

**Työntekijän perehdyttäminen
kuljetussuunnittelutyöhön
Kotimaan maantielogistiikan kuljetukset**

Arto Raanoja

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Raanoja, Arto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 27	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työntekijän perehdyttäminen kuljetussuunnittelutyöhön Kotimaan maantielogistiikan kuljetukset		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja Petri Vauhkonen		
Toimeksiantaja(t) Suomalainen maantielogistiikan toimija		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kotimaan maantielogistiikan palveluja tarjoavalle yritykselle. Työn tarkoituksena oli tutkia ja etsiä keinoja kehittää yrityksen uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessia. Työn tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle konkreettisia ohjeita ja työkaluja uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessin kehittämistä varten. Lisäksi työssä tutkitaan kohdeyrityksessä käytössä olevaa perehdytysprosessia ja käytössä olevan perehdytystyökalun vahvuuksia ja heikkouksia.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen tietosisältö toteutettiin käyttäen hyödyksi kotimaista- ja ulkomaalaista tietokirjallisuutta, sekä ammatillisia lehtiartikkeleita ja verkkojulkaisuja. Tutkittavan yrityksen nykytilaa koskeva tietosisältö on toteutettu käyttäen hyväksi kohdeyrityksen sisäisiä materiaaleja, sekä kirjoittajan omia havaintoja kohdeyrityksen nykytilasta. Kohdeyrityksen nykytilan tarkasteluvaiheessa esille tulleet toiminnalliset haasteet yhdessä toimeksiantajan antamien kehityskohteiden kanssa muodostivat opinnäytetyön tulokset ja kehitysehdotukset. Opinnäytetyö käyttää tapaustutkimusstrategiaa, jossa hyödynnetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimuksellisia lähestymistapoja.</p> <p>Tuloksista ja kehitysehdotuksista voitiin todeta, että uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessia voidaan kohdeyrityksessä yhä kehittää. Merkittävin osa perehdytysprosessin kehitysehdotuksista koski erilaisten perehdyttämiseen käytettävien opetusmenetelmien hyväksi käyttämistä ja perehdytysprosessin toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä palautteen ja kokemuspohjaisen oppimisen kautta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, kehittäminen, opetusmenetelmät, henkilöstöjohtaminen, opetusmallit		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) .		

Author(s) Raanoja, Arto	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 27	Permission for web publication: x
Title of publication Employee orientation for transportation planning work Domestic road logistics transports		
Degree programme Bachelor of Engineering, Degree Programme in Logistics		
Supervisor Vauhkonen, Petri		
Assigned by Finnish road logistics operator		
Abstract <p>The thesis was assigned by a company that provides Finnish road logistics services. The objective of this thesis was to explore and search for ways in which to develop orientation processes for the company's new transport planners. The aim was to create tangible instructions and tools for the company to develop the orientation process of the new transport planners. Furthermore, the thesis studied the company's orientation process in use, and the strengths and weaknesses of such tools.</p> <p>The theoretical framework content to the research was compiled and implemented by using a mixture of primary secondary resource material in Finnish and foreign language, which included professional articles and online publications. The current state of the company being researched has been implemented utilizing the internal materials of the company, as well as the author's own observations of the current state of the company in question. The operational challenges encountered during the review of the current state of the company, along with the employer's targets of development, formed the results and suggestions for the thesis. The thesis uses a case study research methodology strategy, incorporating quantitative and qualitative data.</p> <p>The results and development suggestions showed that the orientation process of the new transport planners can be further developed in the company. The most important part of the development suggestions for the orientation process was to use multiple teaching methods and to continuously develop the operations using feedback and experience-based learning.</p>		
Keywords/tags (subjects) Familiarization, orientation process, development, teaching methods, human resource management, teaching models		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön ja kohdeyrityksen tausta	3
1.2	Tavoitteiden määrittely	3
1.3	Kehitystehtävien määrittely	4
2	Teoreettinen viitekehys	5
2.1	Henkilöstöjohtamisen työkaluja	5
2.2	Oppimisen menetelmät	6
2.3	Opetustyökalut	8
2.3.1	Kokemuspohjainen opetusmalli	8
2.3.2	Objektiviinen opetusmalli	8
2.3.3	Luennoiva opetusmalli	9
2.3.4	Kokeileva opetusmalli	9
2.4	Työhönopastusmallit	10
2.5	Henkilöstöjohtamisen merkitys	13
3	Perehdyttämisen tarve ja haasteet	14
3.1	Haasteiden määrittely	14
3.2	Tarpeiden määrittely	15
4	Nykytilan tutkiminen	16
4.1	Perehdytysprosessin kuvaus	16
4.2	Käytössä oleva perehdytystyökalu	17
5	Kehitysehdotukset ja tulokset	19
6	Pohdinta	23
6.1	Tavoitetarkastelu	23
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	24
6.3	Ajatuksia tutkimusaiheesta	24

Kuviot

Kuvio 1.Neljän vaiheen työhönopastusmalli (Pirnes 1984).....	10
Kuvio 2.Viiden askeleen työhönopastusmalli (Penttinen & Mäntynen, 2009). ...	11
Kuvio 3.Nykyisen perehdytysprosessin kuvaus (Kohdeyrityksen sisäinen aineisto, 2019).....	16
Kuvio 4.Perehdyttäminen on kaksiosainen prosessi (Ahokas & Mäkeläinen, 2013).....	21

Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyön kehitysehdotukset/tulokset taulukoituna.	22
---	----

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön ja kohdeyrityksen tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee kuljetussuunnittelupalveluja tarjoavan yrityksen kuljetussuunnittelutehtävissä toimivien työntekijöiden perehdyttämistä. Keskeisenä teemanä on selvittää, millaisilla keinoilla nykyisiä perehdytyskäytänteitä voitaisiin kehittää, ja millä tavalla perehdytysprosessista on mahdollista tehdä yksilöllistä, sekä tasa-laatuista. Opinnäytetyön kohteena oleva yritys toimii kotimaan maantielogistiikan alalla, ja yritys järjestee päivittäisellä tasolla satoja kotimaan maantielogistiikan kuljetuksia. Kuljetusten järjestely vaatii runsaasti työvoimaa, jonka vuoksi kohdeyritys on hiljattain kiinnostunut tutkimaan ja kehittämään uuden työvoiman perehdyttämiseen käytettäviä tapoja, sekä menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä kohdeyritys pitäytyy nimettömänä.

Työhön perehdyttämistä voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä yrityksen tarjoamana sisäisenä koulutuksena, sillä työntekijän perehdyttäminen sisältää opastuksen yrityksen arvomaailmaan. Työhön perehdyttämisen tulisi antaa työntekijälle kokonaisvaltainen käsitys siitä, millä tavalla toimintaa harjoitetaan. Oikealla tavalla suoritettu perehdytys voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yrityksen menestykseen, työilmapiiiriin, sekä turvallisuuteen työpaikalla.

1.2 Tavoitteiden määrittely

Tutkittavan yrityksen tavoitteena on luoda uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdyttämismalli, jota seuraamalla uuden tekijän perehdyttämispöcessistä olisi mahdollista tehdä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. Malli voisi toimiessaan helpottaa oikean, sekä tiedon jakamista uudelle työntekijälle, ja samanaikaisesti auttaa perehdyttäjää jakamaan työn oppimisen kannalta oleellisia tietoja eteenpäin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ensin tutkia, millaisia vaihtoehtoisia tapoja tämän perehdytysprosessin toteuttamiseen on, ja punnita kuinka hyvin esitetty opettamisen työkalu soveltuu toimeksiantajan tavoitteisiin. Tämän jälkeen työn tavoitteena on esitellä, ja ehdottaa toimintamallia yrityksen nykyisen kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessin kehittämiseksi. Lopuksi opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa toimeksiantajalle konkreettinen ohje siitä, millaisilla toimilla työhön perehdyttäminen voidaan toteuttaa. Opinnäytetyön lähtökohtana on toimeksiantajan halu kehittää kuljetussuunnittelijoiden perehdyttämistä, ja löytää siihen uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja.

1.3 Kehitystehtävien määrittely

Opinnäytetyön tehtävänä on etsiä ja ehdottaa ratkaisuja opinnäytetyön tavoitteisiin. Opinnäytetyön kehitystehtäviin kuuluu vastausten etsiminen ja analysointi kysymykseen siitä, millaisilla tavoilla tai toimilla yrityksen perehdytysprosessia voitaisiin kehittää.

Tämän lisäksi opinnäytetyön tehtävänä on käsitellä, millainen henkilöstöjohtamisen rooli on uuden työntekijän perehdytysprosessissa, eli miten uuden työntekijän onnistuneeseen perehdyttämiseen voidaan myötävaikuttaa henkilöstöjohtamisen työkaluja hyväksi käyttäen. Henkilöstöjohtamisen rooli on aina merkittävä organisaatiossa, jonka prosessit toimivat ihmisten kautta. Tutkimuksessa käydään läpi henkilöstöjohtamisen työkaluja, joita voidaan kokeellisessa tarkoituksessa soveltaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Teorettisesta näkökulmasta aihetta lähestyttäessä voidaan sanoa, että oikealla tavalla henkilöstöjohtamisen työkaluja soveltamalla voidaan perehdytysprosessia kehittää niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä tarkasteltaessa.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Henkilöstöjohtamisen työkaluja

Henkilöstöjohtamistyökalujen tutkimisen haasteena on työkalulle ominainen haastava mitattavuus. Henkilöstöjohtamisen laadun mittaaminen perustuu useimmissa tapauksissa mielipidekyselyihin, eikä tämän vuoksi täsmällisiä tai yhtenäisiä tuloksia ole aina mahdollista saada.

Hiljaisen tiedon jakaminen on yksi henkilöstöjohtamisen työkaluista, jolla on suoraan myönteisiä vaikutuksia kuljetussuunnittelijan perehdytysprosessin kulkuun. Hiljaisen tiedon jakaminen helpottaa työtehtävään perehtyjän omaksumisvaihetta, ja sitä voidaan tehokkaasti jakaa suullisesti tai kirjallisesti perehtyjän tarpeiden mukaan. Työkalun hyväksi käyttäminen perehdytyksessä edellyttää perehdyttäjältä hyvää tietämystä työtehtävän oleellisista yksityiskohdista, joita työtehtävässä ei välttämättä päivittäisellä tasolla tule vastaan. Työkalun käyttäminen perehdytysprosessissa antaa perehtyjälle uusia onnistumiskokemuksia, jotka parhaimmillaan johtavat perehtyjän motivaation ja uuden tiedon sisäistämiskyvyn paranemiseen. (Virtainlahti 2009, 132.)

Oppimista tukevan työympäristön luomista tai kehittämistä voidaan käyttää henkilöstöjohtamisen työkaluna edistämään suotuisasti perehdytysprosessia. Perehtyjänä toimivan henkilön myönteinen mielikuva avoimesta, vastaanottavasta ja auttavasta työympäristöstä edistää perehtyjän kykyä sisäistää harjoiteltavia asioita. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työympäristöä voidaan hallita pienillä arkisilla teoilla, kuten jakamalla hyvää palautetta, pitämällä työntekijöiden tarpeista huolta ja olemalla työntekijöiden tukena aina tarvittaessa. Oppimista tukevalla työympäristöllä on usein myös perehdytysprosessin ulkopuolelle ulottuvia positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Oppimista tukevan työympäristön hyväksi käyttäminen perehdytysprosessissa edellyttää perehdyttävältä taholta positiivista asennetta, uskoa rakennettavaan työyhteisöön, sekä ajantasaista käsitystä työyhteisön tilasta. (Viitala 2005, 356.)

Henkilöstöjohtamisen työkaluna uuden työntekijän perehdytyksessä voidaan käyttää kirjallista perehdyttämispöytäkirjaa tai perehdyttämissuunnitelmaa. Kirjallisen perehdyttämispöytäkirjan tai -suunnitelman tavoitteena on varmistaa, että perehdytysprosessissa käydään läpi kaikki tarvittava tieto työtehtävästä suoriutumista varten. Perehdytys-suunnitelmaa käytettäessä henkilöstöjohtamisen työkaluna suunnitelman laatijan on syytä olla perehtynyt laajasti työtehtävään, jota varten perehdytys-suunnitelma on laadittu. Suunnitelman laatiminen voi olla haastava ja pitkäjänteinen prosessi, sillä työtehtävät tai -käytänteet voivat muuttua, jolloin suunnitelmaa tulee päivittää nykytilannetta vastaavaksi. Mikäli perehdytys-suunnitelmassa käsiteltävä toimenkuva on monimutkainen, voi suunnitelman laatiminen yhdeltä istumalta olla haastavaa. Tällöin suunnitelman laatiminen voi edellyttää laatijaltaan myöhemmin tehtäviä lisäyksiä ja huomautuksia. Kirjallinen ja kattava perehdytys-suunnitelma on tehokas tapa tehdä perehdytysprosessista tasalaatuista. Kirjallinen perehdytys-suunnitelma sitoo myös kaikkia organisaation jäseniä toimimaan perehdytys-suunnitelmassa määriteltujen yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Hätönen 1999, 69.)

2.2 Oppimisen menetelmät

Toimihenkilö-, ja asiantuntijatehtäviin perehdyttämistä harjoitetaan yritysmaailmassa kaikkialla alasta riippumatta. Työkulttuurillisten tottumuksien vuoksi useimilla asiantuntija-aloilla Suomessa käytetään työhön perehdyttämisen pääehtoisena työkaluna tekemisen ja opastajan työn seuraamisen kautta saatavaa oppia. Perehdytysprosessiin liittyy läheisesti oppimisen käsite. Uuden työntekijän perehdytys on oppimis- ja opetusprosessi. Uuden oppinen edellyttää kokemuksia ja erilaisia toimintatapoja, joiden kautta työntekijä hankkii kokemuksia ja kehittyy. Kokemusten kautta hankittu oppiminen auttaa uutta työntekijää ymmärtämään toiminnan tavoitteita, vaatimuksia ja työn tekemiseen sovellettavia toimitapoja. Työntekijän ymmärryksen laajentuessa henkilö pystyy omatoimisesti hyödyntämään opittua tietoa ja sovelta-
maan sitä oppiakseen uutta. (Helsilä 2002, 53.)

Valtaosa työntekijän perehdytysprosessin kehitystyökaluista eivät ole konkreettisia, kuten opetusmateriaali tai työkalut ja laitteet, joilla opetusta suoritetaan. Tämän sijaan kehitystyökaluilla viitataan useammin toimintatapoihin, joiden avulla perehdyttäjä pyrkii välittämään perehtyjälle tietoa ja oppia siten, että perehtyjän olisi vaivautonta ottaa tietoa vastaan. Opin jakamiseen voidaan käyttää esimerkiksi NLP- tai kokemuksellisen oppimisen mallia. (Kupias & Peltola 2009, 121-122.)

Oppiminen on henkilökohtainen prosessi, ja tämän vuoksi opettelemisen tavoilla on myös yksilöllisiä eroja yksilön oppimiseen. Oppimisen tapoja voidaan jäsenellä usealla tavalla. Yksi näistä tavoista on NLP-malli (Neurolingvistinen ohjelmointi), joka järjestää oppimistapoja sen aistin mukaan, jota kautta yksilö ottaa tietoa vastaan. NLP-mallin mukaisesti visuaalinen oppija sisäistää uutta tietoa parhaiten erilaisten havainnollistavien kaavioiden, sekä kokonaisuutta hahmottavien kuvien avulla. Vastaavalla tavalla auditiivinen oppija sisäistää NLP-mallin mukaisesti uutta tietoa parhaiten kuuntelemalla esimerkkejä, teoriaa ja vaihtamalla ajatuksia muiden auditiivisten oppijoiden kanssa. Auditiiviselle oppijalle kerronnan selkeys ja kronologinen kerrontatapa ovat avainasemassa tehokkaan oppimistuloksen saavuttamiseksi. Vastaavalla tavalla NLP- mallin kinesteettinen oppija sisäistää asioita parhaiten tekemällä asioita konkreettisesti itse. Kinesteettiselle oppijalle liikkeiden kautta oppiminen on ominaista, jonka vuoksi kinesteettiselle oppijalle konkreettiset toimenkuvat ovat myös helpoimpia oppia. (Helsilä 2002, 53.)

Kokemuksellisen oppimisen malli on toinen vaihtoehto käsitellä oppimisen menetelmiä. Kokemuksellisen oppimisen malli perustuu ajatukseen syklisestä oppimisprosessista, joka ei koskaan lopu. Mallin mukaan ihminen ehdollistaa itseään uusille asioille peilaamalla tilannetta omiin entisiin kokemuksiin. Tekoihin johtavat entiset kokemukset tuottavat tuloksen, jonka pohjalta yksilö saa uuden oppimiskokemuksen ja syklinen prosessi alkaa alusta. Kun oppimiskokemuksia kertyy paljon, yksilön kokonaisvaltainen käsitys opeteltavasta asiasta laajenee. Näin ollen yksilö pystyy kokemuksellisen oppimisen kautta kohtaamaan yhä haastavampia ongelmia, joiden ratkaisemiseen yksilö pystyy hyödyntämään kokemuksellisen oppimisen kautta saamaansa tietoa ja ymmärrystä opeteltavasta asiasta. (Kupias & Peltola 2009, 122.)

2.3 Opetustyökalut

2.3.1 Kokemusperhainen opetusmalli

Kokemusperhainen opetusmalli perustuu mahdollisuuteen oppia muiden oppijoiden kanssa käytävän kommunikaation avulla. Kokemusperhaisessa opetusmallissa perhetyjä opettelee asioita jakamalla kokemuksia ja mielipiteitä kanssaperehtyjien kesken. Kokemusperhainen opetusmalli soveltuu erityisesti ihmiselle, joka kokee sisäistävänsä uusia asioita parhaiten konkreettisten kokemusten kautta. Kokemusperhainen opetusmalli tarvitsee tehokkaasti toimiakseen perhetyjälle mielekkään oppimisympäristön, jossa konkreettinen oppija voi luontevasti jakaa ja peilata omia kokemuksiaan opeteltavaa asiaa kohtaan. Kokemusperhaisen opetusmallin hyödyntäminen edellyttää perhedyttäjältä kykyä kertoa omakohtaisia konkreettisia kokemuksia ja esimerkkejä työstään, joiden kautta perhetyjä sisäistää opeteltavia asioita. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

2.3.2 Objektiviinen opetusmalli

Objektiivinen opetusmalli pyrkii käsittelemään opeteltavia asioita mahdollisimman monesta erilaisesta näkökulmasta. Opetusmallin tavoitteena on välittää perhetyjälle kokonaisvaltainen objektiivinen käsitys opeteltavasta asiasta. Tällä tavoin perhetyjä sisäistää opeteltavan asian omien pohdintojen ja havaintojensa kautta. Objektiviisella opetusmallilla parhaiten asioita sisäistävät ihmiset käyttävät oppimisprosessiinsa aikaa saadakseen mahdollisimman kattavan käsityksen opeteltavasta asiasta. Opetusmallin hyödyntäminen edellyttää perhedyttäjältä kykyä perustella opeteltavan asian toimintatapoja ja esittää loogisesti minkä vuoksi opeteltavia asioita tehdään jollakin tietyllä tavalla. Objektiviisen opetusmallin hyötyihin kuuluu uusien toimintatapojen etsiminen ja löytäminen, joka ideaalissa tilanteessa voi johtaa totuttujen toimintatapojen kehittymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

2.3.3 Luennoiva opetusmalli

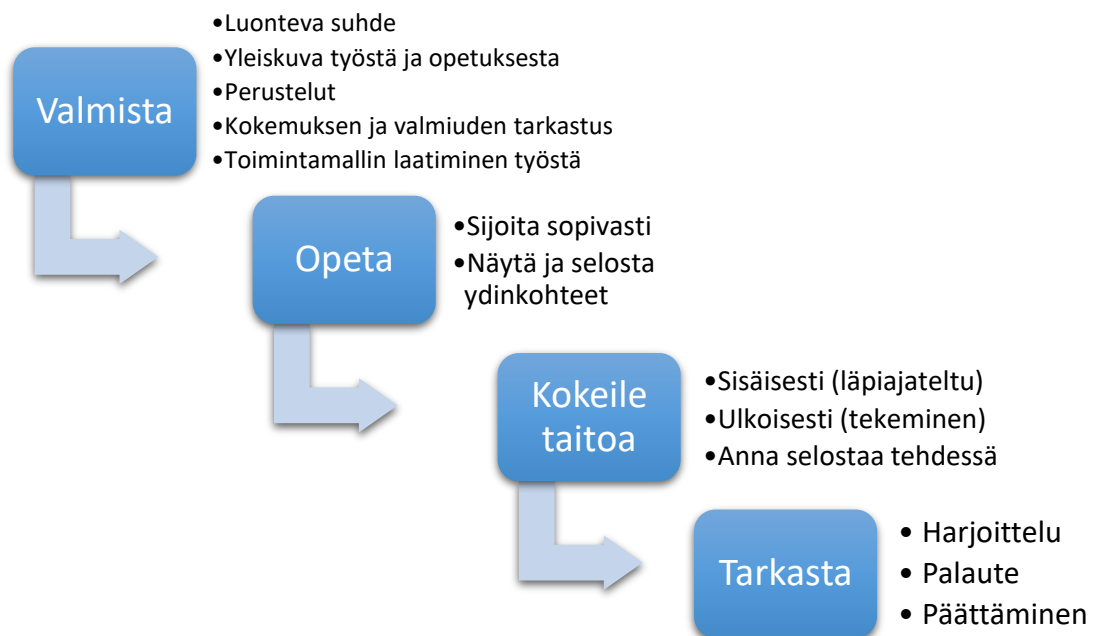
Luennoiva opetusmalli on perinteinen, laajasti koulutusmaailmassa käytetty ja sovellettu opetusmetodi. Luennoiva opetusmalli perustuu teoria-aineistoon, jota perehtyjä pyrkii sisäistämään muodostamalla opeteltavista asioista järjestelmällisiä konsepteja ja asiakokonaisuuksia. Opetusmetodia hyödynnetään kertomalla perehtyjälle luennoivalla tavalla erilaisia toimintatapoja esimerkkien kautta. Perehtyvä henkilö sisäistää esimerkkien kautta valmiita toimintamalleja erilaisia vastaantulevia tilanteita varten. Luennoivalla opetusmallilla parhaiten uusia asioita sisäistäville ihmisille yksityiskohdat ja toiminnan periaatteet ovat tärkeitä, heitä kutsutaan abstrakteiksi käsitteellistäjiksi. Luennoivan opetusmallin käyttäminen perehdytysprosessissa edellyttää perehdyttäjältä hyvää taustatietoa opetettavasta asiasta, sekä kykyä esittää luontevasti laajakäsitteisiä asiakokonaisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 123 – 124.)

2.3.4 Kokeileva opetusmalli

Kokeilevalla opetusmallilla tarkoitetaan opetustapaa, jossa opetettavaa asiaa pyritään soveltamaan käytännön harjoitteiksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kokeilevalla opetusmallilla uusia asioita parhaiten sisäistävät ihmiset suosivat niin kutsuttuja yritykseen ja erehdykseen perustuvia omatoimisia harjoitteita. Kokeilevaa opetusmallia suosiva ihminen voi olla luonteeltaan kärsimätön kuuntelemaan toiminnan teoriaa tai perusteita, ja haluaa selvittää opeteltavaan asiaan liittyvät toimintatavat ja haasteet itse. Kokeilevaa opetusmallia sovellettaessa perehdyttäjältä edellytetään kykyä tiivistää toiminnan kannalta olennaisia asioita helposti ilmaistaviksi, ja löytää keinoja harjoitella opeteltuja asioita tehokkaasti. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

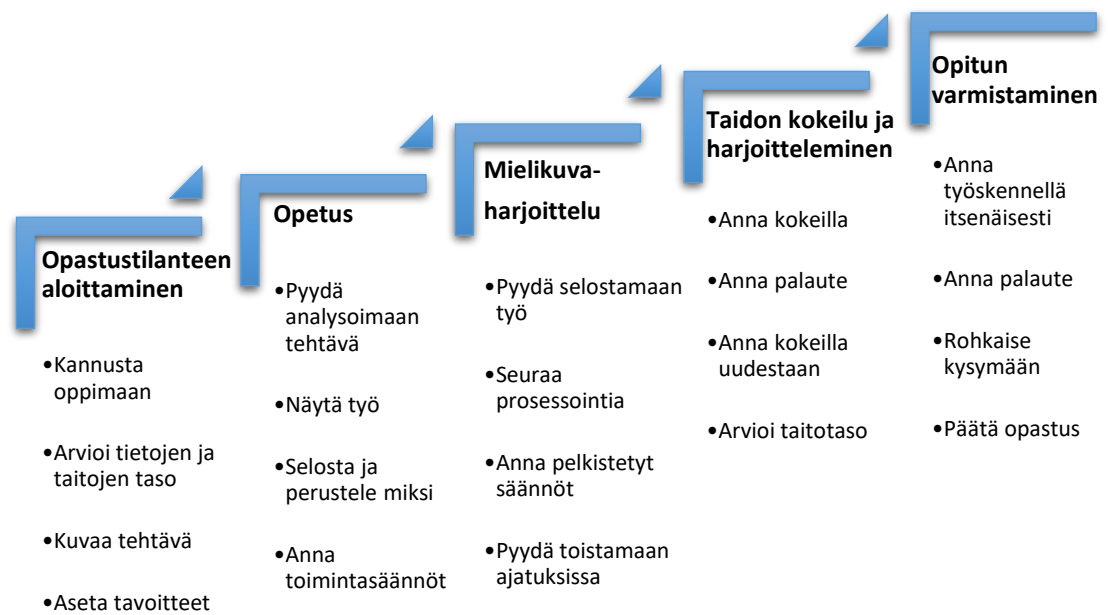
2.4 Työhönopastusmallit

Työhönopastusmallin tarkoituksena on auttaa perehdyttäjää kehittämään perehtyjälle mahdollisimman hyvin yksilön tarpeita tukeva työhönopastussuunnitelma. Työhönopastusmalli sisältää yleisellä tasolla oppimisprosessiin liittyviä konkreettisia toimenpiteitä, joiden pohjalle työhönopastussuunnitelma voidaan rakentaa. Valmiita työhönopastusmalleja on erilaisia, ja ne useimmiten jaetaan vaiheisiin. Työhönopastusmallien vaiheet riippuvat siitä, millaiselle oppimiskäsitykselle työhönopastusmalli perustuu ja miten työhönopastusmalli on rakennettu. Pirneksen vuonna 1984 kehittämä työhönopastusmalli (Kuvio 1) on neljävaiheinen, ja se kuvaa opetusprosessia seuraavien opetuksen vaiheiden kautta: Opetuksien lähtökohtien valmistaminen, ydinasioiden opettaminen selostamalla, kokeilemisen kautta opetteleminen, Harjoittelun tarkastelu / palautteen kautta kehittäminen. Pirneksen työhönopastusmalli on yleispätevä runko työhönopastussuunnitelmalle, sillä malli lähtökohtaisesti tukee useita NLP-mallin mukaisia erilaisilla tavoilla oppijoita eri vaiheiden opetustapojen erilaisuuden ansiosta. (Viitala 2003, 263.)



Kuvio 1. Neljän vaiheen työhönopastusmalli (Pirnes 1984).

Kuvion 2 mukainen viiden askeleen työhönopastusmalli on Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaiseman painoksen mukaan suosituimpien uusien työntekijöiden perehdyttämiseen käytettävistä työhönopastusmalleista. Pirneksen mallin tavoin viiden askeleen työhönopastusmalli sisältää samoja perehdyttämisen elementtejä, mutta painottaa enemmän yksilön omatoimisen harjoittelun merkitystä niin mielikuvien kuin käytännön tasolla. (Penttinen & Mäntynen, 2009.)



Kuvio 2. Viiden askeleen työhönopastusmalli (Penttinen & Mäntynen, 2009).

Viiden askeleen työhönopastusmalli muodostuu seuraavista osista: Opastustilanteen aloitus, opetusvaihe, mielikuvaharjoitteluvaihe, opeteltavan taidon kokeilu- ja harjoitteluvaihe, sekä opitun varmistamisen vaihe. Opetustilanteen aloitusvaiheen tavoitteena on kartoittaa perehtyjän oppimisen lähtökohdat ja luoda oppimiselle otollinen ympäristö, sekä ilmapiiri. Tämän jälkeen seuraa opetusvaihe, jossa perehdyttävä näyttää esimerkkien avulla millä tavalla työtä harjoitetaan, samalla selostaen miksi opeteltavia asioita tehdään kyseisellä tavalla. Tässä vaiheessa on usein myös luontevaa tuoda esille opeteltavan toiminnan yleiset pelisäännöt, joiden puitteissa työtä ja

sen valintoja tehdään. Opetusvaiheen jälkeen siirrytään mielikuvaharjoitteluvaiheeseen. Mielikuvaharjoittelun tavoitteena on auttaa perehtyjää sisäistämään opeteltavia asioita opetusvaiheessa läpikäydyn teorian jälkeen. Mielikuvaharjoittelu toimii tehokkaana kertauksena opetusvaiheessa läpikäydyille asioille, ja se on samanaikaisesti mahdollisuus perehtyjälle kokeilla, kuinka hyvin luennoiva opetusmalli hänelle soveltuu. Mielikuvaharjoitteluvaiheessa perehtyjä pyrkii sisäistämään vastaanottamaansa tietoa käymällä sitä tietoisesti mielessään läpi. Mielikuvaharjoittelun tehokkuus oppimismetodinä on yksilöllisesti vaihteleva. Mielikuvien selostaminen ääneen voi auttaa perehtyjää keskittymään ja sisäistämään opeteltavia asioita. (Penttinen & Mäntynen, 2009.)

Mielikuvaharjoitteluvaiheen jälkeen siirrytään opeteltavan taidon kokeilu- ja harjoitteluvaiheeseen. Vaiheen tavoitteena on antaa perehtyjälle vapaat kädet harjoitella opeteltavaa taitoa käytännön tekemisellä. Menettelytapa on tehokas, sillä harjoittelua voidaan vapaasti jatkaa niin kauan kuin sille koetaan tarvetta. Perehtyjä kokeilee taitoa, jonka jälkeen vastaanottaa kokeilusta rakentavaa palautetta. Kokeilun ja palautteen avulla perehtyjä pyrkii jatkuvasti muokkaamaan tekemistään palautetta vastaavaksi, jolloin toiminta kehittyy. Taidon kokeilun ja harjoittamisen vaihe on erityisen tehokas NLP-mallin mukaisille kinesteettisille oppijoille. Kun opeteltavan taidon kokeilu- ja harjoitteluvaihe on saatettu päätökseen, siirrytään viiden askeleen työhönopastusmallin viimeiseen vaiheeseen, opitun varmistaminen. Tässä vaiheessa perehtyjä saa työskennellä itsenäisesti, jonka pohjalta perehdyttäjä antaa lopuksi rakentavaa palautetta. Ennen opastuksen päättämistä perehtyjää on hyvä muistuttaa perehdytyksen jatkumisesta niin pitkään kuin perehtyjä kokee siihen tarvetta, opeteltavaan asiaan liittyviä mieleen tulevia kysymyksiä siis voi ja kannattaa kysyä myös opastuksen päättymisen jälkeen. Kun perehtyjä ja perehdyttäjä ovat yksimielisesti todenneet perehdytysprosessin onnistuneeksi, voidaan opastus lopettaa. (Penttinen & Mäntynen, 2009.)

2.5 Henkilöstöjohtamisen merkitys

Organisaatiossa, jonka toiminnot perustuvat yksilöiden välisiin vuorovaikutuksiin, oikealla tavalla toteutettu henkilöstöjohtaminen on avainasemassa oleva työkalu organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Oikealla tavalla toteutettu henkilöstöjohtaminen voi mahdollistaa sellaisten yksilön toiminnan ulottumattomissa olevien arvojen toteutumisen, joiden varaan koko organisaatio perustuu. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi terve ja avoin työyhteisö, yhteinen luottamus, yhteenkuuluvuus, rohkeus ottaa riskejä, sinnikkyys vastoinikäymisissä ja tuottavuus. Hyvä henkilöstöjohtaminen edellyttää johtajalta rehellisyyttä, oikeudenmukaista käytöstä, kaikkien organisaation tahojen intressien huomioimista, sekä kykyä kannustaa ja motivoida yksilöitä ylittämään itsensä. (Haaslahti, 2017.)

Vastapainona hyvän henkilöstöjohtamisen merkittävälle asemalle osana organisaation toimivaa ja onnistunutta perehdytystä, tarvitaan vastuullisuutta. Esimiehen katsotaan yleisesti olevan vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisen oikeellisuudesta, suunnittelemisesta ja toteutumisesta. Samanaikaisesti esimiehen katsotaan vastaavan organisaation sisäisistä hallinnoimista ja johtamista edellyttävistä tehtävistä, eikä näistä vastuista kumpaakaan voida jättää huomiotta tasapainoa etsittäessä. Henkilöstöjohtamisella voidaan perehdytyksessä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Tila voidaan saavuttaa varmistamalla, että perehtyjä käsittää millä tavalla hänen toimintansa vahvistaa yrityksen kilpailuetua, ja perehtyjä tietää millaisilla toimilla hän voi edesauttaa yrityksen tuottavaa toimintaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu henkilöstöjohtamisen puitteissa varmistaa, että yrityksen työntekijät tuntevat hallitsevansa tehtävänsä ja huolehtia siitä, että työilmapiiri on hyvä. (Kupias & Peltola 2009, 53-70.)

Mentorointi on oleellisen osa henkilöstöjohtamista, ja perehdytysprosessissa sitä voidaan pitää merkittävänä esimiehen tehtävänä. Mentorointi antaa uuteen työhön perehdyttäjälle mahdollisuuden saada vaikutteita esimiehestä seuraamalla tämän toimia ja ajattelutapoja. Mentoroinnilla voidaan edesauttaa uuden työntekijän sopeutusta uuteen työyhteisöön, eikä tulokas jää yhteisön ulkopuolelle. Tällä tavoin henkilöstöjohtamisen työkaluja hyväksikäyttäen voidaan edesauttaa työyhteisön positiivista kehitystä. (Honkanen, P. 2008.)

3 Perehdyttämisen tarve ja haasteet

3.1 Haasteiden määrittely

Perehdytysprosessiin liittyy useita erilaisia haasteita. Jokaisella perehdytysprosessin läpikäyvällä henkilöllä on henkilökohtaiset lähtökohdat sille, millaisilla tavoilla yksilö oppii ja ehdollistaa uusia asioita parhaiten. Tämä perustarve tulee ottaa huomioon suunniteltaessa perehdytysprosessin jalkauttamista. Tämä johtaa helposti perehdytysprosessin räätälöimiseen yksilöllisesti, joka sinänsä ei ole edunmukaista organisaation tavoitteita tarkasteltaessa.

Opetustapojen yksilöimistarpeen lisäksi on perehdytysprosessissa otettava huomioon organisaation asettamat tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Organisaation asettamat tavoitteet kannustavat perehdytysprosessin yhtenäistämiseen ja yksinkertaistamiseen siten, että uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvät opetustilanteet ovat mahdollisimman yksinkertaisia toteuttaa sekä ymmärtää. Toisin sanoen perehdyttämistä pyritään tekemään prosessimaista ja tehokasta, jolloin perehdyttäjä kykenee antamaan uudelle työntekijälle mahdollisimman paljon työn suorittamisen kannalta hyödyllistä ja oikeaa tietoa. Tämä organisatorinen tavoite on kuitenkin osittain ristiriidassa opetuksen yksilöllistämisen kanssa, joka luo perehdytysprosessin kehittämiseksi haasteen.

Perehdytysprosessissa hyväksi käytettävät opetusmenetelmät ovat itsessään perehdytysprosessille haaste, sillä tutkimuksen on pystyttävä osoittamaan, millä tavalla jokin esitelty opetusmenetelmä on yksilötasolla parempi kuin toinen. Opetusmenetelmiä tulisi siis pystyä mittaamaan joko tulos- tai kokemuspohjaisesti. Perehdytysprosessin kehittähän haasteena on määrittää, millaiset opetusmenetelmät sopivat työkuvaan ja organisaation tavoitteisiin parhaiten, ja luoda näiden pohjalta ehdotuksia siitä, millä tavalla perehdytysprosessin onnistumista olisi hyvä mitata.

3.2 Tarpeiden määrittely

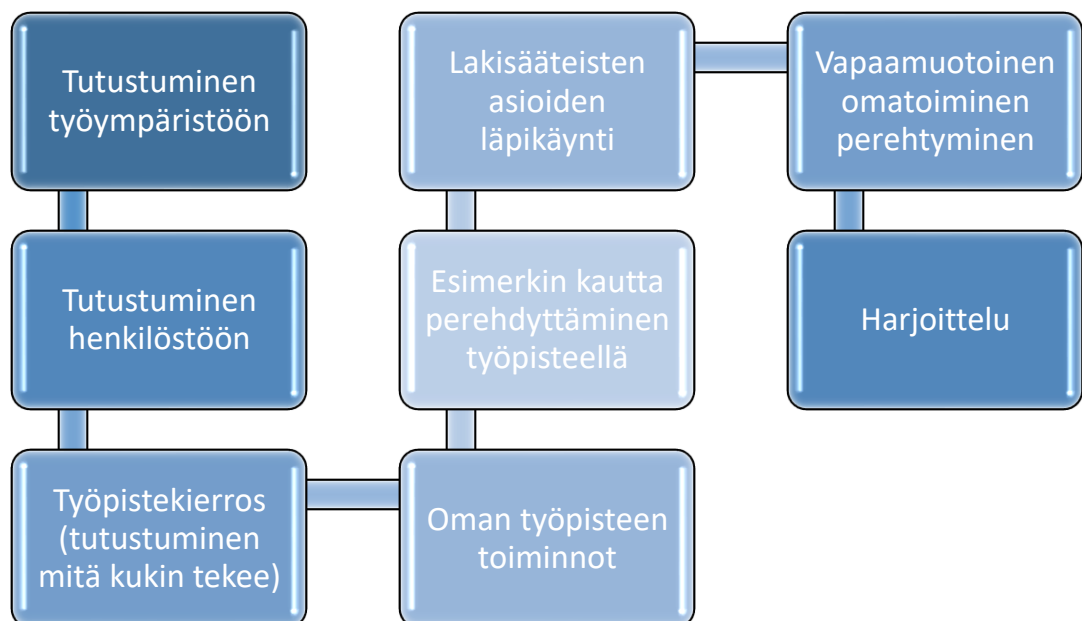
Perehdyttämisen tarpeen lähtökohta on tuottaa uusia osaajia ammatilliselle alalle, joka kohdeorganisaation tapauksessa on kuljetussuunnittelija. Uusi työntekijä ei ole päässyt ehdollistumaan organisaation tavoitteisiin tai toimintamalleihin, jolloin organisaatiolle syntyy luonnollinen tarve perehdyttää uusi työntekijä toimimaan organisaation intressien ja tavoitteiden mukaisesti.

Perehdyttämisen tarve ei kuitenkaan ulotu ainoastaan tietojen ja taitojen jakamiseen. Tämän lisäksi organisaatiolla on lainsäädännöllinen tarve perehdytysprosessin suorittamiselle. Työturvallisuuslaki määrittelee Suomessa työntekijöiden ja työnantajien yleisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Näistä oleellisimpana uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvänä säädöksenä voidaan pitää työturvallisuuslain pykälää 14, jonka määrittelee yleisellä tasolla työnantajan velvollisuudet koskien työntekijän perehdyttämistä. Lainkohdan mukaan työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle riittävän määrän opastusta työtehtävän suorittamiseksi turvallisesti, ja täydentämään opastukseen liittyviä asioita tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki §14.)

4 Nykytilan tutkiminen

4.1 Perehdytysprosessin kuvaus

Toimin opinnäytetyön kirjoittajana itse tarkasteltavan kohdeyrityksen uutena työntekijänä, ja seuraavat yrityksen nykytilan tutkimista koskevat löydökset perustuvat henkilökohtaisiin havaintoihini yrityksen perehdytysprosessin käytänteistä sekä nykytilasta. Nykytilassaan yrityksen perehdytysprosessi pohjautuu perehdyttäjän ja uuden työntekijän väliseen vuorovaikutukseen, jossa perehtyjä seuraa vierestä millaisia toimintatapoja ja menetelmiä käyttäen työtä tehdään. Kun työn toimintojen kannalta oleelliseksi katsotut toiminnot ovat tutustutettu uudelle työntekijälle, vaihtavat perehdyttävä ja perehtyjä työpisteellä paikkoja keskenään. Tätä voidaan kutsua harjoitteluvaiheeksi. Harjoitteluvaiheessa perehdyttävä neuvoo ja tukee perehtyjää työn harjoittamisessa niin pitkään kuin tarpeellista. Nykytilassaan perehdytysprosessin laajuutta ja sisältöä muokataan tapauskohtaisesti peilaten perehtyjän aikaisempaan työkokemukseen, sekä osaamisen tasoon. Kohdeyrityksessä perehdyttäjän roolissa toimii useimmiten perehdytyksen kohteena olevan työtehtävän vanhempi työntekijä, jonka vastuulla perehtyjän laadukas koulutus on.



Kuvio 3. Nykyisen perehdytysprosessin kuvaus (Kohdeyrityksen sisäinen aineisto, 2019).

4.2 Käytössä oleva perehdytystyökalu

Nykytilassaan yritys käyttää perehdyttämisen työkaluna vapaamuotoista perehdyttämistä, joka voidaan määritellä seuraavalla tavalla: Uuteen työtehtävään perehtyvä työntekijä on vapaa itsenäisesti tutkimaan työn toimenkuvaan liittyviä käytänteitä ja haasteita, joista perehtyjä esittää kysymyksiä perehdyttäjälleen. Perehdyttäjä vastaa aina perehtyjän kohdatessa haasteen, jonka käytänteitä perehtyjä ei tunne. Tällä menetelmällä työntekijä perehdytään vähitellen työtehtävään ja samalla varmistutaan siitä, että perehtyjällä on ajan myötä käytettävissään kaikki työtehtävään tarvittava tieto.

Työkalun etuja

Tämän perehdytystavan merkittävimpiin etuihin kuuluu tarpeelliseksi koetun tiedon jakaminen, joka johtaa ajallaan kokonaisvaltaiseen työtehtävän osaamiseen. Toisena vapaamuotoisen perehdyttämismenetelmän merkittävänä etuna voidaan pitää menetelmän toteuttamisen helppoutta. Menetelmän käyttäminen ei välttämättä edellytä perehdyttäjältä erityistä osaamista jakaa hiljaista tietoa ja työmenetelmiä tehokkaasti. Vapaamuotoisen perehdyttämisen menetelmää käyttäen työntekijä kohtaa luonnollisessa rytmissä työhön liittyviä haasteita, joita oppija voi sisäistää itselleen sopivaan tahtiin. Lisäksi vapaamuotoisen perehdyttämisen työkalu sisältää aina kattavan paketin työssä tarvittavia taitoja, jotka tulevat luonnollisesti esille työn tavanomaisessa tahdissa.

Työkalun ongelmia/haasteita

Vapaamuotoisessa perehdyttämisessä perehtyjä on pitkään riippuvainen niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Hiljaisella tiedolla viitataan työtehtävän suorittamiseen tarvittavaa sellaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu mihinkään, ja jota perehdyttäjäkään ei välttämättä osaa antaa perehtyjälle ilman asian esilletuomista. Hiljainen tieto on luonteeltaan usein työn suorittamisen kannalta tärkeää, vaikka hiljaista tietoa välttämättä tarvita päivittäin työtä suorittaessa. Hiljaisen tiedon ominaisuuksiin liittyy olennaisilta osin tapauskohtaisuus ja poikkeukset totuttuihin toimintatapoihin, joiden vuoksi hiljaisen tiedon kohtaaminen ja sisäistäminen voi vapaamuotoista perehdyttämistä suorittaessa viedä paljon aikaa.

Vapaamuotoinen perehdyttäminen on opetusmenetelmänä lähtökohtaisesti hidas, eikä sitä siis voida pitää kovin tehokkaana. Opetusmenetelmän tehokkuus kärsii tilanteissa, joissa perehtyjä ei osaa kysyä opeteltavasta toimintatavasta, eikä perehdyttäjä vastaavasti osaa kertoa työsuorituksen toimintatavasta, koska se ei tule puheeksi. Menetelmän vapauksista (kysymys ja vastaus -periaate) menetelmä ei poista perehdyttäjän vaateita hyvän perehdytyksen takaamiseksi. Hyvin onnistuneelta perehdytykseltä edellytetään perehdyttäjän positiivista ja motivoitunutta asennetta työntekoon, sekä kokemusta siitä millä tavoilla eri tyyppiset oppijat voidaan saada tehokkaasti oppimaan uusia asioita.

Kohdeyritys pitää nykytilassa olevan perehdytysprosessin suurimpana ongelmana prosessin hitautta ja sitä, ettei opastuksen tasalaatuisuutta seuraamaan tai toteuttamaan nykyisin käytössä olevien keinojen avulla. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu perehdytysprosessin opetusmenetelmiä, jonka vuoksi yrityksen on haastavaa kohdentaa sopivia opetusmenetelmiä perehtyjän tarpeisiin. Näin ollen voidaan ajatella nykyisen perehdytyskäytännön sopivan satunnaisesti paremmin toisille työntekijöille kuin toisille.

5 Kehitysehdotukset ja tulokset

Nykytilatarkastelun perusteella kohdeyrityksen olisi kannattavaa pyrkiä jatkossa kehittämään uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessia ottamalla kokeilulliseen käyttöön valmiita työhönopastusmalleja, kuten Penttisen ja Mäntysen esittelemä viiden askeleen työhönopastusmalli tai Pirneksen vastaava neliaskelinen työhönopastusmalli. Saatavilla olevista työhönopastusmalleista erityisen suositeltavaa olisi pyrkiä soveltamaan Penttisen ja Mäntysen esittelemää viiden askeleen työhönopastusmallia, sillä malli painottaa erityisesti perehtyjän itsenäistä harjoittelua ja kokeilemistä, joka tukee kohdeyrityksen tavoitteita perehdytysprosessin uudistamisessa. Viiden askeleen työhönopastusmalli ottaa myös vaihtoehtoisia työhönopastusmalleja monipuolisemmin huomioon erilaisilla oppimismenetelmillä parhaiten uusia asioita sisäistäviä yksilöitä, joka tekee viiden askeleen työhönopastusmallista muita malleja yleispätevämmän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yksilöllisille oppijoille olisi tarvetta luoda henkilökohtaista perehdytys suunnitelmaa.

Perehdytysprosessin toteuttamiseen voidaan käyttää hyväksi useita eri oppimisen menetelmiä ja oppimistyökaluja. Useimmissa tapauksissa tämä on myös suositeltavaa kohdeyrityksen perehdytysprosessin kehittämisen kannalta, sillä luotettavin tunnettu tapa tarkastella yksilön oppimiskykyyn liittyviä ominaisuuksia on kokeellisuuden kautta. Kupiaisen ja Peltolan mukaan oppijoille on myös erittäin yleistä, että yksittäisellä oppijalla on enemmän kuin yksi tehokas oppimistapa (Kupias & Peltola 2009, 124). Perehdytysprosessin kehittämisen kannalta voidaan suositeltavana toimintamallina pyrkiä varmistamaan, että perehdytysprosessin toteutuksessa tapahtuva opetus on mahdollisimman monikanavaista. Perehdyttäjän kannattaa vapaasti kokeilla erilaisia johdattelevia kysymyksiä pyrkiessään selvittämään perehdytettävän oppijan tehokkaimpia kanavia sisäistää uusia oppeja. Oppimismenetelmien ja oppimistyökalujen monipuolisen käytön varmistamisella voidaan taata yksilöllisen tehokkaimman oppimiskanavan löytyminen, joka vastaa yrityksen tavoitteeseen kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessin tehostamisesta.

Henkilöstöjohtamisen työkalujen hyväksi käyttäminen perehdytysprosessissa voi parhaillaan parantaa yksilön tuottavuutta, työilmapiirin viihtyisyyttä ja työyhteisön kehitystä. Uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessia voitaisiin kehittää ottamalla kokeilulliseen käyttöön uusia henkilöstöjohtamisen työkaluja, kuten mentori-toiminta ja jatkuvan avoimen rakentavan palautteen kerääminen. Kohdeyrityksen nykytilan tarkasteluosiossa vapaamuotoisen perehdyttämisen työkalussa havaitaan haasteita perehdytysprosessin tasalaatuisuuden hallinnassa. Kohdeyritys voisi tulevaisuudessa pyrkiä vastaamaan haasteeseen kehittämällä mentoriohjelmaa uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessia varten. Ohjelmalla olisi mahdollista varmistaa ja vahvistaa perehdyttäjän lähtökohtia uuden työntekijän kouluttamiseen. Tällä tavoin uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessista voitaisiin saada järjestelmällisempää ja tasalaatuisempaa. Mentoriohjelma tukee myös perehtyjän sisälle pääsemistä työyhteisöön.

Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen työkaluna voi parhaillaan toimia tehokkaana suuntaviittana yhteisön jäsenten ajatuksista, millä tavalla jatkuvaa parantamista voitaisiin yrityksessä toteuttaa. Mielipiteiden yksityisyyden-suoja kuuluu rakentavan palautteen keräämisen toimenkuvaan, mikäli tällaista henkilöstöjohtamisen työkalua käytetään yrityksen sisäisten toimintojen kehittämistarkoituksiin. Rakentavan palautteen kerääminen voi auttaa kohdeyritystä tekemään uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessista jatkuvan parantamisen periaatteella toimivan kehitysprosessin, jonka vuoksi rakentavan palautteen keräämistä on suositeltavaa käyttää henkilöstöjohtamisen työkaluna, sekä osana uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdyttämissuunnitelmaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kotimaan maantielogistiikan alalla toimivalle yritykselle perehdytysuunnitelman malli uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdyttämistä varten. Kohdeyrityksen tavoitteena oli kehittää perehdytysuunnitelman mallin pohjalta yrityksen käytössä olevaa uusien työntekijöiden perehdytysprosessia ja saada siitä järjestelmällisyyden, sekä tehokkuuden mukanaan tuomia etuja. Opinnäytetyön nykytilan tutkiminen -osiossa todettiin yrityksen nykytilassa käytössä olevan perehdytystyökalun haasteiksi perehdytysprosessin hitaus ja hiljaisen tiedon

välittämisen haasteet. Hiljaista tietoa on suositeltavaa kerätä ja jakaa työyhteisön sisällä kirjallisesti työpisteittäin. Näin epätietoisuuden tuomia haittoja voidaan välttää.

Tätä tavoitetta varten tämän opinnäytetyön liite 1 on kuljetussuunnittelijan perehdytysuunnitelmalomake. Perehdytysuunnitelmalomakkeen tavoitteena on toimia esimerkkinä uutta kuljetussuunnittelijaa tukevasta perehdyttämisen apuvälineestä, ja lomaketta on suositeltavaa käyttää uuden työntekijän perehdytysprosessin apuvälineenä. Yhtenä lomakkeen tarkoituksista on sen kehitettävyyden. Lomaketta voidaan vapaasti täydentää tai muokata perustuen käyttökokemuksiin tai lomakkeen palautekeskustelujen avulla saatuihin tuloksiin siitä, millaisia toimia on mahdollisimman hyödyllistä suorittaa perehdytysprosessin eri vaiheissa. Perehdytysuunnitelmalomaketta voidaan käyttää perehdytyksessä sellaisenaan, mutta se ei kerro millaisilla tavoilla perehdytystä tulisi suorittaa. Tämän vuoksi perehdytysuunnitelman kanssa on erittäin suositeltavaa käyttää perehdytysuunnitelman kanssa hyvin toimivaa työhönopastusmallia. Liitteessä 1 olevaa perehdyttämisuunnitelmaa on ensisijaisesti tarkoitettu käytettäväksi viiden askeleen työhönopastusmallin kanssa.



Kuvio 4. Perehdyttäminen on kaksiosainen prosessi (Ahokas & Mäkeläinen, 2013).

Taulukko 1. Opinnäytetyön kehitysehdotukset/tulokset taulukoituna.

Kehitysehdotus	Tavoite	Perustelu
Työhönopastusmallien käyttö	Perehdytysprosessin toimintojen järjestelmällistäminen ja tehostaminen	Työhönopastusmallit tukevat uuden työntekijän perehdytysprosessia, tehden siitä tasalaatuisempaa ja tehokkaampaa
Useiden oppimismenetelmien ja oppimistyökalujen samanlainen hyödyntäminen	Yksilön oppimisprosessin tehostaminen	Enemmistö ihmisistä kokee yhden tai kaksi oppimistapaa muita tapoja helpommaksi sisäistää uutta tietoa. Monikanavaisella opetusmenetelmien ja -työkalujen käytöllä voidaan yksilöllisen oppijan tehokkaimpia oppimiskanavia hyödyntää. Menetelmällä voidaan myös huomioida yksilöllisten oppijoiden tarpeita.
Mentorihjelman käyttäminen perehdytysprosessissa	Perehdytysprosessin tasalaatuisuuden hallinnan parantaminen ja perehdyttäjän valmiuksien kehittäminen	Mentorihjelmalla voidaan edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön, ja se antaa perehdyttäjälle valmiuksia toimia tasalaatuisena kouluttajana.
Rakentavan palautteen kerääminen ja hyödyntäminen	Perehdytysprosessin jatkuvan kehittämisen varmistaminen	Systemaattinen rakentavan palautteen antaminen rakentaa kestävän pohjan perehdytysprosessin kehittämiseksi. Rakentava palaute seuraa yrityksen tarpeita.
Hiljaisen tiedon kerääminen ja kirjallinen jakaminen työyhteisön sisällä.	Hiljaisen tiedon puutteesta johtuvien väärin toimien, ja muiden haittojen torjuminen.	Hiljainen tiedon puuttuminen aiheuttaa haasteita työtehtävään perehtymisessä. Tätä on mahdollista yrittää ennaltaehkäistä kirjoittamalla perehdyttävän työpisteen toimintoja koskevia oleellisia tietoja ylös.
Perehdytysuunnitelman jatkuva kehittäminen palautteen avulla.	Perehdytysuunnitelman materiaalin ajantasaisuuden ja hyödynnettävyyden varmistaminen.	Ajantasainen ja relevantti opetusmateriaali auttaa kuljetussuunnittelijan kehittymistä alan asiantuntijaksi.

6 Pohdinta

6.1 Tavoitetarkastelu

Perehdytysuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda konkreettinen ohje uusien kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessin hallintaa varten. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyön liitteeseen on luotu kuljetussuunnittelijan perehdyttämissuunnitelma, jota suositellaan käytettäväksi opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyn viiden askeleen työhönopastusmallin kanssa (Penttinen & Mäntynen, 2009). Perehdytysuunnitelman ja työhönopastusmallin yhteisenä tavoitteena tehdä kohdeyrityksen kuljetussuunnittelijoiden perehdytysprosessista tehokkaampaa ja johdonmukaisempaa.

Perehdytysprosessin vaihtoehtoiset toteutustavat

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli tutkia perehdytysprosessin toteutustapoja, punnita kuinka hyvin ne vastaavat toimeksiantajan tarpeisiin, ja antaa kehitysehdotuksia. Työn teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin erilaisia oppimismenetelmiä, opetustyökaluja, sekä työhönopastusmalleja, joiden avulla perehdytysprosessi voidaan toteuttaa. Esiteltyjä vaihtoehtoja punnittiin toimeksiantajan arvottamien ominaisuuksien mukaan, jonka perusteella opinnäytetyön tuloksissa kohdeyritystä suositellaan käyttämään viiden askeleen työhönopastusmallia, kuljetussuunnittelijan perehdytysuunnitelmaa, sekä käyttää opetuksessa hyväksi yksilöllisiä oppimiskanavia. Kohdeyrityksen nykyisen toiminnan kehitysehdotukset löytyvät taulukosta 1.

Henkilöstöjohtamisen merkitys perehdytysprosessissa

Kolmantena tavoitteena oli tutkia henkilöstöjohtamisen merkitystä kuljetussuunnitelijan perehdytysprosessin toteuttamisessa. Toisin sanoen vastata kysymykseen siitä, millä tavoin hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan edesauttaa uuden työntekijän perehtymistä uuteen työtehtävään. Kysymyksen vastauksena henkilöstöjohtamista harjoittava esimies pystyy vaikuttamaan perehdytysprosessin tehokkuuteen myönteisesti toimimalla esimerkillisesti työyhteisössä, huomioimalla yhteisön intressejä, tekemällä oikeudenmukaisia ratkaisuja, sekä motivoimalla työyhteisön jäseniä ylittämään itsensä. Edellä mainitut toiminnot edesauttavat oppimiselle otollisen työilmapiirin syntymistä.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön löydökset perustuivat Suomalaiseen ja englanninkieliseen tietokirjallisuuden työhön perehdyttämisestä, sekä ammatillisiin lehtiartikkeleihin ja verkkojulkaisuihin aiheesta. Löydökset ovat niiden lähdemateriaalin puitteissa toistettavissa ja lähdemateriaali vastaa yleispätevältä osin todellisuutta, josta työn tulokset ovat saatu. Opinnäytetyön tuloksien validiteettia voidaan lähdemateriaalin luotettavuustarkastelun lisäksi arvottaa palaute- ja mielipidekyselyillä kehitysehdotuksia jalkauttaessa kohdeorganisaatioon.

6.3 Ajatuksia tutkimusaiheesta

Opinnäytetyöprojekti oli kokonaisuutena moniulotteinen ja opettavainen kokemus. Varsinaista asiantuntijatehtäviin perehdyttämistä koskevaa kirjallisuutta oli projektia varten saatavilla hyvin maltillisesti, jonka vuoksi opinnäytetyö soveltaa työhön perehdyttämistä koskevan kirjallisuuden teoriaa asiantuntijatehtäviin. Opinnäytetyö tukee lähtökohtaisesti asiantuntijatehtävien ammattiin kasvamisen ja kokemuspohjaisen oppimisen lähtökohtia. Projektin haasteena oli soveltaa teoreettisia löydöksiä käytännön toimien kehitysehdotuksiksi, sillä tutkittava työnkuva perustuu pitkälti kokemuspohjaiseen ratkaisujen etsintään, eikä etsittäville ratkaisulle useinkaan ole olemassa yleispätevää mallia.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Kuvio Työturvallisuuskeskuksen julkaisemasta verkkoartikkelista. Viitattu 12.5.2019. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Kohdeyrityksen sisäinen aineisto. 2019. Tieto peräisin kohdeyrityksen nykytilassa käytössä olevasta uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelmasta.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Haaslahti, K. 2017. Arvoista tekoihin. Artikkelit työelämän sekä organisaatioiden arvojen merkityksestä. Artikkelit julkaistu TTT-lehdessä 1/2017.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Honkanen, P. 2008. Fujitsussa mentori valmentaa tulokkaan. Artikkelit tekniikka & talous -lehdessä. Artikkelit julkaistu 4/2008.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa.

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Työturvallisuuskeskus TTK. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Kerava: Painojussit Oy.

Pirnes, U. 1984. Järjestelmällinen työnopastus. Aavaranta-sarja. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Kuljetussuunnittelijan perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttäjät:

Työntekijän nimi: _____

Aloituspäivä: _____

Tavoite	Läpikäynti pvm	Kuittaus	Kommentti
1. Esivalmistelut			
Tiedottaminen uudesta työntekijästä			
Toimenkuvan esittelyn ajankohdan sopiminen			
Ensimmäisten työtehtävien läpikäynti			
Perehdyttäjän/ tehtävien esittelijän sopiminen			
2. Aloituspäivän tehtävät			
Aloituskeskustelu ja uuden työntekijän vastaanottaminen			
Työsopimuksen läpikäynti			
Perehdytysuunnitelman läpikäynti			
Työtilojen ja työporukan esittely			
Yrityksen esittely			
Työsuojeluvaltuutettu ja luottamushenkilö			
Perehdyttäjän esittely			
Käytännön asiat (Tauot, ruokailu jne.)			

3. Ensimmäinen viikko			
Työntekijöiden oikeudet			
Työsuhteen ehtojen läpikäynti			
Työturvallisuusasioiden läpikäynti			
Perehdytysprosessin aloittaminen (Työhönopastusmalli)			
Järjestelmiin tutustuminen			

Tavoite	Läpi- käynti pvm	Kuittaus	Kommentti
4. Kahden viikon kuluttua saapumisesta			
Yrityksen luottamuksellisten tietojen käsittely			
Jatkuva kehittyminen ja hiljaisen tiedon jakaminen			
Yrityksen tiedotuskanavat ja niiden hyödyntäminen			
Henkilöstöpalvelut			
Työhyvinvointi- ja työympäristöasiat			
Sairastuminen, ensiapukaappi ja Työterveysasiat			
Työvaatteet, sosiaaliloihin pääsy			
Perehdytyspalautteen kerääminen (Eri metodien kokeilut)			
5. Noin 1-2kk kuluttua saapumisesta			
Perehdytyskeskustelu tulokkaan kanssa			
Palautekeskustelu perehdytyksen sisällöstä, ja miten jatketaan			