmistuskaaren mukaisessa järjestyksessä. Ohje käsittelee osastojen toimintaa ja tehtävää organisaatiossa. Sisältö on rajattu yleiskokonaisuudeksi ilman osastojen tarkempien työvaiheiden selittämistä. Laminaattipakkaamosta käsitellään perusteellisemmin sanastoa, prosessinkulkua ja osaston sekä tuotantokoneiden toimintaa.

Ohjeesta luodaan muokattava kokonaisuus, jota voidaan kehittää parannusideoiden ilmetessä. Ohjeen osastojen kokonaisuuksia voidaan myös täydentää tarkemmiksi, jos ohjeen käyttöönottoa halutaan laajentaa muihinkin osastoihin. Näin muidenkin osastojen uudet työntekijät saavat tarkemman kuvan omien osastojen tuotantokoneista ja toiminnan vaiheista.

Ohjeen tavoitteena on perehdyttää uusi työntekijä laminaattipakkaamon prosessinvaiheisiin ja tuotantokoneisiin sekä työpaikalla käytettyyn ammattikielen sanastoon. Ohjeen avulla myös jokaisen osaston vakituiset työntekijät sekä uusi työntekijä saa käsityksen yhtiön muiden osastojen toiminnoista ja prosessien kuluista. Työnopastustilanteissa työnopastajat osaavat kertoa yhteneväisesti tuotteen matkasta organisaation kaikissa osastoissa sekä jokaisen osaston tehtävän organisaatiossa. Laminaattipakkaamon tarkempi kuvaus auttaa työnopastajaa opastamistilanteissa ja auttaa uutta työntekijää osastonsa sanaston hallitsemisessa. Kokonaiskuvan hahmottaminen auttaa uutta työntekijää ymmärtämään oman työtehtävänsä vaiheet prosessin kulussa.

Ohjeen toimivuutta ei päästy opinnäytetyön aikana kokeilemaan. Ohje on tarkoitettu käyttöön sähköisenä sekä paperisena versiona kesällä 2021 seuraavien kesätyöntekijöiden aloittaessa. Ohjeen käytännön toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä vastaavat toimeksiantajayritys.

2 ECKES-GRANINI FINLAND OY AB

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turussa toimiva Suomen johtava mehujen valmistaja ja markkinoija Eckes-Granini Finland Oy Ab. Yritys on osa Euroopan johtavaa mehuliiketoimintakonsernia Eckes-Granini Group GmbH:ta. Konsernin pääkonttori sijaitsee Saksassa Nieder-Olmin kylässä. Konserni toimii 12 maassa ja tuotteita markkinoidaan yli 70 maassa. (Eckes-Granini Finland Oy Ab) Vuonna 2019 konsernin liikevaihto oli 921 miljoonaa euroa ja työllisti 1719 työntekijää (Eckes-Granini Group GmbH, 2021).

Eckes-Granini Finland Oy Ab toiminta sai alkunsa vuonna 1867 turkulaisen Anders Bernhard Nordforsin perustamasta yrityksestä. Yritys käytti nimeä Marli vuodesta 1946 vuoteen 2009. Marli liittyi osaksi Eckes-Granini Group GmbH:ta vuonna 2001. Vuodesta 2009 alkaen toimintaa jatkettiin Eckes-Granini Finland Oy Ab nimen alla. (Eckes-Granini Finland Oy Ab)

Eckes-Granini työllistää Suomen Turussa Artukaisten tuotantolaitoksella noin 130 työntekijää. Kuvassa 1 Turun tuotantolaitos ilmasta nähdessä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli 82 miljoonaa euroa. Valmistettavia mehutuotteita on 220 erilaista ja yhteensä mehua valmistetaan vuosittain noin 64 miljoonaa litraa. Tunnettuja ja suosittuja brändejä ovat esimerkiksi Marli, God Morgon, Tropic, Brazil ja Mehukatti. (Eckes-Granini Finland Oy Ab)



Kuva 1 Eckes-Granini Finland Oy Ab:n Turun tehdas Artukaisissa (Eckes-Granini Finland Oy Ab, 2018).

3 OPPIMINEN

Tutkimukset ovat yksimielisesti sitä mieltä, että ihmisen oppiminen on jatkuvaa kaikissa elämänvaiheissa lapsuudesta vanhuuteen. Olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristömme kanssa oppien havainnointia, kokeilemaan toisenlaisia toimintatapoja ja hankkien palautetta. Oppiminen on aina sosiaalinen prosessi, jota ohjailee ihmisten välinen vuorovaikutus ja oppimisympäristö (Kupias & Peltola, 2009 s. 139; Alhainen ym., 2011 s. 28). Yhdessä muiden kanssa ihminen oppii tuntemaan, ajattelemaan ja toimimaan. Ammatillinen kehitys on seuraus työmaailman ajattelutapojen ja käytäntöjen oppimisesta. Työyhteisössä työnteon ohella oppimista tapahtuu myös ihmisen omista taidoissa, toiminnoissa, tavoitteissa ja tunteissa. (Alhainen ym., 2011 s. 28)

3.1 Oppimisen vaiheet

Oppimisen vaiheiden teorioita on kuvattu 1900-luvulta lähtien. Yleisimpiä ovat Fittsin ja Posnerin kolmenvaiheen oppimisen malli vuodelta 1962, sekä Rumelhartin ja Normanin kolmenvaiheen oppimisen malli aloittelijasta taituriksi vuodelta 1982. (Vartiainen ym., 1989 ss. 43-44) Fittsin ja Posnerin malli keskittyy ulkoisessa suorituksessa tapahtuviin muutoksiin. Oppiminen tapahtuu kolmen vaiheen kautta:

- Kognitiivinen
- Assosiativinen
- Autonominen

Kognitiivisessa vaiheessa analysoidaan ja pyritään ymmärtämään tehtävät, sekä keskeiset vaatimukset. Vaiheen aikana menettelytavoista ja tavoitteista luodaan sisäinen malli. Sisäisiä malleja tuotetaan myös tarvittavien palautteiden keskeisimmistä aiheista. Kognitiivisen vaiheen jälkeen assosiativivaiheessa osakokemukset ja -taidot yhdistetään yhteen. Osakokemuksista ja -taidoista poistetaan mahdolliset virheet ja niiden kokonaisuutta harjoitellaan yhtenäiseksi. Assosiativivaiheen prosessointi on niin sanotusti taitojen kypsytysvaihe. Vaihe voi kestää viikkoja tai kuukausia. Autonomisessa vaiheessa menettelytavat ja taidot muuttuvat automaattisemmiksi ja tietoisesta kontrollista vähenee. Osaamisen taito pysyy yllä ja virheitä tehdään vähemmän. Taitojen harjaantuessa on mahdollista suorittaa useampaakin suoritusta samanaikaisesti. (Vartiainen ym., 1989 s. 43)

Rumelhartin ja Normanin mallissa keskitytään toimintaa säätelevän sisäisen rakenteen muodostumiseen. Mallin vaiheet ovat:

- Liittäminen
- Uudelleen järjestys
- Hienosäätö

Taitoja opetellessa ihmisillä on tyypillisesti kokemusta jo samanlaisista tehtävistä tai asioista. Tiedossa on valmis sisäinen malli, jonka pohjalle uutta asiaa aletaan rakentamaan. Liittämisessä uusi taito tai tieto liitetään jo olemassa olevaan malliin. Uudelleen järjestyksessä käsitteitä ja rakenteita käsitellään eteenpäin ja ne viimeistellään. Hienosäädössä tieto- ja taitorakenne viimeistellään tehtävän vaatimuksia vastaavaksi. Rumelhartin ja Normanin mallissa vaiheet voivat ilmaantua samanaikaisesti, eivätkä aina kulje yllä mainitussa järjestyksessä. (Vartiainen ym., 1989 s. 44)

3.2 Oppiminen osana perehdyttämistä ja työnopastusta

Oppiminen on aivojen rakenteiden uudelleen muotoutumista, jolloin erilaisia yhteyksiä muodostuu, heikkenee ja vahvistuu. Uusien asioiden opettelemisessa edellytetään keskittymistä. Liian laajalle alueelle keskittymisestä seuraa, ettei yksityiskohtaisia asioita huomioida ja muisteta. Näin mistään ei jää tarkkaa kuvaa ja kokonaiskuvakin jää vaja-vaiseksi. Perehdytyksessä ja työnopastuksessa on syytä kiinnittää huomio tärkeimpiin työvaiheisiin ja -tehtäviin voimavarojen ylläpitämiseksi. (Eklund, 2018 ss. 52-54)

Aikaisemmin oppimisessa keskityttiin asioiden ulkoa muistamiseen. Tänä päivänä painotetaan ymmärtämiseen, luovuuteen ja yhdessä oppimiseen. Tärkeintä on saada uusi työntekijä ymmärtämään mihin tieto kytkeytyy ja miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. (Eklund, 2018 s. 56; Kupias & Peltola, 2019 ss. 33, 44) Uuden työntekijän muodostaessa yhteyksiä opittaviin asioihin, on oppiminen tehokkaampaa ja vahvempaa (Eklund, 2018 s. 55). Uusi työntekijä pystyy näin soveltamaan, ymmärtämään ja hallitsemaan toiminnan taustoja, jolloin opittujen asioiden pohjalta hän pystyy toimimaan uusisakin tilanteissa (Kupias & Peltola, 2019 s. 33).

Opastustilanteet perehdytyksessä ja työnopastuksessa ovat parhaimmillaan syvällisiä oppimisprosesseja, joilla on oppimiseen liittyviä tavoitteita (Alhainen ym., 2011 s. 29). Sujuvin oppiminen ja ajattelu tapahtuu, kun työskentely on hauskaa ja miellyttävää.

Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa on kiinnitettävä huomiota erityisesti työskentelyilmapiiriin ja oppimisympäristöön. Oppiminen, ajattelu ja tarkkaavaisuus ovat voimakkaammillaan, kun koetaan positiivisia tunteita. Oppimisessa joustavuus, myönteisyys ja tarkkaavaisuus myös mahdollistavat luovan ajattelun ja toiminnan. Myönteisessä mielentilassa ihminen on avoimempi muuttamaan käsityksiään ja valmis tutkimaan käsityksiensä puutteita ja virheitä. Negatiiviset tunteet kuten stressi ja pelko päinvastoin hidastavat ja haittaavat oppimisen kehittymistä. Kielteisessä mielentilassa ihminen nousee puolustamaan omia ajatuksiaan ja totuttuja toimintamallejaan. (Eklund, 2018 s. 56; Kupias & Peltola, 2019 ss. 29-30)

Kaikkien ihmisten aivojen perustoimintatapa on samanlainen, mutta yksilötasolla toimintatavoissa on paljon eroavaisuuksia. Mielenkiinnon kohteet ovat erilaiset ja jokainen oppii omalla tavallaan. Suunnilleen neljännellä tai viidennellä ihmisistä on vaikeuksia oppimiseen liittyen. Perehdytys- ja työnopastusprosesseissa on huomioitava, etteivät oppimisvaikeudet kerro uuden työntekijän työnteon tehokkuudesta, motivaatiosta tai älykkyydestä. Opastuksessa toimintatapoja on muokattava ja yhdisteltävä, jotta jokaiselle löytyisi oppimiseen sopivat toimintatavat. (Eklund, 2018 s. 54; Kupias & Peltola, 2019 s. 31)

Opastustilanteissa on perehdyttäjän ja työnopastajan ymmärrettävä, että uuden työntekijän huomio tulee karkailemaan ensimmäisten työpäivien aikana. Perehdytys- ja työnopastusprosessin aikana on kiinnitettävä erityistä huomiota opetettavien asioiden kertaamiseen ja varmistamiseen, jotta uudet asiat hahmottuvat ja jäsenyvät työntekijän muistiin. Tutkimuksien mukaan työn vaatiessa vahvaa keskittymistä, jaksaa ihminen keskittyä syvällisesti työhön saaden tulosta korkeintaan neljä tuntia päivässä noin 90 minuutin sykleissä. Tästä syystä opastuksessa on pidettävä taukoja ja oppimisen prosessissa on suojeltava huomion kiinnittämisen resursseja. Opetustilanteissa on suljettava pois ulkoiset ärsykkeet kuten tekstiviestien ja sähköpostien ilmoitukset, jotka katkaisevat perehdyttäjän tai työnopastajan ajatukset kuten myös uuden työntekijän. (Eklund, 2018 ss. 53-54)

Alla listattuna Annina Eklundin (2018, ss. 56–57) antamia oppimisen tehostamisen vinkkejä perehdytys- ja työnopastusprosessin vaiheisiin ja tilanteisiin:

- Uusien asioiden käsittelemiseen on varattava riittävästi aikaa
- Tauotuksesta ja oppimisen rytmittämisestä on huolehdittava
- Haasteita on tarjottava riittävästi

- Uusien asioiden läpikäynti tehtävä asteittain ja kokonaisuudet pilkottava useampiin osiin
- Asioihin paalaaminen useasti ja niiden riittävä kertaaminen
- Kysymysten esittämiseen kannustaminen
- Opittavien asioiden tärkeyden selittäminen ja niiden liittyminen laajemmin yrityksen toimintaan
- Erilaisien opiskelumahdollisuuksien tarjoaminen, kuten kirjallinen tukimateriaali opetuksen kuuntelemisen lisäksi
- Hyvän ilmapiirin huolehtiminen ja oppimisen mukavana ylläpitäminen

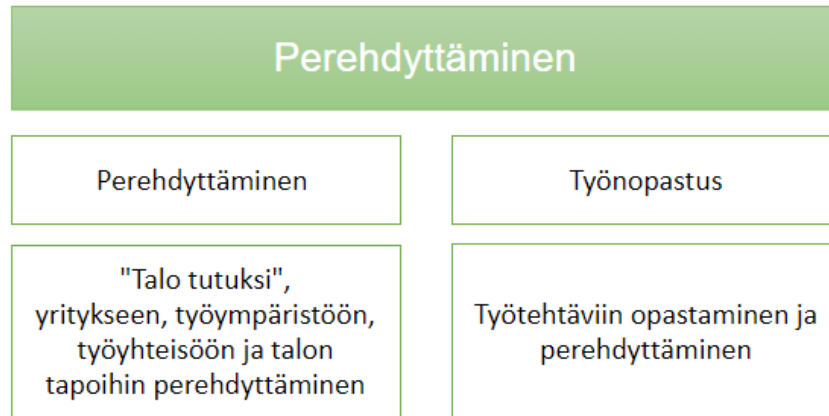
4 PEREHDYTTÄMINEN

Työntekijöiden ei katsottu aiemmin tarvitsevänsä muuta perehdytystä, kuin työhön opastusta omaan työtehtävään. Tuotantolaitosten työympäristöt olivat yksinkertaisia. Selviytyäkseen työtehtävistään, työntekijän ei tarvinnut ymmärtää oman suorituksensa yhteyttä tuotantolaitoksen toimintaan. Suomessa laajamittainen perehdytys on saanut alkunsa toisen maailman sodan jälkeen, jolloin kasvavalla teollisuudella oli tarve perehdyttää ja työnopastaa työntekijöitä massatuotantoon. Silloin keskeisin tavoite perehdyttämisessä oli tuotannon sujuvuus ilman häiriöitä ja työnsuorituksen taitaminen. (Vartiainen ym., 1989 s. 59; Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 36) Työtehtävien ja organisaatioiden kasvaessa ja monimutkaistuessa laajemmasta perehdyttämisestä tuli tärkeämpää. Nykypäivänä työntekijän on ymmärrettävä organisaation olemassaolo ja toiminta. (Kupias & Peltola, 2009 s. 13)

4.1 Määritelmä

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa organisaation ja uuden työntekijän välillä ensimmäisistä kontakteista alkaen. Sillä tarkoitetaan niitä kaikkia toimenpiteitä ja tapahtumia, jotka auttavat ja tukevat kehittämään uuden työntekijän, sekä yrityksen henkilöstön, työympäristön ja työyhteisön osaamista. Tavoitteena on saada uusi työntekijä suoriutumaan mahdollisimman nopeasti työstään itsenäisesti ja saada hänet sopeutumaan työyhteisöön ja organisaatioon. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 48; Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 14; Kupias & Peltola, 2009 ss. 9, 19, 51) Perehdyttäminen luo ja antaa pohjan uudelle työntekijälle tavoitteiden ja visioiden kulkemista kohtaan. Se koskettaa kaikkia organisaatioita ja jokaista työntekijää, jotka vaihtavat työtä, yksikköä tai työpaikkaa. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 9,14)

Perehdyttäminen koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä, sekä työnopastuksesta (kuva 2). Perehdyttämisestä puhutaan usein silloinkin, kun työympäristö pysyy samana, mutta työtehtävät muuttuvat osittain tai kokonaan. (Kupias & Peltola, 2009 s. 18)



Kuva 2 Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola, 2009 s. 19; Ahokas & Mäkeläinen, 2013).

Uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtävään ja organisaatioon alkaa rekrytoinnin ensikontaktien aikana. Haastattelussa tulokas saa tiedot työtehtävästä ja yrityksestä, jotka antavat pohjaa tulevalle työlle. (Kupias & Peltola, 2009 s. 72) Perehdytyksessä hän tutustuu organisaation arvoihin, toimintatapoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin (Kupias & Peltola, 2009 s. 64). Päivi Kupias ja Raija Peltola (2009, s. 105) kuvaavatkin ensimmäisen perehdytysviikon antavan uudelle työntekijälle ”ensiapupakkauksen”, jonka avulla pääsee työn alkuun. Työnopastuksessa uusi työntekijä ohjataan oman työtehtävänsä hallintaan ja työtehtävänsä omaksumiseen (Juuti & Vuorela, 2002 s. 48).

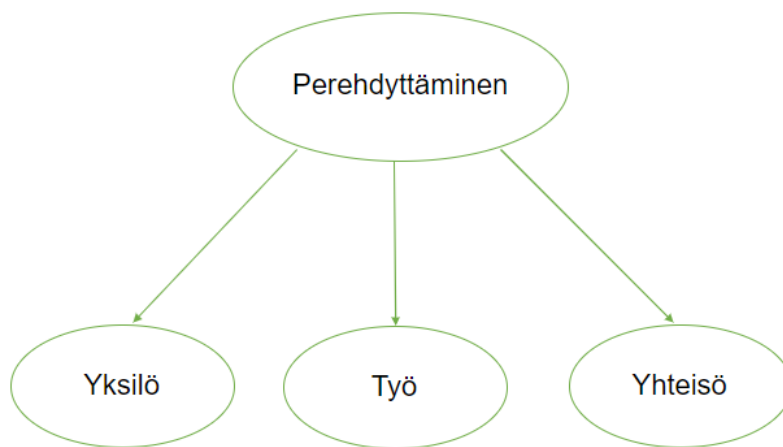
4.2 Tavoitteet

Perehdyttäminen koostuu monista eri tavoitteista, joihin kaikki yritykset tähtäävät perehdytyksessä. Eija Kjelinin ja Pia-Christina Kuusiston (2003 s. 46) sekä Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan (2009 s. 47) mukaan olennaisinta on antaa uudelle työntekijälle hyvät lähtökohdat menestyä työssään ja auttaa häntä tulemaan yhteisön toimivaksi jäseneksi ja toimijaksi mahdollisimman pian.

Perehdyttämisen tärkeys korostuu erityisesti nuorten aloittavien työntekijöiden kohdalla, joilla ei ole työelämästä paljoa kokemusta. Perehdytyksessä on painotettava merkittävästi nuoren oppimiseen, turvalliseen työskentelyyn ja työtehtävän edellytyksiin. Hyvä onnistunut perehdytys kannustaa nuorien työntekijöiden työelämää astumista ja

vähentää työnteossa tapahtuvia virheitä. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 20; Työsuojelu, 2021; Nykänen, n. d.)

Perehdytyksen tavoitteiden peruspilarit koostuvat yksilön oppimisesta, työn hallinnasta ja työyhteisöön sosiaalistumisesta (kuva 3). Uuden työntekijän epävarmuutta ja uuden tilanteen luomaa jännitystä, väärinymmärryksiä ja virheitä vähennetään perehdytyksen aikana. Perehdyttämällä pystytään vaikuttamaan työn viihtyvyyteen ja vähentämään työpaikan työntekijöiden vaihtuvuutta. Uuden työntekijän tullakseen työyhteisön jäseneksi on hänen omaksuttava nopeasti työyhteisölle tutut tavat ja pystyttävä luopumaan omista erilaisista toimintatavoistaan. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 14, 46-47)



Kuva 3 Perehdyttämisen kenttä (mukaillen Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 46).

Perehtymisessä ja perehdyttämisessä on ymmärrettävä oppimisen ja ohjaamisen haasteet organisaation toimintatavoissa. On mietittävä minkälainen perehdyttäminen ja perehtyminen on tarpeellinen kyseisellä hetkellä ja mikä on mahdollista toteuttaa organisaatiossa. Perehdytyksessä on huomioitava ja tarkasteltava erikseen yksilön ja yrityksen tarpeet. (Kupias & Peltola, 2009 s. 43)

Jouheva ja sujuva perehdyttämiskäytäntö kumpuaa onnistuneesta organisoinnista. (Kupias;ym., 2009 s. 45) Jokaisen työyhteisön jäsenen on tunnettava omalta osaltaan olevansa vastuussa perehdyttämisestä. Näin jokainen työyhteisön jäsen pääsee tutustumaan tulokkaaseen alkuvaiheessa ja tulokkaan ensivaikutelma työyhteisöstä jää positiiviseksi ja hän tuntee olevansa tervetullut yritykseen. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 49; Kupias & Peltola, 2009 s. 81) Hyvin suoritettu perehdyttäminen vahvistaa uuden

työntekijän hyvinvointia, kehittymistä ja viihtyvyyttä yrityksessä (Vartiainen ym., 1989 s. 55; Juuti & Vuorela, 2002 s. 48).

Muita Eklundin (2020, s. 30) sekä Kjelinin ja Kuusiston (2003, s. 48) listaamia tavoitteita perehdyttämiselle ovat:

- Rekrytoinnin onnistumisen varmistaminen
- Organisaation strategian tukeminen
- Tulokkaan työroolin ja tavoitteiden selkeyttäminen
- Motivoivan ja realistisen kuvan muodostaminen työstä
- Työntekijän tavoitteiden ja organisaatioon sitoutumisen edistäminen
- Strategian mukaiseen toimintaan ohjaaminen
- Uuden työntekijän osaamisen nostaminen halutulle tasolle
- Uuden työntekijän henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen
- Uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen
- Tuottavan työn aloittamisen nopeuttaminen
- Väärinkäsityksien ja virheiden vähentäminen
- Työturvallisuuden lisääminen
- Työkavereiden ja esimiehen ajan säästäminen
- Työyhteisön yhteistyön parantaminen
- Vuorovaikutuksen laadun nostaminen

4.3 Yrityksen näkökulma

Perehdytys voi antaa yritykselle paljon hyvää ja paljon huonoa. Tehokas perehdyttäminen ja työntekijöiden osaamisen huolehtiminen on esimiehen vastuulla (Kupias & Peltola, 2009 s. 53). Ilman hänen panostustansa perehdyttämisprosessi ontuu pahasti organisaatiossa (Kupias & Peltola, 2009 s. 58).

Yritysmaailmassa yritykset joutuvat kilpailemaan asiakkaista, sekä osaavista työntekijöistä. Yrityksien on luotava perehdytyksessä kestävä sitoutunut pohja työsuhteelle ja vähennettävä yhtiön työntekijöiden vaihtuvuutta. Parhaiten menestyvätkin yhtiöt, joiden henkilöstöajattelu on työntekijöitä panostavaa, uskottavaa ja näkyvää. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 23-24)

Perehdyttämisessä on organisaation kannalta kyse myös maineen, strategian ja kannattavuuden toteuttamisesta työnantajamarkkinoilla (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 14; Kupias & Peltola, 2009 s. 21). Tarkoituksena on säilyttää organisaation toiminnan selkeys ja yhtenäiset käytännöt perehdytyksen aikana (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 15). Huolellinen ja kattava perehdytys työhön ja yritykseen takaa palveluiden, tuotteiden ja liiketoimintaperiaatteiden omaksumisen osaksi uuden työntekijän toimintaa. Lopulta uusi työntekijä voi kattavan perehdytyksen ansioista uudistaa yrityksen tuotteita ja toimintaa kasvattaen yrityksen kilpailukykyä. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 22)

Uuden työntekijän lisäksi organisaation on vastaanotettava uutta tietoa ja muokattava toimintatapojaan. Toimiva ja hyvä perehdytys tukee uuden työntekijän ja organisaation yhteistä vuorovaikutusta. Uusilta työntekijöiltä on pyydettävä palautetta perehdytyksestä ja organisaation toiminnasta ajoissa ja säännöllisesti. Ajoissa saatu palaute kehittää ja auttaa organisaatiota korjausliikkeiden tekemisessä ja parantaa sen hetkisen tilanteen kohentamisessa. Palaute mahdollistaa myös ongelmien ehkäisemisen ennakkoon. Nämä asiakohdat tekevät uusista työntekijöistä organisaation tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. (Kupias & Peltola, 2009 s. 74; Eklund, 2020 s. 25)

4.4 Uuden työntekijän näkökulma

Perehdytys on vaihe, jonka aikana uusi työntekijä tulee kokemaan paljon muutoksia ja voimakkaita tunteita (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 114; Eklund, 2018 s. 49). Uusi työntekijä kokee uudesta työpaikastaan iloa, ylpeyttä sekä stressiä. Työn alussa tyypillisiä tunteita ovat toiveikkuus ja innostuneisuus, joiden avulla uusi työntekijä jaksaa uusien asioiden tulvan. Uudet tilanteet tuovat myös ahdistuksen voimakkaasti pinnalle erityisesti epäselvissä ja vaikeissa tilanteissa. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 115, 117)

Ensimmäinen työpäivä määrittelee paljon millainen kuva uudelle työntekijälle jää työyhteisöstä ja kuinka alun oppiminen rakentuu. Ensimmäisten viikkojen aikana luodaan perusta, jonka pohjalta rakennetaan työrooli ja työsuhde organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 162) Perehdyttämisen lopputuloksen määrittelee, kuinka hyvin uusi työntekijä on omaksunut oppimansa. Oivaltaminen, ymmärtäminen ja asioiden omaksuminen perehdytysvaiheissa valmistaa uutta työntekijää toimimaan oikein työssä ja työyhteisössään. (Kupias & Peltola, 2009 s. 166) Sitoutuminen ja luottamus organisaatioon vahvistuu, kun uusi työntekijä saa toimia alusta alkaen omilla vahvuuksillaan ja organisaatiolla on kykyä vastata hänen tietotarpeisiinsa. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 130, 174)

Perehdytys- ja työnopastusprosessin eri vaiheissa stressi tietyissä rajoissa lisää uuden työntekijän suorituskykyä. Kyseistä stressiä kutsutaan eustressiksi eli positiiviseksi stressiksi. Eustressi-tilassa uusi työntekijä on avoin ja halukas vastaanottamaan uutta tietoa. Parhaimmillaan uusityöntekijä kokee flow-tilan ja oppii uuden työn tehtävät nopeaan tahtiin onnistumisia kokiessa. Stressi voidaan kokea myös liian suurena tai pitkittyneenä, jolloin puhutaan negatiivisesta stressistä eli distressistä. Distressi laskee uuden työntekijän suorituskykyä, kuten keskittymistä, oppimista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekokykyä. Uuden työntekijän kokiessa distressiä hänen luovuutensa laskee eikä hän enää tiedosta muita työkavereita. (Eklund, 2018 s. 49)

Perehdytyksessä ja työnopastuksessa uuden työntekijän itsetuntoa ja oppimista vahvistetaan palautteen annoilla. Palautetta on tultava runsaasti opastustilanteissa, koska uusi työntekijä ei aina osaa arvioida itse onnistumisiaan tai epäonnistumisiaan. Oppimisessa voidaan keskittyä vaikeisiin, ei vielä hallittaviin työvaiheisiin, jotta uusi työntekijä pääsee tuntemaan olonsa varmemmaksi. (Kupias & Peltola, 2009 ss. 136-137) Myös epäonnistumisen pelko vaikuttaa uuden työntekijän itsetuntoon ja varmuuteen. Epävarmuuden tunteet voivat hidastaa uuden työntekijän oppimista ja tutustumista työyhteisöön. Uusi työntekijä voi pelätä epäonnistuvansa työssään ja saavaan muiden työntekijöiden mielipiteitä ja arvostelua kohdalleen. (Eklund, 2018 s. 61) Varmuutta saadaan tehostettua työhön ja työyhteisöön tutustuttamalla uusi työntekijä aikaisessa vaiheessa työkavereihinsa, jotta hän pääsee kokemaan olevansa tiimin tai ryhmän jäsen. Verkostointi ja työkavereiden tuntemisesta on uudelle työntekijälle paljon apua etenkin vaikeissa tilanteissa, jolloin on tiedettävä keneltä pyytää apua. (Eklund, 2018 ss. 105,107)

Työhyvinvointia parantavat hyvä työpaikan ilmapiiri, joka perustuu työntekijöiden välisiin avoimuus ja luottamussuhteisiin sekä avuliaisuuteen. Uusi työntekijä kokee työn aloituksen mielekkääksi, jos hänet otetaan vastaan positiivisesti ja hänen kanssaan halutaan keskustella. Työelämässä tulee väistämättömästi myös väärinymmärryksiä, jotka voivat johtaa työntekijöiden ihmissuhteiden huonontumiseen. Ilmapiiriä pystytään pitämään hyvänä ja parantamaan, kun asioista puhutaan avoimesti. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 71) Niin uuden kuin vanhankin työntekijän työhyvinvointia parannetaan organisaation liikuntatapahtumissa. Näin uusi työntekijä pääsee tutustumaan työkavereihinsa työelämän ulkopuolella ja luo vahvempia ihmissuhteita työkavereihinsa. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 74) Työn alussa on tärkeää luoda myönteistä ilmapiiriä, jotta uusi työntekijä sekä perehdyttäjä tai työnopastajat voivat rentoutua ja tuntea olonsa mukavaksi (Juuti & Vuorela, 2002 s. 110).

Työn aloituksessa asetetaan uudelle työntekijälle tavoitteita työn suorittamiseen ja opetelemiseen. Liian suuri tai epäselvä tavoite heti alussa voi syödä uudelta työntekijältä motivaation ja innostuksen sekä vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 102; Eklund, 2018 s. 59) Eklundin (2018, s. 59) mielestä uuden työn opastuksessa on painotettava asioiden tavoitteiden ymmärtämiseen, jotta haluttua lopputulosta pystytään tavoittelemaan. Työntekijän on muutettava ja opetettava uusia toimintatapoja perehdytys- ja työnopastustilanteissa. Toimintatapojen muuttaminen voi tuntua haastavalta, koska huomiota on kiinnitettävä jokaiseen yksityiskohtaan. Harjoittelun ja ajan myötä uusiin toimintatapoihin totutaan ja niiden suorittaminen automatisoituu. (Eklund, 2018 s. 58)

Työn merkitys on suuressa asemassa uuden työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Jos työn tarkoitusta ja vaikutusta organisaation toimintaan ei nähdä selkeänä, erkanevat työntekijän ja organisaation yhteiset tavoitteet. Työntekijä voi kehittää työlleen oman merkityksen, joka on ristiriidassa organisaation näkemyksiin. Tästä syystä perehdytyksessä on kiinnitettävä, että uusi työntekijä saa käsityksen organisaation näkemyksistä. (Eklund, 2018 s. 101)

Ihmisille kehittyy ammatillista identiteettiä jo opiskeluaikoina. Työelämässä työntekijöille muodostuva ammatillinen identiteetti kuvaa omaa käsitystä itsestä suhteessa ammattiin ja työhön. Ammatillista identiteettiä rakennetaan oppiessa uutta sekä vuorovaikutustilanteissa muiden ihmisten kanssa. Uuden työntekijän myönteinen ammatti-identiteetti tukee työssä jaksamista. Ammatillinen identiteetti sisältää työntekijän ammatillisen osaamisen, roolin työyhteisössä ja osallisuuden kokemuksen organisaatiossa. (Heikkilä, 2019 ss. 19-20) Uuden työntekijän vahvistaessa ammatillista identiteettiään on hänen tuotava omat työlle oleelliset ominaisuudet ja vahvuudet esille (Eklund, 2018 s. 85). Työntekijän on pohdittava ja vertailtava uutta ja vanhaa identiteettiä keskenään, jotta hän pääsee kehittämään ammatti-identiteettiään (Heikkilä, 2019 s. 26).

4.5 Haasteet ja ongelmat

Perehdyttämisprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava huomioon jatkuvasti uusia haasteita, kuten miten otamme eri kulttuureista tulevien työntekijöiden toiveet huomioon tai miten haluamme panostaa perehdytyksessä, jotta se veisi organisaatiota haluttuun suuntaan. (Kupias & Peltola, 2009 ss. 45, 75)

Tavallisin ongelma perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire ja henkilöstövaje. Merkittävät projektit, tapahtumat ja kiireinen sesonki voivat tehdä perehdyttämiseen panostamisesta mahdotonta. Siksi perehdytyksen aloittamisajanjakso on mietittävä tarkoin, jotta perehdytykseen tarvittava aika ja perehdyttämisesurssit riittävät. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 241-242)

Huonosti hoidettu perehdyttäminen ei tuota tehokasta tulosta, jolloin tehokkuuden kasvuun kuluva aika on pidempi. Pidemmänkään ajan saatossa ei välttämättä päästä onnistuneen perehdytyksen tasolle. Pitkä ja keho perehdytys kuluttaa enemmän resursseja, kuten työvälinekustannuksia ja perehdyttäjien työtunteja. (Eklund, 2020 s. 33) Vaillinaisesti hoidettu perehdytys heikentää myös uuden työntekijän onnistuneisuuden mahdollisuuksia työssään ja johtaa helpommin uuden työntekijän virheisiin (Kupias & Peltola, 2009 ss. 20, 27). Pahimmissa tapauksissa huonosti onnistunut perehdytys laskee yhtiön tuottavuutta jatkuvasti ja johtaa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Epäonnistunut investointi maksaa tutkimuksien mukaan työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan suuruisen summan, kun työntekijä joudutaan korvaamaan uudella. (Eklund, 2020 s. 33)

Ongelmia luovat organisaatioissa epäselvyydet vastuiden määrittämisessä ja viestinnän puute. Perehdyttämisen vastuu voi olla epäselvä organisaation jäsenille. Vastuut on voitu jakaa epäselvästi tai jäsenet eivät edes tiedä ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä. Hajanainen tieto synnyttää herkästi tilanteen, jossa organisaation työntekijät olettavat jonkun muun hoitavan perehdytyksen. Uudelle työntekijälle jää helposti vaillinainen ja rikkiäinen kokonaiskuva organisaatiosta vähäisen ja irrallisen perehdytyksen seurauksesta. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 243) Ihannetilanteessa organisaatiossa vallitsisi vahva yhteisen vastuun tunne ja kaikki työyhteisön jäsenet osallistuisivat perehdyttämiseen (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 186).

Uuden työntekijän osaamisen väärä käsitys voi myös johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Kyseiset väärät käsitykset pohjautuvat tyypillisesti stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen kuvaan henkilön osaavuudesta. Väärinkäsityksiltä ja puutteelliselta perehdyttämiseltä vältytään, kun uuden työntekijän osaaminen kartoitetaan yhdessä huolellisesti ja perehdytys suunnitellaan niiden pohjalta. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 242)

Lopullinen perehdyttämisen onnistuneisuus tai epäonnistuneisuus ratkaistaan yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Perehdyttäjän taidot vaikuttavat suuresti perehdytyksessä. Osaamaton perehdyttäjä voi heikentää perehdyttämistilanteissa tarkkaan

suunnitellun ja rakennetun perehdyttämiskonseptin. Toisin taas hyvin taitava perehdyttäjä voi pelastaa huonosti järjestetyn ja johdetun perehdyttämisen. (Kupias & Peltola, 2009 s. 140)

4.6 Suomen lainsäädäntö

Suomen lainsäädännössä on paljon suoria määräyksiä, viittauksia ja vaatimuksia perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola, 2009 s. 20; Eklund, 2020 s. 26) Perehdyttämistä käsitellään etenkin työturvallisuuslaissa, työsopimuslaissa, sekä laissa yritysten yhteistoiminnasta. Lainsäädännössä olevat säädökset koskien kouluttamista ja perehdyttämistä, kuuluvat työntekijän velvoitteisiin ja niiden noudattaminen ovat vähimmäisvaatimus yrityksille. Lakien säädöksillä etenkin työlainsäädännössä tarkoitus on suojata ja sopeuttaa työntekijää. (Kupias & Peltola, 2009 s. 20)

Työturvallisuuslain 2 luvun 14 pykälä vaatii työnantajan perehdyttävän uudet työntekijät ennen uuden työn aloittamista. Perehdytys edellytetään myös työvälineiden, sekä työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönotoissa. Työnantajan on annettava työntekijöille kattava opetus ja ohjaus työpaikan vaara- ja haittatekijöistä, sekä huolto-, korjaus-, poikkeus- ja häiriötilanteista. (Finlex, 2002) Opetuksen ja ohjauksen tavoite on työntekijöiden turvallisen työskentelyn hallitseminen, sekä terveyttä ja turvallisuutta uhkaavien vaaratilanteiden ennalta ehkäiseminen. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Työsuojelu, 2020). Osaava ja kokenut työntekijä pystyy itsekin tunnistaa työpaikan haitta- ja vaaratekijät, mutta asia on aina varmistettava perehdytyksen yhteydessä (Kupias & Peltola, 2009 s. 23).

Työturvallisuuslaissa työnantajan on myös huomioitava työpaikan työolosuhteet, työsuhteet, työntekijä ja muu työympäristö (Kupias & Peltola, 2009 s. 23; Työsuojelu, 2021). Työnantajan on tiedostettava työntekijöiden ammatillisen osaamisen taso ja huomioitava työkokemus työtehtävässä, sekä annettava ohjausta ja opetusta toimintatapojen ja työntöön vaiheiden täydentämiseen. (Finlex, 2002; Ahokas & Mäkeläinen, 2013)

Työturvallisuudesta puhuttaessa on hyvä huomioida, ettei työturvallisuus tarkoita vain työvälineisiin kohdistuvaa opetusta ja ohjausta, vaan myös työntekijöiden henkistä turvallisuutta. Työpaikkakiusaaminen on yleisin henkistä turvallisuutta vaarantava tekijä työpaikoilla. Työturvallisuuslakia täydentävät myös yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ja tasa-arvolaki (609/1986), jotka edesauttavat naisten ja miesten tasa-arvoisuuden säilymistä työpaikoilla, sekä kieltävät syrjinnän työelämässä. (Kupias & Peltola, 2009 ss. 24-

25) Työnantajan havaittaessa ohjeiden laiminlyöntiä tai puutteita fyysisessä tai henkissä työturvallisuudessa, on hänen puututtava tilanteisiin välittömästi. (Finlex, 2002; Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Työsuojelu, 2020)

Työsopimuslain 2 luvun 1 pykälässä työnantajaa veloitetaan huolehtimaan työntekijän suoriutumisesta työstään (Finlex, 2001). Pykälä voidaan tulkita perehdyttämiseen liitetynä, koska työntekijän on saatava hyvä perehdytys suoriutuakseen työtehtävistään.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä luvun 4 pykälässä 15 määrittää työhönotossa noudatettavia käytäntöjä ja periaatteita, jotka ovat liitoksissa perehdyttämiseen. Pykälässä vaaditaan uudelle työntekijälle pidettävän työhönotossa tarpeellinen perehdytys yrityksen käytännöistä ja periaatteista. (Finlex, 2007)

Perehdyttämisen ja perehdyttämiseen liittyvien säädösten huolehtimisen vastuu on aina esimiehellä. Henkilöstöammattilaiset, luottamusmiehet ja työsuojeluviranomaiset auttavat esimiestä lainsäädännön valvomisessa. Yrityksen epäonnistuessa työlainsäädännön noudattamisessa ovat tappiot suuria. Yritys voi esimerkiksi menettää työntekijöitä enenaikaisesti. (Kupias & Peltola, 2009 s. 27)

5 TYÖNOPASTUS

Suomessa järjestelmällinen työnopastusmenetelmä koostui neljän askeleen menetelmästä, jonka tausta tuli toisen maailmansodan TWI (Training Within Industry) -ohjelman kehityksestä. TWI-ohjelma kehitettiin Yhdysvalloissa laajojen massatuotannon tarpeisiin. Menetelmän aikana opastajille oli koottu taskukortteihin olennaisimmat osat. (Vartiainen ym., 1989 ss. 59-60)

5.1 Määritelmä

Työnopastusta edellytetään, kun työ on työntekijälle uusi (Vartiainen ym., 1989 s. 54). Uudelle työntekijälle työnopastus annetaan aina työpaikalla aloittaessa, mutta myös vanhoille työntekijöille heidän työnsä tai työtehtävä muuttuessa, sekä organisaation työmenetelmien ja tapojen muuttuessa. (Vartiainen ym., 1989 s. 54) Toisinaan työnopastus on syytä pitää työntekijän palatessa pitkältä lomalta (Pro Pilvipalvelut, n. d.). Alla Vartiaisen, Teikarin ja Pulkkisen (1989, s. 54–55), sekä Pro Pilvipalvelun (2021) listaamia syitä milloin työnopastus on suoritettava:

- Työ on työntekijälle uusi
- Työntekijän työtehtävät vaihtuvat
- Työpaikan työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät
- Työpaikalle hankitaan ja otetaan käyttöön uusia aineita, laitteita tai koneita
- Lainsäädäntö muuttuu kyseisellä alalla
- Organisaatiomuodot kehittyvät
- Työtehtävät toistuvat harvoin
- Havaitaan ammattitauti tai sattuu työtapaturma
- Turvallisuusohjeita laiminlyödään
- Työnopastuksessa havaitaan puutteita
- Havaitaan puutteita tai virheitä toiminnassa, tuotteissa tai palveluissa

Työnopastus on työpaikalla välittömästi annettavaa opetusta kyseiseen työtehtävään, sekä opetusta työhön liittyvien laitteiden, koneiden, aineiden ja työvälineiden asialliseen ja oikeanlaiseen käyttöön. (Vartiainen ym., 1989 s. 53; Penttinen & Mäntynen, 2009 s. 4). Uusi työntekijä oppii työnopastuksessa organisaation toimintatavat ja työmenetelmät, sekä työtehtävässä käytettävien suojainten ja suojalaitteiden turvalliset ja oikeat

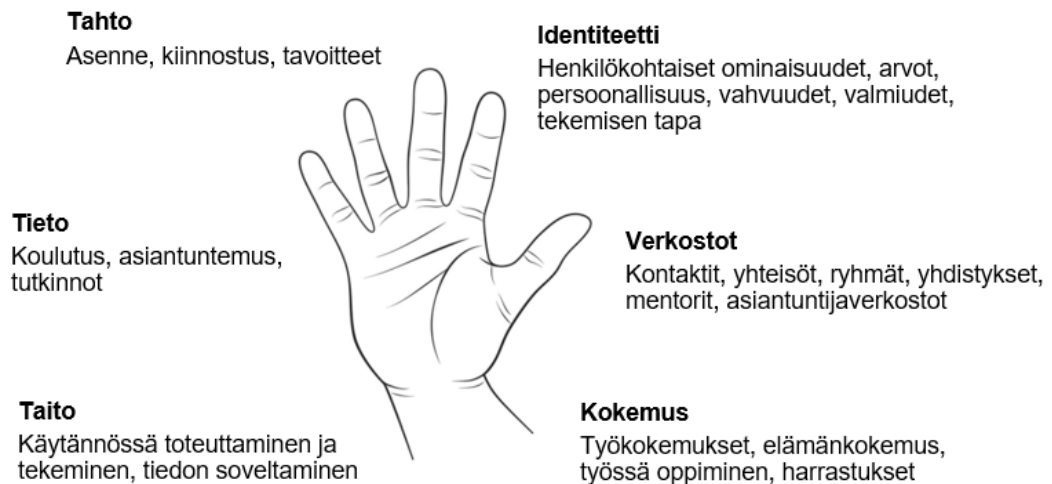
käyttötavat. (Penttinen & Mäntynen 2009) Työnopastus tukee uuden työntekijän omaa toiminnan suunnittelua ja arviointia, sekä antaa ammatilliset tiedot ja taidot itsenäiseen työskentelyyn. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 48; Alhainen ym., 2011 s. 32)

5.2 Tavoitteet ja hyödyt

Työnopastuksen tarkoitus on saada uusi työntekijä omaksumaan ja hallitsemaan oma työtehtävä ja työn kokonaisuus (Juuti & Vuorela, 2002 s. 48; Alhainen ym., 2011 s. 21). Työnopastuksen avulla uusi työntekijä lisäksi oppii hyvän sisäisen mallin työtehtävästä ja sen suorittamiseen vaadittavista edellytyksistä, sekä hahmottaa työyhteisön ja työnsä aseman organisaation, työyksikön ja verkostojen kokonaisuudessa (Vartiainen ym., 1989 s. 69; Alhainen ym., 2011 s. 33). Parhaimmassa tapauksessa työnopastus vahvistaa koko yhteisön ja organisaation oppimista (Alhainen ym., 2011 s. 33).

Työnopastusprosessissa varmistetaan ja edistetään uuden työntekijän sosiaalista ja psyykkistä turvallisuutta (Alhainen ym., 2011 s. 36). Psyykinen turvallisuus luodaan tavoilla osaamisen, roolin ja tavoitteiden määrittelyllä, jolloin uusi työntekijä saa helpommin onnistumisen tunteita. Sosiaalinen turvallisuus tavoitetaan tukemalla uuden työntekijän vuorovaikutussuhteita muihin organisaation työntekijöihin. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 102-103) Tutkimukset ovat todistaneet työnopastuksen lisäävän uusien työntekijöiden hyvinvointia ja parantavan työn laatua (Alhainen ym., 2011 s. 16).

Työntekijän ammatilliset tiedot ja taidot kasvavat parhaiten, kun työnopastuksessa huomioidaan uuden työntekijän osaaminen ja kokemukset (Juuti & Vuorela, 2002 s. 50; Alhainen ym., 2011 s. 37). Uuden työntekijän osaamisia ja taitoja on kannattava lähestyä esimerkiksi ammatillisen osaamisen käden avulla (kuva 4). Osaamisen käsi koostuu kämmenestä, joka kuvastaa uuden työntekijän identiteettiä. Sormet kuvaavat uuden työntekijän osaamisen eri osa-alueita. (Eklund, 2020 ss. 188-189) Selvityksen jälkeen osaamiset ja taidot on pystyttävä hyödyntämään ja aktivoimaan tehokkaasti kaikissa työnopastusprosessin vaiheissa, jolloin työnopastuksesta hyötyvät taloudellisesti uuden työntekijän lisäksi työnantaja ja työyhteisö (Vartiainen ym., 1989 s. 58; Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 19; Alhainen ym., 2011 s. 37).



Kuva 4 Ammatillisen osaamisen käsi (mukaillen Jamk, n. d.; Eklund, 2018).

5.3 Työnopastaja

Työnopastaja on työtehtävää opastava henkilö, jonka on tunnettava opastettava työ. (Vartiainen ym., 1989 ss. 53, 66) Työnopastaja ei paranna työntekijän asiantuntijuutta tietoja opettamalla vaan auttaa uutta työntekijää omaksumaan työtehtävään tarvittavia toimintoja, edellytyksiä ja seurauksia. (Alhainen ym., 2011 s. 21) Työnopastajan tavoite on saada uudesta työntekijästä itsenäinen eikä riippuvainen työnopastajastaan (Alhainen ym., 2011 s. 91). Parhain työnopastaja ei ole työntekijä, joka osaa työnsä loistavasti ja on ollut lukuisia vuosia työtehtävässään. Työnsä hyvin omaava henkilö saattaa olla ”liian” hyvä ja rutinoitunut työhönsä, jotta osaisi astua uuden työntekijän saappaisiin ja pystyisi opastamaan opetukselle välttämättömiä yksityiskohtia. (Vartiainen ym., 1989 ss. 66-67)

Työnopastaja tukee, käynnistää ja ohjaa työnopastusprosessia pyrkimyksenä saada uusi työntekijä oppimaan oma työ ja kehittymään oppimaansa käyttäen oman työnsä ammattilaisiksi. (Alhainen ym., 2011 s. 23) Työnopastuksen aikana työnopastaja analysoi yhdessä uuden työntekijän kanssa työtehtävään tarvittavia taitoja ja haastaa työntekijää pohtimaan kriittisiä kysymyksiä työtään kohtaan (Alhainen ym., 2011 ss. 21, 35).

Työnopastajan on tiedettävä organisaation tavoitteet ja hallittava ymmärtämään kuinka kytkeä työnohjaus osaksi niitä (Alhainen ym., 2011 s. 33). Hänen on tunnettava lainsäädäntö ja määräykset, jotka kuuluvat työsuojeluun, sekä korostettava turvallisia työtapoja

ja kerrottava mahdollisista vaaratekijöistä. (Pro Pilvipalvelut, n. d.) Työnopastuksessa työnopastajan on oltava tietoinen työopetusmenetelmistä ja oppimisen psykologian perusteista. Hänen on oltava työnopastusprosessin aikana motivoitunut ja halukas opettamaan, koska uuden työntekijän oppimisen seuraaminen on työnopastajalle toisinaan pitkästyttävää samojen asioita toistamisen takia. (Vartiainen ym., 1989 s. 67) Kuvassa 5 listattuna hyvän työnopastajan ominaisuuksia.



Kuva 5 Ajatuskartta työnopastajan hyvistä ominaisuuksista (mukaillen Eklund, 2018 s. 194).

5.4 Suunnittelu ja valmistelu

Esimiehen on tarkistettava työnopastajan opastamisen taito ja varmistettava, että työnopastajalla on opastukseen aikaa (Juuti & Vuorela, 2002 s. 50). Monia vuosia työssä ollut työntekijä on voinut harjaantunut työtehtäväänsä niin hyvin, ettei enää osaa huomata opetuksen kannalta olennaisia asioita. Kyseinen tilanne saattaisi aiheuttaa opetuksen painoarvon muuttuvan uuden työntekijän kannalta väärin asioiden käsittelyyn. (Vartiainen ym., 1989 s. 65)

Järjestelmällisen ja hyvän työnopetuksen saamiseksi työnopastajan on varmistettava koneiden, laitteiden ja ohjelmien toimintakunto. Huolehdittava työympäristö siistiksi ja asialliseksi, sekä valmisteltava uudelle työntekijälle tavarat ja materiaalit valmiiksi ennen työnopastuksen aloittamista. Työnopastajan on tiedostettava omat suoritusedellytyksensä, selvitettävä uuden työntekijän pätevyys, oppimismotivaatio ja suoritusedellytykset. Lopuksi työnopastajan on valittava edellisiä kohtia ajatellen sopivin opetusmenetelmä työtehtävän opettamiseksi. (Vartiainen ym., 1989 s. 62)

5.5 Työnopastusmenetelmät

Hyvät ohjaajan taidot ovat hyvän työnopastajan tunnusmerkit. Työnopastajalla on oltava tietoa ja osaamista oppimisesta, jotta hän osaa tukea ohjeillaan ja toiminnallaan tulokkaan oppimista ja kehittymistä. (Kupias & Peltola, 2009 ss. 111-112)

Työnopastus rakentuu oppimiseen ja oppimisen harjoitusmenetelmiin. Erilaiset harjoitusmenetelmät ovat opetellessa ja kehittäessä ammattitaitoa keskeisessä asemassa. Opettamisella hankitaan työtehtävään kohdistuvaa tietoa ja harjoittamisella sovelletaan sitä. Tavoite harjoitusmenetelmissä on kehittää osaamista tehostaen sisäisiä malleja eli psyykkisten työtoimintojen säätelyä. (Vartiainen ym., 1989 s. 73) Yritykset valitsevat kyseiset menetelmät organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sopiviksi. Menetelmien välillä ylläpidetään monipuolisuutta, joka tarjoaa uudelle tulokkaalle ärsykeitä ja eri näkökulmia. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 205) Harjoitusmenetelmät luokitellaan toteutuksen muodon mukaan: henkisiin, ulkoisiin ja kielellisiin. Työnopastuksen harjoitteluissa käytetään tekemisen, ajattelun, mielikuvan ja puheenprosessien muotoja eri tavoilla yhdistellen. (Vartiainen ym., 1989 s. 73)

Fyysisissä harjoitteluissa painopiste on ulkoisessa suorittamisessa. Harjoittelun päämuotoja ovat tekemällä harjoittelu ja simulaatioharjoittelu. Tekemällä harjoittelua kutsutaan myös erehdys- ja yritysmenetelmäksi. Erehdys- ja yritysmenetelmässä uusi työntekijä opettelee työtään itsenäisesti yritysten ja erehdysten pohjalta. Simulaatioharjoittelussa opetellaan jäljitelmän avulla tai jäljitettävässä tilanteessa työtä. (Vartiainen ym., 1989 s. 73)

Mentaalisessa harjoittelussa painopiste on tietoisissa psyykkisissä prosesseissa. Menetelmän avulla tehtävät harjoitellaan sisäisesti kuvitellen tai ajatellen. Mentaalinen harjoittelu koostuu havainnointiin perustuvasta-, mielikuva-, verbaali- ja ajatteluharjoitteluista.

(Vartiainen ym., 1989 ss. 74-75) Taulukoissa 1 ja 2 fyysiset ja mentaaliset harjoitustavat eroteltuna työnopastuksessa hyödyntäen.

Taulukko 1 Fyysiset harjoitustavat työnopastusprosessissa (mukaihen Vartiainen ym., 1989 s. 74).

FYYSISET HARJOITUSTAVAT	
Tekemällä harjoittelu	Simulaatioharjoittelu
Uusi työntekijä harjoittelee työtehtävää tekemällä.	Uusi työntekijä harjoittelee työtehtävää jäljitelmän avulla.

Taulukko 2 Mentaaliset harjoitustavat työnopastusprosessissa (mukaihen Vartiainen ym., 1989 s. 74).

MENTAALISET HARJOITUSTAVAT			
Havainnointiin perustuva harjoittelu	Mielikuva-harjoittelu	Verbaalinen harjoittelu	Kognitiivinen harjoittelu
Uusi työntekijä harjoittelee työtehtävää havainnoimalla toista työtä tehdessään.	Uusi työntekijä harjoittelee miellessään suorittavansa työtä.	Uusi työntekijä analysoi ääneen työtehtävää.	Uusi työntekijä analysoi työtehtävää itsekseen hiljaa annettujen käytäntöjen avulla.

Työnopastus koostuu oppimisen harjoitusmenetelmien lisäksi työnopastajan ohjaustyyleistä. Erilaisia ohjaustyyliä ovat hyväksyvä, kartoittava, haastava, neuvova, kannustava ja esimerkkien tai tarinoiden avulla opastaminen. (Kupias & Peltola, 2009 ss. 142-148)

5.6 Työnopastamisvaiheet ja -tilanteet

Työnopastuksessa tähdätään pätevään työsuoritukseen ja myönteiseen asenteeseen työtehtävää kohtaan (Vartiainen ym., 1989 s. 53). Paras työnopastus tapahtuu rauhallisella työnopastustahdilla, havainnollistavilla esityksillä ja työnopastajan positiivisuudella.

Uusi työntekijä saa näin miellyttävän ja hyvän kuvan työn erityispiirteiden suorittamisesta. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 50) Paras työnopastuksen oppimistilanne luodaan jännittävällä, turvallisella ja hyväntahtoisella vuorovaikutusympäristöllä (Alhainen ym., 2011 s. 35).

Työnopastus koostuu viiden askeleen menetelmästä (kuva 6). Työnopastusvaiheet ovat valmistautuminen, opastus, mielikuvaharjoittelu, kokeilu ja harjoittelu. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 50; Penttinen & Mäntynen 2009 s. 6)



Kuva 6 Työnopastuksen vaiheet (mukaillen Juuti & Vuorela, 2002 s. 50)

Valmistautuminen on työnopastuksen alussa työnopastajan ja uuden työntekijän välistä keskustelua ja tutustumista toisiinsa. Työnopastajan on kerrottava, miksi kyseistä työtä suoritetaan ja miten työ kytkeytyy organisaation toimintaan ja strategiaan. (Juuti & Vuorela, 2002 s. 51) Työnopastaja arvioi uuden työntekijän taitojen ja tietojen tasoa, sekä asettaa uuden työntekijän kanssa välitavoitteet ja tavoitteet työlle. (Penttinen & Mäntynen 2009 s. 6) Tavoite valmistautumisessa on saada uudelle työntekijälle kuva työtehtävän toiminnasta, suoritusehdoista ja tavoitteiden muodostumisesta (Vartiainen ym., 1989 s. 96).

Opastus on kannattavinta suorittaa pilkkomalla työn vaiheet pienempiin osiin. Alussa käydään läpi työn olennaisimmat ydinkohdat rauhalliseen tahtiin, kuten käsitteet, työvälineet, työvaiheet, työmenetelmät ja materiaalit. Työnopastaja näyttää työn vaiheiden suorittamisen ja selittää mitä kyseisissä vaiheissa tapahtuu ja miksi. Tavoite

opastuksessa on tehtävän kokonaiskuvan hahmottaminen ja työtehtävään liittyvien sääntöjen muodostaminen ja havaitseminen. (Vartiainen ym., 1989 s. 97; Juuti & Vuorela, 2002 s. 51)

Työn oppiminen ilman harjoittelua ei onnistu keneltäkään. Mielikuvaharjoitteluissa lisätään oppimisen tehoa. Mielikuvaharjoittelu tarkoittaa nimensä mukaisesti mielessä käytävää harjoittelua. Uuden työntekijän harjoittaessa mielikuvaharjoittelua hän luo kuvan työn vaiheista ja käy ne lävitse vaihe vaiheelta. Harjoittelumuoto on käytännöllisesti katsoen yhtä tehokasta kuin työn harjoittelu fyysisesti. Työnopastaja voi uuden työntekijän mielikuvaharjoittelun jälkeen tehostaa oppimista ja pyytää häntä näyttämään ja samalla kertomaan kuinka työ suoritettaisiin. Työntekijän näyttäessä ja kertoessa työn vaiheita, on työnopastajan korjattava ja täydennettävä suoritusta vahvistaakseen oppimista. (Juuti & Vuorela, 2002 ss. 51-52) Mielikuvaharjoittelujen tavoite on viimeistellä työtehtävän ja sen sisäisten mallien hiominen ennen varsinaisen työn kokeilemistä ja harjoittelua (Vartiainen ym., 1989 s. 98).

Kokeilussa uusi työntekijä suorittaa edellisten vaiheiden pohjalta oppimiaan työvaiheita työnopastajan valvonnan alaisena. Kokeilun vahvuutta lisää uuden työntekijän kertominen suorituksen aikana miten hän työn suorittaa. Työnopastaja korjaa ja täydentää uuden työntekijän oppimista ja tietoperustaa suorituksien aikana. Erityisesti hän kiinnittää huomiota uuden työntekijän työvaiheiden heikkoihin kohtiin, joihin antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta. (Vartiainen ym., 1989 s. 95; Juuti & Vuorela, 2002 ss. 51-52; Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 235) Kokeilun tavoite on avata työnopastajalle uuden työntekijän oppimisen vaiheiden onnistuneisuutta sekä nähdä kuinka työntekijän ohjaava sisäinen ja ennakoiva malli on rakentunut (Vartiainen ym., 1989 s. 99).

Harjoittelussa työnopastaja siirtyy hieman sivuun seuraamaan uuden työntekijän työnte-koa ja työntekijän varsinainen oppiminen työtehtävään alkaa (Vartiainen ym., 1989 s. 100; Juuti & Vuorela, 2002 s. 52) Työnopastaja antaa harjoittelussa vielä palautetta ja auttaa uutta työntekijää hankalissa tilanteissa. Työn sujussa ja uuden työntekijän pärjätessä työtehtävässään, loppuu työnopastusprosessi ja työntekijästä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen. Harjoittelun tavoite on uuden työntekijän harjaannuttaa tietoja ja taitojaan mahdollistaen itsenäisen työskentelyn. (Vartiainen ym., 1989 s. 100)

5.7 Seuranta ja arvioiminen

Seuranta ja arviointi ovat uuden työntekijän tilanteen arviointia samoin kuin organisaation perehdytys- ja työnopastusprosessien toimivuuden arviointia. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 245) Seurannalla varmistetaan uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja hänen tavoitteidensa edistyminen. Seuranta auttaa työnopastajaa tietämään millaista tukea työntekijä tarvitsee. (Eklund, 2018 s. 119) Uuden työntekijän perehdytys- ja työnopastusprosessin seuranta voidaan suorittaa keskusteluin ja lomakekyselyin (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 246). Muita seuraamisen mittareita voivat olla uuden työntekijän itsearviointi, asiakaspalaute tai työkavereiden antama vertaispalaute. (Eklund, 2018 s. 120)

Palaute- kehitys-, ja arviointikeskustelut suoritetaan uudelle työntekijälle perehdytys- ja työnopastusprosessin toteutuksen yhteydessä. Keskusteluiden tavoite on työntekijän ja organisaation kehittäminen (Juuti & Vuorela, 2002 s. 108). Keskusteluissa käydään läpi työntekijän kehitys- ja osaamisalueet prosessin eri vaiheissa, sekä asetetaan seuraavat tavoitteet. Keskusteluissa molemmin puolinen palaute on tärkeää. Kupias ja Peltola (2009 s. 136) painottavatkin meidän kaikkien tarvitsevan palautetta kehittyäksemme ja oppiaksemme. Työnopastajan on annettava palautetta uuden työntekijän hyvästä osaamisesta, sekä kehittämis- ja korjaamiskohteista. Samalla tavalla uuden työntekijän on annettava palautetta opastajalle hänen opastamistaidoistaan. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 245; Eklund, 2018 s. 124) Perehdyttämisen ja työnopastuksen loppumisen jälkeen arviointi-, kehitys- ja palautekeskusteluja on hyvä jatkaa kuukausittain työntekijän taitojen ja itsevarmuuden tukemiseksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003 s. 189) Keskusteluiden suorittamisella on suora positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin (Juuti & Vuorela, 2002 s. 107).

Organisaation perehdytys- ja työnopastusprosessien arvioinnissa arvioidaan tulokkaan toimintaa, sekä vastuuhenkilöiden toimintaa organisaatiossa. Perehdyttämisen seuranta on suoritettava niin, että tiedon avulla voidaan arvioida perehdyttämisen ja työnopastuksen toteutumista ja siitä ansaitsemaa hyötyä. Seuranta on helpoin suorittaa kyselylomakkeilla, joissa huomioidaan kysymykset niin, että organisaatio saa tiedot perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteista organisaation, sekä uuden työntekijän kehittämisen kannalta. (Kjelin & Kuusisto, 2003 ss. 245-246) Kyseisiä kohteita voivat olla onnistumisen kokemukset, vuorovaikutuksen toimivuus, työtehtävän sujuvuus tai palautteen määrä ja laatu. Perehdyttämisen ja työnopastamisen seurannassa perehdyttäjän ja

työnohjaajan on hyvä suorittaa arviointi perehdytyksen ja työnohjaamisen etenemisestä. (Eklund, 2018 s. 120)

6 KEHITYSTYÖ

Tässä osiossa tarkastellaan kehitystyön vaiheita, sekä aineiston hankkimiseen käytettyjä menetelmiä. Luvussa tarkastellaan kohdeyrityksen tämänhetkistä perehdytysprosessin kulkua ja tilannetta. Kohdeyrityksessä on kaksi erilaista perehdytysrunkoa, jotka ovat tarkoitettut toimihenkilöille ja tuotannon työntekijöille. Tässä opinnäytetyössä tarkastelussa keskitytään laminaattipakkaamon tuotannon työntekijöiden perehdytysprosessiin, koska ohje tulee laminaattipakkaamon tuotannon työntekijöille käyttöön ja haastatteluaineisto on kerätty pääsääntöisesti tuotannon työntekijöiltä.

6.1 Perehdytys- ja työnopastusprosessin materiaalit ja vaiheet

Eckes-Granini antaa uudelle työntekijälle ennen työn aloitusta luettavaksi seitsemän kirjallisen ohjeen tietopaketin. Ohjeissa kerrotaan yhtiön toiminnasta, säännöistä, ohjeista, toimintatavoista ja perehdytyksestä. Työntekijän on luettava aineisto ennen työn aloitusta.

Laminaattipakkaamon perehdytysprosessi ei huomioi uuden työntekijän taustaa tai kokemusta. Perehdytysuunnitelma on geneerinen, eikä sitä räätälöidä uudelle työntekijälle yksilölliseksi. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään työnopastaja, joka on vastuussa työnopastamisesta ja uuden työntekijän tutustumisesta työyhteisöön.

Työn aloittaessa uusille työntekijöille jaetaan työnopastuskortit, joiden tehtävä on tukea työnopastusprosessia. Työnopastuskortti on työnopastajan muistilista opetettavista tärkeistä kohdista. Työnopastuskorteissa on kirjattuna allekkain kohdat, jotka uuden työntekijän on hallittava uudessa työtehtävässään toimiessaan itsenäisesti. Kohdat ovat esimerkiksi työvaiheita, työn menettelytapoja ja työturvallisuuteen liittyviä käytäntöjä. Työnopastuskortin kohdat käydään työnopastajan johdolla työnopastusvaiheessa läpi. Uuden työntekijän hallittaessa työnopastuskortin kohdan, allekirjoittavat työnopastaja ja uusi työntekijä osuuden suoritetuksi. Kaikkien työnopastuskortin kohtien hallitsemisen ja taidon todentamisen jälkeen, allekirjoituksilla varustettu työnopastuskortti viedään työnjohtajalle.

Työnopastusprosessi kestää laminaattipakkaamossa 3–5 viikkoa, riippuen uuden työntekijän oppimisen tahdista. Oppimisen ja työn hallitsemisen vaiheita tarkkailevat

työnopastajat. Ensimmäisinä viikkoina työnopastajat raportoivat uuden työntekijän oppimisen kehittymistä työnjohtajalle. Uuden työntekijän hallittaessa työtehtäväänsä, siirtyvät työnopastajat sivuun seuraavaan työn sujuvuutta. Haastavissa ja ongelmatilanteissa työnopastaja on uuden työntekijän tukena.

Yrityksen kesätyöntekijät aloittavat työskentelynsä liukuvasti toukokuun alun ja kesäkuun puolivälin aikana. Pääosa kesätyöntekijöistä työskentelee elokuun loppuun saakka. Noin 2–5 viikkoa uusien työntekijöiden aloittamisen jälkeen järjestetään yleisperehdytystilaisuus, jossa kerrotaan yrityksen laatu- ja ympäristöjärjestelmistä, tuotesuojelusta sekä tutustutaan yrityksen toimisto- sekä tuotantotiloihin. Tilaisuuden lopuksi uusille työntekijöille pidetään kirjallinen testi, jossa kysytään tilaisuudessa käytyjä aiheita. Testin tarkoitus on osoittaa perehdytyskierroksen pitäjälle, että kaikki ennalta suunnitellut aiheet käytiin läpi sekä kuinka hyvin tilaisuudessa käsitellyt aiheet jäivät uusien työntekijöiden mieleen. Perehdytys ja työnopastus päättyvät, kun uusi työntekijä on käynyt perehdytystilaisuuden ja työnopastaja on arvioinut henkilön hallitsevansa työtehtävän. Lopullisen päätöksen perehdyttämisen ja työnopastuksen päättymisestä tekee työnjohtaja. Tämän jälkeen työntekijä toimii yksin työtehtävässään, eikä työnopastaja ole vastuussa ja tarkkailemassa uuden työntekijän työsuoritusta.

Työsuhteen päättyessä uusilta kesätyöntekijöiltä kerätään palaute, jossa kysytään muun muassa yleisperehdytyksen ja työnopastuksen laatua, yhtiön työilmapiiriä ja kuinka on ymmärtänyt yrityksen toiminnan kokonaisuuden. Palautteiden pohjalta yritys tekee muutoksia perehdytys- tai työnopastusprosesseihin. Uusilta vakituisen työsuhteen aloittavilta työntekijöiltä ei kerätä palautetta perehdytyksestä ja työnopastuksesta, koska yrityksen vakituisten työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä, eikä palautteen keräämistä olla nähty tarpeelliseksi. Vuosittain jokaisen työntekijän kanssa käydään esimies-alaiskeskustelu ammatillista kehittymistä koskien. Yrityksessä kyseistä kehityskeskustelua kutsutaan Tymo-keskusteluksi.

6.2 Kehitysmenetelmä

Kehitystyö suoritettiin laadullista eli kvalitatiivista kehitysmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivinen menetelmä on tyypillisesti avoin, teema- tai ryhmähaastattelu. Kvalitatiivisessa menetelmässä tutkittavia henkilöitä on paljon vähemmän kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa menetelmässä. Kvalitatiivisen menetelmän tavoite on hankkia niukasta kohteesta mahdollisimman paljon informaatiota, jotta tapahtumaa ymmärrettäisiin paremmin

ja kokonaisvaltaisemmin. Menetelmässä ei huomioida paljoa jo olemassa olevia teorioita, koska tarkoituksena on kehittää ja luoda uutta tietoa. (Ojasalo ym., 2015 s. 105)

Tässä kehitystyössä laadullisen tutkimusmenetelmän suorittamiseksi on valittu haastattelu. Tutkimushaastattelut koostuvat kolmesta lajista (Hirsjärvi & Hurme, 2009 ss. 43-45; Näpärä, 2017):

- Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu
- Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu
- Strukturoimaton eli avoin haastattelu

Kehitystyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu kohdentaa haastattelun tiettyyn aiheeseen. Haastattelumuoto ei sido haastattelukertojen määrää tai kuinka syvälle haastattelukysymyksillä aiheeseen mennään. Haastattelukysymyksien yksityiskohtaisuus ja niiden esittämisen järjestys eivät ole oleellisia, vaan tärkeintä on haastattelun eteneminen halutussa teemassa. Haastattelussa voidaan jättää esittämättä etukäteen laadittuja kysymyksiä ja vastaavasti voidaan kysyä uusia ennalta suunnittelemattomia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2009 s. 48; Ojasalo ym., 2015 s. 108)

Teemahaastattelu soveltui opinnäytetyön haastatteluihin parhaiten, koska haastatteluissa haluttiin saada tietoa ennalta määrättyihin aiheisiin ja avoimiin kysymyksiin. Haastattelutilanteissa pystyttiin ajankäytön ja haastateltavan perehtyneisyyden mukaan vaihdella haastattelukysymyksien esittämisen järjestystä ja pyytämään täsmennystä vastauksiin. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sopi kehitystyöhön senkin takia, että työn aikana yritys sai kuvan vakituisten työntekijöiden perehtyneisyydestä kysytyihin teemoihin.

6.3 Toteutus

Kehitystyö aloitettiin kartoittamalla ja suunnittelemalla millä tasolla osastoista haluttiin tietoa kerätä. Jokaisesta osastosta haluttiin saada kuvattua osaston toimintaa, koko prosessinkulku tai tärkeimmän prosessin vaiheen kulku. Jokaiselta osastolta haluttiin kuvia mahdollisten ammattisanastojen tukemiseksi ja asioiden nopeammaksi hahmottamiseksi. Laminaattipakkaamosta päätettiin tärkeimmät ammattisanat, käsitteet ja tuotantokoneet, jotka haluttiin ohjeeseen.

Kehitystyö päädyttiin suorittamaan teemahaastattelujen pohjalta. Haastatteluun päädyttiin, koska toimeksiantajalla ei ollut valmiita ohjeita aiheista, joista tietoja olisi voinut koostaa. Haastatteluilla koettiin saavan mahdollisimman laajasti tietoa myös avoimiin kysymyksiin. Haastattelut suoritettiin eri osastojen ja eri työtehtävissä olevilta työntekijöiltä. Osa ohjeen tiedoista kerättiin haastatteluiden lisäksi sähköpostin välityksellä tilaus- ja toimitusketjun muilta työntekijöiltä, kuten toimihenkilöiltä.

Eckes-Graninilla tuotannon osastoilla käytetään erikoissanastoa sisältävää ammattikieltä. Työntekijät käyttävät erikoissanastoa eri termein, tavoin ja erilaisissa yhteyksissä. Tässä opinnäytetyössä kunkin ammattitermin sisältöä ja merkitystä, sekä osastojen toiminnan vaiheita ja tehtäviä on kysytty yhdestä kolmeen haastateltavalta. Samalla tavoin, kunkin tuotantokoneen toimintaperiaatetta on kysytty yhdestä kolmeen koneen käyttöön perehtyneeltä työntekijältä. Ohjeen prosessikaavioiden, ammattisanaston ja koneiden toiminnasta sain kirjoittaa myös omakohtaisesti kesällä oppimieni tietoni pohjalta.

Haastatteluiden ja prosessikaavioiden lisäksi ohjeeseen otettiin paljon valokuvia muun muassa eri osastojen tuotantokoneista, tiloista ja tuotteiden ulkonäöstä eri tuotannon vaiheissa. Kuvien tarkoitus on kytkeä uudelle työntekijälle ammattisanan tai tuotantokoneen nimi itse kohteeseen. Muutamista laminaattipakkaamon työnsuorituksen vaiheista otettiin video. Ohjeen alkuun lisättiin layout-kuva, jossa ovat kaikki osastot pois lukien mehunvalmistus ja pahvivarasto, jotka sijaitsevat eri kerroksessa. Layout-kuvasta värikoodattiin jokaisen osaston alueet. Osastokohtaisissa kappaleissa layout-kuvat rajattiin kyseisen osaston alueeseen, jonka avulla pystytään hahmottamaan osaston aluetta tarkemmin ja tuotantolinjojen sijainteja.

Ohjeen haluttiin koostuvan tasa-arvoisista ammattisanaston ja tuotantokoneiden määrityksistä. Toimeksiantajayrityksen toiveesta tehtiin myös erityisen huolellisia ja tarkkoja määrityksiä, joissa esimerkiksi avattiin tuotantokoneen vaiheet yksityiskohtaisemmin. Ammattisanaston ja tuotantokoneiden tärkeys ja monivaiheisuus sai nousta esille ohjeessa. Tuotantokoneissa, joissa prosessinvaiheet näkyvät selkeästi konetta tarkkailtaessa tuotannon aikana, jätettiin määrittely suppeammaksi. Tuotantokoneet, jotka olivat monimutkaisempia ja suorittivat vaiheitaan piilossa sisällään, avattiin määrittelyssä tarkemmin.

Tuotannon osastoilla uudet työntekijät ovat lähtökohtaisesti kesätyöntekijöitä. Ohje kirjoitettiin helppolukuiseksi ja määritelmät selitettiin yleiskieltä käyttäen, jotta täysin ulkopuolinen henkilö ymmärtäisi määritelmät ja osastojen toiminnat.

Haastatteluissa kerätyistä tiedoista kirjoitettiin ohje. Osastojen työnjohtajat tarkastivat ohjeen asiasisällön. Tarkastuksissa nousseiden palautteiden pohjalta ohjetta korjattiin ja muokattiin. Ohjeen lopullinen muoto ja asiasisällön tarkastus suoritettiin toimeksiantajan ohjaajien kanssa. Valmis ohje ladataan yrityksen intranettiin, josta ohjetta voivat kaikki työntekijät lukea ja tarkastella. Laminaattipakkaamoon ohje tulostetaan paperiseksi versioksi.

6.4 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut suoritettiin lokakuun ja joulukuun välillä 2020. Haastateltavina toimivat suurimmaksi osaksi tuotannon työntekijät, mutta myös kuormansuunnittelija ja työnjohtajat. Tarkempia tietoja ilman haastattelua kerättiin tilaus- ja toimitusketjun muilta työntekijöiltä sähköpostitse. Haastateltaviksi valittiin opinnäytetyön ohjaajien ja työnjohtajien ehdottamat vakituiset työntekijät, joiden osaaminen on kattavaa.

Eckes-Graninilla tuotanto-osastojen toiminta on oltava tehokasta ja jatkuvaa. Laminaattipakkaamossa ja mehunvalmistuksessa työskentely on keskeytyvää kolmivuorotyötä. Tuotantoa ei voida pysäyttää ilman linjalla tapahtuvaa pakottavaa syytä. Tästä syystä työntekijöitä haastateltiin, kun heille vapautui aikaa varsinaisilta töiltä. Haastattelut pyrittiin suorittamaan erillisessä rauhallisessa tilassa, jotta haastateltava ja haastattelija pystyivät keskittymään tilanteeseen. Aikaa rauhalliseen haastatteluun löytyi ainoastaan, kun tuotantolinjat olivat pesussa tai uuden erän aloitusta odoteltiin. Suurimmaksi osaksi haastattelut jouduttiin suorittamaan työntekijöiden töiden lomassa tuotannon tiloissa. Työn ohella suoritettavat haastattelut olivat parempia siltä osin, että haastateltava pystyi näyttämään linjalta, kuinka jokin asia tapahtui. Huonoa työn ohella haastattelussa oli tuotannon meluaste, joka söi keskittymistä ja vaikeutti kuulemistä. Ohjaajien ehdottamien minulle ennestään tuntemattomien työntekijöiden kanssa sovittiin haastattelun ajankohta etukäteen ja haastattelu suoritettiin rauhallisessa paikassa.

Haastatteluihin käytetty aika vaihteli paljon. Rauhallisessa tilassa haastattelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia. Työn ohella käydyt haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Työn ohella haastattelussa työntekijät joutuivat hoitamaan työtään kysymysten välissä. Tämä aiheutti katkonaisen haastattelutilanteen ja toisinaan turhautumista molempien osapuolien välille. Joskus haastattelu päätettiin keskeyttää linjalla tapahtuvien toistuvien häiriöiden seurauksesta. Työn ohella suoritettavat haastattelut

oli helpoin suorittaa pieninä ponnisteluina, jotta haastatteluun jaksettiin keskittyä työn lisäksi.

Haastattelukysymykset valikoitiin työntekijöiden perehtyneisyyden mukaan, jotta vastauksista saatiin kattavat ja helposti ymmärrettävät. Haastattelukysymysten määrä mitoitettiin ajan sekä haastateltavan ja haastattelijan keskittymisen suhteen. Haastattelut lopetettiin, kun haastateltavan oli palattava takaisin töihin tai molempien osapuolien keskittyminen heikkeni. Ammattisanastoa käsittelevissä haastatteluissa haettiin vastaukset kysymyksiin;

- Mitä sana tarkoittaa?
- Miksi sellainen on käytössä?
- Miten se liittyy työtehtävään?
- Kuinka se on liitoksista osastojen toimintaan?

Tuotantokoneiden toimintaa selvitettiin avoimin kysymyksiin:

- Mitä tuotantokone tekee?
- Miten tuotantokone tekee?
- Kuinka tuotantokone toimii?

Avoimia kysymyksiä käytettiin myös selvittäessä osastojen toimintaa ja prosessin vaihteita. Avoimien kysymysten käyttö kannusti haastateltavia kuvaamaan asioita omin sanoin.

Haastattelutilanteissa haastateltavilta kysyttiin lisäkysymyksiä ja selityksiä ohjeen asiasällön ulkopuolelta. Halusin kysymyksillä ja lisätiedolla lisätä osastojen, tuotantokoneiden ja ammattisanastoiden kokonaiskuvan hahmottamista. Näin varmistin, että ymmärsin asiat oikein ja saisin kirjoitettua selkeän ohjeen, jonka tekstit saatiin liitettyä toisiinsa. Toisinaan haastateltavat käyttivät haastatteluissa myös sellaisia ammattitermejä ja -käsitteitä, joita ei ollut mukana alkuperäisessä suunnitelmassa. Kyseiset käsitteet lisättiin ohjeeseen omiksi kohdiksi tai ne selitettiin lyhyesti toisen sanan määrittämisessä.

Haastateltavien määrä ei päätetty ennen haastattelujen aloitusta. Tavoitteena oli saada ennalta suunnitellut kohteet haastateltua vähintään kolmelta haastateltavalta, jotta saataisiin laajat vastaukset. Työn edetessä lopulta vaihdettiin haastattelutaktiikkaa. Ohjeen kohteiden haastattelut suoritettiin niin monelta haastateltavalta kuin oli tarve, jotta tieto oli laaja ja hyvä. Lopulta haastateltavina toimi 15 tuotannon työntekijää kolmesta

osastosta, kaksi työnjohtajaa ja kuormansuunnittelija. Sähköpostilla tarkempia tietoja tiedusteltiin seitsemältä työntekijältä.

6.5 Haasteet

Opinnäytetyön aikana nousi paljon erilaisia haasteita haastatteluun, ajankäyttöön, ohjeen jäsentelyyn ja asiasisältöön liittyen.

Työntekijöiden haastattelu työnteon ohella sisälsi monia haasteita. Tuotanto-osastot koostuvat suurista tuotantolaitteista, jotka tuottavat tuotannon käydessä suuren meluasteen. Tiloissa käytetään kuulonsuojausta, kuulovaurioiden ehkäisemiseksi. Kova meluaste pakottaa puhumaan kuuluvasti ja kuuntelemaan erityisen tarkasti toista henkilöä, jotta melun ja kuulosuojaimien läpi saa selvän. Haastateltavan ja haastattelijan ääni ei toisinaan kantanut vastakkaiselle osapuolelle ja tilanne koettiin turhauttavaksi, koska jouduttiin toistamaan vastaus tai kysymys uudestaan. Tilanne altisti helposti siihen, että jotain yksittäistä sanaa tai sanoja ei kuultu kunnolla ja vastauksen tarkoitus ymmärrettiin väärin. Työntekijöiltä varmistettiin haastatteluissa kerätyt vastaukset ja pyydettiin palautetta asiavirheistä. Näin varmistettiin, että olin ymmärtänyt asiat samalla tavalla kuin haastateltava. Koska haastateltavat olivat persooniltaan erilaisia, kokivat toiset toistamisen ärsyttävänä ja turhauttavana. Kyseisten henkilöiden kanssa vastauksien toistamista rajoitettiin, jotta haastattelutilanne pysyi mahdollisimman levollisena. Toisinaan väärinymmärryksien aiheuttamaa väärää tietoa löydettiin yrityksen ohjaajan kanssa ohjetta läpi käydessä.

Haastateltavien vastaukset vaihtelivat paljon työntekijöiden välillä. Osa haastateltavista vastasivat laajasti ja selittivät oma-aloitteisesti, kuinka ja miksi jokin asia tapahtui. Koska olin ollut laminaattipakkaamolla kesätöissä, pystyin esittämään täsmentäviä kysymyksiä haastateltaville ja pyytämään heitä kertoman enemmän kohteeseen liittyen. Osastoista, joiden toiminnasta minulla ei ollut tietoa, en kyennyt esittämään tarkempia kysymyksiä. Myöhäisemmissä vaiheissa toisen haastateltavan tai yrityksen ohjaajan kanssa ilmeni ajoittain joitain olennaisien tietojen puutteita ammattisanaston, prosessien vaiheiden tai tuotantokoneiden toiminnassa.

Yleinen ongelma haastateltavien vastauksissa olivat puhekielisten sanojen käyttö. He kuvasivat esimerkiksi tuotantokoneen toiminnan väärillä termeillä. Vastauksista puuttivat tuotantokoneiden ohjeiden mukaiset ammattisanat ja määritelmät. Osa tuotannon

työntekijöiden käyttämistä tuotantokoneiden nimistä ja vaiheista olivat heidän työnjohtajallensa täysin uusia. Työntekijät olivat keksineet omat nimet tuotantokoneille tai työvaiheille, jolloin laitevalmistajien antamat nimet olivat unohtuneet. Ammattisanan tai tuotantokoneen toiminnan ollessa minulle uusi, oli mahdotonta tietää, olivatko heidän käyttämänsä sanavalinnat oikeat. Ohjeen kirjoittaminen asialliseksi ja tarkaksi kuvaukseksi oli todella vaikeaa kyseisissä tapauksissa.

Ajankäytössä nousevia haasteita tuli haastattelujen pituuksissa. Haastatteluihin käytetty aika tuntui aina loppuvan kesken siihen nähden, kuinka moneen haastattelukysymykseen saatiin vastaus. Ammattisanoja oli liian paljon aikaan nähden ja tavoite oli laitettu liian korkealle. Ammattisanoja ei kuitenkaan haluttu karsia, koska kaikki ohjeeseen päätyt ammattisanat tulisivat olemaan uusille työntekijöille tärkeitä. Ohjeeseen kerättyjen tietojen haastattelu oli hidasta. Haastattelujen aloittaessa ammattisanastoa kohden haluttiin kolme haastateltavaa. Nopeasti huomattiin, että kattavan vastauksen saattoi saada ensimmäiseltäkin haastateltavalta. Yrityksen ohjaajan kanssa päädyttiin, että sain oman tietämyksen mukaan arvioida haastateltavien vastauksien kattavuuden. Lopulta luovuttiin kolmen työntekijän haastatteluista jokaista sanaa kohden ajankäytön ja turhan työn vuoksi.

Laminaattipakkaamon ammattisanaston määrityksiin lisättiin kuvia helpottamaan tuotantokoneiden, tiedostoiden tai tiettyjen tuotannossa tapahtuvien vaiheiden tunnistamista. Kaikkia suunniteltuja ja haluttuja kohteita ei saatu valokuvattua, koska kohteiden kuvaamiseen vaadittiin halutun tuotantolinjan toimintaa. Kyseiset tuotantolinjat eivät olleet käytössä, kun kuvaamiseen oli mahdollisuus. Yritys täydentää ohjeeseen kuvia, jos he kokevat niille on tarvetta.

6.6 Jatkokehitysehdotukset

Näen paljon erilaisia jatkokehitysehdotuksia ja ideoita, kuinka tekemääni ohjetta voitaisiin kehittää tai viedä eteenpäin. Ohjeen loppuun olisi hyvä tehdä hakemisto ammattisanoista ja tuotantokoneista aakkosjärjestykseen. Ammattisanoja ja tuotantokoneita oli niin paljon, ettei niitä kannattanut sisällyttää sisällysluetteloon. Sisällysluetteloon kirjattiin vain osastot ja niihin liitoksissa olevat työympäristöt. Ohjeen lopusta hakemiston avulla uuden työntekijän on helpompi löytää etsimänsä ammattisana tai tuotantokone.

Kesän 2021 jälkeen ohjeesta olisi kerättävä palaute laminaattipakkaamon kesäyöntekijöiltä. Palautekysymysten suunnittelu ja laatiminen ei kuulunut opinnäytetyöhön laajan sisältöalueen vuoksi. Palautekyselyssä kohdistaisiin kuitenkin kysymykset aiheisiin, käytettiinkö ohjetta perehdytys- ja työnopastustilanteissa ja oliko siitä uusien työntekijöiden mielestä apua sekä mitä kehitysideoita heillä nousisi mieleen. Kyselyssä vastattaisiin kyllä/ei vastausvaihtoehdoilla sekä näkemystä kuvaavalla vaihtoehdolla asteikolta 1–5. 1 = Erittäin huono/erittäin huonosti ja 5 = erittäin hyvä/erittäin hyvin. Kokosin muutamia aiheita, jotka palautteessa olisi hyvä kysyä ohjeen kehittämisen kannalta:

Kysymykset, joiden vastausvaihtoehdot ”Kyllä/Ei”.

- Esittelikö työnopastaja ohjeen
- Käytitkö ohjetta perehdytys- ja työnopastustilanteissa oppimisen edistäjänä

Kysymykset, joiden vastausvaihtoehdot ”1–5”.

- Kuinka hyvin koit ohjeen hyödylliseksi ja opettavaksi
- Oliko yleissanastosta hyötyä
- Ohjeen kirjoitustyyliä oli helppo lukea
- Ohjeen etenemisen järjestys

Osastokohtaisesti kysymyksiä jokaisesta osastosta esimerkiksi:

- Sain yleiskäsityksen osastosta ja sen toiminnasta

Kirjallinen vastaus

- Mitä olisit kaivannut enemmän
- Mitä olisit kaivannut vähemmän

Vapaa sana ohjeesta

Palautetta olisi hyvä pyytää myös muiden osastojen uusilta työntekijöiltä. Palautekyselyssä painotettaisiin kysymyksiin, kuten ovatko uudet työntekijät löytäneet ohjeen yrityksen intranetistä ja olisiko heidän osastollaan hyötyä kyseisenlaisesta ohjeesta.

Palautteen pohjalta ohjetta olisi kehitettävä ja muokattava toimivammaksi. Jos ohje koetaan laminaattipakkaamossa oppimista edistäväksi ja työnopastusjaksoa lyhentäväksi, voitaisiin ohjeen sisältöä laajentaa muidenkin osastojen osalta. Muille osastoille laajentaessa ohje tehtäisiin tietyn osaston ohjeeksi ja laminaattipakkaamossa painotettavat

ammattisanastot ja tuotantokoneiden määritykset poistettaisiin. Ohjeessa keskityttäisiin tarkemmin kyseisen osaston tuotantovaiheisiin, ammattisanastoon ja tuotantokoneiden toimintaan. Muiden osastojen osalta ohjeeseen jo kerätyt tiedot säilytettäisiin yleistamalla.

Työnopastajille ei ole työnopastukseen opinnäytetyön lisäksi ohjetta. Työssäni tehtyä ohjetta voitaisiin laajentaa paremmaksi lisäämällä sähköiseen ohjeeseen työnopastajille opastustilanteisiin ja opastukseen täsmentävät ohjeet. Ohjeet olisivat opastusvaiheissa linkin takana. Näin työnopastaja näkisi mitä kyseisessä opastustilanteessa on huomioitava ja kuinka työvaihe kannattaa opastaa. Toinen vaihtoehto on luoda tekemäni ohjeen pohjalta uusi ohje erityisesti työnopastajille, jossa käsiteltäisiin kuinka heidän tulisi työnopastaa ja mitä asioita opastuksen vaiheissa olisi huomioitava työhön ja opastukseen liittyen.

Opinnäytetyönä tehdyn ohjeen kehittäminen ja päivittäminen jää yrityksen vastuulle. Ohjeelle on tärkeä nimetä vastuuhenkilö, jonka velvollisuus on vastata tietojen päivittämisestä ja parantamisesta niin vaadittaessa.

7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Olen varma, että kirjallinen tukimateriaali yrityksen perehdytys- ja työnopastustilanteissa vahvistaa uusien työntekijöiden oppimista. Ohjeen avulla huomioidaan ihmisten yksilöllistä oppimista ja tarjotaan erilaisia oppimisen tapoja. Ohje mahdollistaa uuden työntekijän itsenäisen opiskelun ja kertaamisen perehdytys- ja työnopastusprosessin eri vaiheissa ja näin edesauttaa opastuksessa saadun työn syventämistä. Työn aloitusvaiheessa dokumenttien, kirjallisuuden ja internetin käyttö on Kjelinin ja Kuusiston (2003, s.119) mielestä erittäin tärkeitä. Kirjallinen ohje helpottaa uuden työntekijän epätietoisuutta, jos hän kokee jatkuvien kysymyksien esittämisen kiusallisena. Toisinaan uusi työntekijä voi kokea itsensä helposti vaivaksi opastajalleen jatkuvilla kysymyksillä (Kjelin & Kuusisto,., 2003 s. 120).

Monet Eckes-Graninin kesätyöntekijät ovat opiskelijoita, jotka ovat muuttaneet eri paikkakunnilta. Tämän takia heidän kotikaupunkinsa ei ole Turku ja Turun murteen ymmärtäminen voi olla haasteellista. Työnopastajan puhuessa Turun murretta kiinnittyy keskittyminen puheen ymmärtämiseen, eikä opeteltavan työtehtävän oppimiseen. Oppiminen kuuntelun ja havainnoitujen vaiheiden avulla ei ole kaikille helppoa, etenkin uudessa työpaikassa, jolloin tunnemme jännitystä ja epävarmuutta. Kokonaisuuksien, tuotantokoneiden ja ammattisanojen hahmottaminen ja ymmärtäminen helpottuu, kun on mahdollisuus opetella monilla eri tavoilla. Opinnäytetyönä tehty kirjallinen ohje tukee työnopastustilanteiden kuulemisen, katsomisen ja tekemisen lisäksi luettua oppimista. Eklund (2018, s.54) painottaa samoja asioita toteamalla, että perehdytyksessä ja työnopastuksessa on tarjottava erilaisia tapoja oppimiseen sekä huomauttaa toisten ihmisten pitävän enemmän kuuntelemista kuin lukemisesta ja toisinpäin.

7.1 Tavoitteiden onnistuminen

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin luomalla perehdytys- ja työnopastustilanteisiin soveltuva ohje laminaattipakkaamoon, joka tukee työnopastajaa ja uutta työntekijää perehdytys- ja työnopastustilanteissa. Ohje koostuu 22 tuotannonkoneen määrittämisestä, 31 ammattisanasta ja niiden alakäsitteiden määrittämisestä, viiden osaston toiminnan kuvauksesta sisältäen prosessinvaiheet esiteltyinä prosessikaavioissa ja viidestä työympäristöstä, jotka ovat liitoksissa laminaattipakkaamoon.

Ohjeen sisällön kulku saatiin rakennettua tuotteiden valmistuskaaren mukaisessa järjestyksessä. Ammattisanastojen ja tuotantokoneiden määritykset saatiin selkeiksi ja helposti ymmärrettäväksi. Ohjeen lukemista helpotettiin suurella määrällä havainnollistavia kuvia. Yrityksen suuren tehdasympäristön laajuutta ja osastojen sijainteja selkeytettiin layout -kuvilla. Layout -kuviin tarkennettiin värikoodauksella jokaisen osaston sijainti kyseisessä kerroksessa. Kuvasta erottaa selkeästi myös osastojen koon suhteessa muihin osastoihin. Eklund (2018, s.98) huomauttaa opastuksen haasteen olevan asioiden itsensäselvyyksinä pitäminen. Ohje poissulkee monia vakituisten työntekijöiden itsestäänselvyytenä pitävät ammattisanat ja tuotantokoneet.

Kaikkia opinnäytetyön alussa suunniteltuja tavoitteita ei saatu suoritettua ja ne suljettiin pois haastattelujen alkuvaiheessa. Ohjeesta poissuljettiin esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät asiat ja yrityksen laadunhallintajärjestelmä. Lopulliset tavoitteet opinnäytetyölle ja ohjeelle saatiin suoritettua täsmällisesti ja kattavasti.

7.2 Kehitystyön arviointi

Kehitystyöhön kului odotettua pidempi aika. Työn suorittamisen pidempään kestäminen vaikutti ohjeen lopputulokseen positiivisesti. Jokaisen osaston toiminnan vaiheet saatiin haastateltua ja kirjoitettua selkeäksi kattavaksi kokonaisuudeksi kuvien ja prosessikaavioiden kera.

Haastattelujen aikana oppimista tapahtui minussa sekä haastateltavissa. Muutamat haastateltavat saivat haastatteluissa tietoa tuotantokoneiden toiminnasta, joita he eivät olleet aikaisemmin tienneet. Oli palkitsevaa huomata kuinka minun ehdottama ja työstettävä kehitystyö toi vakituisillekin työntekijöille uuden oppimista ja kuinka innokkaasti he olivat kiinnostuneita asioista. Ohjeen luonnista on varmasti hyötyä vakituisille työntekijöille, jotka haluavat opiskella ja oppia lisää oman osastonsa muiden tuotantokoneiden toimintaa. Kjelín ja Kuusisto (2003 s.118) ovat samassa linjassa, koska työntekijät tähtäävät työn laadukkaampaan ja tarkempaan hallintaan sekä työn hyvään lopputulokseen.

Näen, että opinnäytetyöstä on hyötyä osastojen vakituisten työntekijöiden lisäksi yritykselle kokonaisuudessaan. Vastaavanlaista ohjetta ei ole yritykseen aikaisemmin tehty, eikä heillä ole tuotannon osastoista ja niiden toiminnasta yhtenäistä dokumenttia. Ohje antaa kattavan kokonaisuuden tuotannon toiminnan eri vaiheista alkaen tuotteiden

raaka-aineiden saapumisesta, asiakkaille lähteväksi myyntivalmiiksi tuotteeksi. Ohjeesta oppivat laminaattipakkaamon työntekijöiden lisäksi muidenkin osastojen työntekijät sekä toimihenkilöt. Ohje käsittelee kappaleiden aluissa osastojen toimintaa yleisesti. Työntekijät, jotka eivät toimi tuotannon osastoilla, voivat helposti ohjetta lukemalla perehtyä kappaleiden aluissa tiivistettyihin tuotannon toimintoihin.

Ohjeen kokonaisuus paisui opinnäytetyötä tehdessä. Osastoista haluttiin yleistasoinen ohje, mutta todellisuudessa ohjeen sisältöalue suureni. Työmäärän kasvu oli suureksi osaksi oma päätökseni, koska halusin tehdä kattavan ohjeen, joka todella auttaisi uusia työntekijöitä osastojen toiminnan ymmärtämisessä. Halusin ohjeeseen sellaisen sisällön, jonka olisin itse toivonut saavani aloittaessani kesätyössä. Myös yritys toivoi ohjeeseen yksityiskohtaisia kuvauksia prosessien vaiheista. Suunnittelulla ja tehokkaalla työllä sainkin haluamani tavoitteet ohjeen sisällöstä saavutettua loistavasti.

Uusille työntekijöille ohjeen pituuden aiheuttama lukumäärä tulee olemaan haaste. Ohjeen sisältöä olisi voitu lyhentää, mutta siinä tapauksessa tärkeitä ammattisanoja ja osastojen toimintaa olisi pitänyt kertoa pintapuolisemmin. Pituuden takia työntekijöillä ei tule olemaan aikaa ja energiaa lukea ohjetta yhdeltä istumalta. Ohjetta on luettavaa kappaleittain tiedon sisäistämisen ja ymmärtämisen vuoksi.

Ohje ladataan yrityksen intranettiin sekä tulostetaan paperiversioksi laminaattipakkaamoon. Paperiversioksi omasta mielestäni ohje on kokonaisuudessaan liian pitkä. Pilkkoin ohjeen osiksi niin, että se sisältäisi johdannon, yleissanaston, laminaattipakkaamon kappaleet ja korkeavarastokuljettimen. Näin ohjeessa olisivat laminaattipakkaamon työntekijöille työn suorittamisen kannalta olennaisimmat tiedot. Laminaattipakkaamon työn ja toiminnan sisäistämisen jälkeen uudet työntekijät voisivat perehtyä intranetistä löytyvään alkuperäiseen ohjeeseen.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda Eckes-Granini Finland Oy Ab:n laminaattipakkaamoon ohje, jota voidaan käyttää uuden työntekijän perehdyttämis- ja työnopastusohjeena sekä työnopastajan muistilistana. Ohje käsittelee yrityksen tuotannon osastoja ja niissä liitoksissa olevia työympäristöjä. Osastojen toimintaa havainnoidaan prosessikaavioilla, yleissanastoilla sekä laminaattipakkaamon ammattisanojen ja tuotantokoneiden määrittämisillä.

Työ aloitettiin kartoittamalla ohjeeseen halutut aihealueet. Kartoituksen jälkeen päätettiin ammattisanat ja tuotantokoneet, jotka ovat uudelle työntekijälle tärkeässä asemassa uuden työn ja työympäristön hallitsemisessa. Kehitystyö suoritettiin kvalitatiivisen menetelmän avulla syksyllä 2020 haastatteleamalla tuotannon työntekijöitä, työnjohtajia ja kuormansuunnittelijaa. Yksittäisiä tietoja kerättiin myös sähköpostitse tilaus- ja tuotantoketjun muilta työntekijöiltä.

Ohje oli onnistunut ja toimeksiantajayritys oli positiivisesti yllätynyt tiedon laajuudesta ja kattavuudesta. Valmistunut ohje otetaan käyttöön toukokuussa 2021 kesätyöntekijöiden aloittaessa. Ohjeen toimivuus ja käytännöllisyys selviävät käyttöönotosta muutamien kuukausien jälkeen, kun ohje on toiminut perehdytys- ja työnopastustilanteissa työnopastajilla ja uusilla työntekijöillä. Toivon vakituisten työntekijöiden ottavan ohjeen positiivisesti vastaan sekä ohjeen edistävän jatkossa uusien työntekijöiden oppimista.

Opinnäytetyön kehittämistyö oli mielenkiintoinen ja opettava. Työ opetti yrityksen toiminnan laajuuden ja kuinka pienetkin työvaiheet ovat tärkeitä suuren organisaation tuotannon ketjussa. Opin paljon tuotantokoneiden toiminnasta ja niiden merkityksellisyydestä. Pääsin myös kehittämään vuorovaikutustaitojani erilaisten ihmisten kanssa.

LÄHTEET

Ahokas, Laura ja Mäkeläinen, Jukka. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. *Työturvallisuuskeskus.* 2013. [Viitattu: 25. 1 2021.] https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Alhainen, Kai; Kangasaho, Anne; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina ja Soininen Jarkko. 2011. *Työnohjauksen käsikirja.* Hämeenlinna : Tammi, 2011.

Eckes-Granini Finland Oy Ab. 2021. Eckes-Granini. [Viitattu: 21. 1 2021.] <https://www.eckes-granini.fi/>.

Eckes-Granini Finland Oy Ab. 2018. Eckes-Granini Finland. 31. 5 2018. [Viitattu: 12. 2 2021.] <http://ymparisto.eckes-granini.fi/2019/fi/eckes-granini-finland/>.

Eckes-Granini Group GmbH. 2021. Eckes-Granini. 2021. [Viitattu: 21. 1 2021.] <https://www.eckes-granini.com/en/company/about-us/>.

Eklund, Annina. 2020. *Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys.* 2. Painos. Vantaa : Grano Oy, 2020.

Eklund, Annina. 2018. *Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys.* 1. Painos. Helsinki : s.n., 2018.

Finlex. 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30. 3 2007. [Viitattu: 27. 1 2021.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. 26. 1 2001. [Viitattu: 27. 1 2021.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>.

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki 2002/738. 23. 8 2002. [Viitattu: 26. 1 2021.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>.

Heikkilä, Mirva. 2019. *Alanvaihto ja ammatillisen identiteetin muutos ruumiillisina tiloina ja tuntemuksina.* Aikuiskasvatus. 2019. [Viitattu: 15. 3 2021.] <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/80228/40865/>

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena. 2009. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press, 2009.

Jamk. n. d.. Osaamisen tunnistaminen. n. d. [Viitattu: 4. 2 2021.] <https://oppimateriaalit.jamk.fi/portfolio/osaamisen-tunnistaminen/>.

Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti. 2002. *Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi.* Helsinki : PS-kustannus, 2002. Aavaranta-sarja n:o 51.

Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia-Christina. 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi.* Helsinki : Talentum Media Oy, 2003.

Kupias, Päivi ja Peltola, Raija. 2019. *Oppiminen työssä.* Tallinna : Gaudeamus Oy, 2019. e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523455634>.

Kupias, Päivi ja Peltola, Raija. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä.* Tampere : Juvenes Print, 2009.

Nykänen, Mikko. n. d. Työterveyslaitos. *Perehdyttäjän top 10 -muistilista*. n. d. [Viitattu: 28. 1 2021.] <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>.

Näpäri, Liisa. 2017. Haastattelujen lajityypit. *Spoken*. 12. 4 2017. [Viitattu: 24. 2 2021.] <https://spoken.fi/2180/>.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu ja Ritalahti, Jarmo. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 2015. e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>.

Penttinen, Aulikki ja Mäntynen, Jukka. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. - *ennakoivaa työsuojelua*. 2009. [Viitattu: 5. 2 2021.] <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>.

Pro Pilvipalvelut. 2018. Työhön opastaminen. *Työhön opastus on avain oikein tekemiseen*. 4. 11 2018. [Viitattu: 29. 1 2021.] <https://www.tyonopastus.fi/>.

Pro Pilvipalvelut. n. d. Työhön opastaminen. n. d. [Viitattu: 29. 1 2021.] <https://www.tyohonopastaminen.fi/>.

Työsuojelu. 2021. Työsuojelu. *Perehdyttäminen*. 8. 1 2021. [Viitattu: 26. 1 2021.] <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>.

Työsuojelu. 2020. Työsuojelu työpaikalla. *Opetus ja ohjaus*. 9. 12 2020. [Viitattu: 26. 1 2021.] <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>.

Työturvallisuuskeskus. n. d. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. n. d. . [Viitattu: 2. 2 2021.] https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus.

Vartiainen, Matti; Teikari, Veikko ja Pulkkis, Anneli. 1989. *Psykologinen työnopetus*. 2. Painos. Hämeenlinna : Otakustantamo, Karisto Oy, 1989.