



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Perehdyttäjien perehdytys suunnitelma

Ronja Maaranen

Joulukuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Ronja Maaranen

Nimeke
Perehdyttäjien perehdytysuunnitelma

Toimeksiantaja
Medisize Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle käyttöön perehdyttäjien perehdytystyötä ohjaava suunnitelma. Tarve toimeksiannolle havaittiin yrityksen perehdytysten kehittämisprojektin myötä tunnistettujen haasteiden ja ongelmien pohjalta. Suunnitelman toteutusta ohjasivat käytännön tarpeiden asettamat vaatimukset perehdytysten sisällölle ja perehdyttäjien osaamiselle.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Toiminnallisen osuuden rakentamisessa huomioitiin teoreettisen viitekehityksen lisäksi perehdytystyötä tehneiden asiantuntijoiden näkökulmia. Perehdytysten kehittämisprojektin aikana syntyi suuri määrä aineistoa ja sitä hyödynnettiin tuotoksessa perehdyttäjien perehdytysosaamisen varmistamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Perehdytysuunnitelman kehittäminen antaa yritykselle lähtökohdan työnopastuksen toteutuksen sisällön kontrollointiin varmistamalla perehdyttäjien osaaminen. Yrityksessä nähtiin tarpeelliseksi saada perehdyttäjien perehdytysuunnitelma osaksi yrityksen perehdytysprosessia, sillä aiemmin perehdyttäjien perehdytysosaamista ei missään vaiheessa varmistettu. Suunnitelman avulla yrityksen on mahdollista yhdenmukaistaa tuotannon perehdytysten toteutusta ja näin ollen muokata prosessista johdonmukainen sekä toistettavissa oleva. Perehdytykset ovat jatkossakin toteutettavissa perehdyttäjän suunnittelemalla tavalla, mutta jatkossa voidaan kuitenkin varmistaa, että kaikki uudet työntekijät saavat sisällöllisesti saman laajuisen koulutuksen tehtävänsä.

Kieli
suomi

Sivuja 44
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen, työnohjaus, työssäoppiminen



THESIS
December 2021
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+358 13 260 600

Author
Ronja Maaranen

Title
Creating an Induction Plan for On-the-Job Instructors

Commissioned by
Medisize Ltd

Abstract

The purpose of this thesis was to create an induction plan for the commission company to guide the work of the induction trainers. The need for the plan was identified on the basis of the challenges and problems identified in the company's induction development project. The implementation of the plan was guided by the requirements of practical needs for the content and the competences of the induction trainers.

This thesis was carried out as a functional thesis, using qualitative research methods. In addition to the theoretical framework, the perspectives of the experts involved in the induction process were taken into account in the construction of the functional part. During the induction development project, a large amount of material was generated and used in the output to ensure and develop the induction skills of the induction trainers.

Developing an induction plan enables the company to control the content of the induction process by ensuring the competence of the instructors. The company identified the need to have an induction plan as part of their induction process, as previously the induction skills of the instructors had not been verified at any stage in the past. The plan enables the company to standardise the implementation of job-specific inductions and thus make the process consistent and repeatable. Induction can continue to be carried out as planned by the instructors, but in future it will be possible to ensure that all new employees receive the same level of training for their positions.

Language
Finnish

Pages 44
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
competence development, induction, on-the-job learning, work supervision

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön lähtökohta	8
3	Perehdytystä ohjaavat oikeuslähteet.....	9
3.1	Työturvallisuuslaki	9
3.2	Työsopimuslaki	10
3.3	Työehtosopimus.....	11
4	Perehdyttäminen ja työnopastus	12
4.1	Tarkoitus ja merkitys.....	12
4.2	Perehdytyskokonaisuus toimeksiantoyrityksessä.....	13
4.2.1	Yleisperehdytys.....	13
4.2.2	Tehtäväkohtainen perehdytys	14
4.2.3	Jatkuva perehdytys.....	14
4.3	Perehdytyksen ja työnopastuksen merkitys	15
5	Perehdyttämisen roolit ja vastuut työyhteisössä.....	16
5.1	Esimies	16
5.2	Perehdyttäjä	17
5.3	Perehdyttäjät	18
5.3.1	Perehdyttäjän valinta	18
5.3.2	Perehdyttäjän osaaminen.....	19
6	Henkilöstön osaaminen	20
6.1	Osaamisen merkitys	20
6.2	Osaamisen kartoittaminen.....	21
6.3	Osaamisen kehittäminen	23
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	24
7.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	24
7.2	Kehittämistoiminta	25
7.3	Aineistonhankinta ja sen analysointi.....	26
7.4	Prosessin dokumentointi	28
8	Opinnäytetyön toteutusprosessi	29
8.1	Toimeksiannon lähtötiedot ja projektin käynnistys.....	29
8.2	Perehdyminen kehitystoiminnan kohteeseen.....	29
8.3	Nykytilan ymmärrys ja tavoitetilan määrittäminen	31
8.4	Havaitut ongelmat perehdytysten nykytilassa	32
8.5	Käytännön perehdytysvastuun määrittelyn tarve	33
8.6	Perehdyttäjän valinnan merkitys ja sille asetetut vaatimukset	35
9	Perehdyttäjien perehdytysuunnitelma	36
9.1	Tuotoksen rakentuminen	36
9.2	Tuotoksen tarkoitus	37
9.3	Tuotoksen sisältö	38
9.4	Tuotoksen valmistuminen.....	39
10	Pohdinta	40
10.1	Toteutuksen ja tuotoksen arviointi	40
10.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	41
10.3	Oma ammatillinen kasvu ja oppiminen	42
10.4	Aiheiden jatkokehittäminen	43
	Lähteet.....	44

Liitteet

Liite 1 Perehdyttäjien perehdytyssuunnitelma (ei-julkinen liite)

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua perehdyttäjän osaamisen merkitykseen perehdytysprosessissa sekä luoda toimeksiantajayritykselle käyttöön tuotannon perehdyttäjien perehdytystyötä ohjaava perehdyttäjien perehdytys-suunnitelma. Perehdyttäjien perehdytysuunnitelman avulla yrityksen on mahdollista kehittää ja hallita perehdyttäjien hallussa olevaa perehdytysosaamista tarjoamalla heille koulutus heidän suorittamaansa työhön. Tavoitteena tällä opinnäytetyöllä on lisätä ymmärrystä, miksi perehdyttäjille tulee tarjota opastava koulutus ja näin ollen varmistaa heidän osaaminen perehdytystyössä.

Lähdettäessä kehittämään jotain prosessia tai sen osaa, on hyvä tuntea kaikki siihen vaikuttavat pienetkin tekijät. Pysyvän muutoksen aikaansaaminen vaatii nykytilasta nostetun ongelman juurisyyn tunnistamista sekä suunnitelman luomista tavoitetilan saavuttamiseksi. Jos keskitytään korjaamaan ainoastaan ongelman näkyväksi tulleita osia eikä niihin johtaneita juurisyitä, ongelma korjataan vain hetkellisesti. Pinnan alla kytevä juurisyys synnyttää ennen pitkää uuden ongelman, jonka vakavuutta ei voi etukäteen ennustaa. Tällä opinnäytetyöllä kehitettiin ratkaisu perehdyttäjien koulutuksen uupumiseen, jonka nähtiin vaikuttavan perehdytysten epäjohtonmukaiseen toteutukseen.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona muovituoteteollisuusyrityksen perehdytysten kehittämisprojektiin. Toimeksiantajayrityksessä tunnistettiin tarve uudistaa tuotannossa suoritettavat perehdytykset käytännönläheisiksi ja käyttäjäystävällisiksi, jonka myötä tarve myös perehdyttäjien osaamisen varmistamiselle syntyi. Jotta perehdytysuunnitelmasta saadaan kehitettyä helppokäyttöinen ja kohderyhmää palveleva, on tiedettävä alkuun mikä on perehdytysprosessin nykytila ja siinä koetut haasteet sekä kuinka perehdyttäjiä on aiemmin tehtävässä tuettu ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet heidän valintaan. Perehdytysten nykytilaan tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön toimeksiannon esittelykappaleessa sekä toiminnallisen osuuden toteutuksen kuvauksessa.

Yritys ei ollut aiemmin kouluttanut perehdyttäjiä tehtävään, vaan perehdyttäjien perehdytystyötä tuki lähinnä vain heidän oma työkokemuksensa sekä uuden työntekijän perehdytysraportti. Opinnäytetyön toiminnalliseksi osuudeksi valittiin näin ollen perehdyttäjien perehdytys suunnitelman kehitys, jollaiselle havaittiin tarve perehdytysten kehittämissuunnitelman käynnistysvaiheessa.

Perehdytysprosessin kehittämistyössä keskitytään usein uuden työntekijän perehdytyksen kehittämiseen ja pääpaino on harvemmin perehdyttäjän osaamisen kehittämisessä. Uuden työntekijän työhön tuloon pyritään valmistautumaan huolellisesti, mutta perehdyttäjän osaamisen varmistaminen tuntuu jäävän vähälle huomiolle. Tämä havaittiin selkeäksi kehityskohteeksi toimeksiantajan perehdytysprosessissa. Tämän haasteen tunnistuksen myötä tällä opinnäytetyöllä lähdettiin tavoitteellisesti parantamaan perehdyttäjien lähtökohtia perehdytystyölle tarjoamalla heille suunnitelmallinen perehdytys tehtävään. Projektissa uskottiin siihen, että mitä tasaisempi lähtötilanne perehdyttäjillä on, sitä pienempi hajonta myös läpivietyjen perehdytysten laadulla on.

Perehdyttäjä on roolinsa puolesta perehdytettävän henkilön ensimmäinen työ-kaveri ja lähin tuki työsuhteen alussa. Tämän vuoksi perehdyttäjän on tiedettävä perehdytystehtäväänsä kuuluvat vastuut ja velvollisuudet. Perehdyttäjien perehdytys suunnitelman pohjalta yritys pääsee tarjoamaan perehdyttäjilleen koulutuksen tehtävään, jossa perehdyttäjät oppivat suunnitelmallisesta perehdyttämisestä sekä perehdytystyön hallinnasta.

Tässä opinnäytetyön raporttiosuudessa tutustutaan alkuun opinnäytetyön toimeksiantoon ja sen myötä opinnäytetyöprosessin käynnistymiseen. Tätä seuraa aiheen käsittely tietoperustan ja toiminnallisen viitekehyksen kautta, jossa tutustutaan perehdyttämisen käsitteeseen, sen eri muotoihin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen tutustutaan tarkemmin toimeksiantoon ja kehitysprojektiin, jossa tarve opinnäytetyölle havaittiin. Tätä seuraa luonnollisesti toiminnallisen osuuden syntyprosessin kuvaus, jossa esitellään tuotoksen rakentamiseen vaikuttaneet tekijät, siinä tehdyt valinnat ja valintojen tekemiseen johtaneet perusteet. Viimeisimpänä esitellään työn toiminnallinen osuus, jonka jälkeen vielä pohdintaosiossa arvioidaan opinnäytetyön toteutusta, sen

eettisyyttä ja luotettavuutta sekä avataan opinnäytetyötä oppimiskokemuksena ja esitetään näkemykset työn hyödynnettävyydestä sekä jatkokehitysmahdollisuuksista. Toiminnallisena osuutena syntynyt perehdytysuunnitelma löytyy opinnäytetyöraportin liiteosiosta, mutta sen sisältäessä yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia, sen sisältö pidetään salattuna.

2 Opinnäytetyön lähtökohta

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona lääkinnällisiä laitteita valmistavan muovituoteteollisuusyrityksen perehdytysten kehittämisprojektiin, joka käynnistettiin käytännössä ilmi tulleiden haasteiden myötä. Projekti keskittyi ensisijaisesti kehittämään tuotannon työntekijöiden perehdytysiä tehtäväkohtaisten perehdytysten sekä perehdyttäjien perehdytysosaamisen kehittämisen kautta.

Projektin alkuun opinnäytetyön aihe ei ollut vielä selvillä. Työ haluttiin kohdentaa jonkin tietyn asian kehittämiseen, jonne kaivattiin opinnäytetyön tuomaa tutkimuksellista kehitystyötä. Aihe oli tämän myötä mahdollista määrittää vasta nykytilasta tunnistettujen haasteiden kautta ja lopulliseen aiheeseen päädyttiin yhteistyössä yrityksen kanssa.

Tehtäväkohtainen perehdytysraportti, jota perehdyttäjät käyttivät aiemmin perehdytyksen muistilistana sekä dokumentointialustana, sisältää kaikki opastettavassa tehtävässä tarvittavat ohjeet ja käytännöt. Perehdytyksen käytännön toteutus oli aiemmin hyvin asiapohjainen ja sen läpivienti oli lähes kokonaan nimetyin perehdyttäjän vastuulla. Opastus perehdytystyöhön uupui ja tämä tunnistettiin jo projektin alkuvaiheessa yhdeksi perehdytysprosessin kehityskohdaksi. Toivottu tuki perehdytystyöhön ilmeni perehdyttäjinä toimineiden henkilöiden antamista haastatteluista.

Aiemmin tehtäväkohtaiset perehdytykset suoritettiin hyvin vapaamuotoisesti ja perehdyttäjakohtaisesti. Tehtäväkohtaista perehdytystä ohjasi tehtäväkohtainen perehdytysraportti, jota perehdyttäjät käyttivät perehdytyksen läpiviennin

muistilistana ja käytännön toteutusta ohjasi perehdyttäjän oma osaaminen ja kokemus työstä.

Perehdyttäjien perehdytys suunnitelman tavoitteena on tarjota yritykselle pohja, jonka avulla he varmistavat kaikkien perehdyttäjien perehdytystyön sisällöllisen hallinnan. Tämän myötä perehdytysten laadusta saadaan hallittavampaa ja yksilöiden toteutustavasta riippumatonta. Suunnitelma tarjoaa lähtökohdat suunnitella ja toteuttaa perehdyttäjien koulutus niin, että se on mielekäs, tehokas ja tarkoituksenmukainen kaikille osapuolille. Suunnitelma on kehitetty toimimaan myös perehdyttäjien tukityökaluna perehdytysten läpiviennissä.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain tuotannossa tehtäväkohtaisia perehdytysiä suorittavia perehdyttäjiä sekä heidän osaamisensa varmistamisen kehittämistä. Tämä rajaus tehtiin sillä perusteella, että toimeksiantoprojekti koski nimenomaisesti tuotannon työntekijöiden perehdytysten kehittämistä ja heidän perehdyttäjiensä perehdytystyön tukemista.

3 Perehdytystä ohjaavat oikeuslähteet

3.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijöilleen riittävän opetuksen ja ohjauksen työn turvalliseen suorittamiseen ennen uuden tai muutuneen työn aloittamista. Työntekijällä on näin ollen oikeus saada riittävä ohjaus ja opastus työssä suoriutumisen edellyttämiin tietoihin ja taitoihin, ja työnantajalla on velvollisuus tarjota tämä tuki työntekijälle. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §14.)

Sen lisäksi, että työnantajan on annettava uuden työn aloittamiseen riittävä perehdytys, on sen myös täydennettävä työntekijälle antamaansa opetusta ja ohjausta tarpeen mukaan. Täydentävän opastuksen tarve voi syntyä esimerkiksi työtehtävien muuttuessa tai uusien työmenetelmien käyttöönoton myötä.

Riittävän opastuksen tarkoitus on estää työntekijälle osaamisvajeesta aiheutuvia turvallisuutta ja terveyttä uhkaavia haittoja sekä vaaroja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §14.)

Perehdytystyötä tehdään useimmiten oman tehtäväkuvanmukaisten tehtävien rinnalla ja tästä syystä toimeksiantoprojektissa päätettiin perustaa perehdyttäjälle kokonaan oma roolinsa. Tämä uuden roolin perustaminen synnytti luonnollisesti tarpeen kehittää roolille myös asianmukainen perehdytys. Vastuiden lisääntyessä työntekijän aiempi tehtäväkokonaisuus laajenee ja tämä vaatii riittävän osaamisen varmistamisen, jotta tehtävä on mahdollista hallita.

Työturvallisuuteen sisältyy fyysisen turvallisuuden lisäksi myös henkisen hyvinvoinnin osa-alue. Tätä on työnantajan mahdollista tukea esimerkiksi asianmukaisella työsuunnittelulla, joka ottaa huomioon sekä työntekijälle aiheutuvan fyysisen että psyykkisen kuorman. Tarjoamalla riittävän tuen ja kattavan perehdytyksen tehtävään, työnantaja kykenee tasaamaan työntekijän työssä kokemaa henkistä kuormitusta fyysisen kuormituksen lisäksi. (Hyttinen & Korte 2019, 141.)

3.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa säädetään työnantajan yleisvelvoitteesta, jonka mukaan työnantajan on edistettävä työntekijän mahdollisuutta suoriutua työstään, myös tilanteessa jossa yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1§). Käytännössä uudelle työntekijälle tarjotaan taloon saapuessaan kattava perehdytys ja tätä perehdytystä täydennetään muuttuvien tilanteiden ja toimintatapojen myötä jatkuvalla perehdytyksellä.

Työsopimuslaissa säädetyn yleisvelvoitteen nojalla työnantajan tulee antaa työntekijälle mahdollisuus myös kehittyä ja edetä työurallaan (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1§). Tämä vaatii työnantajalta ensisijaisesti työntekijän kehittymisen ja uralla etenemisen halukkuuden tunnistamista. Kun työnantajalla on

tiedossaan työntekijän kehittymishalukkuus, on sen mahdollista ohjata tätä hänen toivomaansa ammatillisen kehittymisen suuntaan. Keinoja ohjaukseen ovat esimerkiksi henkilön tehtäväkokonaisuuden muokkaaminen tavoitetilaa palvelevammaksi ja erilaisten osaamista täydentävien lisäkoulutusten tarjoaminen.

3.3 Työehtosopimus

Kaikkia työntekijöitä koskee pakottavan lainsäädännön lisäksi myös työnantajajärytyksessä noudatettava työehtosopimus. Työehtosopimus on sopimus, jossa määritellään sekä työntekijän että työnantajan työsuhteenaikaiset oikeudet sekä velvollisuudet (Viitala 2021, luku 5.2).

Toimeksiantajajärytyksessä noudatetaan useaa työehtosopimusta, joista tuotannon työntekijöihin sovelletaan muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimusta. Tässä työehtosopimuksessa on oma pykälänsä perehdyttämiselle ja työnopastukselle, jossa korostetaan työnantajan velvollisuutta perehdyttää uusi työntekijä hänen suorittamaansa työhön.

Työnopastus on suunnitelmallista koulutustoimintaa, jossa uusi työntekijä koulutetaan työnopastajan avulla ennalta laaditun ja hyväksytytyn työnopastusohjeen mukaisesti tuntemaan työpaikka ja hänelle kuuluvat työtehtävät, sekä työssä että työympäristössä esiintyvät vaarat ja niiden torjunta. (Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 2020-2021, 5§ mom. 4.)

Työnopastuksen kuvaukseen on sisällytetty suunnitelmallisuuden lisäksi osa-alueet, joille uuden työntekijän tulee saada perehdytys. Nämä osa-alueet varmistavat, että uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus työnhallintaan ja sen turvalliseen suorittamiseen.

4 Perehdyttäminen ja työnopastus

4.1 Tarkoitus ja merkitys

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat käsitteitä, joita käytetään usein synonyymeinä toisistaan. Käsitteissä on kuitenkin teoreettinen ero sen mukaan, mitä perehdytetään: Perehdyttäminen on uuden henkilön tutustuttamista yritykseen ja työyhteisöön, kun taas työnopastus on uuden henkilön opastamista käytännön työn tekemiseen.

Perehdytyksessä on tarkoitus läpikäydä yhteiset toimintatavat, käytännöt, työ säännöt, yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet, ja työnopastus keskittyy uudessa tehtävänkuvassa tarvittavien tietojen ja taitojen opetteluun sekä omaksumiseen, niin että opastuksen jälkeen työssä on mahdollista suoriutua itsenäisesti ja turvallisesti. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdytys sisältää kokonaisuudessaan kaikki ne toimet, joilla henkilölle mahdollistetaan edellytykset suoriutua uudessa työssään tehokkaasti sekä tulla osaksi työyhteisöä. Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä pääsee kiinni uusiin työtehtäviinsä ja kykenee suoriutumaan hänelle osoitetuista tehtävistä laadukkaasti. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Työnopastus keskittyy ensisijaisesti varsinaisen työn ja työympäristön perehdyttämiseen. Työnopastuksen tarkoituksena on huolehtia, että työntekijä saa riittävän varmuuden toimia itsenäisesti ja turvallisesti työssään. Tehtäväkohtainen työnopastus sisältää perehtymisen työn sisältöön, työvaiheisiin, työn tekemisen periaatteisiin sekä tutustumisen työn tulosten laadun ja sen arvioinnin kriteereihin. Lisäksi siinä käydään läpi työympäristön siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät toimintatavat sekä ohjeistus poikkeustilanteissa toimimiseen. Työnopastuksen voisikin määritellä onnistuneeksi silloin, kun uudessa työssä aloittanut henkilö tietää tarkalleen, mitä häneltä odotetaan, mitkä asiat ovat hänen vastuullaan ja mistä hän saa tukea sitä tarvitessaan. (Viitala 2021, luku 3.3.)

4.2 Perehdytyskokonaisuus toimeksiantoyrityksessä

Toimeksiantajayrityksessä perehdytyskokonaisuuden tavoitteena pidetään itsestä työskentelyä ja tämän toteutumista tuetaan perehdytyskokonaisuuden jaottelulla useampaan osaan. Uuden työntekijän perehdytys on jaettu kolmeen osioon juurikin siitä syystä, että kokonaisuudessaan perehdytys kattaa laajasti kaiken sen tiedon, jonka avulla uudesta työstä saadaan hallinta.

Perehdytyksen jakautuminen useammaksi osaksi on mahdollistanut kokonaisuuden sisältämän asian pilkkomisen pienemmiksi asiakokonaisuuksiksi, mikä tehostaa uusien asioiden sisäistämistä vähitellen. Tämä jaottelu selkeyttää osaltaan myös osioiden perehdyttäjien vastuita sekä auttaa hahmottamaan perehdytysten laajuuksia. Nämä perehdytyksen kolme osiota ovat etenemisjärjestyksessä yleisperehdytys, tehtäväkohtainen perehdytys ja jatkuva perehdytys. Näiden osioiden sisältöihin ja tarkoituksiin tutustutaan seuraavaksi hieman tarkemmin.

4.2.1 Yleisperehdytys

Yleisperehdytyksen ensisijaisena tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen yleisiin toimintatapoihin ja sen käytäntöihin (Yrityksen perehdytysdokumentti 2021). Tämä perehdytys käydään läpi uuden työntekijän perehdytyksen osioista ensimmäisenä ja se käsittää sisälleen työn aloituksen kannalta kaiken oleellisen tiedon. Yleisperehdytystä ei yksilöidä perehtyjän mukaan, vaan se on tehtävästä riippumatta samansisältöinen kaikille.

Uuden työntekijän perehdytys on mahdollista syventää kohti käytännön tekemistä vasta, kun yleisperehdytyksessä läpikäytyt perusasiat ovat hallussa. Tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä syvennyttään itse työhön ja se on tietyn tehtäväkokonaisuuden hallintaan tähtäävää. Tehtäväkohtainen perehdytys suoritetaan aina yksilöllisesti opastaen ja sen suunnittelussa otetaan huomioon sekä perehdyttäjän että perehdytettävän henkilökohtaiset ominaisuudet. (Montgomery 2021.)

4.2.2 Tehtäväkohtainen perehdytys

Tehtäväkohtainen perehdyttäminen tarkoittaa perehdyttäjän kannalta oman tiedon ja taidon jakamista eteenpäin toiselle henkilölle, jotta tämän on mahdollista suoriutua jatkossa käytännön työtehtävistä itsenäisesti. Perehdytyksessä kokenut työntekijä opastaa uuden työntekijän toimimaan tehtävässä sille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tällainen toisen ihmisen opastaminen uuden asian tekemisessä on tullut pitkältä historiasta: Kaikki uusi tieto on rakentunut vanhan tiedon pohjalle ja ainoastaan jakamalla tietoa eteenpäin on voitu ylläpitää ja kehittää kollektiivista osaamista. (Sisson 2001, 1.) Tämä pätee vielä tänäkin päivänä sekä yhteiskunnallisella että yritystasolla.

Tehtäväkohtainen perehdytys on vaiheittain etenevä esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän toteuttama uuden työntekijän työnopastustilanne uudessa työympäristössä. Sen syvin tarkoitus on tarjota uudelle työyhteisön jäsenelle riittävät tiedot ja taidot työtehtäviensä menestyksekkääseen hoitamiseen. (Lawson 2015, luku 16.) Koska perehdytys toteutetaan aidon työn ohessa, uusi työntekijä pääsee harjoittelemaan perehdytysaikana työn tekemisen lisäksi myös uuteen työyhteisöön kuulumista (Montgomery 2021).

Toimeksiantajayrityksessä tuotanto jakautuu moneksi osastoksi ja osastokohtaisilla tuotelinjoilla on omat tehtävänsä. Työmenetelmät, -ohjeet ja toimintatavat ovat jatkuvan kehityksen alla, joka tarkoittaa myös osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Tästä syystä perehdytys on tuotannossa viikoittaista sekä tehtäväkohtaisena että jatkuvana perehdytyksenä. Jotta osaston henkilöstön osaaminen saadaan ylläpidettyä sille määritetyllä tavoitetasolla, vaatii työnopastus suunnitelmallisuutta taakseen. Suunnitelmallisella toteutuksella perehdytykset ovat sisällöllisesti samantasoisia perehdyttäjän opastustavasta riippumatta.

4.2.3 Jatkuva perehdytys

Tehtäväkohtaista perehdytystä seuraa jatkuva perehdytys, joka eroaa tehtäväkohtaisesta niin, että siinä ei ole määriteltyä loppua. Tehtäväkohtaista

perehdytystä edeltää yleisiin asioihin tutustuminen sekä niiden opettelu ja sitä seuraa oman osaamisen ylläpito sekä kehittäminen. Tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä opetellaan suoriutumaan jokapäiväisestä työstä, kun taas jatkuvalla perehdytyksellä ylläpidetään omaa ammatillista osaamista muuttuvien tilanteiden ja toimintatapojen myötä. (Lawson 2015, luku 16.)

Varsinainen perehdytys uuteen tehtävään katsotaan päättyväksi silloin, kun siihen ei koeta enää tarvetta. Tämän tarpeen määrittely tapahtuu yhteistyössä perehdyttäjän ja perehtyjän kesken. Vaikka tehtäväkohtainen perehdytys päätetään ja uusi työntekijä nähdään kykenevänä itsenäiseen työhön, seuraa tätä työhön perehdyttämistä kuitenkin vielä jatkuva perehdytys. Tämä jakso toteutuu kaikilla osana oman osaamisen kehittämistä ja on myös laadukkaan työssä suoriutumisen edellytys. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Jatkuva perehdytys on perehdytyskokonaisuuden viimeinen ja kestoaltaan pisin osa. Se käsittää sisälleen sekä oman hankitun osaamisen ylläpitämisen että tämän kehittämisen työn ohessa. Jatkuva perehdytys alkaa tehtäväkohtaisen perehdytyksen päättymisestä ja kestää työsuhteen päättymiseen saakka, sillä oman ammatillisen osaamisen ylläpito sekä kehittäminen kuuluvat kaikkien työtehtäviin.

4.3 Perehdytyksen ja työnopastuksen merkitys

Vuoden 2021 hallituksen budjettiriihessä keskusteltiin muun muassa nyky-yhteiskunnassamme vallitsevista työntekijöiden markkinoista. Suomessa sijaitsevasta osaavasta työvoimasta alkaa olla kova kilpailu ja yritysten on pystyttävä voittamaan omaan palvelukseensa markkinoilla olevat parhaat osaajat. Tämän lisäksi globalisaatio kasvattaa tulijoiden lähtötasoihin eroja, sillä oman maan työikäisten vähenemisen vuoksi työvoimaa on alettu hakemaan tietyillä aloilla myös ulkomailta. (Yle 2021.) Työvoiman niukkuus ja tulijoiden lähtötasoerot vaikuttavat suoraan perehdytystyöhön. Perehdyttäjien osaamisen merkitys korostuu entisestään, kun suoritettujen perehdytysten vaikutukset alkavat näkymään entistä herkemmin yrityksen toiminnan tehokkuudessa.

Nykyään tieto uusiutuu nopeasti, mikä tarkoittaa samalla sitä, että se myös vanhenee nopeasti. Ammatit, työtehtävät sekä työympäristöt ovat jatkuvan muutoksen alla ja työelämässä vaadittu osaaminen laajenee sekä muuttuu kaiken muun mukana. Kaiken muutoksen keskellä kuitenkin työnopastamisen sisin on onnistunut pysymään melko muuttumattomana: Kokematon henkilö oppii uuden asian tekemisen kokeneen henkilön opastuksella. (Sisson 2001, 2.)

Se mitä osaamista yrityksessä on, miten osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti osaamista pystytään täydentämään, näkyy suoraan yrityksen kilpailukyvyssä. Tätä kilpailukykyä pyritään ylläpitämään henkilöstön ajantasaisella osaamisella ja sen aktiivisella kehittämisellä. Yrityksen menestyminen edellyttää sen henkilöstöltä osaamista, työkykyä, sitoutumista, muutosmyönteisyyttä sekä innovatiivisuutta. (Viitala 2021, luku 2.3, luku 1.4.)

Perehdytys vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän kokemaan psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Mitä laadukkaamman opastuksen uusi työntekijä tehtäväänsä saa, sitä paremmin hän tehtävässä suoriutuu. Fyysinen työhyvinvointi näkyy lisääntyneenä työturvallisuutena työyhteisössä ja työssä suoriutuminen edesauttaa työssä pärjäämisen tuomaa kyvykkyyden tunnetta, minkä on todettu vähentävän työstä koettavan psyykkisen kuorman määrää. Työssä pärjääminen kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja innostusta omia työtehtäviään kohtaan, jotka puolestaan tukevat henkilön henkisen työhyvinvoinnin toteutumista. (Viitala 2021, luku 3.3.)

5 Perehdyttämisen roolit ja vastuut työyhteisössä

5.1 Esimies

Esimies on perehdytystä ohjaava ja sitä valvova henkilö, jolla on kokonaisvastuu alaistensa perehdytyksistä. Hänen tehtävänsä on huolehtia, että jokaisella hänen osastonsa työntekijällä on suoritettuna sekä yleisperehdytys että

tehtäväkohtainen perehdytys. (Yrityksen perehdytysdokumentti 2021.) Vaikka esimiehellä on kokonaisvastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta, on hänen mahdollista jakaa käytännön perehdytysvastuu nimetyn perehdyttäjän kanssa. Tässä tapauksessa perehdyttäjältä kuitenkin edellytetään perehdytystyön tuntemusta ja sen läpiviennin hallintaa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Esimies voi siis nimetä ryhmästään kokeneita työntekijöitä huolehtimaan uusien työntekijöiden tehtäväkohtaisista perehdytyksistä oman osastonsa laajuudessa. Hänen on kuitenkin huomioitava perehdytysvastuuta jakaessaan, että vaikka käytännön perehdytyksen vastuuta on mahdollista jakaa, niin opastuksen, ohjauksen ja valvonnan kokonaisvastuu säilyy kaikissa tapauksissa hänellä itsellään. (Yrityksen perehdytysdokumentti 2021.)

5.2 Perehtyjä

Perehtyjä on uusien asioiden opastusta tai jo opittujen asioiden kertausta tarvitseva henkilö. Hän on joko uusi, työtehtävää vaihtava tai työtehtävän sisältöä kertaava henkilö, joka tarvitsee työssään suoriutumiseksi asianmukaisen perehdytyksen. Perehtyjän vastuulla on suorittaa hänelle suunnatut perehdytykset ajallaan sekä pyrkiä tunnistamaan mahdolliset koulutustarpeet, joita tehtävässä suoriutuminen edellyttää. (Yrityksen perehdytysdokumentti 2021.)

Toimeksiantoprojektissa kiteytettiin perehtyjän vastuu niin, että hänen on itse aktiivisesti osallistuttava oman osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittämiseen työsuhteen aikana sekä suoritettava työtehtävissään vaaditut koulutukset ajallaan. Aktiivisen osallistumisen lisäksi häneltä odotetaan aktiivista tiedon jakamista työssä ja prosesseissa havaituista epäkohdista sekä kehityskohteista.

5.3 Perehdyttäjä

Perehdyttäjä on joko perehtyjän esimies tai esimiehen nimeämä kokenut työntekijä. Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimuksessa perehdyttäjä on määritelty olevan työnantajan erikseen työnopastajaksi nimeämä työntekijä, joka perehdyttää ja opastaa uutta työntekijää työympäristöön ja työtehtäviin oman toimensa ohella (Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 2020-2021, 5§ mom. 4).

Perehdyttäjän vastuulla onkin huolehtia uuden työntekijän perehdytyksen toteutuksesta asiantuntemuksensa sekä saamiensa ohjeiden ja opastuksen mukaisesti. Perehdyttäjältä edellytetään myös perehdyttämänsä työn tuntemusta, jonka vuoksi hänellä tulee olla suoritetuna tehtäväkohtainen perehdytys perehdyttämiinsä työtehtäviin. (Yrityksen perehdytysdokumentti 2021.)

5.3.1 Perehdyttäjän valinta

Tärkein yksittäinen perehdytyksen onnistumiseen vaikuttava tekijä on perehdyttäjän valinta. Tehtävään on lähtökohtaisesti tärkeää valita sellainen henkilö, joka on itse halukas jakamaan omaa osaamistaan muille, kehittääkseen sillä koko työyhteisön toimintaa. Perehdyttäjältä toivottuja ominaisuuksia ovat oman kiinnostuksen lisäksi tehtävään soveltuva luonne ja siinä vaadittu osaaminen. (Montgomery 2021.)

Perehdyttäjän tulisi herättää perehdytettävässä henkilössä luottamusta ja esimerkillisyyttä eikä perehdytyksestä saisi herättää kummallakaan osapuolella velvollisuuden tunnetta (Montgomery 2021). Luottamus perehtyjän ja perehdyttäjän välillä edesauttaa avoimen vuorovaikutussuhteen syntyä heidän välilleen, mikä on ehdottoman tärkeää kummankin osapuolen tehtävässä kehittymisen kannalta. Luottamus luo perehtyjän ja perehdyttäjän välille yhteyden, jossa ajatusten vaihdon lisäksi läsnä on keskinäinen ymmärrys.

Useimmiten perehdyttäjiksi valikoituvat ensisijaisesti sellaiset henkilöt, jotka ovat tehtävän asiantuntijoita ja joilla on takanaan pitkä työkokemus perehdyttävästä työstä. Nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan takaa sitä, että perehdyttäjä osaisi automaattisesti opettaa työtä eteenpäin toisille. (Lawson 2015, luku 16.) Yksi perehdyttäjän toivotuista ominaisuuksista oli projektiryhmän mukaan kokemus perehdyttävästä työstä, jotta perehdyttäjä tietää varmuudella mitä perehdyttää. Työkokemuksen lisäksi perehdyttäjältä odotetaan kuitenkin aitoa halua opastaa toisia sekä kehittyä sen myötä itse työnopastajana. Oma halukkuus opastaa toisia sekä jakaa omaa osaamistaan koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi nähtiin työkokemuksen rinnalla yhtä merkittävänä ominaisuutena, joka perehdyttäjältä toivotaan.

Aiemmin perehdyttäjän valinta tapahtui yrityksessä nimeämällä joku kokenut työntekijä samasta työvuorosta, kuin missä uusi työntekijä työskentelynsä aloitti, toimimaan tämän työnopastajana. Perehdytyksen toteutukseen perehdyttäjä sai tueksi uuden työntekijän tehtäväkohtaisen perehdytysraportin, ikään kuin muistilistaksi läpikäytävistä asioista. Lähtötiedot ja työkalut perehdytystyöhön olivat näin ollen hyvin vähäiset. Tässä havaittiin ongelma jo toimeksiantoprojektin käynnistysvaiheessa. Niin kuin Montgomerykin (2021) toteaa, jos perehdyttäjältä puuttuvat tarvittavat työkalut tai taito ja ominaisuudet perehdytystyöhön, ei lähtökohdat ole kenenkään kannalta suotuisat.

5.3.2 Perehdyttäjän osaaminen

Perehdytysvastuussa olevat henkilöt tarvitsevat tuekseen vastuun edellyttämää koulutusta tai valmennusta, sillä konkreettisen osaamisen lisäksi heillä tulee olla myös ymmärrys toisen henkilön opastustarpeen ja työssä suoriutumisen arvioinnista (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdytysroolin tullessa osaksi työntekijän tehtäväkokonaisuutta, vaatii muuttunut tilanne lisäopastusta osaamisen varmistamiseksi sekä työssä suoriutumisen tueksi. Perehdyttäjä tulee kouluttaa perehdytystyöhön, jotta hän tuntee roolilleen asetetut vastuut ja velvollisuudet, sekä kykenee vastaamaan niihin omalla tekemisellään.

Vastuualueen laajenemisen myötä työnantajan on työturvallisuuslain (738/2002, §14) nojalla tarjottava työntekijälleen mahdollisuus suoriutua uudesta tai muutuneesta tehtävästä lisäkoulutuksen avulla. Tilanteessa, jossa henkilö ottaa työtehtäviensä rinnalle perehdytystyön vastuun, on työnantajan varmistuttava siitä, että henkilöllä on myös käytössään riittävät tiedot ja taidot tehtävässä suoriutumiseen.

Tehtäväkohtainen perehdytys toimii perehdytyksenä tietyn tehtäväkokonaisuuden hallinnalle ja tehtävän vaihtuessa työntekijä tarvitsee täydennystä osaamisensa uudella perehdytyksellä. Henkilön hallussa olevaa osaamista tulee tarpeen mukaan päivittää niin, että hänen on mahdollista suoriutua tehtävistään myös tilanteessa, jossa hänen osaamisvaatimuksensa muuttuvat. (Lawson 2015, luku 16.) Osaamisen täydentämistä vaaditaan tehtävänkuvan muutoksen lisäksi tilanteissa, joissa työntekijä saa vastuulleen uusia työtehtäviä, joihin hänellä ei ole aiempaa perehdytystä. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi vastuun lisääntyminen tehtävillä, joilla työntekijä laajentaa omaa ammatillista osaamistaan.

6 Henkilöstön osaaminen

6.1 Osaamisen merkitys

Osaamisella tarkoitetaan yrityksessä toimivien yksilöiden hallussa olevaa tietoa ja taitoa ylläpitää yrityksen toiminnan edellyttämät prosessit käynnissä. Ajantasaisella osaamisella on kaikkiaan merkittävä vaikutus työn sujumiseen ja siinä syntyviin tuloksiin. Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähteekin usein liikkeelle yrityksen havaitsemasta tarpeesta täydentää sen hallussa olevaa osaamista. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Henkilöstövoimavaroista puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan yrityksen inhimillisiä voimavaroja, jotka koostuvat yksilöiden potentiaalin ja työpanoksen lisäksi työyhteisön toimivuudesta, työilmapiirin terveydestä sekä työssä

suoriutumista tukevasta organisaatiokulttuurista. Viitala (2021) avaa käsitteen niin, että inhimillisyys viittaa ihmisiin ja voimavarat siihen, että henkilöstö tuottaa työpanoksensa lisäksi yritykseen kehityspotentiaalin, jonka avulla yrityksen on mahdollista vastata liiketoiminnan menestyksen edellyttämiin muutoksiin tulevaisuudessa. (Viitala 2021, luku 2.1.)

Yrityksen inhimilliset voimavarat muodostavat yrityksen inhimillisen pääoman, joka koostuu useasta henkilöstöön liittyvästä tekijästä. Keskeisimpänä osana yrityksen inhimillistä pääomaa voidaan pitää henkilöstön osaamista, joka on sekä koulutuksen että kokemuksen tulosta. Yritys ylläpitää sekä kehittää inhimillisten voimavarojensa osaamista perehdytyksellä, toiminnan vaatimalla työopastuksella sekä osaamisen jatkuvalla kehittämisellä. (Viitala 2021, luku 1.4.)

Työssä suoriutuminen on yksilön työhyvinvoinnin kannalta terveellistä silloin, kun työtehtävän vaatimukset sekä työntekijän kyvykkyys vastaavat toisiaan. Työssä suoriutuminen vahvistaa työntekijän työn mielekkyyden sekä työhyvinvoinnin toteutumista. Tämä on tunnistettu myös työviihtyvyytutkimuksissa, joiden tuloksista on nähtävissä, että ihmisellä on luonnostaan halu kokea oppimisen tunnetta työssään sekä tuntea olevansa pätevä ja tarpeellinen tehtävänsään. Kun työntekijä tuntee tehtävänsä vastuut ja velvollisuudet sekä hänelle on annettu näiden omaksumiseen riittävä opastus, on hänen mahdollista kokea työssäolonsa mielekkääksi. Tehtävien ja vastuiden epäselvyys luo itsessään epävarmuutta niiden suorittamiseen, mikä vaikuttaa suorasti henkilön työssä kokemaan psyykkiseen kuormaan. (Viitala 2021, luku 2.3.)

6.2 Osaamisen kartoittaminen

Ennen kuin osaamista voidaan lähteä kehittämään on tiedettävä nykytilassa olevan ja tavoitetilassa tarvittavan osaamisen välinen ero. Tämä on mahdollista selvittää osaamisen kartoituksen avulla. Osaamisen kartoituksen jälkeen on mahdollista luoda osaamisen kehittämissuunnitelma, joka sisältää eri kehitysmenetelmät ja -toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi. (Hyppänen 2013, luku 4.)

Toimeksiantoprojektissa osaamisen kehittämistarpeet tunnistettiin esiin nousseista toistuvista käytännön perehdytystyön haasteista. Tämä synnytti tarpeen luoda perehdyttäjille oma perehdytys suunnitelma, jonka avulla päästäisiin tarjoamaan heille koulutuksen kautta yhdenmukaiset lähtökohdat käytännön perehdytystyön suunnittelulle ja toteutukselle. Koulutuksen avulla perehdyttäjille annetaan mahdollisuus hallita uusi tehtävä sekä kokea se mielekkääksi.

Jotta osaamisen kehittämiseksi saadaan luotua tarvetta vastaava suunnitelmaa, on tunnettava osaamisen tavoitetila. Tavoitetilan avulla saadaan määritettyä se osaaminen, missä henkilöstön halutaan kehittyvän. Tämän lisäksi on myös tunnistettava, millä toimenpiteillä tavoitetila on mahdollista saavuttaa, ketkä ovat kehittämiseen osallistuvat henkilöt, mikä on tavoitetilalle asetettu aikataulu sekä ketkä tätä kehittämistoiminnan etenemistä tulevat seuraamaan. (Hyppänen 2013, luku 4.)

Perehdyttäjien perehdytys suunnitelman tarpeen määrittäjänä toimi perehdyttäjien halu saada opastusta ja tukea heidän suorittamaansa työhön. Koulutuksen avulla perehdyttäjille mahdollistetaan yhdenmukainen lähtötaso-osaaminen, jonka avulla he kykenevät tunnistamaan jatkossa, mikä perehdyttämisessä on ehdottoman tärkeää ja miten perehdytyksellä kehitetään sekä omaa että toisen henkilön osaamista.

Yrityksen on määriteltävä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi suunta ja luotava oppimiselle suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia. – Jokainen yrityksen työntekijä sitoutuu pitämään työssä tarpeellisen osaamisensa ajan tasalla, ja yritys sitoutuu tukemaan heitä siinä tarjoamalla keinoja ja luomalla oppimiselle hyvät edellytykset. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Yrityksen tehokas toiminta edellyttää jatkuvan oppimisen kulttuuria ja avoimuutta omaksua uutta tietoa. Kun kehitetään toimintatapoja, on kehitettävä samassa suhteessa myös henkilöstöä, jonka odotetaan toimivan uusien tapojen mukaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.) Tilanteiden ja toimintatapojen

mukana myös perehdytettävät asiat muuttuvat, joka edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä oman osaamisen jatkuvaa ylläpitoa.

6.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen toiminnan kehittämistä henkilöstön tietoja ja taitoja kehittämällä (Koulutus.fi 2019). Osaamisen kehittäminen lähtee aina tarpeiden määrittelystä, minkä jälkeen voidaan tunnistaa eri menetelmät, joilla osaamisen tavoitetila voidaan saavuttaa. Näiden menetelmien on otettava huomioon eritoten toteutuksen laatu, taloudellisuus ja tehokkuus. (Viitala 2021, luku 3.6.) Osaamisen kehittämisellä on Viitalan (2021) mukaan monia tavoitteita, joista tämän opinnäytetyön aiheen näkökulmasta katsottuna toimintojen tehostuminen, laadun parantaminen sekä yksilöiden suoriutumisen edellytysten parantaminen ovat merkittävimmissä asemassa.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeisessä asemassa yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yrityksen osaaminen on sen henkilöstön käsissä ja tällä osaamisella on suora vaikutus yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja sen tuloksiin. Tästä syystä sen sijaan, että osaamisen kehittämisessä keskityttäisiin ainoastaan ylläpitämään työyhteisön jäsenten ammattitaitoa olisi oleellista kehittää myös henkilöstön ja yrityksen välistä suhdetta. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Yrityksen kokemissa muutostilanteissa olisikin oleellista huomioida myös muutosten aiheuttama tarve varmistaa henkilöstön osaaminen vastaamaan muuttuneita tilanteita. Välillä muutokset ovat pieniä käytännönmuutoksia, jotka vaativat ainoastaan ohjepäivityksen osaamisen varmistamiseksi, toisinaan taas muutokset koskettavat koko yrityksen toimintaa vaikuttaen jokaiseen työyhteisön jäseniin. Nämä suuret koko henkilöstöä koskettavat muutokset edellyttävät osaamista kehittäviä toimenpiteitä, joilla henkilöstön osaaminen saadaan kehitettyä vastaamaan muuttunutta tilaa. Yrityksen tehokkuus ja tuottavuus edellyttävät henkilöstöltä ajantasaista osaamista (Koulutus.fi 2019).

Henkilöstön osaaminen tulisi vastata aina toiminnan kehityksen asettamia osaamisvaatimuksia. Osaamisen kehittäminen antaa samanaikaisesti yritykselle mahdollisuuden kartuttaa inhimillistä pääomaansa ja yksilölle mahdollisuuden kehittää itseään ja omaa työtään. Osaamisen ylläpidon ja kehittämisen keinoina voidaankin pitää aiemmin hallussa olleen osaamisen päivittämistä, laajentamista tai syventämistä. (Koulutus.fi 2019.)

7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

7.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tavoitteena oli kehittää ratkaisu toimeksiantajan tarpeeseen yhdenmukaistaa sen perehdyttäjien suorittamaa perehdytystyötä. Työn toiminnallisuudella viitataan siihen, että kokonaisuus sisältää kaksi osuutta, sekä toimeksiantajan käyttöön kehitetyn tuotoksen että tuotoksen valmistumista kuvaavan teoriapohjaisen raportin. (Karelian opinnäytetyön ohje 2021.) Tämän opinnäytetyön näkökulmaksi valikoitui perehdyttäjien osaamisen varmistaminen sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvoinnin kokeman työhyvinvoinnin edesauttajana.

Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämisoitteena ollessa tutkimuksellinen, tarvitaan opinnäytetyön toiminnallisen osuuden syntyyn jokin aineisto. Ainoastaan tämän aineiston analysoinnilla on mahdollista saada aikaan opinnäytetyön tutkimustehtävän ratkaisuksi määritelty tuotos. (JAMK 2021.) Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää toimeksiantajalle ratkaisu perehdyttäjien osaamisen varmistamiseen. Ratkaisuksi valikoitui perehdyttäjien perehdytystyötä yhdenmukaistavan perehdytysuunnitelman kehittäminen kohderyhmän tarpeiden ohjaamana.

Toiminnallisen opinnäytetyön avulla pyritään lähtökohtaisesti ohjeistamaan ja opastamaan jotain tiettyä kehityskohteeksi valittua käytännön toimintaa. Tämän vuoksi toiminnallisen osuuden syntyä ohjaavat ensisijaisesti sen tarkoitus sekä

tavoitteet, joiden pohjalta tuotoksesta saadaan rakennettua juuri sille määritetyn kohderyhmän tarpeita vastaava. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

7.2 Kehittämistoiminta

Salosen (2013, 7) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön yläkäsitteenä voidaan pitää kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminta toimii kaiken sellaisen toiminnan yläkäsitteenä, jonka perusteella syntyy jokin uusi asia. Se sisältää kehittämiseen liittyvät ideologiset lähtökohdat, säännöt ja sitoumukset, jotka luovat käsitteellisen kehyksen yksilöidylle käytännön kehittämistyölle. Tämän viitekehyksen avulla on mahdollista viedä kehitystä eteenpäin kohti uusia asioita. (Salonen 2013, 7.)

Salosen (2013, 16) kehittämä kehittämistoiminnan konstruktivinen malli koostuu prosessinomaisesti seuraavista eri vaiheista:

- kehittämishankkeen suunnittelu
- hankkeen vaiheistus
- toiminnassa oppiminen
- osallisuus
- tutkimuksellinen kehittämisote
- monipuolinen menetelmäosaaminen, sisältäen sen ymmärryksen ja hallinnan.

Kehittämistoiminta on hyvä jakaa eri työskentelyvaiheisiin, jotta toiminnan osista on mahdollista saada järkeviä ja toteuttamiskelpoisia. Vaiheistus tekee toiminnasta myös näkyvää, ymmärrettävää sekä arvioitavaa. Vaiheet koostuvat aloitus-, suunnittelu-, esi-, työstö-, tarkistus- sekä viimeistelyvaiheista ja näiden tuloksena prosessissa useimmiten syntyykin jokin konkreettinen tuotos ratkaisuksi kehitystoiminnan käynnistämään ongelmaan. (Salonen 2013, 21, 18-19.)

7.3 Aineistonhankinta ja sen analysointi

Perehdyttäjän työtä tehneitä henkilöitä haastateltiin projektin käynnistysvaiheessa osastojen perehdytysten nykytilasta ja siellä koetuista haasteista. Näiden haastatteluaineistojen perusteella pyrittiin tunnistamaan projektin suurimmat kehityskohteet sekä perehdytysprosessissa koetut toistuvat ongelmat osastoittain. Nykytilan kehittämiseen suunnattua aineistoa syntyi kehittämisprojektin aikana valtava määrä jo projektiryhmän toimesta ja tämä aineisto oli hyödynnettävissä myös opinnäytetyön tarkoituksenmukaisessa toteutuksessa.

Vaikka tutkimusprosessi usein eteneekin tutkimusongelmista menetelmävalintoihin ja aineistonkeruuseen, joskus voi toimia toisin päin. Tutkimus voi lähteä liikkeelle jo olemassa olevasta (kerätystä) aineistosta, josta keksitään tutkimusongelmat. Näin meneteltäessä on kuitenkin huomioitava mm. aineiston syntymisen kontekstit ja arvioitava, soveltuuko aineisto tällaiseen uudelleentarkasteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 2.1.)

Aineistonhankintaa suunniteltaessa olisikin hyvä kartoittaa alkuun, onko tutkittavasta aiheesta mahdollisesti jo olemassa hyödynnettävissä olevaa valmista aineistoa. Tämä aineisto voi koostua esimerkiksi muiden keräämästä tai yrityksen olemassa olevasta materiaalista. Useinkaan valmiiden aineistojen hyödyntämistä ei tulla ajatelleeksi oman tutkimuksellisen työn suunnittelussa. On kuitenkin hyödyllistä tiedostaa, että valmiin aineiston hyödyntäminen kehittämistyössä on yhtä lailla pätevää kuin omakeräämän materiaalin käyttö. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.6.)

Etenkin aloittelevalle tutkijalle ja ensimmäistä opinnäytettään tekeväälle voi olla hyväksi opetella ensin analysoimaan ja tulkitsemaan valmista aineistoa perusteellisesti sen sijaan, että aineiston oman hankintaan käytetään energiaa kohtuuttomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.6).

Kehittämiseen ja osallistamiseen ei ole olemassa mitään tiettyä menetelmää, joka olisi muita parempi (Salonen 2013, 22). Tässä opinnäytetyössä menetelmien monipuolisuus nähtiin mahdollistavana tekijänä luotettavan aineiston koostamiseen. Salosen (2013, 22) esittämistä kehittämismenetelmistä tässä

opinnäytetyössä käytettiin ensisijaisesti dialogista keskustelumenetelmää pienryhmien palaveriteita reflektoiden sekä asiantuntijamenetelmää osallistuneiden kokemuksia hyödyntäen.

Kehittämistoiminnan tiedonhankintamenetelmien käyttöä voidaankin pitää joustavampana kuin tutkimustyössä (Salonen 2013, 23). Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan edellyttämä materiaali ja aineisto syntyi systemaattisella materiaalin dokumentoinnilla. Dokumentoidun materiaalin lähteinä toimivat projektipalaverit ja niissä käydyt keskustelut sekä tehdyt havainnot. Tämän lisäksi työhön oli käytettävissä yrityksen puolelta tullutta valmista aineistoa sekä dokumentteja liittyen kehityksen alla olleeseen perehdytysten nykytilaan.

Kehittämistyöhön käytetyn aineiston ja materiaalin käsittely sekä niiden analysointiin valitut tavat on esitettävä selkeästi, jotta ne palvelevat sekä tuotosta että työn arviointia. Työn kehittämis- ja tiedonhankintamenetelmät, huolellinen dokumentointi sekä aineiston luotettava analysointi muodostavat yhdessä arvioitavan kokonaisuuden. Tämän kokonaisuuden on hyvä kuvata selkeästi työn eteneminen vaiheittain alusta tuotoksen syntyyn saakka. Tässä on syytä ottaa huomioon raportoinnin konkreettisuus ja luotettavuus, jotta lukijalle avautuvat selkeästi prosessin kulku ja toteutukseen johtaneet valinnat. (Salonen 2013, 24-25.)

Opinnäytetyön aineistonhankinnassa painoarvo oli perehdyttäjänä toimineiden asiantuntijoiden kokemuksissa. Tämä päätös syntyi tunnistamalla heidät opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kohdeyleisöksi. Perehdyttäjien kokemukset ja palautteet käytännön perehdytystyöstä saatiin opinnäytetyön käyttöön toimeksiantoprojektissa toteutettujen haastatteluiden, keskusteluiden sekä havainnoinnin kautta. Kaikki opinnäytetyössä hyödynnetty valmis aineisto oli tallennettuna projektimateriaalin taltiointialustalle, josta se oli kaikkien projektinjäsenten saatavilla. Opinnäytetyössä käytettyä aineistoa käsiteltiin lähtökohtaisesti litteroiden aineistoa sekä dokumentoiden omia havaintoja toimivista ja ei-toimivista asioista. Aineiston analysoinnin tuloksena syntyi ensisijainen lähde tuotoksen luontiin, vastaamaan täsmällisesti yrityksen ja kohdeyleisön tarvetta.

7.4 Prosessin dokumentointi

Olennainen osa opinnäytetyöraportointia on työn eri vaiheiden järjestelmällinen dokumentointi. Dokumentoinnin on hyvä käsittää sisälleen prosessin kulku, asetettujen tavoitteiden toteutuminen, tuotoksen rakentuminen sekä oman osaamisen kehittyminen prosessissa. (Vilkka & Airaksinen 2003, 65). Arvioinnin ja luotettavuuden kannalta on ehdottoman tärkeää, että kehittämistoiminta dokumentoidaan. Työskentelyaikana olisikin hyvä tuottaa ja käyttää hyödyksi riittävä määrä erilaista aineistoa ja materiaalia, niin että niistä jää jälki (Salonen 2013, 23).

Tämän opinnäytetyön kehittämistyötä ja sen edistystä dokumentoitiin läpi projektin, jotta kaikki prosessin aikana havaittu ja koettu oli nähtävillä myös jälkeenkäpäin. Tällainen prosessipäiväkirja voi sisältää projektin aikana tehtyjä suunnitelmia, mieleen tulleita ajatuksia ja oivalluksia, omia tuntemuksia, havaittuja ongelmia sekä muiden kautta tietoon tulleita asioita. Tässä opinnäytetyöprosessissa pidetty päiväkirja oli luonteeltaan systemaattinen ja vapaamuotoinen ja koostui tietokoneella kirjoitetuista muistiinpanotiedostoista, joita taltioitiin johdonmukaisesti läpi projektin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 4.2.2.)

Päivätyistä muistiinpanoista on mahdollista kerrata jälkeenkäpäin, mistä prosessi on lähtenyt liikkeelle, mitä päätöksiä sen edistämiseksi on matkan varrella tehty ja mikä oli prosessissa syntynyt lopputulos. Tällainen päiväkirjamainen dokumentointi edesauttaa sekä asioiden yksityiskohtaista muistamista että selkeyttää toiminnan jäsentelyä. Nämä mahdollistavat itsessään selkeän ja johdonmukaisen raportin koostamisen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 19-20.)

8 Opinnäytetyön toteutusprosessi

8.1 Toimeksiannon lähtötiedot ja projektin käynnistys

Lähtökohtaisena ajatuksena opinnäytetyön oli tarkoitus lähteä kehittämään yrityksen tehtäväkohtaisille perehdytyskokonaisuuksille niin sanottua opetussuunnitelmaa. Opetussuunnitelma olisi toteutuessaan toiminut runkona perehdytysten läpiviennille, jonka mukaan niiden toteutus olisi ollut osastosta riippumatta johdonmukaista ja perehdyttäjän vaikutus toteutetun perehdytyksen tason vaihteluun olisi saatu rajattua.

Projektin edetessä jouduttiin kuitenkin miettimään asiaa uudelleen, sillä yritys otti käyttöönsä projektin kanssa yhtäaikaisesti uuden sähköisen koulutusjärjestelmän, jonne kaikki tehtäväkohtaiset perehdytykset oli määrä siirtää. Ennen siirtoa perehdytysraportit tuli kuitenkin päivittää vastaamaan sekä järjestelmän että käytännön asettamia tarpeita. Tämän myötä tehtäväkohtaiset perehdytysraportit tuli rakentaa uudelleen ja perehdytysten yhdenmukaistamiseen tarkoitettu runko toteutettiin samassa yhteydessä.

Tarve kehittämisluontoiselle opinnäytetyölle ei kuitenkaan kadonnut, vaan se suunnattiin tehtäväkohtaisten perehdytysten rakenteen kehittämisen sijaan työnopastuksen ja siinä vaaditun osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyö kohdennettiin näin ollen vastaamaan yrityksen tarvetta saada tuotannon perehdyttäjille asianmukainen perehdytys suorittamaansa työhön.

8.2 Perehtyminen kehitystoiminnan kohteeseen

On syynsä, miksi yrityksen tehtäväkohtaiset perehdytykset olivat alun perin rakennettu sellaisiksi kuin ne olivat. Tuotannon työtehtävät sisältävät suuren määrän eri tuotannon prosessien seurantaan, hallintaan, ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä ja henkilöstömäärän ollessa suuri on prosesseilla oltava vakio-toimintaohjeet. Vakio-toimintaohjeiden tarkoituksena on vähentää työnsuorittajan

vaikutusta prosessin yhdenmukaisuuteen. Tuotantoteollisuudessa tuotanto koostuu valtavasta määrästä prosesseja, mikä korreloi valtavaan määrään työohjeita.

Tästä päästään vanhan mallin perehdytysraportin koostumukseen. Kun tehtävä työ sisältää paljon prosesseja, se sisältää myös kaikkiin prosesseihin työohjeet. Kun prosessit toimivat tietyillä ennakkoon määritellyillä tavoilla, on pystyttävä varmistumaan siitä, että kaikilla operoivilla työntekijöillä on tiedossaan työnsuorittamista ohjaavat työohjeet. Tämä johti tehtäväkohtaisen perehdytysraportin rakenteen kannalta siihen, että se oli käytännössä vain tehtävässä hallittavien työohjeiden ja niissä tarvittavien raporttien listaus.

Ohjelistaus nähtiin hyvänä tapana varmistaa, että kaikki tarvittavat työohjeet läpikäytiin jokaisessa perehdytyksessä. Tällä toimintaohjeiden dokumentoidulla läpikäynnillä voitiin tarvittaessa myös jälkeenpäin osoittaa, että perehdytetty henkilö on saanut perehdytyksen kaikkiin tehtävänsä prosesseihin. Perehdyttävän oppimista ja ohjeiden omaksumista ei kuitenkaan millään tavalla todennettu, jonka myötä ei myöskään voitu olla varmoja oliko läpikäydyt asiat oikeasti ymmärretty. Tällainen listaksi luotu perehdytys muuntautui ajan saatossa myös perehdyttäjien päätyökaluksi perehdytysten läpiviennissä. He käyttivät perehdytysraporttia perehdytysten toteutuksen muistilistana.

Ensimmäisten päivien ja viikkojen ajan kaikki uuteen työtehtävään liittyvät asiat ovat uudelle työntekijälle luonnollisestikin uusia. Kun uutta asiaa on paljon, vaativat asiat toistoja ja jo läpikäydyt asiat kertaamista, jotta oppiminen on mahdollista. On selvää, että uusi työntekijä ei pysty vielä hahmottamaan tehtävänsä kannalta oleellisimpia työohjeita pelkästä ohjelistauksesta, joka hänelle annetaan tehtäväkohtaisen perehdytysraportin muodossa. Mutta myöskään perehdyttäjältä ei voida olettaa, että hän tietää ilman opastusta, mitä asioita perehdytyksessä tulee erityisesti painottaa ja miten perehdytys kannattaa käytännössä toteuttaa, jotta oppimisesta ja opetuksesta saisi jäsenmukaisesti mahdollisimman tehokasta. Tämän vuoksi perehdytysraporttien oli kehityttävä ja perehdyttäjille oli saatava opastus tehtävään.

8.3 Nykytilan ymmärrys ja tavoitetilan määrittäminen

Lähdettäessä kehittämään yrityksen olemassa olevaa perehdytysprosessia, alkuun on hyvä ymmärtää perehdytysten nykytila ja niiden toivottu tavoitetila. Näiden määrittämisen avulla pystytään selvittämään, mitä kehityskohteita nykytilassa on tunnistettu ja mitä toimenpiteitä vaaditaan, että toiminnassa päästään tavoitetilan tasolle. Perehdytysprojektin käynnistysvaiheessa perehdyttäjinä toimineita henkilöitä haastateltiin osastoittain nykyisten perehdytyskäytäntöjen toivuudesta, jossa he pääsivät avaamaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan perehdytystyöstä sekä sen haasteista.

Perehdytyksiä suorittaneet henkilöt osallistuivat projektiin kokemusasiantuntijoina. Kokemusasiantuntijoina heillä oli hallussaan sekä asiantuntijuus omasta työstään että kokemus käytännön perehdyttämisestä. Lähtötilanteessa kokemusasiantuntijoiden nähtiin omaavan paras näkemys perehdytysten nykytilasta sekä sen ontuvista kohdista omien osastojensa laajuudessa. Kokemusasiantuntijoiden kommentteista nousi esiin keskenään hyvin samankaltaisia haasteita, joiden koettiin vaikeuttavan käytännön perehdytystyötä. Toistuvat epäkohdat liittyivät perehdytyksille annetun ajan rajallisuuteen, tuotannon yhtäaikaisen ajon aikana opastamiseen, uusien työntekijöiden lähtötasoissa olevaan hajontaan, perehdytettyjen työntekijöiden vaihtuvuuteen, perehdyttäjän opastamisen puuttumiseen sekä perehdytysvastuun epäselvyyteen.

Tarve perehdyttäjien perehdyttämiselle havaittiin, kun yrityksen perehdytysprosessi jaettiin osiin ja osien tarkastelussa tunnistettiin ne prosessin osat, jotka olivat kontrolloituja ja ne, jotka eivät olleet. Näille kaikille ei-kontrolloiduille osille tuli määrittellä toimenpiteet, joiden avulla niistäkin saataisiin jatkossa kontrolloituja. Tämän taustalla oli tavoite saada uuden työntekijän perehdytyksestä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti hallittava prosessi. Perehdyttäjien osaamisen varmistaminen sekä heidän toteuttama työnopastus olivat aiemmin juurikin näitä perehdytysprosessin ei-kontrolloituja osia.

Perehdyttäjien perehdyttämisen tarpeen noustessa esiin, määritettiin suunta-
viiva tilanteen kehittämiseksi: On varmistuttava perehdyttäjien perehdytysten si-
sällöllisestä hallinnasta niin, että jatkossa kaikilla työtä tekeillä on tieto siitä,
mitä tehdään ja miksi. Tämän myötä aiemmin puuttuneelle perehdyttäjien pe-
rehdytykselle lähdettiin kehittämään perehdytys suunnitelmaa tämän opinnäyte-
työn kautta.

8.4 Havaitut ongelmat perehdytysten nykytilassa

Perehdytys suunnitelman luonnissa teoreettisen viitekehysten lisäksi suuntaa
näyttivät kokemusasiantuntijoiden haastatteluissa sekä yhteisissä keskuste-
luissa esiin nousseet haasteet, palautteet sekä kehitystoiveet. Palautteiden mu-
kaan työntekijöiden kiinnostus toimia työnopastajana oman työn ohessa oli hii-
pumassa. Tähän esitettiin suurimmiksi yksittäisiksi syiksi henkilöstön tiheää
vaihtuvuutta, perehdytykseen varatun ajan rajallisuutta sekä perehdytys vastuun
epäselvyyttä. Näiden haasteiden lisäksi uusien henkilöiden lähtötasoissa havai-
tun hajonnan koettiin vaikuttavan työnopastuksen toteutukseen niin, että jois-
sain tapauksissa perehdytyksissä on ollut järkevintä käyttää aikaa ennen työn-
opastusta kaiken muun toiminnan opastamiseen.

Perehdytystyötä ei koettu motivoivaksi tai kiinnostavaksi myöskään siitä syystä,
että joissain tapauksissa uusi henkilö on päättänyt työsuhteensa juuri perehdy-
tyksen saatuaan. Perehdyttäminen vaatii joka kerta perehdyttäjältä aikaa ja
oman työn muokkaamista perehdytyksen ympärille. Henkilöstön jäsenet eivät
näe arvoa oman osaamisensa eteenpäin jakamisessa, jos sillä ei nähdä olevan
pitkällä aikavälillä katsottuna merkitystä.

Yksi toistuvista puutteista, joka koettiin perehdytysten laadullisen onnistumisen
haasteeksi oli aika. Vaikka perehdyttäjä on oman työnsä asiantuntija ja kykenee
suorittamaan työnsä erinomaisesti, niin uuden henkilön perehdyttäminen oman
työn rinnalla vaikuttaa suoraan varsinaisten työtehtävien tehokkuuteen. Aikaa
menee tehtävien tekemiseen normaalia kauemmin, kun tekemisen rinnalla on
samanaikaisesti opastettava toista henkilöä suoriutumaan kyseisistä

työtehtävistä. Perehdyttäjän on opastuksen lisäksi myös jatkuvasti seurattava uuden henkilön työskentelyä ja ohjata tätä tarpeen mukaan palautteella. Uusi henkilö on vasta opettelemassa tehtäväänsä ja sen vuoksi työskentelee rajoituneesti vain asioiden parissa, jotka hänelle on opastettu. Näin ollen uusi henkilö ei kykene vielä täysin itsenäiseen työskentelyyn ja tarvitsee rinnalleen asiantuntevan opastajan.

Kokemusasiantuntijoiden mukaan perehdytyksissä on usein alkuun keskitytty perehtymään nimenomaan päällä oleviin prosesseihin. Henkilöt on pyritty ottamaan mukaan tuotantoon heti sinne, missä on koettu olevan suurin henkilöstötarve. Tässä kuitenkin haasteena koettiin se, että perehdytys on järjestetty toteutuvaksi muun työn ohessa. Ajan käytön lisäksi haastetta tilanteeseen tuo oppimisympäristön haastavuus. Oppimisympäristönä käynnissä oleva tuotanto on todenmukainen, mutta melun lisäksi haastetta tilanteeseen tuo se, että perehdyttäjä saattaa työnopastuksen ohessa joutua hoitamaan tuotantoon liittyviä poikkeamatilanteita, jotka keskeyttävät perehdytystilanteen.

Nämä edellä mainitut perehdytystyössä koetut haasteet ja ongelmat ohjasivat merkittävästi opinnäytetyön toiminnallisen osuuden syntyä. Perehdytys suunnitelman ensisijaisena tarkoituksena on nimenomaan mahdollistaa suunnitelmallisesti toteutettava perehdytystyö ja näin ollen tukea perehdyttäjiä heidän työssään suoriutumisessaan. Tästä syystä tuotoksen kohderyhmän näkemysten huomiointi oli ehdottoman tärkeää lopputuloksen kannalta, jotta tuotoksesta saatiin luotua mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja hyödynnettävissä oleva.

8.5 Käytännön perehdytysvastuun määrittelyn tarve

Toimeksiantoyrityksessä perehdytyskokonaisuus on jaettu niin, että alkuun uusi työntekijä tutustuu yrityksen yleisiin asioihin yleisperehdytyksessä, jossa opastusvastuussa ovat käsiteltävien asioiden asiantuntijat. Tätä seuraa nimetyn perehdyttäjän kanssa läpikäytävä tehtäväkohtainen perehdytys. Vastuiden epäselvyys nousi kuitenkin esiin yhtenä perehdytysprosessin nykytilan epäkohtana. Ongelmaksi koettiin etenkin tehtäväkohtaisen perehdytyksen vastuiden

epäselvyys ja huoli siitä, että perehdytettävä voi joissain tilanteissa kokea jopa jäävänsä yksin, jos käytännön perehdytysvastuuta ei varsinaisesti ole kenelläkään.

Aina ei ole ollut täysin selvää, kenen vastuulla käytännön opastuksen eri osat ovat ja pahimmillaan tämä on näyttäytynyt uudelle henkilölle perehdytyksen suunnittelemattomuutena. Siitä syystä projektissa oli alkuun kartoitettava, mitä eri perehdytysrooleja tuotannossa on, mitkä ovat kunkin roolin vastuut perehdytyksessä ja mitä eri osapuolilta prosessissa vaaditaan. Vasta tämän kartoituksen pohjalta oli mahdollista lähteä rakentamaan juuri oikean roolin vastuita ja velvollisuuksia vastaava perehdytys suunnitelma.

Perehdyttäjän roolin rajat löydettiin, kun tarkasteluun otettiin etenkin perehdyttäjän ja ryhmävastaavan välisten perehdytysvastuiden jaottelu. Tässä tavoitteena oli selvittää, mikä uuden työntekijän perehdytyksessä kuuluu perehdyttäjälle ja mikä taas osaston ryhmävastaavalle. Useilla osastoilla ryhmävastaava on toiminut myös osastonsa perehdyttäjänä ja sen vuoksi nämä kaksi roolia ovat olleet helposti sekoitettavissa. Ryhmävastaava tuntee tuotannon työtehtävät, toimintaympäristön sekä poikkeavien tilanteiden edellyttämän toiminnan ja hänellä on vahva osaaminen työstään. Tästä syystä ryhmävastaavan on nähty olevan kaikin puolin pätevä toimimaan osastollaan myös perehdyttäjänä, mutta tässä kahden roolin samanaikaisessa hallinnassa koettiin haasteena ajan rajallisuus.

Koska ryhmävastaavan rooli on jo valmiiksi hyvin laaja, projektissa päätettiin ulkoistaa ryhmävastaava mahdollisuuksien mukaan perehdytysvastuusta ja tähän rinnalle perustaa täysin oma rooli tuotannon perehdyttäjille. Perehdyttäjät tulevat toimimaan jatkossa osaston vastaavina työnopastajina. Projektiryhmässä määriteltiin näiden kahden roolin vastuut niin, että ryhmävastaavan pääasiallinen tehtävä on vastata tuotannon käynnissä pysymisestä sekä työvuorossa tapahtuvasta tuotannon suunnittelusta, ja perehdyttäjän pääasiallinen tehtävä on vastata osaston uusista ja henkilöstön osaamista täydentävistä perehdytyksistä.

8.6 Perehdyttäjän valinnan merkitys ja sille asetetut vaatimukset

Perehdyttäjä on useimmiten yksi ensimmäisistä uuden työntekijän kontakteista uudessa työyhteisössä. Kaikki tieto, mitä perehdyttäjä jakaa vaikuttaa merkittäväällä tavalla siihen, millaisen ensivaikutelman uusi henkilö yrityksestä saa. Tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää, että perehdyttäjä tuntee yrityksen toimintatavat, toimii ohjeiden mukaisesti ja huomioi opastuksessaan myös muun työyhteisön. Tämä asettaa perehdyttäjän valinnalle vaatimukset, joiden määrittely tapahtui toimeksiantoprojektin toimesta.

Projektin myötä perehdyttäjien valinnalle nähtiin tarpeelliseksi asettaa tietyt vaatimukset sekä yksilön että työyhteisön kokeman hyödyn kannalta. Kaikista tärkeimmiksi vaatimuksiksi nousivat tehtäväkohtaisen perehdytyksen sisällöllinen hallinta sekä henkilön oma halu ja kiinnostus toimia työnopastajana. Perehdyttäjän on siis tunnettava perehdytyksen sisältö, mielellään jopa laajemmin kuin perehdytysraportin laajuudessa, sekä hänellä tulee olla aito kiinnostus jakaa eteenpäin omaa osaamistaan.

Oman halun ja kiinnostuksen lisäksi perehdyttäjän vaatimuksena on työkokemus perehdytettävästä työstä. Projektiryhmän mukaan ilman työkokemusta perehdyttäjä ei tunne tehtävää riittävän laajasti perehdyttääkseen sitä eteenpäin muille. Tässä perusteena oli kokemuksen tuoma tieto ja taito, jotka ovat karttuneet pitkän ajan saatossa monista erityyppisistä tilanteista. Kokemuksen kautta henkilöstölle on kertynyt myös suuri määrä yrityksen hiljaista tietoa, joka on oleellista saada siirrettyä kokeneemalta osalta henkilöstöä uusille työyhteisön jäsenille käytännön tekemisen ohessa.

Vaatus tehtäväkohtaisen perehdytyksen hallinnasta eroaa työkokemuksesta niin, että perehdyttäjällä tulee myös itsellään olla suoritettuna tehtäväkohtainen perehdytys kyseiseen tehtävään. Tällä varmistetaan se, että perehdyttäjä tuntee perehdytyksen sisällön ja osaa näin ollen kohdentaa opastuksensa juuri oleellisiin asioihin. Yrityksessä on useita osastoja, joissa kaikissa esiintyy osastokohtaisia eroavaisuuksia sekä tehtävissä että tuotantomenetelmissä. Tehtäväkohtainen osuus perehdytyksestä keskittyy näin ollen tehtävänkuvanlaajuudessa

perehdytettäviin tuote- ja linjakohtaisiin työtehtäviin sekä niiden dokumentteihin, minkä vuoksi perehdyttäjältä vaaditaan nimenomaan perehdytettävän osaston tuntemusta.

9 Perehdyttäjien perehdytyssuunnitelma

9.1 Tuotoksen rakentuminen

Perehdytyssuunnitelma toteutettiin osana yrityksen perehdytysten kehittämisprojektia ja sen kehittäminen oli täysin opinnäytetyöntekijän vastuulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea toimeksiantoprojektia perehdytysten kehittämisessä luomalla yrityksen tuotannossa perehdytystyötä suorittavalle henkilöstön osalle perehdytyssuunnitelma. Suunnitelman ensisijaisena lähteenä käytettiin sen kohdeyleisön kokemuksia sekä havaintoja perehdytystyössä koetuista haasteista ja niiden synnyttämistä tarpeista koulutukselle. Perehdyttäjien osallistaminen perehdytyssuunnitelman sisällön kehittämiseen heidän kokemustensa kautta oli ensiarvoisen tärkeää tuotoksen hyödynnettävyyden kannalta.

Perehdytyssuunnitelman pohjana käytettiin yrityksen virallista tehtäväkohtaista perehdytysraporttipohjaa tarvittavin muokkauksin. Suunnitelman sisällön kulkua laadittaessa apuna käytettiin opetushallituksen ePerusteet -palvelusta löytyviä voimassa olevia opetussuunnitelmia sekä ammatillisen koulutuksen tutkinnonosien rakenteita. Opinnäytetyön tuotoksen keskittyessä perehdyttäjien osaamisen kehittämiseen, päätettiin perehdytyssuunnitelmasta laatia ammatillisen koulutuksen tutkinnonosien lailla osaamista täydentävä kokonaisuus. Aiheena tässä osaamista täydentävässä kokonaisuudessa toimi uuden työntekijän perehdyttäminen.

9.2 Tuotoksen tarkoitus

Perehdyttämisen voi ajatella molemminpuolista osaamista kehittävänä toimintana. Perehdytettävä oppii tekemään uutta työtä osana uutta työyhteisöä, kun taas perehdyttäjä syventää omaa tietämystään tekemästään työstä ja kehittää itseään omien työtehtäviensä työnopastajana.

Perehdyttäjien perehdytys suunnitelman tarkoituksena on toimia pohjana perehdyttäjien koulutukselle, jolla mahdollistetaan heidän perehdytystyössä suoriutuminen. Tämä edesauttaa sekä uusien henkilöiden oppimista että parantaa perehdyttäjien psyykkistä työhyvinvointia koetun työnhallinnan ja -mielekkyyden kautta. Projektiryhmässä todettiin, että hyvin hoidetun perehdytyksen avulla ennaltaehkäistään työssä syntyviä osaamisvajeesta aiheutuvia laatu poikkeamia sekä mahdollistetaan uusien henkilöiden pääsy nopeammin kiinni tuottavan työn tekemiseen. Laadukkaasti suoritettu perehdytys edesauttaa sekä yksilön että työyhteisön kehittymistä, jossa perehdyttäjä kokee hallitsevansa perehdytystyön ja uusi henkilö kasvavansa osaksi työyhteisöä.

Perehdytys suunnitelman tavoitteena on tutustuttaa perehdyttäjä uuden työntekijän perehdytyksen kulkuun ja sen sisältämiin osiin. Perehdytyksen läpikäytyään, perehdyttäjä osaa suunnitella ja toteuttaa uuden työntekijän perehdytyksen itsenäisesti sekä ohjata uutta työntekijää toimimaan turvallisesti sekä työssään että osana työyhteisöä. Nämä tavoitteet ovat esitetty perehdytys suunnitelman ensimmäisellä sivulla.

Suunnitelman pohjalta toteutetulla koulutuksella varmistetaan perehdyttäjien perehdytysosaaminen sekä tuetaan heitä perehdytysten toteutuksessa. Valmiin perehdytyspaketin sijaan, perehdyttäjille tarjotaan eväät tehtävässä suoriutumiseen sekä tuki sen sisältämien vastuiden ja velvollisuuksien omaksumiseen. Perehdytyksen myötä perehdyttäjien on mahdollista omaksua uusi roolinsa sekä hallita sitä tiedon tuomalla varmuudella.

9.3 Tuotoksen sisältö

Tuotanto elää päivittäin ja päivien rytmitys sen mukana. Perehdytyksen on hyvä keskittyä alkuun siihen, miten normaalissa työtilanteessa toimitaan ja vasta siten syventyä poikkeavien työtilanteiden hallintaan. Projektissa nostettiin esille, että perehdytykselle ei ole koskaan täydellistä hetkeä, joten se on vain sisällytettävä päivittäiseen tekemiseen. Ennen perehdytyksen aloitusta perehdyttäjän tulee kuitenkin varata aikaa uuden henkilön lähtötason kartoitukseen, jonka jälkeen hänen on mahdollista suunnitella ja toteuttaa tehtäväkohtainen perehdytys yksilölliset tarpeet huomioiden.

Perehdytys suunnitelman sisältö on suunniteltu niin, että se sisältää kaikki uuden työntekijän perehdytyksessä huomioon otettavat asiat. Sen tarkoitus on ohjata toteutettavien perehdytysten sisällöllistä laatua tasaisemmaksi. Kattavalla ja suunnitellusti toteutetulla perehdytyksellä tavoitellaan osaamisvajeesta aiheutuvien ihmisiin, koneisiin, laitteisiin sekä valmistettaviin tuotteisiin kohdistuvien vahinkojen ennaltaehkäisyä. Tämän ohjaamana perehdyttäjän perehdytys katso taankin onnistuneeksi silloin, kun hän on onnistunut saamaan oman perehdytysensä tuloksena uuden työntekijän toimimaan työssään turvallisesti ja yrityksen toimintatavat huomioiden.

Perehdytys suunnitelma lähtee liikkeelle toteutuksen suunnittelusta ja etenee käytännön ohjaamiseen. Kaksi ensimmäistä osiota käsittelevät perehdytyksen suunnittelua sekä toteutusta ja näin ollen toimivat pohjana seuraaville osioille, jotka käsittelevät käytännön ohjaamisessa huomioitavia asioita. Suunnitelmassa perehdytyksen läpikäynnille ei ole erikseen määritetty suoritus aikaa, se tarkentuu vasta varsinaisen koulutuksen myötä. Suunnitelmaa voidaan kuitenkin hyödyntää vielä perehdytyksen suorittamisen jälkeenkin käytännön perehdytystyön tukityökaluna. Perehdyttäjille tarjottu koulutus antaa perehdyttäjille perusteet uuden työntekijän opastamiseen, jota yritys tukee käytäntöä avustavilla työkaluilla.

Perehdytys suunnitelmaa tukevat yrityksen viralliset työohjeet, tehtäväkohtaiset perehdytysraportit sekä yrityksen oma koulutussivusto. Koulutussivustolta perehdyttäjät saavat tuekseen työkaluja sekä lisäohjeistusta tehtävässä

suoriutumiseen. Perehdyttäjille tarjotun perehdytyksen tarkoitus on luoda perehdytykselle raamit, jotta kaikki tärkeimmät asiat perehdytyksen toteutuksen kannalta on kaikilla tiedossa. Perehdytyssuunnitelma on luotu viitekehyyksi perehdyttäjän roolin koulutukselle ja se on suunniteltu ottamaan huomioon kaikki tärkeimmät työnopastukseen liittyvät kohdat. Perehdyttäjät saavat kuitenkin itse vapauden suunnitella ja toteuttaa perehdytykset omalla tavallaan heille tarjotun koulutuksen ohjaamana.

9.4 Tuotoksen valmistuminen

Valmis perehdytyssuunnitelma sisältää kaikki uuden työntekijän perehdyttämisessä huomioon otettavat asiat ja se on suunniteltu toteutettavaksi perehdytysosio kerrallaan. Se on sisällöltään sama riippumatta henkilön osastosta tai muista vastualueista ja se toimii ensisijaisesti pohjana tuotannon työnopastajien perehdytykselle.

Perehdytyssuunnitelman valmistuttua, tuotos esiteltiin projektin ydinryhmälle ja heiltä tulleiden kommenttien sekä parannusehdotusten myötä suunnitelma muokattiin viimeisimpään muotoonsa. Perehdytyssuunnitelma on määrä viedä projektin päätöksen myötä käytäntöön ohjeistetusti ja sen pohjalta yritys pääsee aloittamaan varsinaisen perehdyttäjille suunnatun koulutuksen suunnittelun.

Tuotoksen kehitystyötä tullaan jatkamaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa. Mahdollisuuksien mukaan perehdytyssuunnitelmaa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös muiden kuin tuotannon perehdyttäjien perehdytyksen pohjana ja heidän koulutustensa suunnittelussa. Tätä kehitystä tullaan seuraamaan projektin ydinryhmän toimesta suunnitelman käyttöönoton jälkeen.

10 Pohdinta

10.1 Toteutuksen ja tuotoksen arviointi

Työnopastuksessa korostuvat perehdyttäjän osaaminen sekä osaamisen ylläpito ja kehittäminen. Perehdyttäjien perehdytysuunnitelma kehitettiin tukemaan yrityksen perehdytysprosessin onnistumista suunnitelmallisella perehdyttäjien osaamisen varmistamisella. Tämän nähtiin tukevan toteutuessaan perehdyttäjien onnistumista tehtävässään edesauttaen heidän kokemaansa työhyvinvointia oman työnhallinnan kautta.

Lähtökohtana perehdyttäjien perehdytysuunnitelman luonnille toimi yrityksen perehdytysprosessiin syvälle sukeltaminen. Toimeksiantajayrityksessä käynnistetty kehittämisprojekti tarjosi loistavan lähtökohdan ja alustan aineiston keruulle, sillä uutta aineistoa syntyi viikoittain. Perehdytysuunnitelman laadinnassa hyödynnettiin aiemmin hankitun osaamisen lisäksi aihetta käsittelevää teoriaa, jossa syvennettiin omaa osaamista henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen merkityksestä. Suunnitelman syntyä ohjasivat näiden lisäksi projektin virallinen projektisuunnitelma, josta kaikki kehittäminen sai alkunsa sekä projektin alkuvaiheen kokemusasiantuntijahaastattelut, joista selvisi perehdytysten nykytilassa koettuja haasteita. Näitä tukivat projektin viikko- ja kuukausipalaverit sekä yrityksen virallisten perehdytysdokumenttien sisältöihin perehtyminen, joihin lukeutuivat sekä vakioidut toimintaohjeet että tehtäväkohtaiset perehdytysraportit.

Uusia prosesseja syntyy jatkuvasti ja sen rinnalla vanhatkin prosessit kokevat muutoksia. Uuden työntekijän perehdytyksessä ei voida varautua kaikkeen, joten perehdytyksessä on hyvä tavoitella myös kokonaisuuden ymmärtämistä yksityiskohtaisen työnopastuksen rinnalla. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdyttäjien perehdytysuunnitelma toimii pohjana yrityksen tarjoamalle perehdyttäjien koulutukselle, jossa keskitytään ensisijaisesti perehdytyskokonaisuuden hallintaan.

Perehdyttäjien perehdytysuunnitelman avulla ei ole tarkoitus kouluttaa yrityksen perehdyttäjistä kaikkietäviä työnopastajia, vaan ennemminkin tarjota heille hyvät lähtökohdat lähteä toteuttamaan käytännön perehdytystyötä suunnitelmallisesti ja oleelliset asiat huomioiden. Perehdytyksen syvin tarkoitus on tukea perehdyttäjiä uusien työntekijöiden opastustyössä ja tähän tarkoitukseen perehdytysuunnitelma onnistuttiin luomaan.

10.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusprosessin eettisiä näkökulmia ovat tutkimusaiheen perusteltu valinta, asianmukaisten aineistonkeruumenetelmien valinta sekä tutkimusaineiston analysointi ja raportointi mahdollisimman läpinäkyvästi. Tutkimustulokset on oleellista esittää niin, että lukija saa käsityksen siitä, miten prosessi on edennyt ja miten lopputulokseen on päästy. Jotta työn eettisyyden huomioimista voidaan arvioida, on työn prosessi pyrittävä raportoimaan mahdollisimman tarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.1.2.)

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitiin sen tarkoituksen kautta määriteltujen aineistonkeruumenetelmien ja analysoitavan aineiston pääasiallisten lähteiden kautta. Opinnäytetyön tuotoksen syntyyn käytetty aineisto oli lähtökohtaisesti peräisin projektin kautta kehittämisen kohteena olleelta kohdeyleisöltä, joka koostui tuotannon perehdyttäjistä. Toiminnallisen osuuden syntyä ohjasivat viitekehyksen lisäksi yrityksen perehdyttäjien kokemukset perehdytystyössä koetuista haasteista. Lopputulokseen johtaneet valinnat tehtiin sekä yrityksen että tuotannon perehdyttäjien kokeman lisäarvon näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessia dokumentoitiin systemaattisesti läpi projektin ja tätä dokumentointia hyödynnettiin tuotoksen syntyyn johtaneiden valintojen teossa.

Prosessin pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan lisätä tutkimusprosessin huolellisella analysoinnilla ja tämän raportoinnilla. Prosessissa tehtyjen valintojen ja siinä havaittujen ongelmien tarkastelu on syytä tehdä perusteellisesti sekä siitä on hyvä dokumentoida kriittisesti ne tekijät, joilla on ollut vaikutusta prosessin kulkuun ja sen tuloksiin. Työn luotettavuuden arviointi on mahdollista silloin, kun

siinä tehdyt valinnat on tehty tutkimusongelman ratkaisua tukien ja prosessinkuvaus on toteutettu vaiheistetuksi raportoiden. Tätä tekijä tukee oman pohdintansa dokumentoinnilla. Pohdinnassa työn tekijä tuo esiin oman näkemyksensä siitä, tukivatko hänen tekemänsä valinnat tutkimusongelman ratkaisua niin, että sille asetetut tavoitteet saavutettiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.3.3.)

Tässä opinnäytetyössä ei ollut tarvetta käsitellä henkilötietoja, sillä kehityksen kohteena oli yrityksen prosessi. Prosessi kuitenkin kohdistui ihmisiin ja heidän toimintaansa, joten työssä tuli huomioida projektiin osallistuneiden henkilöiden kohteluun ja oikeuksiin liittyvät ohjeet. Ensisijaisen tärkeää oli kunnioittaa jokaisen osallistujan ihmisarvoa ja oikeuksia. Nämä kohteluun ja oikeuksiin liittyvät periaatteet koskivat erityisesti tutkimusvuorovaikutustilanteita, joissa kohderyhmän henkilöt osallistuivat kehitystoimintaan sekä jakamalla omaa tietoaan että olemalla havainnoinnin kohteena. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.) Opinnäytetyön kehitystoiminnassa hyödynnettiin projektiin osallistuneiden henkilöiden antamia haastatteluja sekä projektinaikaisia havainnointitilanteita, jonka vuoksi työn eettisyys tuli arvioida.

10.3 Oma ammatillinen kasvu ja oppiminen

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan kokoaikaisen työn rinnalla, mikä loi omanlaisen haasteensa koko prosessin tehokkaalle läpiviennille. Työelämän ja opiskelun samanaikaisuus toimi oppimiskokemuksena erityisesti siitä, kuinka asioita tulee priorisoida ja paineensietokykyä käsitellä, kun omalla vastuulla on useampi vaativa työtehtävä päällekkäin.

Projektityöskentely oli keskeinen osa koko opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyöhön johtaneet opinnot tutustuttivat itsessään jo projektityöskentelytoimintaan, jota tämän opinnäytetyön myötä pääsi syventämään osana varsinaista työelämän kehitysprojektia. Projektiin osallistuminen oli monipuolisesti kehittävää sekä omaa asiantuntijuutta syventävää.

Tavoitteeni oli tarkastella opinnäytetyön aihetta sekä valittua tutkimus- ja kehityskohdetta perehdyttäjän sekä sen myötä koko työyhteisön kokeman työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näen opinnäytetyön näin jälkeinpäin oman osaamisen osoittamisen lisäksi osaamista laajentaneena oppimiskokemuksena, jossa syvensin omaa tietouttani projektityöskentelyn sekä työelämälähtöisen kehittämistoiminnan lisäksi erityisesti yrityksen inhimillisen pääoman kehittämisestä sekä henkilöstön ajantasaisen osaamisen merkityksestä.

10.4 Aiheen jatkokehittäminen

Perehdytysten kehittäminen on yhteiskunnallisesti tärkeä aihe ja aihe, joka ei tule koskaan olemaan valmis. Perehdyttäjien riittävä opastaminen ja tukeminen on tulevaisuudessakin syytä ottaa huomioon, jos yritykset haluavat säilyttää kilpailukykynsä työmarkkinoilla. Heikolla perehdyttämisellä on vaikutusta työnantajamielikuvasta lähtien toimintaa heikentävään työntekijäpulaan. Yrityksen on näin ollen panostettava henkilöstönsä osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen sekä tarjottava näiden toteutukseen tarvittavat työkalut.

Tämän opinnäytetyön aiheen suunnittelu- ja kehitystyö jatkuvat vielä työn valmistumisen jälkeen käytännön palautteen ja havaittujen kehitystarpeiden ohjaamana työelämässä. Opinnäytetyöllä päästiin aloittamaan perehdyttäjien osaamisen varmistamisen syvempi tarkastelu, mutta se toimi vain alkuna aiheen kokonaisvaltaiselle kehitystyölle. Työelämä tulee kokemaan tulevaisuudessakin suuria muutoksia, joissa osaamisen ja tiedon jakamisen tärkeys korostuvat entisestään. Näin ollen yrityksen henkilöstön ajantasaisesta osaamisesta muodostuu yrityksen kehityksen edellytys, vaikuttaen olennaisesti myös perehdyttäjien roolin merkitykseen.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua . 21.11.2021.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita. Ellibs. 12.10.2021.
- Hyttinen, M. & Korte, A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- JAMK. 2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/opinnaytetyo-proses-sina/opinnaytetyon-toteutusvaihe/> . 21.11.2021.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus. Ellibs. 12.10.2021.
- Karelia AMK. 2021. Karelian opinnäytetyön ohje: Opinnäytetyön eri muodot. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4901221> . 02.11.2021.
- Kemianteollisuus RY, Muoviteollisuus RY & Teollisuusliitto RY. Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 2020-2021.
- Koulutus.fi. 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen?. <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630> . 02.11.2021.
- Lawson, K. 2015. Trainer's Handbook. USA: John Wiley & Sons. E-Book Central. 11.10.2021.
- Montgomery, T. 2021. The Value of On-The-Job Training. Training Magazine Online Articles. <https://trainingmag.com/the-value-of-on-the-job-training/> 18.09.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> 01.11.2021.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön - Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> 19.11.2021.
- Sisson, G.R. 2001. Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On the Job Training. USA: Berrett-Koehler Publishers. E-Book Central. 12.10.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf . 21.11.2021.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs. 14.10.2021.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Yle. 2021. Hallituksen taustamuistio: Työvoimaa on houkuteltava yhä enemmän ulkomailta. <https://yle.fi/uutiset/3-12089704> . 22.09.2021.
- Yrityksen sisäinen perehdytysdokumentti. 2021.

Perehdyttäjien perehdytyssuunnitelma

Ei-julkinen liite.