

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Tiina Lyytikäinen

Opinnäytetyö

**Perehdyttämismateriaalin kehittäminen  
UPM-Kymmene Oyj:n AR-osastolle verkkoympäristöön**

Työn ohjaaja  
Työn tilaaja  
Tampere 11/2010

Pirkko Jaatinen  
UPM-Kymmene Oyj

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tiina Läykki  
Perehdyttämismateriaalin kehittäminen UPM-Kymmene Oyj:n AR-osastolle verkkoympäristöön  
74 sivua + 10 liitesivua  
Marraskuu 2010  
Työn ohjaaja Pirkko Jaatinen  
Työn tilaaja UPM-Kymmene Oyj

---

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona työn tekijän työpaikalle UPM-Kymmene Oyj:lle. Tämän työn lähtökohtana oli se, että toimeksiantohetkellä syyskuussa 2009 työssä tarvittavat tiedot ja ohjeet olivat hajautettuna useassa paikassa esimerkiksi monissa tietokannoissa, intranetissä ja tiedostoissa eri verkkoasemilla. Tiedot piti saada yhteen paikkaan helposti saataville. Tässä tutkimuksessa keskityttiin perehdyttämiseen verkkoympäristössä.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli kehittää verkkoympäristöön tulevaa perehdyttämismateriaalia. Tavoitteella oli kolme osatavoitetta: Ensimmäisenä osatavoitteena oli tutustuttaa lukija perehdyttämiseen painottaen erityisesti verkkoympäristössä tapahtuvaa perehdyttämistä. Toisena osatavoitteena oli kartoittaa, millaista perehdyttämismateriaalin pitäisi olla. Kolmantena osatavoitteena oli ohjeistaa tutkimustulosten ja teorian perusteella verkkoon suunnatun perehdyttämismateriaalin tuottajaa siinä, mitä pitää ottaa huomioon materiaalia tuottaessa sisällöstä ja esitystavasta.

Aluksi työssä esiteltiin toimeksiantajaorganisaatio UPM-Kymmene Oyj. Teoreettinen viitekehys koostui perehdyttämiseen ja verkkoympäristöön liittyvistä asioista.

Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin kahta teemahaastattelua. Ensimmäisessä haastateltiin osastolle viimeksi tullutta henkilöä ja toisessa osaston esimiehiä parihaastatteluna. Kolmas tiedonkeruutapa oli 24 työntekijälle lähetetty lomakekysely.

Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa valittiin teemoiksi työnopastus, taloon tutustuminen, kokonaiskuva toiminnasta, perehdyttämisohjelma sekä perehdyttämismateriaalin esitystapa. Tutkimuksen perusteella esitettiin yhteenveto, jossa tutkimustulosten ja teoriatiedon perusteella tehtiin perehdyttämismateriaalin tuottajalle ohjeistus sisällöstä ja esitystavasta.

Tämä tutkimus oli kaksiosaisen projektin ensimmäinen osa. Tämän työn toimii ohjeistuksena projektin toisen osan toteuttajalle. Toisessa osassa verkkomateriaali tuotetaan, sitä testataan ja se otetaan käyttöön.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tuo organisaatiolle valtavasti hyötyä. Henkilöstön viihtyvyys paranee, kun työntekijä osaa tehdä työnsä hyvin alusta asti. Virheiden määrä pienenee sekä poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, kun työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Näin ollen yrityksen kilpailukyky paranee ja toiminta tulee kustannustehokkaammaksi.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, oppimisympäristö, verkko-oppimateriaali

Tiina Laykki  
Developing Network Orientation Material for UPM-Kymmene Oyj’s AR Department  
74 pages + 10 annex pages  
November 2010  
Thesis Supervisor Pirkko Jaatinen  
Co-operating Company UPM-Kymmene Oyj

---

This thesis was made for UPM-Kymmene Oyj’s AR-department. The base for this thesis was the need for good orientation material that exists in one place. Now the situation is that all information is scattered to databases, intranet or to different drives.

This thesis's object was to develop network orientation material. It had three sub objects. The first was to get the reader familiar with orientation that takes place in web-learning environment. The second object was to research what kind should the orientation material be like. The third object was give guideline for the person who will make the actual material after this study. The guideline concerns the content of material and how the material should be addresses.

After introduction in this thesis, the co-operating company UPM-Kymmene Oyj was introduced. Then in theoretical context orientation and web-learning environment related issues were opened up.

In this study, theme interviews were used, first with a newcomer to the company and then with AR’s team leaders. Additionally, there was an inquiry for 24 employees.

When analyzing the material from the study, five themes were selected: work counseling, company’s ways of working, the big picture of functions, orientation program and presentation of the material. A summary that included instructions for the person who will make the material was presented.

This study was the first part of a two-part project. In the second part network material will be produced, it will be tested and then it will be taking into use.

Good orientation of employees brings enormous benefits to organization. When employees enjoy working there are a numerous of ways in which it affects the whole company’s competitiveness and cost efficiency.

---

Keywords: orientation, learning environment, e-study material

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA AIHEEN RAJAUS .....	6
1.2	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	7
<b>2</b>	<b>UPM-KYMMENE OYJ</b> .....	<b>8</b>
2.1	HISTORIA .....	9
2.2	UPM:N LIIKETOIMINTA-ALUEET.....	11
2.3	TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS TULLI BUSINESS PARK (TBP) .....	15
<b>3</b>	<b>PEREHDYTTÄMINEN VERKKOYMPÄRISTÖSSÄ</b> .....	<b>17</b>
3.1	PEREHDYTTÄMINEN .....	17
3.1.1	<i>Määritelmä</i> .....	17
3.1.2	<i>Tavoitteet ja hyödyt</i> .....	21
3.1.3	<i>Suunnittelu</i> .....	24
3.1.4	<i>Pääkohdat</i> .....	26
3.2	VERKKOYMPÄRISTÖ JA -MATERIAALI .....	27
3.2.1	<i>Verkon hyödyntäminen perehdyttämisessä</i> .....	28
3.2.2	<i>Perehdyttämisen toteuttamistapoja verkossa</i> .....	30
3.2.3	<i>Verkkomateriaalin laatiminen ja esitystavat</i> .....	33
3.2.4	<i>Verkkomateriaalin laatu</i> .....	36
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>39</b>
4.1	LÄHESTYMISTAPA .....	39
4.2	TULOKKAAN HAASTATELU .....	41
4.2.1	<i>Teemahaastattelurungon laatiminen</i> .....	42
4.2.2	<i>Tulokkaan haastattelu</i> .....	42
4.2.3	<i>Haastattelusta saadun aineiston analysointi</i> .....	43
4.3	ESIMIESTEN PARIHAASTATELU .....	44
4.3.1	<i>Teemahaastattelurungon laatiminen</i> .....	45
4.3.2	<i>Esimiehien haastattelu</i> .....	45
4.3.3	<i>Haastattelusta saadun aineiston analysointi</i> .....	46
4.4	LOMAKEKYSELY .....	46
4.4.1	<i>Kyselylomakkeen laadinta</i> .....	46
4.4.2	<i>Kyselylomakkeen lähettäminen työntekijöille</i> .....	47
4.4.3	<i>Kyselylomakkeen vastausten analysointi</i> .....	48
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>49</b>
5.1	TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU .....	49
5.1.1	<i>Työnopastus</i> .....	50
5.1.2	<i>Taloon tutustuminen</i> .....	55
5.1.3	<i>Kokonaiskuva</i> .....	57
5.1.4	<i>Perehdyttämisohjelma</i> .....	57
5.1.5	<i>Esitystapa</i> .....	59
5.2	YHTEENVETO TULOKSISTA .....	62
5.2.1	<i>Verkkomateriaalin sisältö</i> .....	62
5.2.2	<i>Verkkomateriaalin esitystapa</i> .....	64
5.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	65
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>67</b>
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>71</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>75</b>

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus lähti liikkeelle työnantajan tarpeista ja tehtiin toimeksiantona työn tekijän työpaikalle UPM-Kymmene Oyj:lle (jatkossa UPM). Tämä tutkimus tuotoksineen tehtiin UPM:n taloushallinnon palvelukeskuksessa toimivalle AR- eli myyntireskontraosastolle (AR = Accounts Receivable, jatkossa AR).

Kehittämistarve kohdistui AR-osaston perehdyttämismateriaaliin. Toimeksiantohetkellä syyskuussa 2009 työssä tarvittavat tiedot ja ohjeet olivat hajautettuna useassa paikassa esimerkiksi monissa tietokannoissa, intranetissä ja tiedostoissa eri verkkoasemilla. Tämän vuoksi uuden sekä kokeneemmankin työntekijän oli toisinaan vaikea löytää tarvittavaa tietoa nopeasti. Kun tämän yhdistää globaaliin jatkuvaan muutokseen ja organisaation liiketoiminnan uudelleenjärjestelyihin, perehdyttämisen merkitys ja tiedonhankinnan helpottaminen korostuvat.

Erityistilanteissa, kuten työtehtävien muuttuessa tai sairaus- ja vuosilomien aikana on erityisen tärkeää, että tarvittava tieto on helposti saatavilla. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa työntekijä voi jäädä vähäisen perehdyttämisen varaan. Satunnaisesti esimerkiksi äkillisen sairausloman sattuessa työntekijä voi joutua pärjäämään lähes pelkillä kirjallisilla työohjeilla. Tällaisia tilanteita pyritään välttämään säännöllisellä työtehtävien kierrolla.

Hyvä perehdyttämismateriaali auttaa uuden työntekijän nopeaan itsenäiseen työskentelyyn. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tuo organisaatiolle kustannustehokkuutta ja auttaa työntekijää tekemään työnsä oikein sekä oikea-aikaisesti. Vanhaa työntekijää hyvä perehdyttämismateriaali auttaa, kun tarkistetaan oikea menettelytapa esimerkiksi harvoin esiin tulevilla erikoistapauksissa.

Perehdyttämismateriaalia kehitetään verkkoympäristöön, koska sieltä työntekijä voi itsenäisesti, helposti ja nopeasti etsiä tarvitsemaansa tietoa. Verkkoympäristöön on helppo koota kaikki omaan työtehtävään sekä talon tapoihin liittyvä tarvittava tieto yhteen paikkaan. Hyvä perehdyttämismateriaali verkossa tukee voimakkaasti muuta perehdyttämistä, esimerkiksi mentorointia. Verkkoympäristössä materiaali on helppo pitää

ajantasaisena, koska raskasta jakelukoneistoa ei tarvita. Perehdyttäminen verkkoympäristössä vähentää perehdyttäjän perehdytettävään käyttämää aikaa, mikä puolestaan parantaa organisaation tuottavuutta.

Tämän tutkimuksen tekee hyvin merkittäväksi myös se, että julkaistavaa materiaalia ja sen ideaa voidaan käyttää pienin muutoksin myös muiden osastojen perehdytykseen.

### *1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen raja*

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää verkkoympäristöön tulevaa perehdyttämismateriaalia. Tavoitteella on kolme osatavoitetta.

- 1) tutustuttaa lukija perehdyttämiseen painottaen erityisesti verkkoympäristössä tapahtuvaa perehdyttämistä.
- 2) kartoittaa, millaista perehdyttämismateriaalin pitäisi olla.
- 3) ohjeistaa tutkimustulosten ja teorian perusteella verkkoon suunnatun perehdyttämismateriaalin tuottajaa siinä, mitä pitää ottaa huomioon materiaalia tuottaessa sisällöstä ja esitystavasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka tarve on noussut käytännöstä. Tarkoituksena on muuttaa perehdyttämiskäytäntöä AR-osastolla.

Tässä opinnäytetyössä tehtävä tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen. Tutkimuksessa keskitytään verkkoon tulevan perehdyttämismateriaalin sisällön ja esitystavan kartoittamiseen laadullisen tutkimuksen keinoin. Sisältöä ja esitystapaa tutkitaan AR-osaston henkilökunnan käsitysten ja yleisen tietoperustan mukaan. Tämä tutkimus on kokonaistutkimus, koska tutkimus tehdään koko AR-osaston henkilökunnalle.

Perehdyttämistä voidaan toteuttaa monella tavalla, joita ovat esimerkiksi työnopastus, mentorointi ja koulutusohjelmat, mutta tässä työssä keskitytään ainoastaan perehdyttämismateriaaliin. Muut tavat on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Perehdyttämismateriaalia voi olla monenlaista, mutta tässä työssä käsitellään ainoastaan verkkomateriaalia; kaikki muu on rajattu työn ulkopuolelle.

Tutkimus on osa laajempaa projektia. Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaista verkkoympäristössä olevan perehdyttämismateriaalin sisällön ja esitystavan tulisi olla. Tämän työn tutkimustulosten perusteella verkkomateriaali ehdotetaan tuotettavaksi, testattavaksi ja sen jälkeen käyttöön otettavaksi. Verkkomateriaalin tuottaminen ja käyttöönotto on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Verkkomateriaalin tuottaa toinen henkilö tämän tutkimuksen valmistuttua.

## ***1.2 Tutkimuksen eteneminen***

Aluksi luvussa 2 esitellään toimeksiantajaorganisaatio UPM-Kymmene Oyj:n toimintaa yleisellä tasolla. Luvussa esitellään UPM:n liiketoiminta-alueet sekä taloushallinnon palvelukeskus.

Luvussa 3 luodaan tietoperusta tutkimukselle. Perehdyttämisosiossa määritellään perehdyttäminen sekä kerrotaan perehdyttämisen hyödyistä, suunnittelusta ja pääkohdista. Verkko-osiossa käsitellään verkkoympäristön hyödyntämistä ja erilaisia toteuttamistapoja perehdyttämisessä sekä verkkomateriaalin laatimiseen ja laatuun liittyviä asioita.

Seuraavaksi luvussa 4 kerrotaan valitusta laadullisesta tutkimuksesta lähestymistapana sekä tutkimuksen tiedonkeruusta ja aineiston analysoinnista.

Luvussa 5 esitellään haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa esiin nousseita tutkimustuloksia sekä peilataan teoriaa käytäntöön. Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi luvussa 6 tehdään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta.

## 2 UPM-Kymmene Oyj

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona UPM-Kymmene Oyj:lle taloushallintokeskuksen AR-osastolle. Tässä pääluvussa esitellään toimeksiantajaorganisaatiota ja sen toimintaa pääpiirteittäin.

UPM on määritellyt itsensä biometsäteollisuusyhtiöksi – The Biofore Company. Bio tarkoittaa suuntautumista tulevaisuuteen, kestäviä tuotteita ja ratkaisuja sekä hyvää ympäristösuorituskykyä. Fore merkitsee monipuolista ja edistyksellistä metsäbiomassan käyttöä, mutta myös edelläkävijyyttä. Tähän suuntaan UPM on yrityksenä matkalla, kertoo yhtiön toimitusjohtaja Jussi Pesonen toimintakertomuksessa. (Vuosikertomus 2009, 7.)

UPM:n toiminta koostuu kuudesta itsenäisestä liiketoiminta-alueesta: Energia, Sellu, Metsä ja sahat, Paperi, Tarrat sekä Vaneri. Liiketoimintoja yhdistää yksi yhteinen toiminta-ajatus: luoda lisäarvoa uusiutuvista ja kierrätettävistä raaka-aineista yhdistämällä niissä osaamistamme ja teknologiaa. Yhtiö valmistaa tuotteitaan 59 tuotantolaitoksessa 15 maassa ja sillä on maailmanlaajuinen myyntiverkosto. (Vuosikertomus 2009, 17; 156–157.)

Vuonna 2009 UPM:n liikevaihto oli 7,7 miljardia euroa. Liikevaihdosta suurin osa eli 18 % tulee Saksasta ja seuraavaksi eniten eli 12 % Iso-Britanniasta. Suomesta liikevaihtoa kertyy 9 %. Suurin liiketoiminta-alue UPM:llä on Paperi, joka tuottaa 72 % koko konsernin liikevaihdosta. (Vuosikertomus 2009, 2–5.)

Yhtiön palveluksessa oli vuonna 2009 yli 23 000 työntekijää. Suomessa henkilöstöstä on 46 %. UPM:n osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsingin pörssissä ja sillä on yli 83 000 osakkeenomistajaa. (Vuosikertomus 2009, 2.)

### **Innovatiivinen UPM**

Innovatiivisuuden tukemisella on tärkeä rooli UPM:n uudistumisessa. UPM:n innovaationhallinnan yhteydessä henkilöstölle esiteltiin elokuussa 2009 uusi työkalu, Biofore IdeaFactory. Työkalu on kaikkien UPM:n työntekijöiden käytössä. Jokainen hyvä idea,



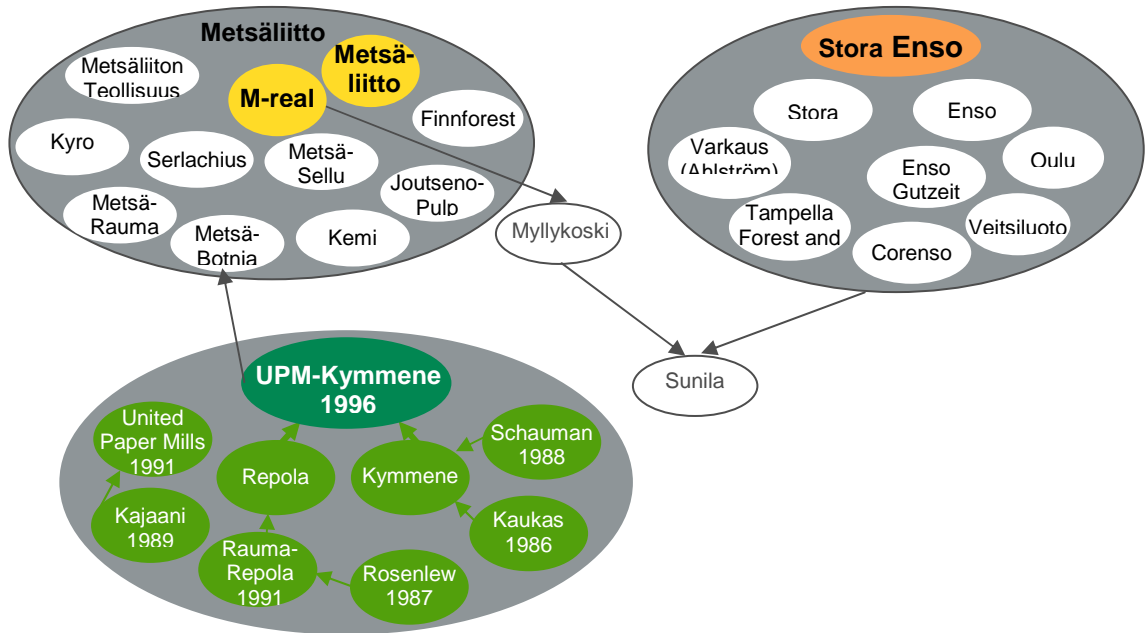
joka tukee UPM:n liiketoimintaa ja tavoitteita sekä tarjoaa lisäarvoa, otetaan lähempään tarkkailuun. UPM:n innovaationhallintajärjestelmän tavoitteena on luoda uusia liiketoiminta-aloitteita ja mahdollistaa uutta liiketoimintaa sekä jatkuvasti kehittää olemassa olevia liiketoimintoja. (Vuosikertomus 2009, 61.)

## *2.1 Historia*

UPM syntyi syksyllä 1995, kun Kymmene Oy ja Repola Oy sekä sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy (United Paper Mills) ilmoittivat yhdistymisestään. Uusi yhtiö, UPM-Kymmene, aloitti toimintansa 1.5.1996. UPM:llä on Suomessa pitkät perinteet metsäteollisuudessa. Konsernin ensimmäiset puuhiomot ja paperitehtaat sekä sahalaitokset käynnistyivät 1870-luvun alkupuolella. Sellunvalmistus aloitettiin 1880-luvulla ja paperinjalostus 1920-luvulla. Vanerin valmistukseen konsernissa ryhdyttiin 1930-luvulla. (UPM Historia 2010.)

Nykyinen UPM-konserni muodostuu kaikkiaan noin sadasta aikoinaan itsenäisenä yrityksenä toimineesta yhtiöstä. Yritykseen ovat sulautuneet mm. seuraavat metsäteollisuusyritykset: Kymi, Yhtyneet Paperitehtaat, Kaukas, Kajaani, Schauman, Rosenlew, Raf. Haarla ja Rauma-Repolan metsäteollisuus (Kuva 1). UPM:n ulkomaisista tehtaista ylivoimaisesti vanhin on Koillis-Ranskassa sijaitseva hienopaperitehdas Papeteries de Docelles, joka aloitti toimintansa perinteisenä käsipaperimyllynä jo 1400-luvun lopulla. Ensimmäinen paperikone tehtaalle tuli 1830-luvulla. (UPM Historia 2010.)

Suomessa koko paperiteollisuus on käynyt läpi suuria rakennemuutoksia. Suomessa muita UPM:n lisäksi toimivia suuria paperiteollisuusyhteisliittymiä ovat Stora Enso ja Metsäliitto (Kuva 1).



Kuva 1. Paperiteollisuuden historiaa (UPM paper - Forerunner in sustainable customer solutions 2010)

### UPM:n logo

UPM:n liikemerkissä esiintyvä eläinhahmo, joka on puoliksi kotka ja puoliksi leijona, on nimeltään aarnikotka eli griippi. UPM:n käyttöön taruhahmoa kuvaava tunnus tuli suunnittelukilpailun tuloksena. Nykyisen UPM:n kantayhtiöihin kuulunut Kymmene Aktiebolag pyysi tunnusehdotukset kahdelta tunnetulta taiteilijalta, Hugo Simbergiltä ja Louis Sparrelta. Valinta päättyi Simbergiin, jolta lunastettiin vuonna 1899 aarnikotkaa esittävä piirros. (Kuva 2) Merkki hyväksyttiin viralliseen käyttöön pari vuotta myöhemmin. Yhtenä hyvin todennäköisenä selityksenä taruolennon valintaan pidetään aarnikotkan vertauskuvasuutta: griippi on vartijaeläin, joka Pohjolan oloihin siirrettynä vartioi metsän vihreää kultaa. Nykyisin UPM:n liikemerkki on Suomen vanhin yhtiöjakoisesti käytössä ollut yritystunnus. (UPM Historia 2010.)



Kuva 2. UPM:n logossa käytettävä griippi (UPM Historia 2010)

## 2.2 UPM:n liiketoiminta-alueet

### Energia

UPM on merkittävä vähäpäästöisen energian tuottaja. Energialiiketoiminta-alue hallinnoi ja kehittää UPM:n sellu- ja paperitehtaiden ulkopuolisia energiantuotantolaitoksia. Liiketoiminta-alue hankkii sähköä konsernille ja toimii Pohjois- ja Keski-Euroopan sähkömarkkinoilla. Se vastaa lisäksi UPM:n sähkönjakelusta Suomessa. Lisäksi UPM on kokenut toimija polttoaineiden ja päästöoikeuksien markkinoilla. Energialiiketoiminta-alueen sähköntuotannon kokonaiskapasiteetti on noin 1820 MW. (Vuosikertomus 2009, 18–19.)

Energialiiketoiminta-alueen liikevaihdon osuus konsernin ulkoisesta liikevaihdosta oli 2 % vuonna 2009. UPM myy sähköä pohjoismaisille sähkön tukkumarkkinoille. Energialiiketoiminta-alueen suurin asiakas on UPM:n paperiliiketoimintaryhmä. (Vuosikertomus 2009, 18–19.)

UPM on investoinut vuodesta 2000 lähtien yli miljardi euroa uusiutuvan energian tuotantoon, pääasiassa biomassapohjaisen lämmön ja sähkön yhteistuotantoon. Lisäksi UPM investoi parhaillaan hiilidioksidipäästöttömään ydinvoimaan Suomessa Teollisuuden Voima Oyj:n (TVO) kautta. UPM:n sähköntuotantokapasiteetista 70 % on hiilidioksidipäästötöntä. UPM:n tehdasvoimalaitosten polttoainejakaumasta voidaan nähdä, että 63% UPM:n käyttämistä polttoaineista on biomassapohjaisia, joten ne eivät kiihdytä ilmastonmuutosta. Vuodesta 1990 UPM:n hiilidioksidipäästöt tuotettua paperitonnia kohti ovat vähentyneet 40 % uusiutuvaan energiaan suunnattujen investointien ja energiatehokkuuden parantamisen ansiosta. (Vuosikertomus 2009, 22.)

### Sellu

Selluliiketoiminta-alue muodostuu kemiallisen sellun tuotantolaitoksista Suomessa ja Uruguayssa. Suomessa UPM:llä on kolme uudenaikaista ja ekotehokasta sellutehdasta, joiden tuotantokapasiteetti on 2,1 miljoonaa tonnia havu- ja lehtipuusellua. Uruguayn sellutehtaan tuotantokapasiteetti on 1,1 miljoonaa tonnia eukalyptussellua. Muiden omistusosuuksien jälkeen UPM:n kokonaistuotantokapasiteetti on 3,6 miljoonaa tonnia vuodessa. Kaikilla UPM:n sellutehtailla on suuri tuotantokapasiteetti ja alhaiset kiinteät

kustannukset sellutonna kohti. Tämän ansiosta UPM:n sellutehdasportfolio on yksi maailman kilpailukykyisimmistä. Selluliiketoiminta-alueen liikevaihdon osuus konsernin ulkoisesta liikevaihdosta oli 1 % vuonna 2009. (Vuosikertomus 2009, 5, 24–25.)

### **Metsä ja sahat**

Metsä ja sahat -liiketoiminta-alue vastaa raakapuun ja muun metsäbiomassan hankinnasta UPM:n tehtaille ja biomassaa käyttäville voimalaitoksille. Liiketoiminta-alue käsittelee UPM:n omat metsät, puunhankinnan, yksityismetsänomistajille tarjottavat palvelut sekä puunjalostuksen sahoilla ja jalostetehtaissa. UPM:llä on Suomessa viisi sahaa ja kolme jalostetehdasta, Itävallassa yksi saha, Venäjällä yksi saha ja höyläämö sekä Ranskassa yksi höyläämö. Metsä ja sahat -liiketoiminta-alueen liikevaihdon osuus konsernin ulkoisesta liikevaihdosta oli 8 % vuonna 2009. (Vuosikertomus 2009, 5, 30–31.)

UPM omistaa metsää yhteensä noin miljoona hehtaaria, joista 915 tuhatta hehtaaria on Suomessa. Näistä metsistä toimitettava puu kattaa keskimäärin noin 10 % yhtiön vuotuisesta puuraaka-aineen käytöstä. Vuonna 2009 puunkorjuu omista metsistä oli 2,4 miljoonaa kuutiometriä. Omien metsien lisäksi UPM hallinnoi noin 0,7 miljoonaa hehtaaria metsää Suomessa, Isossa-Britanniassa, Venäjällä ja Yhdysvalloissa. (Vuosikertomus 2009, 30–31.)

Sahatavaran vuotuinen tuotantokapasiteetti on 2,4 miljoonaa kuutiometriä. Sahoilta lähtevään WISA-tuotevalikoimaan kuuluu sekä perussahatavaraa että jalosteet rakennus-, puusepän- ja huonekaluteollisuudelle. (Vuosikertomus 2009, 30–31.)

UPM:n tavoitteena on kustannustehokas sahatoiminta, joka on samalla myös kiinteä osa yhtiön puuhuoltoa. UPM on investoinut entistä enemmän teknologiakehitykseen, ja luonut innovatiivista puunjalostusta yhtiön tuotetarjonnan erottautumiseksi kilpailijoista ja pysyvän kilpailukyvyn varmistamiseksi maailmanlaajuisilla markkinoilla. Marraskuussa 2009 UPM julkisti suunnitelman uudelleenjärjestelyistä sahaliiketoiminnan kilpailukyvyn parantamiseksi Suomessa. UPM sulkee Heinolan sahan ja Parkanon jalostettaan vuonna 2010. Investointeja tehdään Kaukaan sahalla ja Aureskosken jalostettaalla. Myös Ranskassa on tehty liiketoiminnan uudelleenjärjestelyä. (Vuosikertomus 2009, 32.)

## Paperi

UPM:n paperiliiketoiminta tarjoaa laajan valikoiman papereita erilaisiin loppukäyttökohteisiin, esimerkiksi sanoma- ja aikakauslehtipaperit sekä hieno- ja erikoispaperit. Tärkeimpiä asiakkaita ovat kustantajat, painotalot sekä tukkurit ja paperin jalostajat. Suurin osa paperituotteista myydään yhtiön oman maailmanlaajuisen myyntiverkoston kautta. UPM on maailman suurin graafisten papereiden valmistaja. (Vuosikertomus 2009, 36–37.)

UPM:llä on 19 nykyaikaista paperitehdasta Suomessa, Saksassa, Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Itävallassa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. Suomessa paperitehtaita on seitsemän. Papereiden yhteenlaskettu tuotantokapasiteetti on 11,5 miljoonaa tonnia vuodessa. Paperitehtaat ovat kilpailukykyisiä eikä niillä ole merkittäviä investointeja lähitulevaisuudessa. Investoinnit kohdistetaan pääasiassa kustannusten alentamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. (Vuosikertomus 2009, 36–37.)

Paperiliiketoimintaan kuuluvat myös paperitehtaiden yhteydessä toimivat lämmön ja sähkön yhteistuotantolaitokset. Niiden osuus UPM:n koko energiantuotannosta on kolmannes. Maailmanlaajuisesti 63 % prosenttia näissä voimalaitoksissa käytettävistä polttoaineista on biomassapohjaisia. Vastaava luku suomessa on 79 %. (Vuosikertomus 2009, 22, 37.)

Paperinvalmistuksesta jää pieni hiilijalanjälki. Paperi valmistetaan puusta, joka on uusiutuva luonnonvara. Lisäksi lopputuote on kierrätettävä. UPM:n Suomessa sijaitsevat metsät sitovat puihin enemmän hiiltä kuin yhtiön koko Euroopan sellu- ja paperitehtaat tuottavat hiilidioksidipäästöjä. Paperinvalmistusprosessissa käytetään pääasiassa uusiutuvaan energiaa. Bioenergiaa saadaan tuotannon sivutuotteista tai hakkuutähteistä. Parasta olemassa olevaa teknologiaa käyttävissä tuotantolaitoksissa lähestytään hiilidioksidineutraalia tuotantoa. Pienin hiilijalanjälki UPM:n sellu- ja paperitehtaista on Kymin tehtaalla. (Vuosikertomus 2009, 41.)

Paperiliiketoiminta on ylivoimaisesti suurin liiketoiminta-alue UPM:llä. Se tuottaa 72 % koko konsernin ulkoisesta liikevaihdosta. Paperin kannattavuus parani edellisestä vuodesta kustannussäästöjen ja tehokkuuden lisäämisen ansiosta, vaikka kysyntä aleni eri

paperilajeissa 10-25 %. Kysyntä kuitenkin nousi Kiinassa. (Vuosikertomus 2009, 36–37.)

### **Tarrat**

UPM:n tarraliiketoiminta, UPM Raflatac, valmistaa tarralaminaatteja tuote- ja informaatioetiketointiin. Asiakkaat ovat enimmäkseen pieniä ja keskisuuria painotaloja, joissa tarrat painetaan rullalta rullalle. Tarramateriaaleja käytetään lukuisiin tarkoituksiin elintarvike- ja juomateollisuudessa, vähittäiskaupassa, logistiikassa sekä hygienia- ja kodinhoitotuotteissa. Tarraliiketoiminnan liikevaihto oli 12 % koko konsernin ulkoisesta liikevaihdosta. (Vuosikertomus 2009, 5, 43.)

UPM Raflatacilla on yhteensä 11 nykyaikaista tehdasta. Euroopassa tarralaminaatteja tuotetaan viidessä tehtaassa. Logistiikan ja asiakaspalvelun tukena toimii kaksi leikkuuterminaalia. Yhdysvalloissa on kaksi tehdasta, toinen Pohjois-Carolinassa ja toinen Illinoisissa. Lisäksi Yhdysvalloissa on viisi terminaalia. Aasian ja Tyynenmeren alueella on kolme tehdasta, jotka sijaitsevat Kiinassa, Malesiassa ja Australiassa. Leikkuuterminaaleja alueella on kahdeksan. (Vuosikertomus 2009, 42–43.)

Euroopassa UPM Raflatac on toinen kahdesta markkinajohtajasta ja Pohjois-Amerikassa markkinoiden toiseksi suurin tarralaminaattien valmistaja. UPM Raflatac on yksi johtavista toimittajista Aasian kasvumarkkinoilla. (Vuosikertomus 2009, 43.)

### **Vaneri**

UPM:n vaneriliiketoiminta valmistaa rekisteröidyllä WISA-tavaramerkillä vaneri- ja viilutuotteita. Vaneria käytetään rakentamisessa, kuljetusalalla ja useissa erikoiskäyttökohteissa. UPM valmistaa myös viilua huonekalu- ja parkettiteollisuuden käyttöön. Vaneriliiketoiminnan liikevaihto oli 4 % koko konsernin ulkoisesta liikevaihdosta vuonna 2009. (Vuosikertomus 2009, 5, 47.)

UPM:llä on kuusi vaneritehdasta: neljä Suomessa, yksi Venäjällä ja yksi Virossa. Liiketoiminta-alueeseen kuuluu myös kolme viilutehdasta, joista kaksi sijaitsee Suomessa ja yksi Venäjällä. Noin yhden miljoonan kuutiometrin kokonaiskapasiteetillaan UPM on Euroopan suurin vanerinvalmistaja. (Vuosikertomus 2009, 47.)

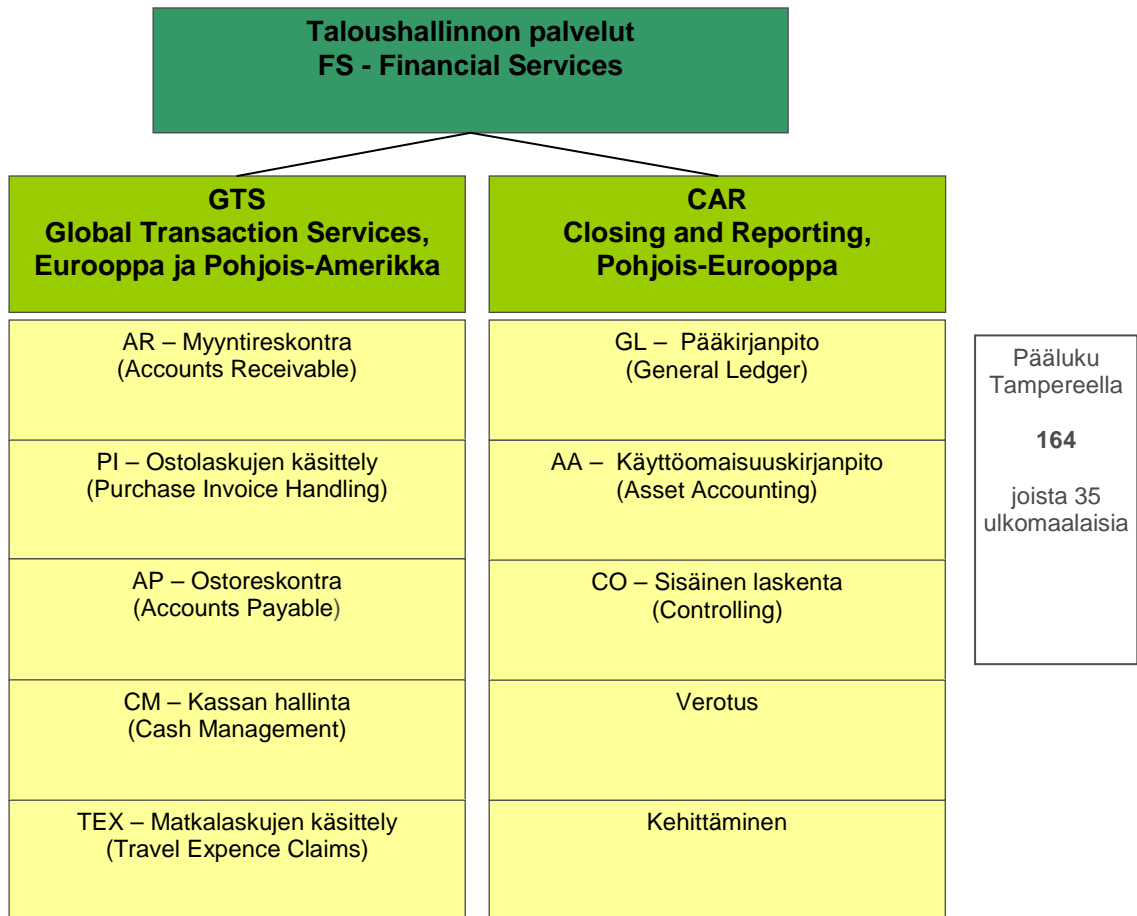
### *2.3 Taloushallinnon palvelukeskus Tulli Business Park (TBP)*

UPM keskitti kaikkia liiketoimintoja koskevan ensimmäisen tukifunktion, taloushallinnon palvelut Tampereelle keväällä 2007 perustettuun palvelukeskukseen, joka sijaitsee Tulli Business Parkissa. Tulli Business Parkiin on sen jälkeen siirtynyt myös hankinta (Global sourcing), paperiliiketoiminnan toimitusketju (Paper Business Supply Chain), luotonhallinta (Credit risk Management) sekä osa IT:stä ja HR:stä (Human Resources). Taloushallinnon palvelukeskus työllistää syyskuussa 2010 noin 450 henkilöä. Kyseessä on Suomen olosuhteissa hyvin iso palvelukeskus, jossa perehdyttäminen on merkittävässä roolissa.

Taloushallinnon palvelut FS (Financial Services) jakautuvat kirjanpito- ja raportointitiimiin CAR:iin (Closing and Reporting) ja taloushallinnon päivittäisiä liiketapahtumia hallinnoivaan GTS:ään (Global Transaction Services) (Kuva 3). Syyskuussa 2010 CAR työllistää 56 henkilöä ja GTS 108 henkilöä. Heistä 35 on ulkomaalaisia. AR- eli myyntireskontra-osasto on osa GTS:ää, ja siellä työskentelee tällä hetkellä 18 toimihenkilöä. AR:ssä on neljä maantieteellisin perustein jaettua tiimiä. (Organisaatiokaavio syyskuu 2010.)

Alkuvuodesta 2010 UPM julkaisi globaalien taloushallinnon uudistumissuunnitelman, jonka avulla tavoitellaan synergiaetua ja pyritään tukemaan yhtiön kustannustehokkuutta. Suunniteltu muutos on tarkoitus toteuttaa vuoden 2012 loppuun mennessä. Se vaikuttaa laskunkäsittelyyn, reskontratoimintoihin ja maksuliikenteeseen, kirjanpitoon ja talousraportointiin, paperiliiketoiminnan business controll -toimintoon ja luotonvalvontaan. (UPM sisäinen tiedote 26.2.2010.)

Suunnitellun muutoksen jälkeen Kiinaan Shanghaihin perustettuun uuteen palvelukeskukseen siirtyy GTS:stä Tampereelta 40–50 työpaikkaa. Toinen muutos liittyy CAR:n toimintaan. CAR:n prosessit siirtyvät UK:sta, Länsi-Euroopasta, Keski-Euroopasta ja Pohjois-Amerikasta Tampereelle ja paikallisiksi jäävät pienet taloushallinnon tiimit, jotka vastaavat paikallisista säännöistä ja verotuksesta. Tämä muutos tuo Tampereelle noin 20 uutta työpaikkaa. Lisäksi Euroopan luotonvalvontatiimi keskitetään Tampereelle, mikä tuo myös noin 20 uutta työpaikkaa. Globaalisti tämä taloushallinnon uudelleenorganisointi vähentää noin 40 työpaikkaa. (UPM sisäinen tiedote 26.2.2010.)



Kuva 3. UPM:n Taloushallinnon palvelujen esittely



## **3 Perehdyttäminen verkkoympäristössä**

Tässä luvussa kerrotaan, miten perehdyttämistä on esitelty kirjallisuudessa sekä miten verkkoympäristöä voidaan käyttää apuna perehdyttämisessä. Perehdyttämisosassa kerrotaan, mitä perehdyttäminen on ja miksi perehdyttäminen on tärkeää. Lisäksi kerrotaan, minkälainen osaaminen on otettava huomioon uuden työntekijän perehdyttämistä suunniteltaessa sekä miten perehdyttäminen on jaettu eri osa-alueisiin.

Verkko-osiossa tarkastellaan verkon hyödyntämistä perehdyttämisessä sekä perehdyttämisen erilaisia toteuttamistapoja verkkoympäristössä. Lisäksi kerrotaan verkkomateriaalin laatimiseen, esitystapaan ja laatuun liittyvistä asioista. Teorian yhteydessä kerrotaan esimerkkejä UPM:n toimintatavoista.

### **3.1 Perehdyttäminen**

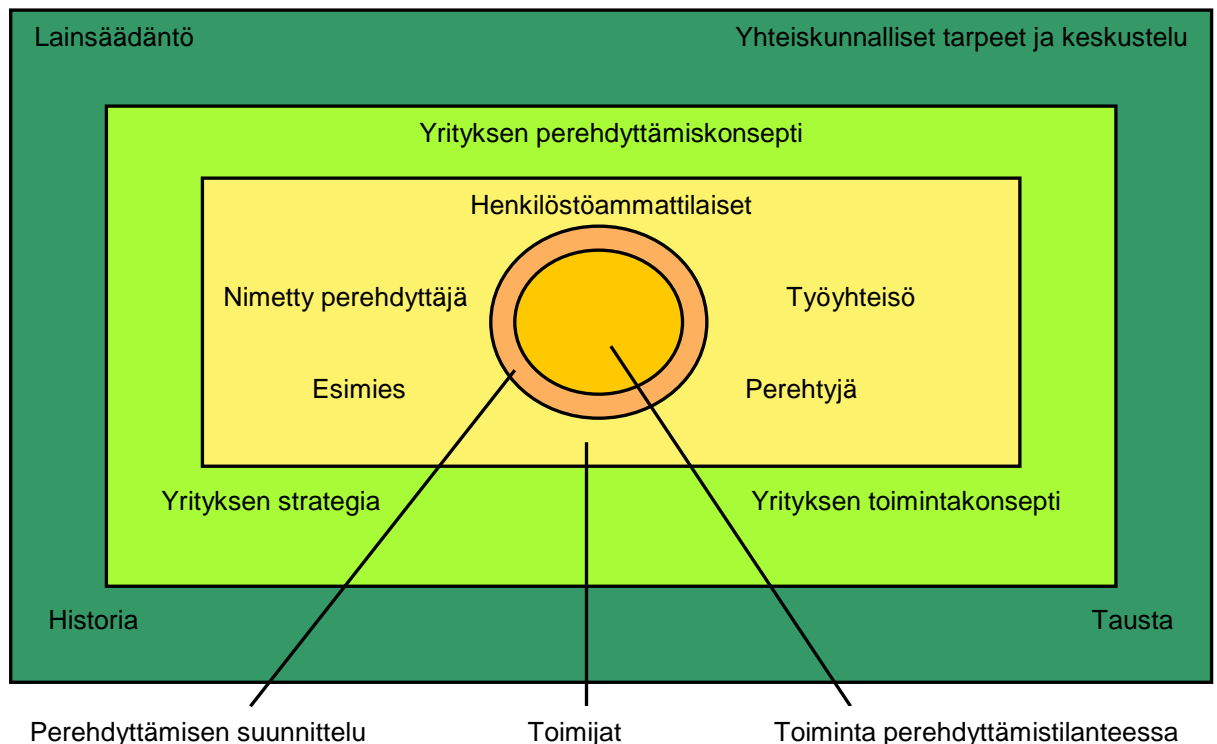
Työntekijän on sopeuduttava työympäristöön ja työtehtäviin sekä työyhteisön muihin jäseniin niin hyvin, että hän viihtyy ja motivoituu antamaan täysipainoisen työpanoksen. Työyhteisöön sopeutuminen helpottuu, jos työyhteisön jäseniä on valmennettu uuden työntekijän saapumiseen. Ennen kaikkea tulokkaan pitäisi voida tuntea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. (Lepistö 2004, 60.)

#### **3.1.1 Määritelmä**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään riittävän itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisessä on aiemmin ollut kyse lähinnä työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä ei ole pidetty niin tärkeänä. Organisaatioiden ja työtehtävien muuttuessa monimutkaisemmiksi laajempi perehdyttäminen on tullut tärkeämmäksi. Pelkkä työnopastus ei riitä vaan työntekijöiden on ymmärrettävä paremmin, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

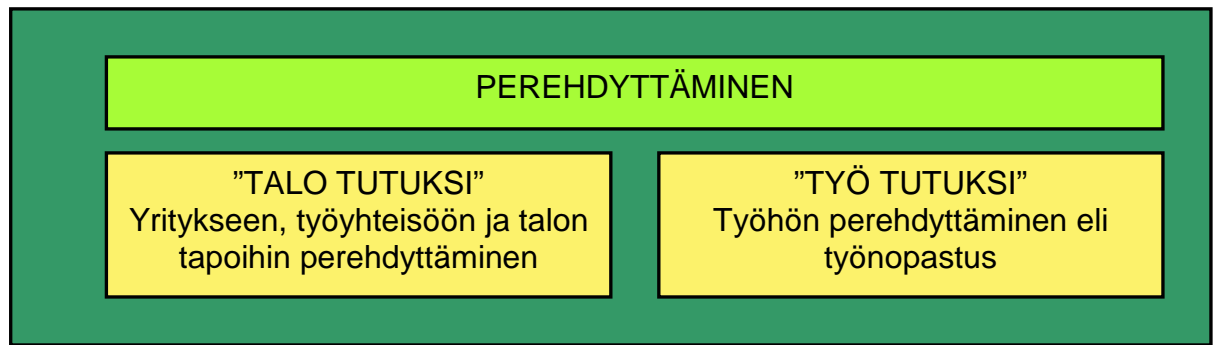
Kuvassa 4 näkyy koko perehdyttämisen pelikenttä. Perehdyttämiseen liittyvät olennaisesti sekä liiketoiminnalliset tavoitteet että hyvä henkilöstötyö. Hyvän perehdyttämisen määrittelee loppujen lopuksi yrityksen asiakas, kun hän arvioi saamaansa palvelua. (Kupias & Peltola 2009, 16.)



Kuva 4. Perehdyttämisen pelikentällä – Perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 16)

Perehdyttämistä voidaan määritellä monella tapaa. Usein perehdyttämisellä tarkoitetaan työnopastusta, mutta myös yrityksen, työyhteisön ja talon tapoihin tutustuttaminen on perehdyttämistä. Toisin sanoen kaikki toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja –tavat sekä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset kuten asiakkaat, työtoverit ja esimiehet, on perehdyttämistä. Työhön perehdyttämistä eli työnopastusta ovat kaikki ne toimenpiteet,

joiden avulla perehdytettävä oppii tietämään omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtämään oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa sekä tietysti oppii työtehtävänsä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2; Kauhanen 2003, 146.) Perehdyttämistä esitetään kuvassa 5.



Kuva 5. Perehdyttäminen (Kangas & Hämäläinen 2008, 2)

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) lisäävät hyvään perehdyttämisen kuuluvaksi myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä uuden työntekijän oma-toimisuuteen kannustamisen.

Perehdyttäminen on ennen muuta väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se on parhaimmillaan myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poski-parta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulo-  
lokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisen loppumista onkin usein vaikeampi määritellä. Prosessiin kuitenkin liittyy aina muutos, jolloin se alkaa jostain tilasta ja päättyy toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttäminen on räätälöitävissä oleva keino saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä ja työn tekoa sekä opastaa vanhoille työntekijöille uusia työtehtäviä. Friskin (2003, 41) mukaan perehdyttäminen on ohjausta sisältävä prosessi, jonka avulla autetaan työntekijää oppimaan uusia työtehtäviään sekä tutustumaan työtovereihin, työyhteisöön ja sen tapaan toimia.

Myös Lepistö (2000, 63) kuvaa perehdyttämistä prosessina, jolla autetaan työntekijöitä sopeutumaan uuteen työpaikkaansa. Näin organisaation on mahdollista saada käyttöönsä tehokas ja osaava henkilöstö nopeasti ja sulavasti. Perehdyttäminen on oppimistapahtuma, jonka tavoitteena on oppia ymmärtämään työn sekä organisaation tavoitteet ja toimintamallit, selkiyttää omat velvollisuudet ja vastuut sekä luoda työn kokonaiskuva eli sisäinen malli. Näiden varassa työntekijä voi suoriutua työtehtävistään. (Lepistö 2000, 63.)

Myöhemmin Lepistö (2005, 67–69) lisää perehdyttämisen olevan uuden tai tehtäviä vaihtavan työntekijän tutustuttamista organisaatioon ja työtehtäviin. Sen tarkoituksena on antaa tulokkaalle tai talon sisällä tehtäviä vaihtavalle työntekijälle ohjeita sekä yrityksestä ja työtehtävistä että työympäristöstä ja työehdoista. Perehdyttäminen tarkoittaa opetustoimenpiteitä, jotka tukevat työntekijää siihen asti, kunnes hän pystyy toimimaan riittävän itsenäisesti uudessa tai muuttuneessa tehtävässään ja työyhteisössään. (Lepistö 2005, 67–69.)

Åberg (2000, 208) puolestaan esittelee perehdytyksen jakautuvan kahteen tapaan: avoimeen ja ohjailevaan perehdytykseen. Avoimessa perehdyttämisessä uusi työntekijä nähdään aktiivisena tiedonhakijana ja vastuu perehdyttämisestä on osaksi työntekijällä itsellään. Näin viestintä on paljon vuorovaikutteisempaa. Ohjailevassa perehdyttämisessä viestintä on yksisuuntaisempaa eli pääasiassa organisaatiolta työntekijälle. (Åberg 2000, 208.)

Viitala (2004, 259) määrittelee perehdyttämistä uuden tulokkaan tukemisena siihen saakka, kunnes hän on valmis itsenäisesti ohjautuvaan työskentelyyn. Perehdyttäminen on palveluksen tekemistä tulokkaalle, yrityskuvalle ja yrityksen toiminnan laadun säilyttämiselle. Perehdytystä tulee saada kaikkien rekrytoitujen henkilöiden työharjoittelijasta ja lomittajasta aina uuteen vakituiseen työntekijään. (Viitala 2004, 259.)

Eriytyypisissä organisaatioissa perehdyttäminen painottuu eri asioihin. Teollisuusyrityksessä perehdyttäminen mielletään usein tietyn työtehtävän ja turvallisten työtapojen opettamisena. Asiantuntijaorganisaatiossa ja tietotyössä perehdyttäminen on enemmänkin tutustumista organisaatioon, työkuultuuriin ja työn tavoitteisiin sekä sitoutumista

organisaatioon ja sen kehittämiseen. Palvelualoilla perehdyttämisen tärkeimmiksi osa-alueiksi nähdään työtapojen opettamisen lisäksi asiakashallinta erityyppisissä tilanteissa.

Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, ei vain työsuhteen alussa. Kun työmenetelmät, tietojärjestelmät sekä koneet ja laitteet muuttuvat, perehdyttäminen voi koskea koko henkilökuntaa. Muutostilanteet tuovat tullessaan usein pelkoa ja myös runsaasti oppimistarpeita. Siksi perehdyttämiseen on paneuduttava huolellisesti aina kun yrityksessä muuttuu jokin. (Kangas & Hämäläinen 2008, 3–4.)

### 3.1.2 Tavoitteet ja hyödyt

#### **Perehdyttämisen tavoite**

Perehdyttämisen määritelmät poikkeavat osin toisistaan, mutta käytännönläheinen tarkoitus on niillä kaikilla sama: saada uusi työntekijä oppimaan, sopeutumaan ja tuottamaan mahdollisimman nopeasti (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä. Sen lisäksi se on myös lakisääteistä. Laissa huomiota on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijöitä työhönsä. Perehdyttämistä pääasiassa käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 2. luku 1§; Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334 4. luku 15§; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14§; Kupias & Peltola 2009, 20.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua talon tapoihin ja sopeutua työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Ensivaikutelma yrityksestä ja työyhteisöstä on uudelle työntekijälle varsin ratkaiseva. Alussa uusi työntekijä omaksuu pelisäännöt ja tutustuu vallitseviin toimintatapoihin, sopimuksiin ja määräyksiin. Ohjatun tutustumisen tarkoituksena on poistaa epävarmuutta ja lisätä viihtyvyyttä, mikä vastaavasti vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika saadaan monin verroin takaisin. (Kangas 2008, 4.)

#### **Tehostunut oppiminen**

Yhtenä oleellisimpana perehdyttämisen etuna on tehottoman työajan lyheneminen ja oppimistapahtuman tehostuminen. Heikkinen (1999, 21) mainitsee artikkelissaan tutki-

muksen, jonka mukaan onnistunut perehdyttäminen voi lyhentää työn oppimisaikaa jopa kaksi kolmasosaa. Perehdyttäminen on työpaikalla osaamisen ensiaskelia.

### **Sitoutuminen, työmotivaatio, viihtyvyys**

Perehdyttämistä koskevassa kirjallisuudessa korostetaan uuden henkilön viihtyvyyttä ja sen tuomaa sitoutumista uuteen työpaikkaan. Käytännössä tämä jää usein tiedostamatta. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vähentää työntekijän epävarmuutta ja uuteen työympäristöön siirtymisestä aiheutuvaa henkistä rasitusta ja stressiä. Erityisen tärkeää on työntekijän motivointi perehdyttämisvaiheessa, koska sillä on myös vaikutusta sitoutumiseen (Heikkinen 1999, 21–22). Perehdyttäminen luo edellytyksiä viihtyvyydelle, itsensä kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Se lisää työntekijän mielenkiintoa, vastuunottoa ja sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Hyvin hoidetun perehdyttämisen avulla työntekijä tuntee alusta asti olevansa yritykselle tärkeä henkilö ja näin innostuu työntekoon. (Frisk 2003, 41.)

Onnistunut perehdyttäminen parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja näin osaltaan vähentää poissaolojen määrää sekä henkilöstön vaihtuvuutta. (Heikkinen 1999, 21). Kielteiset asenteet ja epävarmuus johtavat helposti henkilöstön irtisanoutumiseen lyhyenkin ajan jälkeen. Tulokas tekee jo muutaman sekunnin aikana alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee. (Kangas 2004, 6.)

Työntekijän inhimillinen pääoma on koulutuksen ja kokemuksen tuottamaa osaamista. Inhimillinen pääoma näkyy taitotietona ja oikeana tahtona. Hyvä työsuoritus on yksilön tahtotilan ja taitotiedon tulo. Jos jompikumpi on heikko, on työsuorituskin heikko. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen vaikuttaa taitotiedon ohella myös yksilön tahtotilaan. Se luo arvostuksen kokemusta perehdytettävälle ja vaikuttaa hänen sitoutumiseensa. (Kervinen & Varila 2001 11–12.)

### **Työturvallisuus**

Työturvallisuuteen kuuluvat esimerkiksi siisteys, suojaimet ja niiden käyttö, palohälytysjärjestelmät sekä suojeluohjeet ja toiminta uhkaavissa asiakastilanteissa ja onnettomuuksissa. Erityisesti palvelualoilla saattaa syntyä myös väkivaltatilanteita, kuten sanal-

lista loukkaamista, uhkailua tai pahoinpitelyä sekä ryöstö, ryöstön yritys tai aseella uhkaaminen. Perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon nämä vaaratilanteet ja opastaa, miten niissä tulee toimia turvallisesti. Itse työntekoon liittyvien oikeiden työtapojen opettaminen vähentää mahdollisia tietämättömyydestä ja taitamattomuudesta aiheutuvia tapaturmia. (Työturvallisuusopas 2009). Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738 1§) sääntelee perehdyttämistä ja työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta sekä työolosuhteita.

### **Tuottavuus, kustannussäästöt, kilpailukyky**

Yhtenä tärkeimmistä perehdyttämisen tavoitteista on antaa työntekijälle riittävät valmiudet hoitaa tulevat työtehtävät. Pätevä työnopastus lisää tuottavuutta konkreettisesti. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee ja näin ollen vähenee myös virheiden korjaamiseen tarvittava aika. Asiaa voidaan katsoa myös kääntöpuolelta; huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena syntyneiden virheiden korjaus, poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, hävikki, tapaturmat ja onnettomuudet tulevat kalliiksi. Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä voi edellä mainituista syistä syntyä jopa säästöä. (Kangas 2004, 6.)

Tyytyväinen henkilökunta on sitoutunut yritykseen. Sitoutumisen poissaoloja vähentävä vaikutus ja vaihtuvuuden väheneminen lisää suoraan työntekijän ja siten koko yrityksen tuottavuutta. (Heikkinen 1999, 21.)

Taitavasti toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa luonnollisesti myös yrityksen kilpailukykyyn. Innostunut, paneutuva ja työuransa horisontin mielekkääksi tunteva henkilökunta antaa työnantajastaan hyvän julkisuuskuvan; se on käyntikortti, jonka vakuuttavuus ja uskottavuus on hyvä. (Kervinen & Varila 2001, 12.)

Uusien työntekijöiden tulo organisaatioon tulisi hyödyntää huomioimalla tulokkaan oma asiantuntemus ja ominaisuudet täysimääräisesti, eikä pelkästään sopeuttaa häntä nykyiseen organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 17). Mikäli tulokkaan omat ideat ja kokemukset aiemmasta työurasta jätetään huomioimatta, vaikuttaa se kielteisesti sekä uuden työntekijän viihtyvyyteen että organisaation kehittymiseen.

Yritys voi laadukkaalla perehdyttämisellä saavuttaa kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan on kyse siitä, että pyritään vähentämään virheitä. Puutteellisesta perehdyttämisestä joh-

tuvat virheet aiheuttavat lisää kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vielä paljon vaarallisempaa on asiakkaan menetys ja yrityksen vahingoittunut maine. Asiakkaan menetyks vähentää kassavirtaa ja referenssien menettämisen myötä uusien asiakkaiden hankinta voi vaikeutua. Tämän vuoksi ei löydy yhtään loogista liiketaloudellista syytä sille, että tulokas jätetään perehdyttämättä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

### 3.1.3 Suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on mietitty organisaatiossa. Tarkoituksenmukainen suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Keskitetyksi laadittuja suunnitelmia tulee kuitenkin yksilöllistää, sillä tulokkaat poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee joka tapauksessa ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttää hyvin ja tuloksekkaasti. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Jotta perehdyttämistä voidaan suunnitella organisaation tavoitteellisia toimintamalleja tukeväksi, on organisaation ja sen jäsenten oleellista ymmärtää oma oppimiskäsityksensä (Kjelin & Kuusisto 2003, 44). Tulokas ja kuka tahansa organisaatiossa työskentelevä tarvitsee monenlaista osaamista selvitäkseen työssä. Tarvittava osaaminen voidaan jäsentellä ja kuvata usealla eri tavalla. Osaaminen voidaan jaotella tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. Eri osaamisalueiden rajat eivät ole selkeät vaan menevät päällekkäin. Sama osaaminen voidaan nähdä esimerkiksi joko tehtäväkohtaisena tai yleisosaamisena riippuen siitä, miten asiaa painottaa. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Tehtäväkohtainen osaaminen on osaamista, jota tarvitaan juuri tulokkaan tehtävässä. Jos tulokas on tullut toisesta organisaatiosta vastaavanlaisesta tehtävästä, hänellä on ennestään tätä osaamista. Jos henkilö sen sijaan vaihtaa työtehtävää, häneltä saattaa puuttua



juuri tätä osaamista ja sitä on erityisen tärkeä vahvistaa perehdyttämisyksikössä. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen on osaamista, jota tarvitaan juuri kyseisessä tiimissä tai työyhteisössä. Tästä osaamisesta on saatettu laatia pelisääntöjä, tiimin työprosessi- ja muita kuvauksia, joita voidaan jakaa kirjallisessa muodossa tulokkaalle. Tähän osaamiseen kuuluu yleensä paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Onkin tärkeää, että tätä hiljaista tietoa kuvataan avoimesti, jotta sitä voidaan perehdyttää, arvioida ja tarpeen tullen kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 90-91.)

Organisaatio-osaamiseen kuuluu kaikki se osaaminen, jota tarvitaan juuri tässä organisaatiossa työskennellessä. Siihen kuuluvat organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet, asiakkaat ja niin edelleen. Jos henkilö siirtyy organisaation sisällä tiimistä toiseen, hän kantaa mukanaan organisaatio-osaamista, mutta tiimi- tai työyhteisöosaaminen ei kulkeudu mukana, sillä tiimi vaihtuu. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Toimialaosaaminen on tyypillistä jollekin tietylle toimialalle. Vaikka perustehtävä on sama, toimialakohtaiset käytännöt vaihtelevat hyvin paljon. Jos tällaisessa tilanteessa tulokas ei saa toimialaan liittyvää perehdytystä, voi tehtävän kunnollinen suorittaminen muodostua mahdottomaksi. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuhteosaaminen liittyy omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin. Tulokkaan täytyy hyvin aikaisessa vaiheessa tietää työsuhteeseensa liittyvät velvollisuudet ja edut. Vaikka nämä asiat käytäisiinkin yleisellä tasolla läpi jo rekrytointivaiheessa, ne on syytä kerrata vielä työsuhteen alkamisen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työelämässä tarvitaan myös osaamista, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Tällaista osaamista voidaan kutsua yleis- tai perusosaamiseksi. Perusosaamiseen kuuluvat yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen, oppimaan oppiminen ja niin edelleen. Tätä osaamista pidetään usein niin itsestään selvänä, että sitä ei mietitä perehdyttämisyksikössä. (Kupias & Peltola 2009, 91-92.)

### 3.1.4 Pääkohdat

Perehdyttämiskirjallisuudessa perehdyttämisen pääkohdat vaihtelevat jonkin verran. Lepistö (2004, 60) on jakanut perehdyttämisen viiteen pääkohtaan. Ensimmäisenä pääkohtana on työhönotto, jonka yhteydessä kerrotaan muun muassa työn sisällöstä, palvelussuhteen ehdoista ja työyhteisöstä sekä jaetaan kirjallista esittely- ja muuta aineistoa. Tämän tehtävän hoitaa työhönottaja tai esimies.

Toinen pääkohta on vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen. Tällöin käydään alkukeskustelut. Tulokkaalle selvitetään muun muassa työyksikön toiminta, tehtävät, tavoitteet sekä toimintakäytännöt. Tärkeää on myös sisäisen tiedonkulun ja yhteistointamenettelyn muotojen selvittäminen. Tässä vaiheessa käydään läpi myös yksilöllinen perehdyttämisohjelma ja aloitetaan perehdyttäminen, jota jatketaan tehtäväkohtaisen työnopastuksen ohella siihen saakka, kunnes talo ja työt ovat tulleet tutuiksi. (Lepistö 2004, 60) UPM:n AR-osastolla on käytössä päiväkohtainen perehdyttämissuunnitelma, jossa on uuden työntekijän kaksi ensimmäistä viikkoa aikataulutettu työtehtävien ja koulutusten osalta.

Kolmantena perehdyttämisen pääkohtana on tehtäväkohtainen työnopastus, josta huolehtii joko esimies tai työopastaja (Lepistö 2004, 60). Tulokkaalle selvitetään hänen tehtävänsä ja sen liittyminen kokonaisuuteen. Tärkeää on myös työyksiköiden vastuunjaon ja tulokkaan työhön liittyvien oikeuksien, velvollisuuksien ja vastuun selkiyttäminen. Neljäntenä pääkohtana on perehdyttämisen jatkaminen. Tarkoituksena on jatkaa, laajentaa ja syventää perehdyttämistä töiden opettamisen rinnalla (Lepistö 2004, 60). AR-osastolla on tehtäväkohtaiset työohjeet, vastuunjakotaulukko ja muu työntekoon liittyvä materiaali kaikille yhteisellä levyasemalla, intranetissä tai tietokannoissa. Tällä hetkellä tieto on vaikeasti löydettävissä, koska se on jakautunut useaan paikkaan.

Viidentenä pääkohtana on perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Perehdyttämisen aikana arvioidaan jatkuvasti perehtymisen toteutumista ja sitä, mitä työntekijä on oppinut. Samalla arvioidaan, onko perehdyttäminen toteutunut suunnitelman mukaisesti. Arvioinnilla siis selvitetään, mitä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja millaisia kehittämistoimia tarvitaan. (Lepistö 2004, 60)

Kupias ja Peltola (2009, 102) ovat jakaneet perehdyttämisen samantyyppisesti, mutta yksityiskohtaisemmin kuin Lepistö edellä. He kuvaavat perehdyttämistä prosessina, jonka he jakavat vaiheisiin ennen työsuhteen alkua, työsuhteen aikana sekä työsuhteen päättymiseen, jolloin prosessi päättyy. Kupias ja Peltola korostavat ennen työsuhteen alkamista tapahtuvaa perehdyttämistä, joka jakaantuu vaiheisiin ennen rekrytointia, rekrytointivaiheeseen sekä ennen töihin tuloa -vaiheeseen. Perehdyttämisen työsuhteen aikana he jakavat vastaanottoon, ensimmäiseen päivään, viikkoon ja kuukauteen sekä koeajan päättymiseen. Arviointia ja kehittämistä ei tässä mallissa mainita.

Kjelin & Kuusisto (2003, 201) jakavat perehdyttämisen kahteen toisistaan poikkeavaan maailmaan: liiketoiminnalliseen ja käytännölliseen perehdyttämiseen. Liiketoiminnallinen perehdyttäminen sisältää arvoja ja strategiaa edistäviä teemoja ja käytännöllinen puolestaan käytännön arkipäivää helpottavia teemoja.

### *3.2 Verkkoympäristö ja -materiaali*

Tässä työssä tarkastellaan verkkoympäristön käyttöön ja suunnitteluun liittyviä näkökulmia. Verkkoympäristö määritellään avoimeksi oppimisympäristöksi, joka on opiskelijalle pedagogisesti ja teknisesti tarkoituksenmukainen tietoverkkoihin suunniteltu ympäristö. Verkko-oppiminen toteutuu verkkoympäristössä tapahtuvan työskentelyprosessin kautta. Verkkoympäristössä vastuu oppimisesta on enemmän oppilaalla itsellään. (Ihanainen, Kalli & Kiviniemi 2009, 51.)

Verkko-oppimisympäristöllä tarkoitetaan joko internet- tai intranet-verkkoon luotua verkkosivustoa, joka mahdollistaa työntekijän oppimisen ja perehtymisen verkkoympäristön kautta (Nevgi & Tirri 2003, 20; Paakkanen 2000, 50). Nissisen (2003) mukaan oppimisympäristö on avoin fyysinen ja virtuaalinen tila, jossa on informaatiota, työkaluja sekä inhimillisiä resursseja, kuten opiskelijoita ja asiantuntijoita. Näitä oppimisen resursseja opiskelijat voivat käyttää oppimista edistääkseen tai erilaisten ongelmien ratkaisuun joko ohjatusti tai itseohjautuvasti (Ihanainen ym. 2009, 26)<sup>1</sup>. Oppimisympäristöä ei voida täysin määritellä etukäteen, koska osa oppimisympäristöstä syntyy oppimis-

---

<sup>1</sup>) Alkuperäinen lähde: Nissinen, P. 2003. Verkkovälitteinen opetus ammattikorkeakoulussa. Teoksessa H. Kotila (Toim.) Ammattikoulupedagogiikka. Helsinki: Edita, 222–238)

ja työskentelyprosessien kautta. Oppimisympäristöön vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät (esimerkiksi yhteisön arvot, normit ja odotukset) sekä fyysiset kontekstitekijät (esimerkiksi toimintaympäristö)<sup>2</sup> (Ihanainen ym. 2009, 26). Nevgin ja Tirrin (2003, 88) mukaan verkko-oppimisympäristö muodostuu pääosin hypertekstistä, jossa sivujen väliset linkit yhdistävät opiskeltavia asioita.

### 3.2.1 Verkon hyödyntäminen perehdyttämisessä

Verkkoympäristö on tehokas apuväline perehdyttämisessä. Verkkoympäristön hyödyntämistavat Kjelin ja Kuusisto (2003, 207–211) jakaa kuuteen osaan:

#### **Tiedottaminen**

Verkkoympäristöä voidaan hyödyntää tietoarkistona ja käsikirjastona. Hyvin organisoitu ja päivitetty tieto on hyödyllistä kaikille. Uudelle työntekijälle ajan tasalla oleva yritystieto tarjoaa keskeisen perehtymismahdollisuuden yritykseen. Kun verkkoympäristöä hyödynnetään tiedottamiseen, sinne sijoitetaan yritystä koskeva yleistieto sekä erilaiset periaatteet ja ohjelmat. Erityisesti suurissa yrityksissä henkilöstön valokuvat, vastuut ja osaamisalueet verkossa auttavat niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207–208.)

UPM käyttää verkkoa tiedottamisessa tehokkaasti. Työntekijät saavat kuukausittain sähköpostiin sekä UPM- että FS- (Financial Services) tiedotteen. Lisäksi vuosineljänneksittäin ilmestyvät painettu henkilöstölehti Compass sekä konsernijulkaisu the Griffin (suomeksi aarnikotka), jotka ovat saatavilla myös sähköisesti. Tietoa löytyy paljon myös intranetistä ja tietokannoista.

#### **Viestintä ja vuorovaikutus**

Erilaisia teknisiä sovelluksia voidaan käyttää edistämään työ- ja projektiryhmien yhteistyötä ja vuorovaikutusta, tästä esimerkkinä erityyppiset ryhmäkeskusteluohjelmat. Toinen käyttötapa on tarjota verkossa henkilöstölle ja johdolle kahdensuuntainen viestintäfoorumi. Ryhmäkeskusteluohjelmat ovat erityisen käteviä silloin, kun yrityksen henki-

<sup>2</sup> Alkuperäinen lähde: Nurmi, S. & Jaakkola, T. 2002. Teknologiset oppimisympäristöt ja oppiminen. Teoksessa E. Lehtinen & T. Hiltunen (Toim.) Oppiminen ja opettajuus. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B: 71, 109–129.

löstö sijaitsee eri puolilla Suomea, ympäri maailmaa tai matkustaa paljon. Perehdyttämisessä vuorovaikutteisuutta voidaan toteuttaa esimerkiksi muodostamalla tulokkaista oma virtuaaliryhmä tai siten, että uudet työntekijät esittelevät itsensä verkossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 208.)

UPM:llä on käytössä reaaliaikainen ryhmäkeskusteluohjelma Sametime. Tämän ohjelman myötä kokouskäytännöt ovat muuttuneet suurelta osin sähköisiksi. Kustannussäästöt aikaisempaan verrattuna ovat huomattavat, koska yhtiön toimipisteet ovat hajallaan Suomessa ja maailmalla. Sametimeä käytetään lisäksi paljon myös kahdenkeskisessä yhteydenpidossa eri osastojen ja muissa maissa sijaitsevien yksiköiden välillä. Tämä on sekä uudelle että vanhalle työntekijälle nopea väylä saada puuttuvaa tietoa.

### **Oppimisympäristö**

Osa henkilöstön valmennuksesta voidaan toteuttaa verkko-oppimisen keinoin. Verkko-ympäristöä voidaan hyödyntää suunnittelemalla tulokkaalle perehdyttämispolku, jonka avulla hän toisaalta oppii hyödyntämään verkkoa ja toisaalta tutustuu yrityksen toimintaan systemaattisesti. Oppiminen voidaan toteuttaa oppijan itsenäisenä työskentelynä tai vuorovaikutuksena. Itsenäisessä työskentelyssä oppija opiskelee verkkoon sijoitettua koulutusohjelmaa. Vuorovaikutteisessa verkko-oppimisessä koulutusohjelman sisältö voi koostua myös muusta materiaalista ja verkko toimii monimuotokoulutuksen koontipisteenä, prosessitukena ja oppimisyhteisön tapaamispaikkana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 209.)

### **Henkilöstöprosessit**

Tärkeimpiä henkilöstöprosesseja voidaan tehostaa huomattavasti verkon avulla. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa koulutus, palkitseminen, uraohjaus, rekrytointi ja perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210.)

Perehdyttämisprosessia voidaan ohjata verkon avulla siten, että tulokkaalle räätälöidyn perehdyttämisohjelman toteutumista koordinoidaan ja seurataan verkossa. Tällöin tulokas saa oman kotisivun, johon perehdyttäjä on etukäteen räätälöinyt perehdyttämisohjelman, jota voidaan vielä yhdessä tulokkaan kanssa muokata. Tulokas voi itsenäisesti edetä perehdyttämispolkua ja merkitä omalle kotisivulleen edistymisensä. Järjestelmästä

on erityistä etua silloin, kun yrityksessä rekrytoidaan paljon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210.)

### **Johtamisen työvälineet**

Verkkoympäristö on ihanteellinen alusta erilaisille lomakkeille, prosessikuvauksille ja työskentelyä helpottaville ohjelmistoille. On vain varmistettava, että kokonaisuus muodostaa loogisen rakenteen. Muuten tietovarasto helposti paisuu ja sieltä ei hetken kuluksukaan enää löydä mitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210–211.) UPM:n tietokannoille on käynyt juuri näin. Tämä ongelma onkin tiedostettu ja tietokantaudistus tapahtuu syksystä 2010 alkaen valmistuen globaalilla tasolla vuonna 2012.

### **Henkilöstöhallinta**

Verkkoa hyödynnetään henkilöstötoimen ja esimiesten välineenä. Erilaisia henkilöstöhallinnollisia raportteja ja rekistereitä käsitellään elektronisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöluettelot, työajan seuranta, koulutusseuranta ja palkkataulukot. Tiedot ovat määritellyn ryhmän käytössä ja päivitettävissä ja muodostavat siten jaetun tietokannan. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi voidaan toteuttaa sähköisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.) UPM:n henkilöstöhallinnan yleisenä informaatiojärjestelmänä toimii globaali SAP-järjestelmä, johon HR-henkilöillä on pääsy verkon kautta. SAP toimii myös verkon kautta käytettävänä esimiesten ja työntekijöiden käyttämänä henkilöstön kehityskeskustelujärjestelmänä. Lisäksi UPM:llä on käytössä verkkoympäristössä toimiva henkilöstön työajan seurantajärjestelmä.

Verkkoympäristö on kätevä sijoituspaikka sellaiselle käytäntöä koskevalle tiedolle, jota tulokas ei edes yritä muistaa ulkoa, vaan tarkistaa tiedot tarvitessaan. Tällaisia käytäntö-rutiineja ovat muun muassa organisaatiokaaviot sekä henkilöstöravintolan ja kuntosalin aukioloajat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.)

### **3.2.2 Perehdyttämisen toteuttamistapoja verkossa**

Perehdyttämistä verkkoympäristössä voidaan verrata mihin tahansa muuhun verkko-opetukseen. Verkko-opetuksella tarkoitetaan sellaista opetusta, jossa hyödynnetään tieto- ja viestintätekniikkaa (Aho & Kullaslahti 2006, 6). Opetusministeriön (OPM 2008)

mukaan aikaan ja paikkaan sitoutumatonta opetusta, jossa hyödynnetään tietoverkkoa, kutsutaan virtuaaliopinnoiksi. Myös monimuoto- ja etäopetus-termejä käytetään opinnoista, joita voidaan suorittaa ainakin osittain aikaan ja paikkaan sitoutumatta (Aho & Kullaslahti 2006, 6.)

Verkko-opetus voidaan luokitella sen mukaan, miten opinnot on järjestetty (kuva 6). Verkko-opetus jaotellaan kolmeen tyyppiin: verkon tukema lähiopetus, monimuoto-opetus verkossa ja itseopiskelu verkossa. Verkko-opetus voidaan liittää lähiopetukseen, jolloin opettaja siirtää lähiopetusmateriaalia verkkoon ja näyttää sitä luokassa dataprojektorin avulla tai opettaja käyttää verkkoa tietolähteenä. (Aho & Kullaslahti 2006, 7–8; Kalliala 2002, 20.) Jos verkkoa käytetään pelkästään oppimateriaalin ja informaation jakamiseen, ei mallia luokitella verkko-opetuksiksi Ahon ja Kullaslahden (2006, 7–8) mukaan.



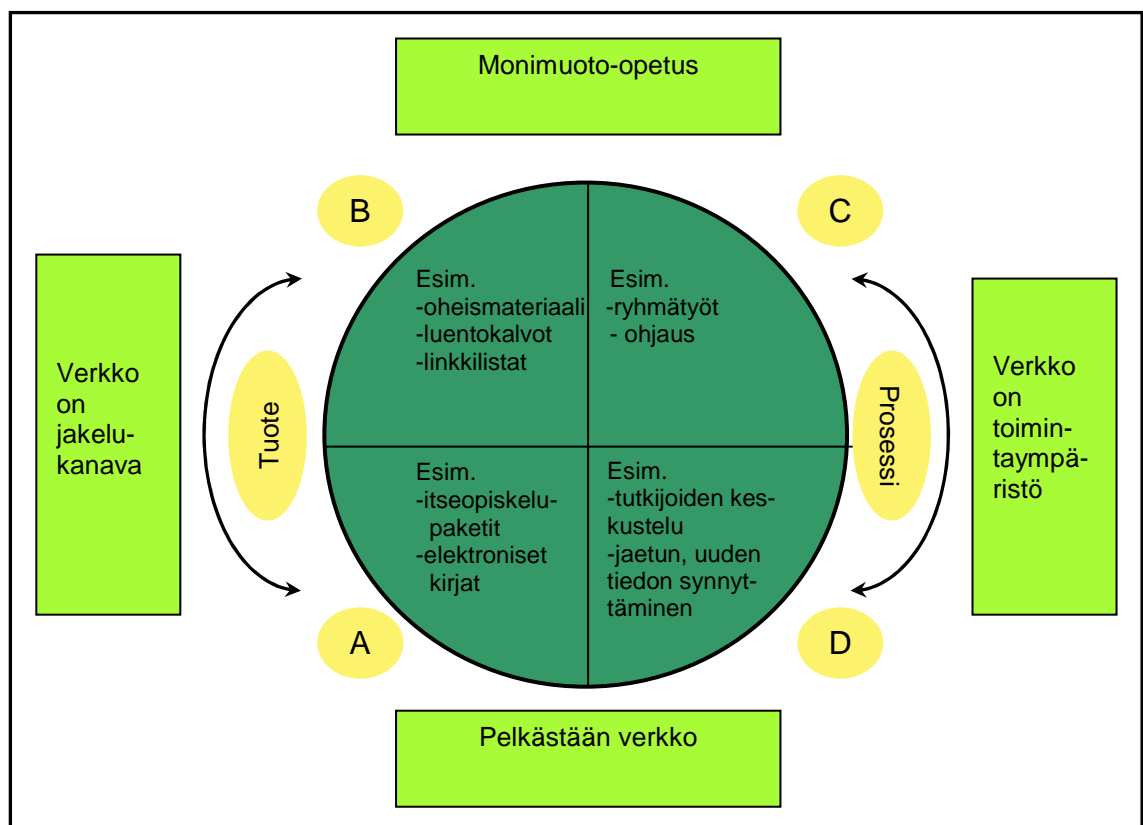
Kuva 6: Verkko-opetuksen osuus opetuksesta (Aho & Kullaslahti 2006, 6)

Jos opetukseen sisältyy sekä lähiopetusta että verkossa tapahtuvia opetusjaksoja, puhutaan monimuoto-opetuksesta. Monimuoto-opetus eroaa lähiopetuksesta siten, että verkkoa käytetään materiaalin jakamisen ja tiedottamisen lisäksi ohjaukseen, ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen ja myös erilaisiin ryhmä-, yksilö- tai paritöihin. (Aho & Kullaslahti 2006, 7–8; Koivula, Kuusisto-Niemipelto, Mäki-Ontto & Ruuhilahti 2008, 7; Tella, Vahtivuori, Vuorento, Wagner & Oksanen 2008, 21; Vänntilä 2006, 13.)

Verkko-opetus voidaan toteuttaa myös kokonaan virtuaalisesti eli verkossa. Täysin virtuaalisesti toteutettavat opinnot voidaan jakaa vielä ohjattuihin tai itsenäisesti suoritetta-

viin verkko-opintoihin. (Aho & Kullaslahti 2006, 7–8; Koivula ym. 2008, 7; Vänttilä 2006, 16.) Täysin virtuaalisesti perehdyttämistä ei varmastikaan voida toteuttaa. Mitä lähemmäs sitä päästään laadun kuitenkaan kärsimättä, aina kustannustehokkaammaksi perehdyttäminen todennäköisesti saadaan, koska perehdyttäjää ei tarvita niin paljon. Käytännössä perehdyttäminen toteutetaan monimuoto-opetuksena.

Hein, Ihalainen ja Nieminen (2000, 5–8) ovat tarkastelleet verkko-opetustapoja kahdella ulottuvuudella muodostaen opetustavoista nelikentän (Kuva 7). Toinen ulottuvuus nelikentässä muodostuu siitä, toteutuuko opetus pelkästään verkossa vai käytetäänkö sitä muiden opetusmuotojen ohessa. Toinen ulottuvuus liittyy siihen, onko kyseessä prosessi vai toimiiko verkko lähinnä jakelukanavana. Tähän nelikenttään viittaavat useat verkopedagogiikkaan perehtyneet kirjoittajat (mm. Laine 2006, 18; Vänttilä 2006, 16; Verkko-opettajan nettiopas 2007).



Kuva 7. Verkon rooli opetuksessa (Hein ym. 2000)



### 3.2.3 Verkkomateriaalin laatiminen ja esitystavat

Verkkomateriaalin laatimista voidaan kutsua sisällöntuottamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa verkkomateriaalin laadintaa ja sen julkaisemista verkossa, tavallisimmin web-sivuina, verkkokursseina tai verkossa toimivana multimediana. Hyvä verkkomateriaali on ohjauksellista, suunniteltua ja pedagogisesti tarkoituksenmukaista. (Tella, Vahtivuori, Vuorento, Wager & Oksanen 2001, 107.)

#### **Käsikirjoituksen laatiminen**

Verkko-opetusmateriaalin tärkein vaihe on tarkka sisällön suunnittelu. Tämän rinnalla kulkee kunkin työntekijän opiskeluprosessin suunnittelu. On pohdittava, millaisista osista kokonaisuus muodostuu sekä mikä on näiden välinen suhde ja sisällön looginen rakenne. Samanaikaisesti on tarpeen miettiä materiaalin audiovisuaalista luonnetta. (Tella ym. 2001, 116–117.)

Verkko-opetusmateriaalin suunnittelussa on usein käynnissä samanaikaisesti monia erilaisia prosesseja. Siksi kokemuksen mukaan on hyvä luoda käsikirjoitus niin sisällöstä kuin sitä havainnollistavasta audiovisuaalisesta materiaalista. Kokonaisuutta voidaan hahmottaa siirtämällä materiaalin pääajatuksat, ideat ja sisällöt ensin esimerkiksi ajatuskartan muotoon. Tämän jälkeen sisällöt avataan ja puretaan tarkemmin käsikirjoitusmuotoon. (Tella ym. 2001, 116–117.)

Verkkopohjaisen oppimisympäristön opetuksellisen suunnittelun yksi alue on valita ja yhdistää sellaiset hypermedian esitysmuodot, joilla oppimisympäristön sisällöt ja toiminnot välitetään opiskelijalle. Verkko-oppimisympäristön hypermediarakenteen haasteet oppimiselle ovat navigointi ja sisältöjen esittäminen. Vaikka käyttöliittymä olisi suunniteltu helppokäyttöiseksi, verkkopohjaisessa oppimisympäristössä ei välttämättä toteudu halutun kaltaista oppimista, jos ympäristön rakenne, toiminnot ja ohjeet eivät tue oppimistavoitteita. (Matikainen & Manninen 2001, 81–91.)

#### **Multimodaalisuus**

Verkkomateriaalin pitäisi koostua monesta eri esitysmuodosta eli moodista. Verkkomateriaali olisi siten multimodaalista. Multimodaalisen oppimisen taustalla on kaksoiskoodauksen teoria. Teorian mukaan muistijälki paranee, kun muistiin painettava tieto rep-

resentoidaan sekä verbaalisessa että visuaalisessa muodossa. Täten kuva toimii niin sanottuna visuaalisena muistisääntönä. (Olkinuora, Mikkilä-Erdmann, Nurmi & Ottosson 2001, 24; Silander & Koli 2003, 73–76; Nyman & Kanerva 2005, 99) Eri esitysmuotoja ovat muun muassa teksti, kuva, ääni ja liike (Kielikompassi 2010).

Verkkomateriaalissa käytetyt esitysmuodot vaikuttavat opiskelijan tapaan tulkita saamaansa informaatiota. Usein muodot ovat sidottuja toisiinsa ja luovat yhdessä merkityksen. Jos muodon irrottaa kontekstistaan, merkitykset muuttuvat myös. Verkkoppimateriaalin elementit jaetaan lingvistisiin, auditiivisiin, spatiaalisiin, gesturaalisiin ja visuaalisiin moodeihin:

- Lingvistinen muoto tarkoittaa kielellistä ilmaisua, kuten äänneistä koostuvia sanoja ja lauseita.
- Auditiivinen tarkoittaa kuuloaistiin tukeutuvia esitysmuotoja, joita ovat esimerkiksi puhe, musiikki ja hiiren napautukset.
- Spatiaalinen liittyy tilan käyttöön, kuten sivun asetteluun, jäsentelyyn, sivun ahtauteen tai väljyyteen.
- Gesturaalinen muoto on liikkeen havaitsemiseen liittyvä esitysmuoto, joka kattaa kaikki liikkuvat elementit verkossa.
- Visuaalinen muoto puolestaan tarkoittaa kaikkia näköaistiin tukeutuvia esitysmuotoja, kuvia, videoita ja värien käyttöä.

On esitetty, että visuaalinen moodi on yksi verkon tärkeimmistä esitysmuodoista. (Kielikompassi 2010.)

Useiden tutkimusten mukaan multimodaalisuus edistää oppimista. Monien esitysmuotojen käytön on usein havaittu tuottavan parempia oppimistuloksia kuin perinteisen opetuksen. Ehkä tärkeimpänä selityksenä tälle on esitetty multimeditamateriaalien kyky visualisoida ja selkeyttää konkreettisten ja abstraktien representaatioiden välisiä yhteyksiä, mikä on havaittu vaikeaksi saavuttaa perinteisen opetuksen keinoin. (Olkinuora ym. 2001, 35.)

Kaikkiaan verkko-oppimateriaaleissa yhdistyy monenlaisia kielellisiä ja visuaalisia oppimateriaalimuotoja. Visuaalisten elementtien avulla osoitetaan eri sivujen yhteenkuuluvuutta, korostetaan asioita tai erotetaan niitä toisistaan. Kuvat ja multimedia tekevät materiaalista houkuttelevan, mutta niiden käyttöä on tarkkaan harkittava. Kaikkien

verkko-oppimateriaalin elementtien ja mediamuotojen olisi tuettava oppimista. Rajoituksia asettavat oppijoiden käytössä olevat laitteet, ohjelmat ja yhteydet. Video saattaa olla korvaamattoman hyvä jonkin tilanteen tai toimintatavan esittämisessä, mutta tila-vaatimus ja hidas latautuminen rajoittavat niin videon kuin äänenkin käyttöä. (Matikainen & Manninen 2001, 156–157.)

### **Ammatillinen verkko-opetus**

Ammatillisessa koulutuksessa verkko-opetus saa toisaalta selkeästi oman erityissävynsä siitä syystä, että ammatillisessa opetuksessa painottuu osaaminen verrattuna tietoon. Osaaminen ja taidot kytkeytyvät välittömästi työhön ja tekemiseen, eivät niinkään oppimateriaaleihin ja niistä opettamiseen ja oppimiseen. Ammatillisen opetuksen ja opiskelun suuntautuminen taitoihin ja osaamiseen merkitsee pedagogisessa mielessä toiminnallisuutta, taitojen käytön tunnistamista ja edelleen kehittämistä sekä työssä tapahtuvan oppimisen tukemista ja vahvistamista. (Ihanainen ym. 2009, 140.)

Toiminnallisuus pedagogisena tekemisenä viittaa myös siihen, että oppija voi käyttää monipuolisesti aisti- ja havaintojärjestelmiään aktiviteeteissaan. Toiminta on multimodaalista eli monikanavaista. Verkkoympäristössä toiminnallisuus ja multimodaalisuus kytkeytyvät kuvien, animaatioiden, videoiden, äänitiedostojen ja niiden yhdistelmien käyttöön. Teksteillä on edellä mainittuja koossa pitävä rakenteellinen, ei niinkään sisältöä antava merkitys. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnallisessa ja multimodaalisessa pedagogiikassa on vähän tekstejä verrattuna kuvien, videoiden tai muiden vastaavien määrään. (Ihanainen ym. 2009, 139.) UPM:n AR-osastolla olevien varsinaisiin työtehtäviin liittyvissä työohjeissa on käytetty paljon kuvia havainnollistamaan esitystä.

Verkkomateriaali voi sisältää myös erilaisia tehtäviä. Verkko-oppimismateriaali voi olla myös opettajan ja opiskelijoiden yhdessä laatimaa materiaalia, joka syntyy esimerkiksi projektitöistä tai tehdyistä tehtävistä. Opettajan laatiman materiaalin lisäksi myös keskustelufoorumeilla syntyviä keskusteluja voidaan pitää verkkomateriaalina, jolloin opiskelijastakin tulee aktiivinen materiaalin tuottaja. Verkossa toteutettavat samanaikastapaamiset liittyvät ennen kaikkea lähitilanteissa tapahtuvien oppimiskokemusten (esimerkiksi harjoittelu ja työssä oppiminen) valmisteluun sekä jälkikäteiseen oppimis-

kokemusten jakamiseen ja jäsentämiseen. (Ihanainen ym. 2009, 139; Tella ym. 2001, 107; Kalliala 2002, 9–16.)

### **Verkkomateriaalin erityispiirteet**

Kaiken materiaalin ei tarvitse olla oppimisympäristöalustassa, vaan siinä voidaan hyödyntää myös muualta verkosta löytyvää materiaalia joko suoraan linkitettyinä, ohjatusti tai erilaisten hakukoneiden välityksellä. Linkkejä perehdyttämismateriaaliin voisi lisätä esimerkiksi työssä tarpeellisten ulkopuolisten organisaatioiden sivuille (esimerkiksi verohallinto ja ammattiyhdistys) sekä organisaation sisäisille intranet-sivuille.

Tutkimuksissa on todettu, että hyvä verkko-oppimisympäristö mukautuu myös opiskelijan tarpeisiin. Opiskelijoiden erilaisten lähtökohtien ja yksilöllisten oppimiseröjen huomioiminen on tärkeää. Kannattaa siis huomioida materiaalin adaptiivisuus, jolloin oppilaalle voidaan antaa vain sen verran materiaalia kuin hänen tietämystasonsa tai jokin muu kriteeri sillä hetkellä määrittää. (Nevgi & Tirri 2003, 72–73.)

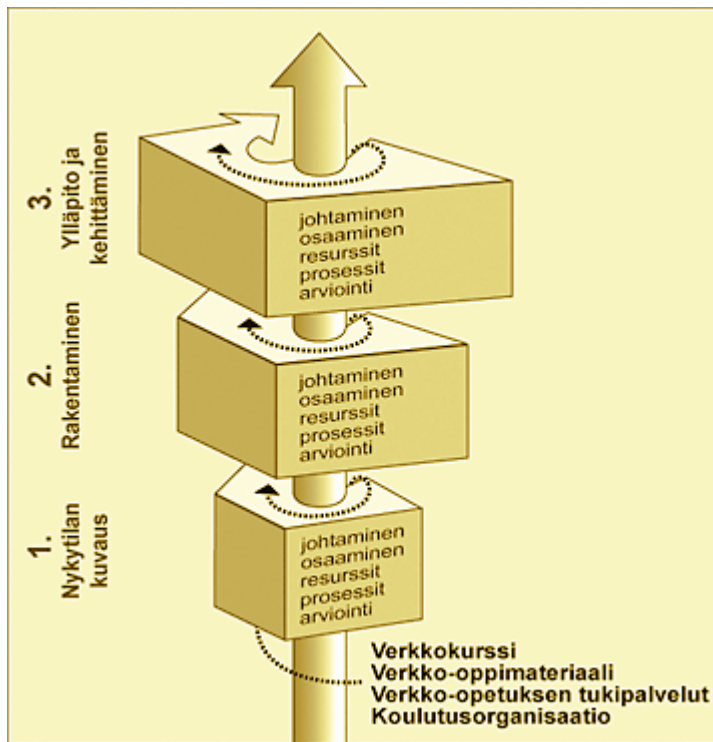
Yhdeksi verkko-oppimista edistävästä tekijästä on todettu yksilöllinen oppimisympäristö, joka tarkoittaa esimerkiksi rakenteellisesti selkeää ja relevanttia verkko-oppimateriaalia, jossa olisi myös syventämisen mahdollisuus (Nevgi & Tirri 2003, 72–73). Niin sanottujen yksilöllisten kykyprofiilien lisäksi aikaisemman tiedon määrä vaikuttaa opiskelijan mahdollisuuksiin hyötyä verkko-oppimisympäristön erilaisista ominaisuuksista (Nyman & Kanerva 2005, 102).

Materiaalin monipuolisuuden lisäksi verkkoympäristössä materiaali on helposti saatavilla ja päivitettävissä. Koska mitään suurta jakelukoneistoa ei tarvita, voidaan materiaalia päivittää tiheään ja näin materiaali pysyy helpommin ajantasaisena.

### **3.2.4 Verkkomateriaalin laatu**

Verkko-oppimateriaalin laadun varmistusta voidaan helpottaa vastaamalla vaiheittain esiin tuleviin kysymyksiin. Laadunhallinta on hyvä aloittaa nykytilan kuvauksella, josta edetään rakentamisvaiheeseen. Rakentamisvaihe voi kestää muutamasta viikosta kuu-

kausiin tai jopa vuosiin, riippuen kehittämistarpeesta ja sen suuruudesta. Kolmannessa vaiheessa toimitaan kehitettyjen toimenpiteiden mukaisesti ja arvioidaan kehittämistoimenpiteitä, joita on tehty. Näin luodaan verkko-oppimateriaalin laadun kehittämisen sykli (kuva 8). (Vopla 2010.)



Kuva 8. Verkko-opetuksen laadunhallinnan malli ja laadun kehittämisen sykli (Vopla 2010)

Kaiken oppimateriaalin tavoitteena on saada aikaan oppimista. Kun arvioidaan oppimateriaalin laatua, voidaan indikaattorina käyttää oppimistuloksia. Oppimisprosessit ovat tosin niin monimuotoisia ja yksilöllisiä, että yksittäisen materiaalin osuutta oppimisprosessissa on kovin vaikea todistaa. Verkkomateriaalin käyttäjä arvioi materiaalin laatua oman kokemuksensa kautta. Näkökulma laatuun syntyy hänen kokemastaan lisäarvosta opiskelu- ja opetustilanteessa. Tärkeänä voidaan pitää myös pedagogisen laadun mittaamista eli sen arvioimista, kuinka hyvin oppimateriaali soveltuu opetus- ja opiskelukäyttöön ja kuinka hyvin se tukee oppimista. (Kiesi, Hyötyniemi, Houtsonen, Ilomäki, Koskinen, Leinonen, Mattson, Nummi, Puro, Rannikko, Salmio, Sankila, Sirola, Sumki, von Nadelstadth, Wulff & Lind 2005, 12.)

Verkko-oppimateriaali ei poikkea laadunarvioinnin suhteen muusta oppimateriaalista kovinkaan paljon. Perinteisten oppimateriaalien laatua on arvioitu seuraavilla kriteereillä: sisällön tarkoituksenmukainen rajaus, kohderyhmän tuntemus, sisällöntuottajien asi-

antuntemus, didaktinen eli opetuksellinen lähestymistapa, oppimiskäsitys sekä viestinnän ja ilmaisun hallinta. Nämä samat laadun kriteerit pätevät myös verkko-oppimateriaaleihin. Lisäksi materiaalia suunnittelevan tulee ottaa huomioon verkkomateriaalien erityispiirteet kuten päivitettävyyden, vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys. (Kiesi ym 2005, 9.)

Opetushallitus julkaisi vuonna 2006 verkko-oppimateriaalin laatukriteerit. Keskeisinä laadun tekijöinä pidetään seuraavia laatukriteereitä: pedagoginen laatu, käytettävyys, esteettömyys ja tuotannon laatu. (Kiesi ym, 2005, 13.)

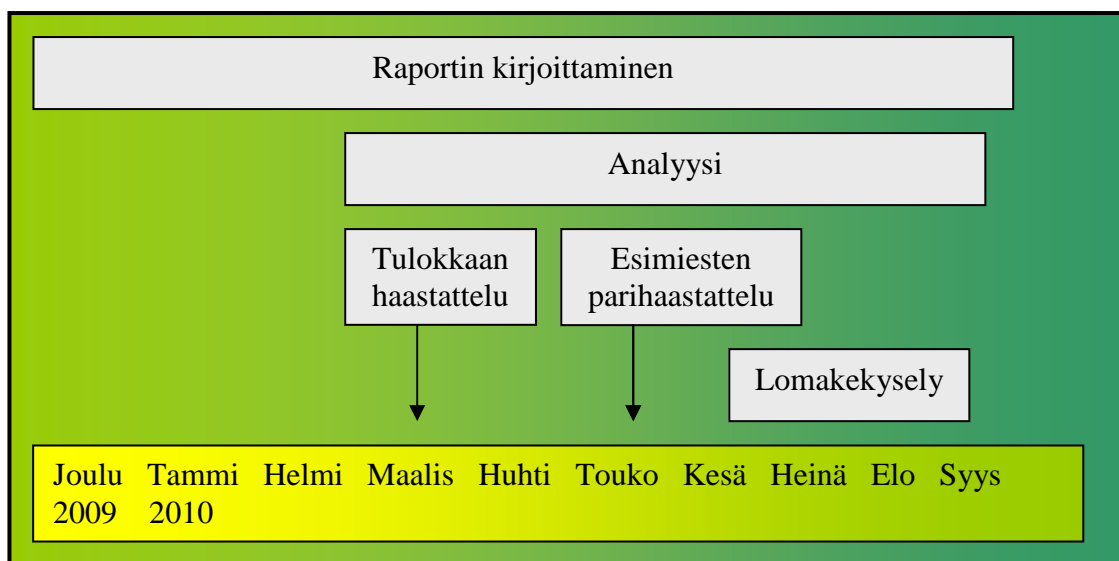
Opetushallituksen työryhmän mukaan verkko-oppimateriaalin pedagogisella laadulla tarkoitetaan sitä, että materiaali soveltuu luontevasti opetus- ja opiskelukäyttöön, tukee opetusta ja oppimista ja tarjoaa pedagogista lisäarvoa. Esteettömyydellä tarkoitetaan sitä, että erilaiset ihmiset voivat käyttää materiaalia riippumatta heidän fyysisistä tai psyykkisistä ominaisuuksistaan. Tuotannon laadulla tarkoitetaan hallitusti toteutettua tuotantoprosessia, jota ohjaavat tiedolliset, taidolliset ja oppimista ohjaavat tavoitteet ja jonka työn jälki on ammattimaista. (Kiesi ym. 2005, 13–24.)

Käytettävyys on käyttäjän kokemus siitä, miltä sivu näyttää ja tuntuu sekä miten helppoa materiaalin käyttö on. Käytettävyydellä tarkoitetaan oppimateriaalin rakenteen, teknisen toteutuksen ja käyttöliittymäsuunnittelun tuottamaa käytön sujuvuutta ja helppoutta. Oppijan pitäisi voida liikkua materiaalista tai materiaalin osasta toiseen ja löytää haluamansa asiat helposti. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, että painikkeet ja ikonit ovat yksiselitteisiä sekä tärkeimmät asiat korostuvat muusta aineistosta. (Kiesi ym. 2005, 18; Tella ym. 2001, 107; Nevgi & Tirri 2003, 88.)

Verkko-oppimateriaalien todellinen laatu tulee esiin vasta, kun materiaalia käytetään. Jotta kehitystyö olisi mahdollista, on hyvä kerätä käyttäjien palautetta säännöllisesti ja muokata oppimateriaalia sen perusteella.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa kerrotaan tutkimusotteesta sekä tutkimusaineiston hankinnasta ja siinä käytetyistä menetelmistä. Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytettiin kahta teemahaastattelua sekä koko AR-osastolle suunnattua lomakekyselyä. Tutkimuksessa haastateltiin osastolle viimeksi tullutta henkilöä sekä osaston esimiehiä. Alla kuvassa 9 on kaavio tutkimuksen aikataulusta.



Kuva 9. Kaavio tutkimuksen kulusta

### 4.1 Lähestymistapa

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus on mikä tahansa tutkimus, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja<sup>3</sup>. Matemaattisin termein ilmaistuna ”1 miinus kvantti = kvali” (Kananen 2009, 18–19). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä luonteeltaan kokonaisvaltainen tiedon hankinta luonnollisissa, todellisissa olosuhteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, josta pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon, eli tapausta käsitellään perusteellisesti syvyyssuunnassa. Laadullisessa

<sup>3</sup>) Alkuperäinen lähde: Strauss & Corbin 1990

tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan tarkasti eikä käytetä satunnaisotosta. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on itse tutkija, jonka kautta reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Kananen 2009, 18–19.)

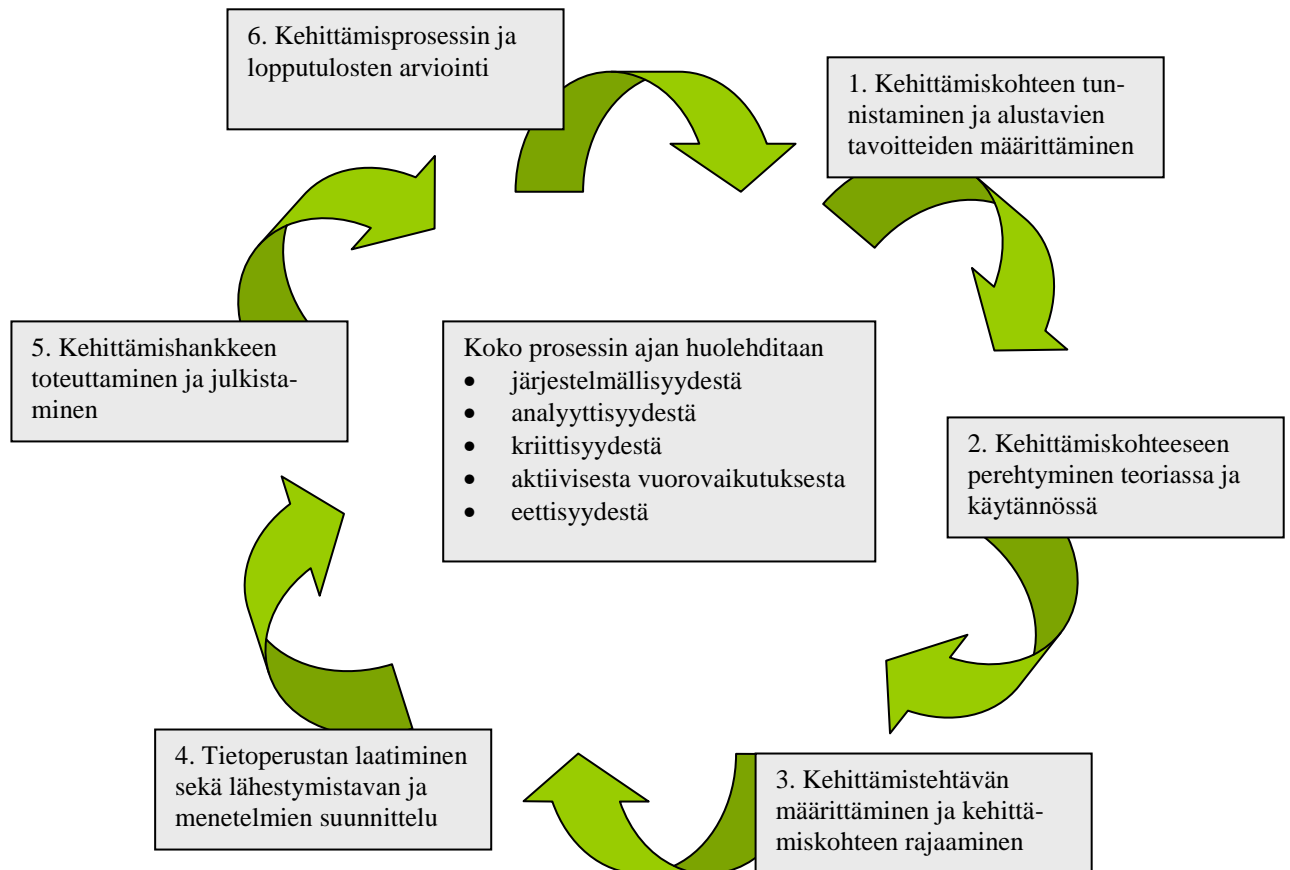
Laadullinen tutkimus muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineiston hankintatapoja ovat esimerkiksi haastattelu ja ryhmähaastattelut. Myös lomakekysely, jossa on avoimia kysymyksiä, on luonteeltaan laadullinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Eskolan ja Suorannan (2000, 81–82) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoria, jota vasten aineistoa tarkastellaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä hypoteesittomuus eli tutkijalla ei ole ennalta päätettyjä oletuksia tutkimustuloksista. Kuitenkin työhypoteesit, joissa esitetään arvaukset analyysin tuloksista, ovat mahdollisia. (Eskola & Suoranta 2000, 19–20)

Tässä työssä haastattelujen ja lomakekyselyn suunnittelussa käytettiin hyväksi tutkijan ennako-oletuksia. Oletettiin, että yleinen taloon perehdyttäminen on kunnossa. Lisäksi oletettiin, että kaivataan uusia ohjeita ja nykyisiin ohjeisiin tarkennuksia. Esiymmärrystä ei kuitenkaan ollut kaikista AR:n tehtäviin liittyvistä asioista.

Tässä tutkimuksessa edetään kuvan 10 esittelemän prosessin mukaisesti. Prosessissa jouduttiin monesti palaamaan taaksepäin ja etenemään edestakaisin eri vaiheiden välillä ennen kuin voitiin taas edetä.





Kuva 10. Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi (mukaiillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24)

## 4.2 Tulokkaan haastattelu

Tutkimuksen ensimmäiseksi vaiheeksi valittiin taloon viimeksi tulleen työntekijän haastattelu. Nimenomaan tulokkaan haastattelu on tärkeää, koska hänellä perehdyttäminen on tuoreimmassa muistissa. Lisäksi tulokas ei ole vielä ehtinyt oppimaan kaikkia työtehtäviä rutiininomaisesti, joten hän huomaa puutekohdat parhaiten.

Tämä haastattelu toimi esihaastatteluna esimiesten parihaastattelulle ja lomakekyselylle. Tarkoituksena oli löytää haastattelurungosta tärkeimmät osat, joihin jatkossa keskityttäisiin ja voitaisiin karsia pois vähemmän tärkeät osat. Tarkoituksena oli myös testata aihepiirien järjestystä ja haastattelujen pituutta. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 73) mukaan esihaastattelu on välttämätöntä ja tärkeää teemahaastattelun onnistumiselle.

### 4.2.1 Teemahaastattelurungon laatiminen

Ennen haastattelurungon laatimista tutustuttiin perehdyttämisen määritelmiin, hyötyihin, osa-alueisiin ja menetelmiin sekä osaamisen alueisiin usean teoksen kautta. Lisäksi tutustuttiin teemahaastattelua koskevaan kirjallisuuteen. Haastattelu on Koskisen, Alasuu-tarin ja Peltosen (2005, 106) mukaan hyvä keino kerätä tietoa ihmisten asioille antamis-ta merkityksistä ja tulkinnoista. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta jous-tavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavaa myötäillen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 205).

Työtehtävissäni aiheesta on muodostunut esiyymmärrys, joka yhdessä kirjatiedon kanssa loi perustan tulokkaan teemahaastattelurungon laatimiselle. Tämä haastattelurunko muodostui lopulliseksi useiden korjausten ja lisäysten jälkeen. Haastattelurunko hyväk-sytettiin opinnäytetyön ohjaajalla sekä esimiehelläni. Haastattelurunkoon (liitteenä 1) laadittiin teema-alueuuttelo, joka mahtui hyvin yhdelle sivulle. Lisäksi tehtiin teema-alueita koskevia tarkentavia kysymyksiä varmistamaan, että haastattelunaikainen kes-kustelu kohdistuu oikeisiin ja ongelman kannalta keskeisiin asioihin.

### 4.2.2 Tulokkaan haastattelu

Esimiehen kanssa sovittiin haastateltavasta henkilöstä, minkä jälkeen kyseisen henkilön kanssa sovittiin haastatteluajankohta. Haastatteluajankohdaksi ehdotettiin keskellä kuu-kautta olevaa aikaa, koska kuukauden vaihteen molemmin puolin on kiireistä kuukau-denvaihdeajojen takia. Haastattelun ajankohdaksi ehdotettiin keskiviikkoa, koska alku- ja loppuviikosta on aina enemmän töitä. Haastattelu-aika sovittiin iltapäiväksi, koska aamupäivät ovat todella työntäyteisiä. Haastateltavaa pyydettiin varaamaan haastatte-luun 1–1,5 tuntia. Esimiestä pyydettiin varaamaan neuvotteluhuone, jotta haastatteluti-lanteessa ei ilmenisi ulkopuolisia häiriötekijöitä.

Neuvotteluhuoneeseen saavuttaessa muutama minuutti etuajassa odotti tulokas jo siellä. Aluksi keskusteltiin jokapäiväisistä asioista hyvien käytösten mukaisesti. Hirsjär-ven ja Hurmeen (2009, 90) mukaan tällainen keskustelu on tarpeellista haastattelulle välttämättömän luottamuksen syntymiseksi niin haastattelijalle kuin haastateltavalle.

Erityisen tärkeää tämä on tilanteessa, jolloin henkilöt eivät ole aikaisemmin tavanneet toisiaan, mikä oli tilanne myös tässä tapauksessa.

Ennen haastattelun alkua haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoitukseen matkapuhelimella. Haastattelun dokumentointitavaksi valittiin nauhoittamisen, koska siten haastattelu saatiin sujumaan nopeasti ilman kirjoittamisesta johtuvia katkoja. Haastattelu etenisi luontevasti, koska ei tarvitsisi selailta papereita haastattelun aikana. Matkapuhelimen valittiin tallentimeksi, koska se on arkipäiväinen eikä näin ollen luo paineita haastateltavalle muodollisuuksien vuoksi kuten pöydällä raksuttava nauhuri voisi tehdä. Lisäksi puhelin oli helppo valinta, koska ei tarvinnut murehtia pistorasioiden paikoista. Haastateltava ja haastattelija istuivat vastakkain pöydässä ja puhelin suunnattiin siten, että se varmasti nauhoittaisi haastateltavan puheen hyvin.

Nauhoitusluvan saannin jälkeen haastattelu aloitettiin ja haastateltavalle annettiin kaavio, jossa on lueteltu kaikki AR:n toiminnot tehtäväkohtaisesti. Tarkoituksena oli saada kokonaisuus haastateltavan nähtäväksi tiivistetyssä muodossa. Tavoitteena oli auttaa käsittelemään asiaa jokaisen AR:n tehtävän osalta erikseen. Haastattelutilanteessa teema-alueuuttelo toimi keskustelua ohjaavana muistilistana. Haastattelussa teema-alueita tarkennettiin kysymyksillä. Haastattelu muistutti vapaata keskustelua, jossa kaikki listan asiat käytiin läpi, mutta järjestys vaihteli joustavasti. Haastattelutilanne sujui onnistuneesti. Haastateltava oli kovin puhelias ja paneutui hyvin kysymyksiin. Haastattelun loputtua jatkettiin vielä hetken vapaamuotoista keskustelua aiheen ulkopuolelta. Haastattelu tehtiin suomen kielellä.

Haastattelun jälkeisenä päivänä haastateltava lähetti sähköpostitse lisäideoita verkossa toteutettavaa perehdyttämistä varten.

### **4.2.3 Haastattelusta saadun aineiston analysointi**

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston tulkinta, analyysi ja johtopäätösten teko. Kun tutkimusaineisto on kerätty, se on muutettava muotoon, jossa sitä voidaan tulkita. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.) Tässä tapauksessa se tarkoitti aineiston kirjoittamista puhtaaksi tallenteelta pääpiirteittäin. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa, mitä

perehdyttämisen verkkomateriaalin pitäisi tutkittavien mielestä pitää sisällään. Tässä tapauksessa ei ole tarkoituksenmukaista suorittaa sanasanaista litterointia, vaan kirjoittaa tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tämänlainen litterointi helpottaa aineiston analysointia.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) ovat antaneet aineiston sisällönanalyysistä seuraavat ohjeet.

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös
2. a) Käy läpi aineisto, erota ja merkitse asiat, jotka sisältävät kiinnostuksesi
  - b) Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta
  - c) Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoittele ja tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

Litteroidun aineiston kanssa toimittiin tämän ohjeen mukaisesti. Aineisto käytiin litteroinnin jälkeen läpi ja siitä eroteltiin kohdat, joista oltiin kiinnostuneita. Kohdat luokiteltiin teemoittain ja niistä kirjoitettiin yhteenveto. Aineiston litterointi ja analysointi suoritettiin välittömästi haastattelua seuraavana päivänä Hirsjärven ym. (2009, 224) ohjeiden mukaan.

Tutkimuksen tuloksia käytettiin hyväksi suunniteltaessa seuraavaa haastattelua eli esimiesten parihaastattelua. Analyysin yhteydessä todettiin, että UPM:n taloon perehdyttäminen on hoidettu hyvin, eikä tätä materiaalia tarvitse tutkimuksen yhteydessä kehittää. Yleinen perehdyttämismateriaali sopii kuitenkin erittäin hyvin verkkoympäristöön. Tässä tutkimuksessa keskitytään kysymysten osalta jatkossa oman työtehtävän perehdyttämiseen ja erityisesti verkkoympäristöön liittyviin kysymyksiin.

### ***4.3 Esimiesten parihaastattelu***

Tutkimuksen toinen vaihe oli kerätä aineistoa suorittamalla esimiesten haastattelu. Esimiesten haastattelu valittiin toiseksi vaiheeksi, koska heille on varmasti syntynyt kokonaiskuva perehdyttämisestä ja sen hyvistä ja huonoista käytänteistä. He tietävät, mitkä kohdat kaipaivat eniten kehittämistä. Siitä syystä, että tutkimuksen seuraava tiedonke-

ruutupa eli lomakekysely lähetetään koko AR-osastolle, tulisi sen kysymysten olla tarkkaan mietittyjä, jotta saataisiin halutusta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa.

Esimiehiä AR-osastolla on kaksi. Päätettiin suorittaa parihaastattelu, koska haastattelussa, jossa on enemmän kuin yksi haastateltava, on haastateltavista mahdollista saada enemmän ja tarkempaa tietoa. Toinen haastateltava voi jatkaa samassa asiassa siitä, mihin toinen on jäänyt, ja näin haastattelussa tulee käsiteltyä enemmän asioita. Parihaastattelu on tämän lisäksi ajankäytöllisesti tehokas haastattelumuoto. (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211.)

### **4.3.1 Teemahaastattelurungon laatiminen**

Parihaastattelun teemahaastattelurunko luotiin esiyymmärryksen ja tulokkaan haastattelun perusteella. Haastattelurungon luomisessa otettiin huomioon tulokkaan haastattelusta saadut tulokset yleisen perehdyttämisen hyvästä toimivuudesta ja keskityttiin haastattelukysymysten tekemisessä verkkoympäristössä toteutettavaan oman työtehtävän perehdyttämiseen. Haastattelurungon hyväksyttiin jälleen työn ohjaajalla ja osaston esimiehellä. (Liite 2)

Hirsjärven ym. (2009) mukaan usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa, aineiston analyysi ja kerääminen tapahtuvat osittain samaa aikaan. Tällöin analyysin etenemistä kuvaa spiraalin muotoinen kuvio ja analyysi kulkee polveilevasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on, että jokaisen vaiheen jälkeinen analyysi vaikuttaa seuraavan vaiheen tekemiseen. Parihaastattelurungon luomisessa otettiin tulokkaan haastattelun tulokset huomioon, ja parihaastattelun tuloksia käytettiin lomakekyselyn tekemisessä apuna.

### **4.3.2 Esimiehien haastattelu**

Toiselta esimieheltä kysyttiin sähköpostilla sopivaa ajankohtaa, jolloin molemmat AR-osaston esimiehet olisivat paikalla ja vapaana. Viestissä ei ehdotettu mitään ajankohtaa haastattelulle, koska heidän kiireinen aikataulu oli tiedossa. Toinen esimies ehdotti heille sopivaa aikaa, joka valittiin haastatteluajankohdaksi.

Haastattelupaikalle saavuttiin muutamaa minuuttia ennen sovittua aikaa. Haastattelu tapahtui esimiesten yhteisessä työhuoneessa, koska neuvotteluhuoneet olivat varattuja. Ennen haastattelun alkua puhuttiin hetken aikaa small talkia, jonka jälkeen asetuttiin sopivasti toisen pöydän ääreen siten, että haastateltavat olivat pöydän toisella puolella ja haastattelija pöydän toisella puolella. Kysyttiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen ja luvan saannin jälkeen aloitettiin haastattelu. Haastattelu sujui jouhevasti, ja molemmat haastateltavat täydensivät toistensa vastauksia, jolloin jokaisesta asiasta saatiin varmasti molempien mielipiteet. Haastattelussa ilmapiiri oli rentoutunut ja positiivinen. Teema-haastattelurunko toimi haastattelua ohjaavana runkona, mutta teemojen järjestys vaihteli hieman. Haastattelun jälkeen vaihdettiin vielä kuulumisia ja sovittiin opinnäytetyöhön liittyvistä jatkotoimenpiteistä.

### **4.3.3 Haastattelusta saadun aineiston analysointi**

Esimiesten parihaastattelu analysoitiin samalla tavalla kuin tulokkaan haastattelu. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin välittömästi haastattelua seuraavana päivänä. Aineisto käytiin litteroinnin jälkeen läpi ja siitä eroteltiin kohdat, joista oltiin kiinnostuneita. Kohdat luokiteltiin teemoittain ja niistä kirjoitettiin yhteenveto.

## **4.4 Lomakekysely**

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen tiedonkeruutapa oli koko AR-osaston kattava lomakekysely. Lomakekysely valittiin tiedonkeruutavaksi siksi, että sen avulla oli mahdollista kerätä aineistoa koko osastolta huomattavasti nopeammin kuin esimerkiksi lomakehaastattelulla.

### **4.4.1 Kyselylomakkeen laadinta**

Lomakekysely laadittiin esiyymmärryksen sekä kahdesta edeltävästä teemahaastattelusta saatujen tutkimustulosten perusteella. Lomakekyselyyn tehtiin pääosin avoimia kysymyksiä. Kyselyssä oli lisäksi yksi asteikkoon (asteikko 1-5) perustuva kysymys. Loma-

kekyselyn valittiin avoimet kysymykset siksi, että vastaajat saisivat ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset osoittavat, mikä vastaajien mielestä on keskeistä tai tärkeää.

Lomakekyselystä pyrittiin tekemään sellainen, että se kattaa kaikki osaston toiminnot. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin selvästi, että kaikki ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Kysymyksistä pyrittiin tekemään hyvin rajattuja ja lyhyitä. Yhdessä kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Lomakkeella helpommat kysymykset sijoituivat kyselyn alkuun ja vaikeammin vastattavat spesifit kysymykset helppojen kysymysten jälkeen. Kysymysten muotoilussa otettiin huomioon se, että ne eivät ole johdattelevia. Kyselylomake pyrittiin tekemään niin, että se näyttäisi helposti täytettävältä ja olisi ulkoasultaan moitteeton. Avovastauksille jätetty tila näytti lomakkeella lyhyeltä, mutta tila kasvoi vastauksen pituuden mukana.

Kyselyyn tuli 20 kysymystä ja useassa kysymyksessä oli alakohtia. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on aikaa vievää, ja sen täyttämisen arvioitiin kuluvan noin 30 minuuttia. Kyselyyn vastataan työajalla ja esimiehen pyynnöstä, joten pitkä vastausaika on perusteltu. Lisäksi vastaamalla voi vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen.

Lomakekysely toteutettiin word-pohjaisena lomakkeena. Kyselyn kielenä oli englanti, sillä se on UPM:n virallinen työkieli ja osa osaston henkilökunnasta on vieraskielisiä. Lukuisien muutosten jälkeen lopullinen versio (Liite 3) hyväksyttiin jälleen työn ohjaajalla sekä osaston esimiehellä.

#### **4.4.2 Kyselylomakkeen lähettäminen työntekijöille**

Kyselylomake lähetettiin esimiehelle sähköpostilla saatekirjelmän kanssa lähetettäväksi edelleen joukkoviestinä 20 henkilölle AR-osastolla. Saatekirjelmässä kerrottiin, että kysely liittyy opinnäytetyöhön ja siihen voi vastata suomeksi tai englanniksi. Tavoitteena oli se, että työntekijät vastaisivat kyselyyn nopeammin, koska sähköpostiviesti tuli esimieheltä, eikä työyhteisön toiselta samanarvoiselta jäseneltä.

Kyselylomake oli tarkoitus lähettää jo ennen kesäloma-aikaa, mutta se saatiin lähtemään vasta juhannusviikolla. Tästä johtuen vastausaika venyi pitkäksi. Kahden viikon päästä kyselyn lähettämisestä esimies laitto uuden viestin osastolle, jossa hän kehotti vastaamaan kyselyyn nopeasti. Tilannetta hankaloitti myös se, että samaan aikaan osastolle oli saapunut seitsemän viikon ajaksi vierailulle neljän hengen transitioitiimi Shanghaista. He olivat viemässä Shanghaihin osan AR-osaston töistä liiketoiminnan uudelleenjärjestelyjen vuoksi. Tämän vuoksi osastolla oli erittäin kiireinen aikataulu. Tietoa vierailusta ei ollut kyselyä lähetettäessä. Vastausten saamisen hitaudesta johtuen vastausta pyydettiin myös neljältä kiinalaiselta kollegalta. Lisäksi vastauksia pyydettiin henkilökohtaisesti kolmelta kesätyöntekijältä ja kahdelta uudelta työntekijältä.

#### **4.4.3 Kyselylomakkeen vastausten analysointi**

Kyselyyn saatiin vastauksia 12 kappaletta vastausprosentin ollessa 50 %. Vastaajista naisia oli 66 % ja miehiä 34 %. Vastaajista 75 % oli 20–30-vuotiaita. Kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Osaan avoimista kysymyksistä oli jätetty vastaamatta. Pääosa vastauksista oli englanninkielisiä, mutta osa oli suomeksi.

Aineistoa luettiin moneen kertaan, se teemoiteltiin ja keskityttiin tutkimuksen kannalta tärkeinä pidettyihin asioihin. Aineisto analysoitiin samalla tavalla kuin litteroidut haastattelut.



## 5 Tulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksessa esiinnoitettuja tutkimustuloksia sekä tarkastellaan niitä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimustulokset ja tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteet muuttuivat ja tarkentuivat aineiston analyysin edetessä. Lopullinen tutkimuksen tavoite oli kehittää verkkoympäristöön tulevaa perehdyttämismateriaalia. Tavoitteella oli kolme osatavoitetta.

- 1) tutustuttaa lukija perehdyttämiseen painottaen erityisesti verkkoympäristössä tapahtuvaa perehdyttämistä.
- 2) kartoittaa, millaista perehdyttämismateriaalin pitäisi olla.
- 3) ohjeistaa tutkimustulosten ja teorian perusteella verkkoon suunnatun perehdyttämismateriaalin tuottajaa siinä, mitä pitää ottaa huomioon materiaalia tuotettaessa sisällöstä ja esitystavasta.

Tutkimusaineistona olivat tulokkaan teemahaastatteluaineisto, kahden esimiehen parihaastatteluaineisto ja kyselylomakkeiden vastaukset.

Tutkimuksen tulokset ovat Metsämuurosen (2001, 12) mukaan tutkijan tulkintoja tutkitavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa aineistosta nousivat pitkän harkintaprosessin jälkeen seuraavat teemat:

- Työnopastus
- Taloon tutustuminen
- Kokonaiskuva toiminnasta
- Perehdyttämisohjelma
- Perehdyttämismateriaalin esitystapa

Teemat syntyivät tutkimusaineiston lisäksi myös teorian pohjalta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttäminen jaettiin kahteen osaan: työnopastukseen ja taloon perehdyt-

tämiseen. Lisäksi teoriassa puhuttiin materiaalin esitystavasta. Usean aineiston lukukerran jälkeen valitut teemat alkoivat toistua aineistossa.

### 5.1.1 Työnopastus

Aikaisemmin luvussa 3.1.3 käsiteltiin työnopastusta. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87–88) mukaan on otettava huomioon se, että tulokkaat poikkeavat osaamistasoltaan ja taustoiltaan jos haluaa perehdyttää hyvin ja tuloksekkaasti. He jakavat työssä tarvittavan osaamiseen kuuteen osa-alueeseen (2009, 89). Suurin osa tutkimustuloksista liittyi tehtäväkohtaiseen osaamiseen, jota tarvitaan tietyn työn tekemiseen. Tutkimuksessa selvisi, että työohjeet soveltuvat hyvin verkkomuotoiseen perehdyttämismateriaaliin. Verkkoon sopivat myös esimerkiksi kuukaudenvaihteen aikataulut.

*”job aids & separate list of special cases to help”  
“deadlines”*

Tehtäväkohtaisiin työohjeisiin kaivattiin ennakko-oletusten mukaisesti tarkennuksia. Suurimmat kehittämistarpeet liittyivät asiakaskohtaisiin ohjeisiin, käteisalennusten hyväksymiskäytäntöön sekä verokoodien käyttöön ja niiden vaikutukseen kirjanpidossa. Tutkimuksen mukaan kaikki työohjeet pitäisi saada verkkoon, hyvät ohjeet sellaisenaan ja kehittämistä vaativat parannettuina.

*”myös pöytälaatikko print screenit verkkoon”*

Verkkoon haluttiin saada myös erilaiset työhön liittyvät lomakkeet ja mallipohjat. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 210–211) mukaan verkkoympäristö on ihanteellinen alusta näille asioille. Tästä kerrottiin luvussa 3.2.1.

*”maksumääräys- yms. pohjat helposti saataville”*

### Asiakaskohtaiset ohjeet

Asiakaskohtainen käyttäytyminen voi liittyä esimerkiksi käteisalennusten poikkeavaan hyväksymiseen, ennakkomaksujen käsittelyyn tai yhteydenottotapaan. Asiakaskohtaisia ohjeita pidettiin erityisen tärkeinä ja niiden kirjallista tarkennusta kaivattiin.

*“Special needs of different units, explaining why, when and who to contact.”  
“Special cases - More Group oversight of local unit practices.”*

*"I don't think special cases are suitable in the orientation without a mentor as they require lot of background knowledge etc."*

### **Käteisalennukset**

AR-osastolla käteisalennusten hyväksymiseen liittyvät olennaisesti maksuehdot ja maksun saapumispäivä. Maksun saapuessa myöhässä ei käteisalennusta voida hyväksyä tai olla hyväksymättä ennen kuin siihen on pyydetty lupa myyntiyksiköstä tai luotonvalvonnasta.

*"More trouble comes with late cd's [cash discount] that are not accepted and need to be collected."*

*"Myöhäisten käteisalennusten hyväksyminen on joskus tosi työlästä, koska vastausten saaminen myynnistä hidasta."*

Kaikkien asiakkaiden käteisalennusten hyväksymisessä ei käytetä samaa logiikkaa. Asiakkaalla saattaa olla myynnin kanssa jokin sopimus, jota ei ole ohjelmoitu SAP:iin, tai jostakin muusta syystä käteisalennukset hyväksytään myöhästyneistäkin maksuista esimerkiksi laskutuksessa sattuneen virheen takia.

### **Verokoodit**

Tällä hetkellä verokoodeista ja niiden merkityksestä on kerrottu työohjeissa tutkimuksen mukaan melko suppeasti. Tämän lisäksi SAP:ssa (toiminnanohjausjärjestelmässä) on verokoodeihin liittyviä ohjelmavirheitä, joiden takia normaalimenettely ei ole mahdollinen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa hyväksytään käteisalennus jälkikäteen, alkupe-  
räinen verokoodi ei välttämättä toimi.

*"Kahden kirjaimen [verokoodi esimerkiksi GE] takia joutuu joskus näkemään kamalan paljon vaivaa"*

*"A general overview would be nice, for example why one particular tax code is used in certain situations. There was no training whatsoever about that."*

*"Hardly any instructions exist as far as I know, codes are entered as per info received from credit controllers (case by case)"*

Verokoodin oikeanlainen käyttö on kokonaisuuden eli kirjanpidon oikeellisuuden kannalta välttämätöntä. Tämän tärkeyttä ei ole korostettu työohjeissa. Tutkimuksen mukaan lisäohjeistusta kaivattiinkin.

*"More for basic knowledge than daily posting."*

## Muut työohjeet

Tarkennuksia ohjeisiin toivottiin luottotappiokirjauksiin (bad debts).

*"step-by-step guidance through posting and more background information"*

Lisäksi manuaalikirjauksiin (manual postings) tarvitaan lisäohjeita.

*"Need more explanation/guidance on which document types are used for which situations/transactions"*

## Tositelajit

Tositelajien (posting key) käytöstä kaivattiin lisäohjeita esimerkiksi siitä, mitä tositelajia tulee missäkin tapauksessa käyttää. Lisäksi kaivattiin ohjeistusta alueellisesta tositelajien käytöstä. Tositelajeista ja niiden käytöstä tulisi olla olemassa koulutusmateriaali, jossa on kerrottu kaikki niiden käyttöön liittyvät asiat sisältäen myös sen, mitä vaikutusta väärin tositelajien käytöllä voi olla. Näin saadaan nopeutettua uuden henkilön ymmärrystä kokonaisuudesta.

*"Detailed job aids on which posting keys for which document types in which situations and they're effect on both AP [account payable eli ostoreskontra] and AR side (without trying it myself first and checking "how it looks")."*

*"Regional differences and why (e.g. why is it that in NA, the same posting is done with 6 when for example in the UK 4 has been used), etc."*

*"Specially for new workers more detailed info about pst [posting] keys would be preferred. Why and when you have to use some special pst key."*

## Maksujen korjaukset

UPM:n eri yksiköt voivat myydä samalle asiakkaalle tavaraa. Tästä syystä asiakas voi vahingossa maksaa laskunsa väärälle UPM:n yksikölle. Rahoja ei palauteta asiakkaalle, vaan ne siirretään sisäisesti oikealle yksikölle. Siirto sisältää monta vaihetta, ja se pitää käsitellä molempien yksiköiden AR:ssä/AP:ssä. Tähän kaivataan tarkkaa ohjeistusta, jossa kerrotaan mitä ja miksi pitää missäkin vaiheessa tehdä.

*"More thorough overview on what happens on AP/AR side."*

*"Lots of people seem to not have a clear understanding of this due to lack of experience – –, better (and harmonised) instructions needed."*

Tässä kokonais kuvan luominen molempien yksiköiden näkökulmasta on erityisen tärkeää, jotta siirto saadaan tehtyä oikein ja asiakkaalle ei koidu harmia esimerkiksi maksu-  
muistutuksen muodossa.

### **SAP-navigointiohjeet**

Toiminnanohjausjärjestelmä SAP:n käyttäminen on olennainen osa työtehtäviä. Työtehtävät helpottuvat, jos ohjelmaa osaa käyttää tehokkaasti. SAP:ssa useat asiat voi tehdä monella eri tavalla ja monella eri transaktiolla eli toiminnolla. Töiden tekeminen tehostuu, kun työntekijä löytää itselleen sopivimman tavan työskennellä.

*“Team meeting tips, a section on the nework with tips and testing to become an expert, basically a self directed online set of "classes" with a test and completion certificate at different levels”*

*“Follow the instruction in SAP Help, communicate with mentors”*

Tutkimuksessa ilmeni, että SAP:n käyttämistä voidaan tehostaa esimerkiksi tiimipalaverien yhteydessä säännöllisesti pidettävillä palavereilla, joissa jaetaan omia käyttökokemuksia ja parhaita käytänteitä. Nämä työtä helpottavat käyttötavat voitaisiin lisätä verkkomateriaaliin. Lisäksi ehdotettiin verkkoon perustettavaa SAP:n harjoittelu- ja itseopiskeluohjelmaa.

### **Määräajat päivittäin ja kuukausittain**

Päivittäiset ja kuukausittaiset määräajat on hyvin tärkeä osa AR:n toimintaa, ja niiden noudattaminen on välttämätöntä. Päivittäiset työtehtävät suoritetaan aina tiettyyn kelloaikaan mennessä. Kuukausittaiset aikataulut liittyvät kauden vaihteen töihin. Tutkimuksessa ilmeni, että määräajat, varsinkin kuukaudenvaihteen aikataulu, toimivat hyvin verkkomateriaalina.

*“we need deadlines in month/quarter end, those should be easily available”*

### **Vastuut**

Lepistön (2004, 60) mukaan työyksiköiden vastuunjaon ja tulokkaan työhön liittyvien oikeuksien, velvollisuuksien ja vastuun selkiyttäminen on tärkeää. Tutkimuksessa selvisi, että sekä omalla AR-osastolla että muilla osastoilla kollegojen vastuualueet olivat selvät, mutta niistä olisi hyvä olla aineistoa uuden työntekijän perehdyttämismateriaaliin.

Vastuunjakotaulukossa on tarkasti kuvattu kaikki prosessit, joihin AR antaa omaa työpanostaan. Prosessikuvauksen jokaisen erillisen toimen kohdalle on merkitty, mikä osasto tai kuka henkilö hoitaa kyseisen asian. Organisaation vireillä olevan uudelleen-

järjestelyn lomassa olisi taloushallinnon oikeellisuuden kannalta erityisen tärkeää, että vastuut olisivat kaiken aikaa tiedossa.

*"Who is allowed to post where and what, there's sometimes confusion between AP and AR."*

*"Many people in AR don't seem to understand the differences between AP, CM [Cash Management eli kassan hallinta] and CAR [Closing and Reporting] very well (and thus send queries to all when payments come into AR GLs [Genera Ledger eli pääkirjanpito] that are not for AR to handle...), this should perhaps be cleared up more"*

*"Have the people and their responsibility areas easily accessible somewhere...?"*

Vastuunjakotaulukkoa ja sen päivittämistä pidettiin tärkeänä ja soveltuvana verkkoympäristössä esitettäväksi perehdyttämismateriaalissa. Tutkimuksessa ehdotettiin ajantasaisen sisäisen yhteyshenkilölistan laatimista, jotta osattaisiin heti ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön. Tällainen kontaktilista olisi tarpeen myös ulkoisista yhteistyötahoista.

*"How to reach and communicate with local units."*

*"With changes and reorganizaon it requires a more constant update on duties and responsibilities."*

## **Netiketti**

Netiketti on nimitys tietoverkon (sähköposti, www) käyttöä koskeville epävirallisille sopivaisuussäännöille (Kielitoimiston sanakirja 2006). Kaikkien tietoverkkojen käyttäjien on tunnettava oma vastuunsa toiminnastaan. Tutkimuksessa nousi esiin se, että yleisen sähköpostikäyttäjien lisäksi olisi tarpeen kehittää oma AR-spesifi netiketti.

*"A proper subject including company code and a brief description of the email with the dates, a proper greeting and closing with more than enough details to complete the task or understand the knowledge the email is attempting to do. Knowing who to cc in and when not to."*

*"Polite language, giving detailed information if available and replying to messages. If some problem needs more investigation, it would be nice to at least be told that someone is working on it, instead of keeping silence."*

*"Checklist of info to include and in what manner, e.g. things such as when asking for payment advices, we are expected to use official unit name (e.g. UPM Raflatac Ltd) instead of "we", and so on..."*

AR-spesifi netiketti sisältäisi usein esiin tulevien ongelmien vakiohoitamiskäytännöt, tiedot sähköpostiviestin tarvittavista vastaanottajista ja kopion saajista sekä ohjeistuksen sähköpostien otsikoinnista tiimipostilaatikon toimivuuden varmistamiseksi.

### **Sanakirja**

Tutkimuksessa kysyttiin työaiheisen sanakirjan tarpeellisuudesta. Myöhemmin selvisi, että UPM:n Intrasta löytyy sellainen. Lisäksi Intrasta löytyy UPM:ssä käytettäville lukemattomille lyhenteille oma sanakirja.

*”Abbreviations of systems and technical words.”*

*“Professional and business oriented words.”*

*“– – relevant words, such as in-house-cash, unearned cash discounts, GL accounts – –”*

Sanakirjaa pidettiin tärkeänä ja sen olemassaolosta tulisi kertoa kaikille uusille työntekijöille. Perehdyttämismateriaalissa pitäisi olla linkki sanakirjaan. Sanakirja tulisi pitää päivitettyinä.

### **5.1.2 Taloon tutustuminen**

Tutkimuksessa ehdotettiin Tulli Business Parkin esittelyä liitettäväksi verkkomateriaaliin. Tämä edustaa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 91) jaottelun mukaista tiimi- ja työyhteisökohtaista osaamista, josta on kerrottu aikaisemmin luvussa 3.1.3. Organisaatioosaamiseen liittyvistä asioista tutkimuksessa tulivat esiin UPM:n esittely, jossa kerrotaan esimerkiksi yrityksen toiminnasta, asiakkaista ja esitellään FS:n (Financial Services).

*”taloon perehdyttäminen on ollut ruhtinaallista”*

Tutkimuksen mukaan yleinen perehdyttäminen on hoidettu hyvin. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin joitakin kehittämiskohteita liittyen yleiseen perehdyttämiseen.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 207–208) mukaan verkkoympäristöä voidaan perehdyttämisessä hyödyntää käsikirjastona ja tietoaarkistona. Tästä on kerrottu aiemmin luvussa 3.2.1. Verkkoympäristö on sopiva sijoituspaikka tiedolle, jota ei ole tarkoitukseen muistuttaa ulkoa vaan tiedon voi tarkistaa tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.)

Verkkoon sijoitettu yritystä koskeva yleistieto sekä esimerkiksi henkilöstön valokuvat, vastuut ja osaamisalueet auttavat niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä. Tutkimuksessa nousi esiin myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 207–208) esittämä ajatus henkilökunnan esittelystä vielä suuremmalla tietomäärällä. Tutkimuksessa ehdotettiin perehdyttämismateriaaliin liitettäväksi organisaatiokaavion laajennusta siten, että kaaviossa olisi jokaisesta henkilöstä nimen lisäksi kuva, työnimike, osasto, työpisteen kerros, vastuualueet ja harrastukset. Tätä pidettiin tärkeänä, koska oikean henkilön löytymisen toiselta osastolta tulisi tapahtua nopeasti. Tämän laajatietoisien organisaatiokaavion tulisi olla tästä syystä aina ajantasainen.

*”Päivitetty organisaatiokaavio, jossa myös toimihenkilöt tiimeittäin valokuvien ja vastuualueidensa kanssa. Ei vain korkeammat esimiehet”*

Verkkoympäristöä voidaan hyödyntää Kjelinin ja Kuusiston (2003, 211) mukaan henkilöstötoimen ja esimiesten välineenä esimerkiksi seuraavissa kaikille saatavissa olevissa päivitettyissä tietokannoissa: henkilöstöluettelot, työajan seuranta, koulutusseuranta ja palkkataulukot. Tutkimuksessa tuli esiin, että työsuhteeseen liittyvien asioiden, esimerkiksi palkkaan liittyvien IPE-tasojen (palkkaluokat), työehtosopimuksen, loma-asioiden, poissaoloihin liittyvien käytäntöjen sekä työsuhteeseen liittyvien lomakkeiden tulisi olla verkossa perehdyttämismateriaalissa. Nämä ovat Kupiaksen ja Peltolan (2009, 91) määrittelemiä työsuhteosaamiseen liittyviä asioita.

*”äitiyslomaan liittyvät lomakkeet helposti saataville”  
”palkka-asiat kuten IPE-tasot, työehtosopimus, poissaoloasiat, lomasiat...”*

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 91–92) jaottelun mukaisia toimiala- ja perusosaamiseen liittyviä tutkimustuloksia ei saatu lainkaan. Toimialaosaamiseen liittyviä tuloksia ei todennäköisesti tullut siksi, että myyntireskontratyö on toimialasta riippumatonta. Ilman perusosaamiseen liittyviä hyvää kielitaitoa ja riittäviä tietotekniikkataitoja ei taloon edes pääse töihin. Näitä onkin ehkä pidetty itsestäänselvyyksinä. Tässä tutkimuksessa löydettiin muilta osin Kupiaksen ja Peltolan kanssa yhteneväiset osaamisen alueet.

Työryhmien yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan edistää käyttämällä esimerkiksi ryhmäkeskusteluohjelmaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 208). Toinen viestintätapa on kahdensuuntainen viestintäfoorumi henkilöstölle ja johdolle. Perehdyttämisessä vuorovai-



kutteisuutta voidaan toteuttaa esimerkiksi muodostamalla tulokkaista virtuaaliryhmä tai siten, että uudet työntekijät esittelevät itsensä verkossa.

Sähköpostin ja ryhmäkeskusteluohjelma Sametimen käyttöohjeet haluttiin saada helposti saataville.

*”one thing that seems to be missing is the instruction how to use Notes [email] and Sametime”*

### 5.1.3 Kokonaiskuva

Lepistö (2004, 60) pitää tärkeänä, että tulokkaalle selvitetään hänen tehtävänsä ja sen liittyminen kokonaisuuteen. Tutkimuksen mukaan verkkomateriaalista tulisi löytyä tietoa esimerkiksi muiden osastojen toiminnasta ja niiden yhteydestä oman osaston toimintaan kokonaiskuvan saamiseksi. Varsinaisten työohjeiden lisäksi on erityisen tärkeää tietää, miten oma työskentely vaikuttaa kokonaisuuteen ja miksi mikäkin työ tehdään. Syy-seuraussuhteet ovat työnteon oikeellisuuden kannalta tarpeellisia.

*“Should have more details on why are we doing everything. This is done because...”*

*"big picture material"*

*"Detailed descriptions of tasks, transactions, explanations why things are done/how do they affect the bookkeeping"*

*"First show the bigger picture, lists of tasks etc, then move on to more detailed information"*

Tutkimuksessa nousi esiin toivomus siitä, että työohjeisiin kirjoitettaisiin myös syy siihen, miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään. Lisäksi toivottiin koulutusta, jossa luotaisiin kokonaiskuva tapahtumista: esimerkiksi mitä tapahtuu ennen kuin AR pääsee käsittelemään suorituksia, mitä tapahtuu sen jälkeen kun AR on työnsä tehnyt, kuka tarkistaa, onko asiat tehty oikein tai mitä sitten tapahtuu, jos asiat on tehty väärin.

### 5.1.4 Perehdyttämishjelma

Perehdyttämisen jakamista kronologisesti ovat esittäneet Lepistö (2004, 60) sekä Kupias ja Peltola (2009, 102) sekä toiminnallisesti Kjelin ja Kuusisto (2003, 201) luvussa 3.1.4. Tutkimuksessa korostui tehtäväkohtaisen työnopastuksen merkitys, joka oli tärkeä vaihe kaikissa näissä jaotteluissa. Tämän tutkimuksen mukaan perehdyttämisen pitäisi lähteä

liikkeelle yleisistä asioista ja siirtyä tehtäväkohtaiseen työnopastukseen tuoden joka päivä lisää yksityiskohtia. Lepistö (2004, 60) kirjoittaa asiasta samalla tavalla.

*"First the common UPM info, common accounting info, email, L-drive, AR-related work slowly adding something every day."*

*"Give sufficient explanation on tasks and then try as soon as possible to let them work independently / under supervision. Learning by doing is most effective."*

*"Do not try to give too much information to the person participating. In the beginning that can be simply too much to handle. – – attention to different cultures, some people need more time / more information before they dare to work independently."*

Tutkimuksessa Lepistön (2004, 60) mukaisen jaottelun työhönottoon sekä työn arviointiin ja kehittämiseen liittyviä tutkimustuloksia ei tullut esiin.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 210) kertoovat luvussa 3.2.1, että verkkoympäristö sopii hyvin perehdyttämisprosessin ohjaamiseen. Jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan oma perehdyttämispolku, joka sisältää oman perehdyttämisohjelman. Ohjelman edistymistä voi seurata omalla kotisivullaan. Tutkimuksessa tällaista perehdyttämisohjelmaa pidettiin hyvänä ratkaisuna. Perehdyttämisohjelman avulla varmistetaan, että kaikki tarvittava tulee opetettua uudelle työntekijälle.

*"I would plan out the first two weeks to a month, covering daily task at first and then add on monthend and special cases. Schedule time in the afternoon for further orientation and training, plus practice time. On the first day the new hire would know what the expectations are and given the path to meet those expectations successfully."*

Tutkimuksessa ehdotettiin perehdyttämisohjelman toteuttamista siten, että ensin perehdytetään töihin normaalisti. Sitten tehdään vaikkapa kaksi viikkoa töitä, minkä jälkeen käydään sama perehdyttämisaineisto uudelleen läpi mentorin kanssa. Toisella perehdyttämiskerralla aineiston voisi ymmärtää paremmin ja kysyä tarkempia kysymyksiä.

Toivottiin, että ensin perehdytettäisiin sanallisesti ja myöhemmin asia käytäisiin uudelleen läpi verkkomateriaalista oppimisen varmistamiseksi.

Kuten luvussa 3.2.2 todettiin, perehdyttäminen toteutetaan käytännössä monimuoto-opetuksena, jossa työskentelyä ja verkko-opetusta käytetään limittäin (Aho & Kullaslah-

ti 2006, 6). Täysin virtuaalisen perehdyttämisen järjestäminen on vaikeaa, koska työn oppiminen ilman opastusta, valvontaa ja välitöntä palautetta on mahdotonta.

*”Don’t leave the new person out in the cold unless the network is set up to monitor progress and give instant feedback.”*

Verkkoympäristö toimii monimuoto-opetuksen koontipisteenä, prosessitukena ja oppimisyhteisön tapaamispaikkana Kjelinin ja Kuusiston (2003, 209) mukaan. Verkkoympäristössä vastuu oppimisesta on enemmän oppilaalla itsellään Ihanaisen ym. (2009, 51) mukaan. Verkko on tutkimuksen mukaan hyvä jakelukanava ja toimintaympäristö. Samoin kuvaa Hein ym. (2000, 5–8) verkon roolia opetuksessa.

### 5.1.5 Esitystapa

#### Laatu

Hyvä verkkomateriaali on Tellan ym. (2001, 107) mukaan luvussa 3.2.3. ohjauksellista, suunniteltua ja pedagogisesti tarkoituksenmukaista. Nevgin ja Tirrin (2003, 72–73) mukaan verkkomateriaalin pitää olla selkeää ja relevanttia. Perehdyttämismateriaalin suunnittelussa verkkoon on otettava huomioon laatutekijät. Opetushallitus on julkaissut laatukriteerit verkko-oppimateriaalille (luku 3.2.4). Näitä ovat pedagoginen laatu, käytettävyys, esteettömyys ja tuotannon laatu. (Opetushallituksen työryhmä 2006.) Tutkimuksessa tuloksia saatiin käytettävyydestä ja pedagogisesta laadusta. Esteettömyydestä ja tuotannon laadusta ei saatu kommentteja.

Opetushallituksen mukaan käytettävyydellä tarkoitetaan materiaalin rakenteen, teknisen toteutuksen ja käyttöliittymän tuottamaa käytön sujuvuutta ja helppoutta. Tutkimustuloksia saatiin materiaalin rakenteeseen ja käyttöliittymän toimivuuteen liittyen. Käytettävyyden laatukriteeristä tutkimuksessa saatiin Tellan ym. (2001, 107) sekä Nevgin ja Tirrin (2003, 88) teoriaa vastaavia tutkimustuloksia. Heidän mukaansa verkkomateriaalin tavoitteena on olla mahdollisimman toimivaa ja helppokäyttöistä. Navigoinnin tulisi olla helppoa ja painikkeiden yksiselitteisiä.

*”kaikkien linkkien pitäisi OIKEASTI toimia”  
 ”easy to use and logical structure”*

Kaiken verkkomateriaalin ei tarvitse olla oppimisalustassa. Siinä voidaan myös hyödyntää muualta verkosta löytyvää materiaalia suoraan linkitettyinä tai erilaisten hakukoneiden välityksellä.

*” linkkejä intraan ja asiakkaiden sivuille ”*

Tutkimuksessa esitettiin toiveita materiaalin pedagogisesta laadusta. Verkkomateriaalin pitäisi olla tiiviimpää, ja tekstin tulisi sisältää vain olennaiset asiat. Tekstin tulisi olla nopealukuista ja nopeasti silmäiltävää. Tekstin pitäisi olla hyvin jäsennelty ja kappaleiden lyhyitä. Lisäksi tärkeiden asioiden tulisi erottua aineistosta.

*”Näyttöpäätteeltä on vaikeampi lukea tekstiä kuin paperilta, koska se on silmille rasittavampaa. Kaikkea ei voi tulostaakaan. ”*

*”It should be very detailed but also be able to have short summaries to wrap up a topic / chapter – –”*

Materiaalin tulisi sisältää yksityiskohtaiset ohjeet, mutta myös lyhyet yhteenvedot, joista asioiden kulun voisi helposti kerrata. Näin huomioitaisiin lukijan osaamistaso siten, että olisi mahdollista joko lukea perustietoa aiheesta tai syventyä aiheeseen siinä määrin kuin on tarkoituksenmukaista.

### **Multimodaalisuus**

Luvussa 3.2.3 kerrotaan multimodaalisuuden oppimista edistävästä vaikutuksesta. Kaksoiskoodauksen teorian mukaan muistijälki paranee, kun muistiin painettava tieto representoidaan sekä verbaalisessa että visuaalisessa muodossa (Olkinuora ym. 2001, 24, 35). Verkkomateriaalin elementit jaetaan lingvistisiin, auditiivisiin, spatiaalisiin, gesturaalisiin ja visuaalisiin moodeihin eli esitysmuotoihin (Kielikompassi 2010).

Kysyttäessä sitä, minkälaista hyvän verkkomateriaalin pitäisi olla, saatiin tutkimuksessa tuloksia kaikista edellä mainituista elementeistä. Seuraavaksi esitetään muutamia suoria lainauksia:

*“good instructions, not too long/detailed. Job aids + special cases”*

*“clear instructions, easy to digest”*

*”Ääneen kerrottu työohje”*

*”ei liian tiivistä tekstiä, hyvät otsikot”*

*”työohjeet video-ohjeita”*

*”Materiaalin tulisi olla visuaalista”*

*“with photos, videos and examples”*

*“powerpoints, easy to locate FS [Financial Services] database information”*

Visuaalisten elementtien avulla osoitetaan eri sivujen yhteenkuuluvuutta, korostetaan asioita tai erotetaan niitä toisistaan. Kuvat ja multimedia tekevät materiaalista houkuttelevan, mutta niiden käyttöä on tarkkaan harkittava. Kaikkien verkkomateriaalien elementtien ja mediamuotojen olisi tuettava oppimista Matikaisen ja Mannisen (2001, 156–157) mukaan.

*”Ei liikaa kuvia tms. ettei lataaminen kestä kauaa.”  
”Mielenkiintoista, muttei turhaa kikkailua”*

Tutkimuksessa esiin tulleet toiveet materiaalin esitystavasta olivat samanlaisia kuin teoriassa esitetyt. Tutkimuksen mukaan materiaalin tulee olla monipuolista, inspiroivaa ja hyvin toimivaa.

### **Toiminnallisuus**

Luvussa 3.2.3 Ihanaisen ym. (2009, 140) mukaan ammatillisessa opetuksessa painottuu osaaminen verrattuna tietoon, mikä merkitsee toiminnallisuutta, taitojen tunnistamista, ja edelleen kehittämistä sekä työssä tapahtuvan oppimisen tukemista ja vahvistamista. Toiminnallisessa tekemisessä oppija voi käyttää monipuolisesti aisti- ja havaintojärjestelmiään aktiviteeteissaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että verkkomateriaaliin kaivataan toiminnallisuutta pitkien selostuksien sijaan. Esimerkiksi harjoituksia käytännön työtehtävistä ja välittömän palautteen saamista niistä pidettiin tarpeellisena ja hyvänä perehdyttämiskeinona verkossa.

*”materiaalissa pitäisi olla tehtäviä, joista saisi heti palautteen”*

Myös Tella ym. (2001, 107) ja Kalliala (2002, 9–16) mainitsevat, että verkkomateriaali voi sisältää erilaisia tehtäviä.

Toiminnallisuutta voidaan tarkastella ammatillisessa verkkopedagogiikassa myös sosiaalisenä käyttäytymisenä. Verkossa toteutettavat samanaikaistapaamiset liittyvät ennen kaikkea lähtilanteissa tapahtuvien oppimiskokemusten valmisteluun sekä jälkikäteiseen oppimiskokemusten jakamiseen ja jäsentämiseen (Ihanainen ym. 2009, 139)

*”new worker could meet other new-comers in sametime”*

Tutkimuksessa kävi ilmi, että keskustelufoorumille olisi tarvetta. Sametime tai muu vastaava ryhmäkeskustelumahdollisuus voitaisiin toteuttaa verkkoympäristössä sijaitsevassa oppimisympäristössä.

## **5.2 Yhteenveto tuloksista**

Perehdyttämismateriaalin laatimisen tärkein vaihe on Tellan ym. (2001, 116–117) mukaan tarkka sisällön suunnittelu, joka on esitetty luvussa 3.2.3. Materiaalista laaditaan käsikirjoitus, jossa käydään läpi pääajatuksat, ideat, sisältö ja toteutustapa.

Tämän tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella ehdotetaan seuraavaksi, miten perehdyttämisen verkkoympäristössä tapahtuva osuus voitaisiin toteuttaa. Ensin luodaan verkkoympäristöön verkko-oppimisasiälusta. Käyttöliittymä suunnitellaan huolella niin, että verkkomateriaalin käyttö on helppoa ja nopeaa. Materiaalin tulee olla adaptiivista, jotta se palvelee eri osaamistasolla olevia työntekijöitä. Materiaalin päivitykseen tulee nimetä vastuuhenkilö, jotta materiaali olisi aina ajantasaista.

Jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan oma perehdyttämispolku, joka sisältää henkilökohtaisen perehdyttämisojelman. Sen edistymistä uusi työntekijä voi seurata omalla kotisivullaan. Myös esimies valvoo henkilön edistymistä. Perehdyttämisojelman järjestetään niin, että oppimisen varmistamiseksi uusi työntekijä kertaalla alussa läpi käydyn aineiston muutaman viikon kuluttua.

Kokonaiskuvan luomiseksi verkkomateriaalista tulee löytyä tietoa myös muiden osastojen toiminnasta ja niiden yhteydestä oman osaston toimintaan. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on työnteon oikeellisuuden kannalta tarpeellista.

### **5.2.1 Verkkomateriaalin sisältö**

Tämän työn tarve lähti siitä, että tällä hetkellä materiaali on hajallaan eri tietokannoissa, levyasemilla ja intranetissä. Tämän työn tarkoituksena oli kartoittaa sitä, mitä yhtenäisen perehdyttämiseen liittyvän verkkomateriaalin pitäisi sisältää. Seuraavaksi esitetään ohjeistus verkkomateriaalin tuottajalle siitä, mitä sisällön osalta tulisi ottaa huomioon:

- Taloon perehdyttäminen
  - Tarkistuslista liitteenä (Liite 4)
- Tehtäväkohtainen perehdyttäminen
  - Työohjeet
    - Perustyöohjeet
      - toimintokohtaisesti kaikki perusohjeet
      - yksikkökohtaisesti asiakaskohtaiset ohjeet, ohjeet käteisalennusten hyväksymisestä
      - maittain ohjeet verokoodien käytöstä
      - ohjeet tositelajien käytöstä ja maksujen korjauksista
      - työtehtäviin liittyvät mallipohjat ja lomakkeet
      - tehtäviin liittyvät sisäiset kontrollit ja accounting manual
    - Työtehtäviin liittyviä harjoitustehtäviä, joista saa välittömän palautteen.
    - Kokonaiskuva toiminnasta
      - Työohjeisiin tieto siitä, miksi kyseinen työ tehdään niin kuin se tehdään ja mihin se sijoittuu kokonaisuuden kannalta.
      - Kokonaiskuva esimerkiksi rahan liikkeestä: mitä tapahtuu ennen ja jälkeen AR:n töitä.
  - SAP-navigointiohjeet
    - navigointiharjoituksia
    - verkkoon harjoittelu-/itseopiskeluohjelma
    - parhaat käytänteet ja erilaiset käyttötavat
  - Aikataulut
    - päivittäiset määräajat
    - kuukausittaiset määräajat
  - Vastuut
    - kollegojen vastuualueet kaikilla osastoilla
      - mukana valokuva, työnimike, osasto ja istumapaikka sekä mahdollisesti harrastukset
    - vastuunjakotaulukko CM/AR/AP prosessikuvauksen muodossa
  - Päivitetty yhteyshenkilölista sisäisistä ja ulkoisista yhteistyötahoista
  - Netiketti
    - yleinen sähköpostikäyttäytyminen
    - AR-spesifi netiketti
      - usein esiin tulevien ongelmien vakiohoitamiskäytännöt
      - tiedot tarvittavista vastaanottajista ja kopion saajista
      - ohjeistus viestien otsikoinnista
  - Sanakirja
    - linkki sanakirjaan, jossa ammattisanastoa
    - linkki lyhennesanakirjaan
  - Kokonaiskuva toiminnasta
    - muiden osastojen toiminta ja niiden vaikutus omaan työhön
  - Linkit tarpeellisiin sivustoihin

Edellä mainitut tutkimuksessa esiin tulleet kokonaisuudet siirretään tämän työn toteuttamisen jälkeen verkkoympäristössä toimivaksi perehdyttämisohjelmaksi.

### 5.2.2 Verkkomateriaalin esitystapa

Tällä hetkellä olemassa olevan tiedon perusteella perehdyttämisen verkkomateriaalin esittämistavan suunnittelussa tulee ottaa huomioon seuraavaksi esitettävät asiat. Materiaalin tulisi olla hyvin suunniteltua, selkeää, relevanttia ja ajantasaista. Materiaalin pitää täyttää laatukriteerit:

- Pedagoginen laatu: materiaalin tulee olla tiivistä, olennaiset asiat sisältävää, nopealukuista, nopeasti silmäiltävää, hyvin jäsenneiltyä ja kappaleiden pitäisi olla lyhyitä.
- Käytettävyys: materiaalin pitää olla toimivaa ja helppokäyttöistä, navigoinnin pitäisi olla helppoa ja painikkeiden yksiselitteisiä. Tärkeiden asioiden tulisi erottua selkeästi.
- Esteettömyys: materiaalin tulee olla sellaista, että erilaiset ihmiset voivat käyttää sitä riippumatta heidän fyysisistä ja psyykkisistä ominaisuuksistaan.
- Tuotannon laatu: materiaalin pitää olla hallitusti toteutettua ja työn jäljen on oltava ammattimaista.

Materiaalin sisällöntuottamisessa pitää ottaa huomioon materiaalin multimodaalisuus eli monikanavaisuus. Oppimisen tehostamiseksi materiaali esitetään sekä verbaalisessa että visuaalisessa muodossa. Multimodaalinen verkkomateriaali rakentuu yhdistelemällä seuraavia elementtejä:

- Lingvistinen: sanat ja lauseet
- Auditiivinen: puhe, musiikki ja hiiren napautukset
- Spatiaalinen: sivun asettelu, jäsentely, sivun ahtaus/väljyys
- Gesturaalinen: liikkuvat elementit
- Visuaalinen: kuvat, videot ja värien käyttö

Verkkomateriaalin pitää olla toiminnallista, eli se painottuu tekemiseen ja monipuolisten aisti- ja havaintojärjestelmien käyttämiseen. Käytännön työtehtäviin liittyvät harjoitukset sekä ryhmäkeskusteluohjelmien käyttö perehdyttämisen yhteydessä tekevät materiaalista toiminnallista.



### *5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi*

Tutkimukselle luotiin hyvä tietoperusta tutustumalla aluksi laajasti teoriaosassa olevaan perehdyttämistä ja verkkoympäristöä koskevaan kirjallisuuteen. Tutkimuksen edetessä luettiin lisää kirjallisuutta ja tutkimustuloksia peilattiin lopuksi tietoperustaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monella tapaa. Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Laadullisen aineiston analyysissa on keskeistä luokittelujen tekeminen (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233). Tutkimusaineiston analysointiin ja siitä tehtäviin tulkintoihin käytettiin kuusi kuukautta. Teemoja harkittiin tarkasti monen kuukauden ajan. Tässä raportissa on lukijalle kerrottu tarkasti, miten tutkimusaineisto on luokiteltu analyysin yhteydessä. Tutkimusaineistoon on viitattu suorilla lainauksilla kyselylomakkeista ja haastatteluista. Nämä viittaukset auttavat lukijaa ymmärtämään, mihin tutkimuksen päätelmät perustuvat.

Tutkimusta tehtiin vaiheittain. Jokaisen vaiheen jälkeinen analyysi vaikutti seuraavan vaiheen tekemiseen. Parihaastattelurungon luomisessa otettiin tulokkaan haastattelun tulokset huomioon, ja parihaastattelun tuloksia taas käytettiin apuna lomakekyselyn tekemisessä.

Haastattelujen luotettavuutta lisää se, että ne suoritettiin sellaisina ajankohtina, jotka sopivat haastateltaville hyvin. Näin voitiin olettaa, että he vastasivat tunnollisesti ja tyhjentävästi. Lomakekyselyiden ajankohta epäonnistui ja vastausaika venyi. Kuitenkin vastauksia luettaessa vastaukset alkoivat toistaa itseään eli tapahtui niin sanottu saturatio. Tästä syystä lomakekyselyiden karhuaminen jätettiin kesken, vaikka alun perin oli tarkoitus tehdä kokonaistutkimus.

Kyselytutkimuksen yksi haittapuoli on se, että ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen eli ovatko he pyrkineet vastaamaan

huolellisesti ja rehellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Lomakekyselystä saatuja tuloksia heikensi lievästi se, että kaikkiin avoimiin kysymyksiin ei ollut vastattu. Tosin pääsääntöisesti vastaukset olivat laadukkaita ja tarkasti mietittyjä.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232). Tässä raportissa on selostettu tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. Menetelmät ovat kuvattu niin tarkasti, että tutkimus voitaisiin tarvittaessa suorittaa uudelleen. Tosin laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että samoilla menetelmillä ei välttämättä saataisi samoja tuloksia, vaikka tutkimus suoritettaisiin uudelleen. Tarkka tutkimuksen kuvailu parantaa myös validiteettia (Hirsjärvi ym. 2009, 232).

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Haastattelutilanteissa varmistettiin, että haastateltava ja haastattelija ymmärsivät asiat samalla tavalla. Ymmärrystä edesauttoi osapuolien työskentely samalla osastolla, jolloin termistö on yhteinen. Lomakekyselyn kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne olivat yksiselitteisiä ja selkeitä.

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tässä tutkimuksessa toteutuu menetelmätriangulaatio eli tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä: teema- ja parihaastattelua sekä lomakekyselyä. Lisäksi toteutuu aineistotriangulaatio eli tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja tai eri tiedon kohteita: litteroidut haastattelut ja lomakekyselyn vastaukset (Eskola & Suoranta 1998, 69–70).

Koko opinnäytetyöprosessin ajan pidettiin oppimispäiväkirjaa, johon merkittiin jokaisen kirjoitus- tai tutkimuspäivän jälkeen päivän työt ja se, mistä seuraavalla kerralla jatkettaisiin. Tämä auttoi pysymään aikataulussa.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän työn lähtökohtana oli se, että tällä hetkellä työssä tarvittavat tiedot ja ohjeet ovat hajautettuna useassa paikassa: esimerkiksi monissa tietokannoissa, intranetissä ja tiedostoissa eri verkkoasemilla. Tiedot pitäisi saada yhteen paikkaan helposti saataville. Tässä tutkimuksessa keskityttiin perehdyttämiseen verkkoympäristössä.

Alussa esiteltiin toimeksiantajaorganisaatio UPM-Kymmene Oyj:n toimintaa yleisellä tasolla. Tässä luvussa esiteltiin UPM:n liiketoiminta-alueet sekä taloushallinnon palvelukeskus. Teoreettinen viitekehys koostui perehdyttämiseen ja verkkoympäristöön liittyvistä asioista.

Empiriaosuudessa kerrottiin tutkimustavaksi valitusta laadullisesta tutkimuksesta sekä tutkimusmenetelmistä. Raportissa esitettiin seuraavaksi teemahaastatteluista ja kyselytutkimuksesta esiin nousseita tutkimustuloksia, joita tarkasteltiin lähemmin ja peilattiin teoriaan. Lisäksi arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää verkkoympäristöön tulevaa perehdyttämismateriaalia. Tavoitteella oli kolme osatavoitetta.

- 1) tutustuttaa lukija perehdyttämiseen painottaen erityisesti verkkoympäristössä tapahtuvaa perehdyttämistä.
- 2) kartoittaa, millaista perehdyttämismateriaalin pitäisi olla.
- 3) ohjeistaa tutkimustulosten ja teorian perusteella verkkoon suunnatun perehdyttämismateriaalin tuottajaa siinä, mitä pitää ottaa huomioon materiaalia tuotettaessa sisällöstä ja esitystavasta.

Perehdyttämisestä kerrottiin, mitä perehdyttäminen on, ja miksi se on tärkeää. Lisäksi kerrottiin, minkälainen osaaminen on otettava huomioon uuden työntekijän perehdyttämistä suunniteltaessa sekä miten perehdyttäminen on kirjallisuudessa jaettu eri osaluokkiin. Verkkoon liittyen kerrottiin verkon hyödyntämisestä perehdyttämisessä sekä perehdyttämisen erilaisia toteuttamistapoja verkkoympäristössä. Lisäksi kerrottiin verkkomateriaalin laatimiseen, esitystapaan ja laatuun liittyvistä asioista.

Perehdyttämismateriaalin sisältöä lähdettiin kartoittamaan tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytettiin kahta teemahaastattelua sekä koko AR-osastolle suunnattua lomakekyselyä. Tutkimuksessa haastateltiin osastolle viimeksi tullutta henkilöä sekä osaston esimiehiä.

Tutkimuksen pohjalta on esitetty yhteenveto, jossa tutkimustulosten ja teorian perusteella on tehty perehdyttämismateriaalin tuottajalle ohjeistus sisällön ja esitystavan osalta. Perehdyttämismateriaalin sisältö jaettiin taloon perehdyttämiseen ja tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen. Taloon perehdyttämisen avuksi tehtiin tarkistuslista, jossa on lueteltu kaikki työsuhteen alussa läpikäymistä vaativat perehdyttämiskohteet. Listan tarkoituksena on varmistaa, että jokainen uusi työntekijä saa tietoonsa kaikki yleiset asiat.

Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä sitä, että tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen liittyvään verkkomateriaaliin saadaan mukaan esimerkiksi työohjeet, aikataulut, lomakkeet ja mallipohjat sekä SAP:n yleiseen käyttöön ja työtehtäviin liittyviä oppimis- ja kertamisharjoituksia. Tutkimuksessa ilmeni ennako-oletusten mukaisesti, että osa työohjeista kaipasi kehittämistä. Erityisesti kaivattiin asiakaskohtaisia ohjeita sekä käteisalennuksiin, verokoodeihin, tositelajeihin ja maksujen korjauksiin liittyviä ohjeita. Lisäksi sanakirjaa, joka sisältää ammattisanaston ja lyhenteet, pidettiin tärkeänä, samoin kuin sanakirjan päivittämistä ja siitä tiedottamista.

Tutkimuksessa tuli esiin, että verkkomateriaalissa pitää olla linkitys työtehtävissä tarpeellisille sivustoille kuten intraan ja asiakkaiden sivuille. Tutkimuksessa ilmeni, että netiketti on tarpeellinen. Netiketin tulisi sisältää yleisen ohjeistuksen lisäksi AR-spesifit ohjeet sähköpostikäyttäytymisestä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että oman työn sijoittuminen kokonaisuuteen jää hieman irralliseksi, ja näin ollen kaivataan kokonaiskuvan luomista. Työohjeisiin tulisi kirjoittaa syyt sille, miksi mitään tehdään, jotta ymmärrys kokonaiskuvasta paranisi. Kokonaisuuden ymmärtäminen parantaa työn oikeellisuutta. Myös vastuualueiden sekä omalla osastolla että muilla osastoilla tulee olla helposti löydettävissä verkkomateriaalista, jotta oikea yhteyshenkilö löytyy nopeasti. Tarpeen on myös yhteyshenkilöistä ulkopuolisista tahoista.

Perehdyttämistä verkkoympäristöä apuna käyttäen on ehdotettu toteutettavaksi siten, että ensin luodaan verkko-oppimisolusta, jonne kaikki tutkimuksessa esiin tullut materi-

aali viedään. Jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan oma perehdyttämispolku, joka sisältää henkilökohtaisen perehdyttämisohjelman. Sen edistymistä voi jokainen työntekijä seurata omalla kotisivullaan. Luonnollisesti myös esimies valvoo edistymistä.

Verkkomateriaalin pitää esitystavaltaan olla selkeää ja relevanttia. Materiaalin tulee täyttää laatukriteerit, joita ovat pedagoginen laatu, käytettävyys, esteettömyys ja tuotannon laatu. Materiaalin pitää olla multimodaalista ja toiminnallista. Verkkoympäristössä nämä kytkeytyvät kuvien, animaatioiden, videoiden, äänitiedostojen ja niiden yhdistelmien käyttöön. Materiaali pitää esittää sekä verbaalisessa että visuaalisessa muodossa oppimisen tehostamiseksi.

Tämä työ ei tuo varsinaisesti uutta ja innovatiivista tietoa, mutta sillä on suuri käytännön merkitys. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tuo organisaatiolle paljon hyötyä. Henkilöstön viihtyvyys paranee, kun työntekijä osaa tehdä työnsä hyvin alusta asti. Tämä vähentää epävarmuuden ja stressin tunnetta ja luo edellytykset itsensä kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Työntekijä tuntee olonsa tärkeäksi sekä innostuu ja paneutuu työntekoon. Virheiden määrä pienenee ja poissaolot sekä vaihtuvuus vähenevät, kun työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Sitä myötä myös organisaation julkisuuskuva paranee ja päästään parempaan laatuun. Näin ollen yrityksen kilpailukyky paranee ja toiminta tulee kustannustehokkaammaksi.

Järjestelmällinen ja huolellinen perehdyttäminen on jokaisen työntekijän perusoikeus. Perehdyttämistä tarvitaan monessa tilanteessa: uuden työntekijän tullessa taloon, työtehtävien muuttuessa ja työympäristön ja teknologian muuttuessa. Työntekijän on helppo ja nopea etsiä itsenäisesti verkkomateriaalista tarvitsemaansa tietoa. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa, kuten äkillisten sairauslomien sattuessa, hyvän verkkomateriaalin merkitys korostuu sijaiselle erityisesti työohjeiden muodossa.

Perehdyttämistä voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta tässä työssä keskityttiin verkkomateriaalin hyödyntämiseen. Verkkomateriaalin erityisen hyvä ominaisuus on sen helppo päivitettävyys, jonka vuoksi työntekijä voi luottaa siihen, että materiaali on aina ajantasaista. Päivittämiseen tulee nimetä vastuuhenkilö. Materiaalin saattaminen työntekijöiden käyttöön on nopeaa ja halpaa, koska raskasta jakelukoneistoa ei tarvita.

Tämä tutkimus oli kaksiosaisen projektin ensimmäinen osa. Tämän työ toimii ohjeistuksena projektin toisen osan toteuttajalle siitä, mitä pitää ottaa huomioon materiaalia tuottaessa sisällön ja esitystavan osalta. Tämän työn tutkimustulosten perusteella ehdotan verkkomateriaalin tuottamista, sen testaamista ja sen käyttöön ottamista. Verkkomateriaalin ja oppimisalustan tuottaisi IT-asiantuntija tämän tutkimuksen valmistuttua käyttöjärjestelmän ja toimintaympäristön muutoksen yhteydessä. Tämän työn tulokset perustuvat taloushallinnon asiantuntijoiden käsityksiin, mikä auttaa sisällön tuottajaa tuottamaan materiaalia juuri taloushallinnon näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen merkittävyyttä lisää se, että suuressa ja monikansallisessa organisaatiossa perehdyttämisen rooli korostuu. Hyvä perehdyttäminen tuo suuria kustannussäästöjä silloin, kun uusien perehdytettävien määrä on suuri. Organisaation työkielenä on englanti, joten materiaali tuotetaan vain yhdellä kielellä.

Kehitettävää oppimisalustaa voi käyttää maailmanlaajuisesti hyödyksi koko organisaation kaikilla osastoilla. Oppimisalusta pitää alusta alkaen rakentaa sellaiseksi, että uudelle työntekijälle voidaan valita rooli sen mukaan, mille osastolle hän on tulossa töihin. Tämän roolin mukaisesti uusi henkilö saa omalle verkkosivulleen näkyviin ainoastaan tarvitsemansa tiedot henkilökohtaisen perehdyttämispolkunsa mukaisesti.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla globaaliin perehdyttämisohjelmaan liittyviä kysymyksiä: Mikä perehdyttämismateriaali sopisi kaikille konsernin yksiköille yhteisesti käytettäväksi? Mitkä asiat ovat maakohtaisia? Mikä materiaali soveltuu vain tietyille yksiköille tai osastolle? Tämä on hyvin laaja ja mielenkiintoinen alue ja siinä tutkittavaa riittää.

## LÄHTEET

- Aho Henna & Kullaslahti Jaana 2006. *Verkko-opetuksen tuotannoista opittua*. HAMK. eLearning Centre. Hämeenlinna.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Frisk, Tarja. 2003. *Ohjaaminen työssä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, Kaisa 1999. *Perehdyttäminen – Koko työyhteisön etu*. Teoksessa: henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-26. Toimittanut Mia-Riitta Poutiainen & Sinikka Vanhala. HeSe print.
- Hein Irene, Ihanainen Pekka & Nieminen Juha 2000. *Tunne verkko*. Opetus ja teknologia 1/2000, 5-8.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkaniemi, Laura, Kirsi Junnila, Juhani Ollila, Hanna Poskiparta, Anita Rintala-Rasmus & Juha Sandberg (2007). *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ihanainen, Pekka, Kalli, Pekka & Kiviniemi, Kari (Toim.) 2009. *Verkon varassa. Opetuksen pedagoginen kehittäminen verkkoympäristöissä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 97.
- Kalliala, Eija. 2002. *Verkko-opettamisen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, Jorma 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.
- Kangas, Pirkko 2004. *Perehdyttäminen palvelualoilla*. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2008. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.
- Kauhanen, Juhani 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.
- Kervinen, Anu & Varila, Juha 2001. *”Lopputulospuolustuksen puolella” -Ministeriöiden uuden henkilöstön perehdyttämisohjelman arviointiraportti*. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 2/2001.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/3440/3441\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/3440/3441_fi.pdf) [online][viitattu 3.12.2009]

Kielikompassi 2010. *Multimodaalisuus*.

[http://kielikompassi.jyu.fi/resurssikartta/netro/pankki/parametrit\\_moodi\\_multi.shtml](http://kielikompassi.jyu.fi/resurssikartta/netro/pankki/parametrit_moodi_multi.shtml) [online][viitattu 19.7.2010]

*Kielitoimiston sanakirja* 2006. Osa 2. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 140. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.

Kiesi Ella, Hyötyniemi Yrjö, Houtsonen Lea, Ilomäki Liisa, Koskinen Kimmo, Leinonen Anne Mari, Mattson Otto, Nummi Tomi, Puro Hanna, Rannikko Seija, Salmio Kaija, Sankila Teuvo, Sirola Riitta, Sumki Tuula, von Nadelstadth Mikael, Wulff Anu & Lind Liisa 2005. *Verkko-oppimateriaalin laatukriteerit*. Opetushallitus. Työryhmän raportti 16.12.2005. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavana verkossa

[http://www.oph.fi/download/47132\\_verkko-oppimateriaalin\\_laatukriteerit.pdf](http://www.oph.fi/download/47132_verkko-oppimateriaalin_laatukriteerit.pdf) [on-line] [viitattu 13.7.2010]

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koivula Reijo, Kuusisto-Niemipelto Marjut, Mäki-Ontto Tuomas & Ruuhilahti Kari 2008. *Verkkoopetuksen kehittäminen osana opettajan työtä*. Opettajankoulutuksen kehittämishanke. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulu. Saatavana verkossa  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8173/Koivula.Reijo\\_et\\_al.pdf?sequence=2](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8173/Koivula.Reijo_et_al.pdf?sequence=2) [online][viitattu 29.7.2010]

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Gaudeamus.

Laine Mia. 2006. *Yliopisto-opettajien käsitykset oppimisesta verkossa ja niiden heijastuminen verkko-opetuskäytäntöön*. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Lepistö, Irma 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur.

Lepistö, Irma 2005. *Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa!* Yritystalous 6, 67–69.

Matikainen, Janne. & Manninen, Jyri 2001. (toim.) *Aikuiskoulutus verkossa: Verkko-pohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä*. Helsinki: Palmeniakustannus.



- Metsämuuronen, Jari 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Nevgi, Anne & Tirri, Kirsi 2003. *Hyvää verkko-opetusta etsimässä. Oppimista edistävät ja estävät tekijät verkko-oppimisympäristössä opiskelijoiden kokemukset ja opettajien arviot*. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 15. Turku: Painosalama Oy.
- Nyman, Petra & Kanerva, Kaisa 2005. *Oppijan tiedonkäsittelyjärjestelmän huomioiminen laadukkaasti verkko-opetuksen suunnittelussa*. Teoksessa Nevgi, A., Löfström, E. & Evälä, A. (toim.) *Laadukkaasti verkossa: yliopistollisen verkko-opetuksen ulottuvuudet*. Helsingin yliopisto: Kasvatustieteen laitoksen julkaisuja, 95–108.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Olkinuora, Erkki, Mikkilä-Erdmann, Mirjamajja, Nurmi, Sami & Ottosson, Maria 2001. *Multimediaoppimateriaalin tutkimuspohjaista arviointia ja suunnittelun suuntaviivoja*. Turku: Suomen Kasvatustieteellinen Seura.
- Opetusministeriö 2008. *Amkota 2008-käsikirja*. Opetusministeriö. Korkeakoulu- ja tiedeyksikkö.
- Paakkanen, Tuomo 2000. *Internet/World Wide Web-pohjaiset oppimisympäristöt ja oppiva organisaatio*. Hallinnon tutkimus, Volume 19, N:o 1, 48-64.
- Penttinen, Aulikki & Pekka Mäntynen 2009. *Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua*. 2. painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf) [online] [viitattu 8.12.2009]
- Silander, Pasi & Koli, Hanne 2003. *Verkko-opetuksen työkalupakki: oppimisaihioista oppimisprosessiin*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Tella Seppo, Vahtivuori Sanna, Vuorento Anu, Wager Petra & Oksanen Ulla. 2001. *Verkko opetuksessa – opettaja verkossa*. Helsinki: Edita.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Työturvallisuusopas 2009*  
<http://sedu.fi/tyoturvalisuus/mukana/liiketaloudenjahallinnonala.ppt>  
[online] [viitattu 4.12.2009]

UPM Historia. [http://www.upm.com/fi/upm/upm\\_lyhyesti/historia/](http://www.upm.com/fi/upm/upm_lyhyesti/historia/) [online][viitattu 7.9.2010]

UPM-Kymmene Oyj. *Vuosikertomus 2009*.

*UPM organisaatiokaavio syyskuu 2010*.

*UPM paper - Forerunner in sustainable customer solutions 2010*.

UPM sisäinen tiedote 26.2.2010. *Globaali taloushallinto uudistuu*.

Verkko-opettajan nettiopas. 2007.

<http://lukiot.tampere.fi/seututarjotin/vopas/index.php?sivu=14>  
[online][viitattu 19.7.2010]

Viitala, Riitta. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Vopla – Verkko-opetuksen laadun valvonta ja laatu palvelu. *Verkko-opetuksen laatukäsikirja*. <http://www.vopla.fi/verkko-oppimateriaali/> [online][viitattu 19.7.2010]

Vänttilä Pirkko. 2006. ”*Parempi juosta edellä kuin niellä muiden pölyä*” –kohti tietotekniikan verkko-opetuksen pedagogiikkaa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Pro gradu –tutkielma. Tampere.

Åberg, Leif. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

### **Julkaisemattomat lähteet**

Vasquez, Katja, specialist. Haastattelu 17.3.2010. UPM-Kymmene Oyj.

Levonius, Reija, team leader & Vihervä, Hanna, team leader. Parihaastattelu 28.5.2010. UPM-Kymmene Oyj.

## **LIITTEET**

- LIITE 1 Tulokkaan teemahaastattelurunko
- LIITE 2 Parihaastattelun haastattelurunko
- LIITE 3 Lomakekysely
- LIITE 4 Perehdyttämisen tarkistuslista

## LIITE 1: Tulokkaan teemahaastattelurunko

Aika 17.3.2010 klo 13-14.30

Neuvotteluhuone St Petersburg 6 krs

### Haastateltavan taustatiedot

(ikä, koulutus, työhistoria, työtehtävä, miten kauan talossa)

### Perehdyttäminen UPM:llä

Omaan työtehtävään perehdyttäminen (kaikkien AR:n tehtävien osalta)

Omat tarkentavat kysymykset:

- Minkälaiseen perehdyttämismateriaaliin tutustuit työhön tullessa?
- Minkälaista perehdyttämismateriaalia/tietoa olisit kaivannut työsuhteen alussa lisää?
- Miten työnopastus varsinaiseen työtehtävääsi järjestettiin?
- Päivittäinen työ vs. kuukaudenvaihteen työ
- Miten oikeudet, velvollisuudet ja vastuut selvitettiin?
- Mitä omaan tehtävääsi liittyvää materiaalia kaipaisit lisää päivittäiseen käyttöön tällä hetkellä?
- Oma käsitys perehdyttämisen onnistumisesta

Taloon perehdyttäminen

Perehdyttämisen seuranta

Oma käsitys perehdyttämisen onnistumisesta

Kokemuksia aikaisempien työpaikkojen perehdyttämisestä

### Perehdyttäminen verkossa itsenäisenä opiskeluna

Aikaisempi kokemus verkon käytöstä oppimisympäristönä/perehdyttämisessä

Osa-alueet, joihin verkossa toteutettu perehdyttäminen soveltuu/ei sovellu

Omat tarkentavat kysymykset:

- Tiedottaminen
- Tietoarkisto/käsikirjasto
- Käytätkö Sametimea? Mihin?
- Miten verkko-opetus voisi yhdistää työyhteisöä?
- Millaisena oppimisympäristönä koet verkon?
- Millaiseksi koet työtehtäviin liittyvän tiedon etsinnän? esim. lomakkeet, työohjeet?
- Mitä ohjeita kaipaat verkkoon?
- Mihin asioihin olet perehtynyt verkossa?
- Millainen verkkomateriaali innostaa ja motivoi?
- Miten verkko voisi palvella uusien työtehtävien opettelussa?

Odotukset verkkomateriaalin esitystavasta

Muuta huomionarvoista

## LIITE 2: Parihaastattelurunko

Aika 27.5.2010 klo 10.30-11.30

Miten uusi työntekijä perehdytetään työtehtäviinsä?

- Mitä/missä ohjeita on perehdyttämisestä esim. esimiehen käsikirjassa?

Mikä perehdyttämismateriaalista on verkossa?

- Miten verkon käyttämiseen perehdytetään? Miten kerrotaan mitä verkossa on ja mistä se löytyy?
- Miten verkkomateriaali on toiminut?

Missä perehdyttämismateriaali on verkossa (työohjeet yms.)?

- L-asema, tietokannat...

Voisiko verkossa olla muuta materiaalia? Mitä?

- Esim. sanakirja, jossa määritellään käsitteet. Onko käytössä ja päivitetty?

Mitä verkkomateriaalin pitäisi sisältää, jotta uusi henkilö voisi itsenäisesti opiskella uutta työtehtäväänsä?

Mikä perehdyttämismateriaalista ei voisi olla verkossa?

Mitkä ovat suurimmat ongelmakohdat päivittäisissä/kuukaudenvaihdetoissa?

Missä tulee eniten virheitä?

Miten ongelmakohtien perehdyttäminen on suoritettu?

Miten oikeudet, velvollisuudet ja vastuut selvitetään uusille toimihenkilöille?

Onko olemassa vastuunjakotaulukkoa?

Miten perehdyttämisen seuranta on järjestetty?

Voisiko siinä käyttää hyväksi verkkoa?

Mitä pitäisi tietää muiden osastojen toiminnasta ja miten oma työ vaikuttaa muiden osastojen toimintaan? Eli kokonaisuuden ymmärtäminen -> mistä tulee ja mihin menee.

Muuta huomionarvoista?

**LIITE 3: Lomakekysely**

INQUIRY for final thesis:

**Developing network orientation material for UPM-kymmene Oyj's AR-department**

<b>1. Background information</b>	
Sex	Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>
Age	
Working experience before UPM	
Working experience at UPM	
Daily tasks	
Monthly tasks	

<b>2. a)</b> What kind of work instructions exists now from the following:
(Range 1-5: 5 instructions very good, 4 instructions good, 3 I dont know, 2 more instructions needed, 1 no instructions available)
<b>b)</b> What kind of instructions you would like to have (open note field below each line)

<b>Daily work</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Posting invoices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Using posting keys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Document numbering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Using tax codes and their influence in accounting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepting cash discounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Down payments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BoE (Bill of Exchange)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Checks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manual postings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
Correction of a payment that has been paid to wrong cc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
Customer statements (e.g. list of open items)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
Bad debts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
Recurring entries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
Interest invoicing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					

**Monthly work**

Archiving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
UP2/UP6-matching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					
Gaps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					

<b>3. What should orientation material include concerning...</b>	
daily tasks?	<input type="text"/>
monthly tasks?	<input type="text"/>
special cases?	<input type="text"/>
other? What?	<input type="text"/>
<b>4. Which from the above mentioned orientation materials are suitable for using them in network without a mentor...</b>	
daily tasks?	<input type="text"/>
monthly tasks?	<input type="text"/>
special cases?	<input type="text"/>
other? What?	<input type="text"/>
<b>5. Which is not suitable for using in network without a mentor?</b>	
<input type="text"/>	

<b>6.</b> What kind should good network orientation material be?	
<b>7.</b> What kind of network orientation material does the person who is covering you need on...	
first day?	
first week?	
first month?	
later?	
<b>8.</b> What kind of network orientation material do you need with your present working experience...	
when doing your own tasks?	
during sick-/ annual leave?	
when your own tasks changes?	
<b>9.</b> Do you think that instructions for customers that get special treatment are important? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If yes, what should the instructions include?	
<b>10.</b> Do you need clearing up in responsibilities and liabilities? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If yes, what kind of clearing up?	
<b>11.</b> Do you think that more accurate inter-department chart of responsibilities is important e.g. AP/AR? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If yes, in what issues?	
<b>12.</b> Is your own department's (AR) co-workers responsibility areas clearly available? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If no, what should be done?	
<b>13.</b> Is other department's (e.g. AP, PI, CAR) co-workers responsibility areas clearly available? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If no, what should be done?	
<b>14.</b> Do you think that alphabetical work related dictionary is important? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If yes, what kind of words should it include?	



<b>15.</b> Do you think that e-mail etiquette is important? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If yes, what kind of things should it include?	
<b>16.</b> How could it be ensured that new employee learns to use SAP effectively?	
<b>17.</b> How could it be ensured that old employee learns new tricks/best practices in using SAP?	
<b>18.</b> How would you implement orientation period so that the new person in the task would know all that is necessary as soon as possible?	
<b>19.</b> What else should be notices in implementing orientation in network?	
<b>20.</b> Free comments 😊 😞 (e.g. best orientation experience)	
<b>Have a nice summer and thanks you for participating!</b>	

**LIITE 4: Perehdyttämisen tarkistuslista**

opastettu tarkistettu

<b>Yritys, sen toiminta ja asiakkaat</b>		
UPM esittely		
UPM:n asiakkaat		
Muiden osastojen toiminta		

<b>Yrityksen organisaatio ja henkilöstö</b>		
organisaatiokaavio		
toimipisteet		
johto, esimiehet, henkilöstö		
eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt, luottamushenkilöt		
lähiesimies, työtoverit ja heidän tehtävänsä		
työnopastaja		

<b>Toimintatavat UPM:llä</b>		
ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen		
asiakaspalvelu, netiketti		
puhelimien ja tietotekniikan käyttö (työ/yksityisasiat, tietoturvasuus)		
salassapito		
toimintaohje (Code of Conduct)		

<b>Työsuhde</b>		
työsuhteen muoto, koeaika		
työajat, liukumat, tauot		
lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen		
työehtosopimus		
tapaturmavakuutus		
sairauskassan jäsenyys		
american express-luottokortti		

<b>Palkka-asiat</b>		
palkan määräytyminen ja IPE-tasot/bonukset		
palkka ja palkanmaksu		
ylityöt, lisät, sairausajan palkka		
luontoisedut		
verokortti		
lomakkeet		
lounassetelit		
liikunta-/kulttuurisetelit		
matkustusasiat, matkavakuutus		

<b>Työsuhteen päätyminen</b>		
irtisanomisaika		
lopputilin maksaminen		
työtodistus		

opastettu tarkistettu

Työterveyshuolto		
työhöntulotarkastus		
työterveyshuollon palvelut		
ergonomiatarkistus, tarvittavat lisälaitteet		

Työpaikan tilat		
työpaikan sijainti, kulunvalvonta, kulkuluvat		
henkilökortti ja valokuvaus		
autopaikka		
oma työpiste, sosiaalitilat		
työpaikkaruokala		
siisteys, järjestys		
ympäristöasiat, jätehuolto		
kopiointi, fax		
arkistointi		
papereiden tuhoaminen		

Turvallisuusasiat		
pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa tai muussa onnettomuudessa.		
toiminta uhka- tai väkivaltatilanteessa		
ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
turvallisuudesta vastuussa olevat henkilöt eri kerroksissa		
omaisuuden suojaus, hälytysjärjestelmä		

Oma työtehtävä		
omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet		
oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät		
epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
koneet, laitteet ja työvälineet sekä niiden käyttöohjeet ja huolto		
asiakkaat, muut sidosryhmät ja yhteyshenkilöt		
laskutusosoite ja kustannuspaikka		
keneltä lisätietoa/tukea työskentelyyn		

Ohjelmiin liittyvät asiat		
oma PC		
k-tunnus		
käyttöoikeudet ja UMA		
SAP-koulutus		
Lotus Notes (sähköposti, kalenteri, tietokannat)		
omat yhteystiedot Dominossa		
levy-asetat (L-asema, G-asema ym.)		
Intra		
Office		
työajan seuranta		
Sametime		
Helpdesk		

opastettu tarkistettu

<b>Koulutus ja sisäinen tiedottaminen</b>		
perehdyttämisaineisto ja sen käyttö		
palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa		
perehdyttämisen arviointi		
PPR kehityskeskustelut		
koulutusmahdollisuudet		
EES/LSO-kanta		
intranet, henkilöstölehti, tiedotteet		
ammattikirjallisuus		
<b>Muut asiat</b>		
harrastus- ja virkistysmahdollisuudet, kuntosali		
työ- ja toimintakyvyn ylläpito		



**UPM**

The Biofore  
Company