



# An orientation guidebook for Company X

Anna Negassa

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## An orientation guidebook for Company X

Anna Negassa  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Anna Negassa

**Perehdytysopas yritykseen X**

Vuosi 2020 Sivumäärä 52

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää erään yrityksen perehdytystä toteuttamalla heille perehdytysopas. Yrityksellä ei ollut entuudestaan perehdytysopasta ostotehtävässä työskentelevälle henkilölle. Opas koettiin erittäin tärkeäksi siitä syystä, että se mahdollistaisi uuden työntekijän perehdytyksen uuteen työtehtävään ja perehdytysoppaan avulla uusi työntekijä oppisi uudet työtehtävänsä nopeasti ja oikein.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu toiminnallisesta osuudesta ja täydentyä teoriaosuudella. Opinnäytetyön toiminnallisena tuotoksena syntyi perehdytysopas. Opinnäytetyössä kerrotaan oppaan toteutuksesta ja siitä saadusta palautteesta. Teoriaosuuksessa käsitellään perehdytykseen liittyviä keskeisiä asioita kuten esimerkiksi mitä on perehdytys? perehdytyksen merkitys, aikuisten oppiminen, perehdytysuunnitelma, muutoksiin perehdyttäminen, työssäoppiminen, lait perehdytyksessä esim. työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja yhteistoimintalaki. Teorian viimeisen osuuden muodostaa perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa Johtopäätökset ja kehitysehdotukset annetaan kehitysehdotuksia yrityksen perehdytysjärjestelmän kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi erittäin kattava perehdytysopas ostotehtävissä työskentelevälle henkilölle. Perehdytysopas käsittää 8 lukua ja 60 sivua kuvallisine työhjeistuksineen. Perehdytysopas koettiin erittäin hyödylliseksi yrityksessä ja se liitettiin osaksi yrityksen laatu-järjestelmää.

Asiasanat: Perehdytys, aikuisten oppiminen, perehdytysuunnitelma, työssäoppiminen, oppimisen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Anna Negassa

**An orientation guidebook for Company X**

Year	2020	Pages	52
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis project was to develop a company's induction processes by producing an orientation guidebook for employees involved in carrying out purchasing tasks. The company X did not have an orientation guidebook before for a person who does purchase tasks. The management of Company X felt that such an orientation guidebook would be very important for the new worker to adapt quickly to new work tasks and learn to do them correctly.

This thesis is a functional thesis, in which the development work is complemented by theory. The functional output of the thesis was the orientation guidebook. The thesis report explains how the guidebook was created and what kind of feedback it was given. In the theoretical section the focus is on orientation, including a definition of orientation and discussion of its importance. Also discussed are issues related to adult learning, the orientation plan, on-the-job learning, and legislation regarding orientation, such as work safety law, contract of employment law and the co-operation law. The last part of the theoretical section is following, evaluating, and developing the orientation. At the end of this thesis report development proposals for Company X are offered.

The outcome of this thesis was a comprehensive orientation guidebook for a worker who does purchase duties. The orientation guidebook has 8 chapters and 60 pages with pictures and instructions. The guidebook was considered very beneficial in the company and it was added to the company's quality standard system.

Keywords: orientation, adult learning, orientation plan, on-the-job learning, evaluating orientation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Perehdytys .....	8
2.1	Perehdytyksen määritelmiä.....	8
2.2	Erilaiset tilanteet ja erilaiset ihmiset vaativat yksilöllistä perehdyttämistä .....	9
2.3	Esimiehen vastuu ja tehtävät .....	10
3	Perehdyttämisen merkitys ja hyöty.....	10
4	Aikuisten oppiminen .....	13
4.1	Oppiminen ja ikä .....	13
4.2	Muisti ja palautuminen .....	14
4.3	Oppimisvaikeudet .....	16
4.4	Erilaista oppimista eri tilanteisiin .....	17
5	Perehdytyksen suunnittelu.....	18
5.1	Perehdytyksen sisällön suunnittelu .....	19
5.2	Oppimistavoitteet ja perehdytysohjelma .....	19
5.3	Ensimmäinen perehdytyspäivä .....	20
5.4	Ajankäyttö perehdyttämisessä ja varasuunnitelmat .....	21
6	Työssä oppiminen .....	23
6.1	Moniulotteiset oppimismahdollisuudet .....	24
6.2	Opastettavat ovat erilaisia .....	27
6.3	Työnopastuksen suunnitteleminen.....	28
6.4	Viiden askeleen malli.....	28
7	Muutoksiin perehdyttäminen .....	31
8	Työturvallisuus.....	33
9	Perehdytyksen seuranta ja arviointi.....	35
9.1	Palautteen tärkeys ja laatu.....	36
9.2	Kysymysten käyttö opitun varmistamisessa ja arvioinnissa .....	37
9.3	Arvioinnin kohteet ja osaamistasot.....	38
9.4	Perehdytyksen seurannan merkitys ja kehittäminen .....	39
10	Perehdytysoppaan käytännön toteutus.....	40
10.1	Materiaalin kerääminen työssäoppimisen kautta .....	41
10.2	Oppaan suunnittelu .....	42
10.3	Oppaan arviointi.....	44
10.4	Valmis opas .....	45
11	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	46
	Lähteet.....	51
	Kuviot .....	52



## 1 Johdanto

Työskentelin harjoittelijana ja sittemmin kesätyöntekijänä yrityksessä x. Ennen harjoittelun alkamista keskustelin työnantajan kanssa siitä, että olisiko heillä tarvetta kehittää jotakin osa-aluetta työssä ja voisin tehdä siitä opinnäytetyön. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdytysopas. Yrityksellä oli tarve perehdytysoppaalle, koska pidempiaikainen työntekijä oli siirtymässä pois. Oli paljon hiljaista tietoa, mikä piti saada dokumentoitua ylös uutta työntekijää varten. Ensimmäisessä perehdytysopas haluttiin palvelemaan uutta pitkäaikaista työntekijää. Lisäksi toimenkuvassa oli tapahtumassa mahdollisesti muutoksia eli työtehtävät tulisivat tulevaisuudessa olemaan hieman erilaiset ja jakautumaan eri työntekijöiden kesken. Perehdytysoppaan tulisi hyödyttää myös kesäajaisia ja toimia apuna mahdolliselle sairauslomanaikaiselle sijaiselle. Aiemmin kesätyöt ovat yrityksessä hoitaneet työntekijöiden lapset tai työntekijöiden läheiset, mutta nyt siihen oli tullut muutos, koska työntekijöiden lapset olivat aikuisuneet ja työskentelivät toisissa työtehtävissä.

Tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään miten perehdytysopas valmistui, mikä oli oppaan merkitys ja hyöty yritykselle. Työssä kerrotaan oppaasta saatu palaute. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee perehdytystä ja sen osa-alueita. Teorian osa-alueita ovat mitä on perehdytys? perehdytyksen merkitys, aikuisten oppiminen, perehdytysuunnitelma, työssäoppiminen, muutoksiin perehdyttäminen, lait perehdytyksessä ja perehdytyksen varmistaminen, arviointi ja kehittäminen. Teoria osuus alkaa perehdytyksen käsitteen määrittelylle, jossa todetaan, että perehdytys jakaantuu osa-alueisiin yleinen perehdytys ja työssäoppiminen. Tämän jälkeen käsitellään perehdytyksen merkitystä yksilön ja yrityksen kannalta ja perustellaan sitä miksi perehdytykseen kannattaa panostaa. Tämän jälkeen siirrytään lukuun Aikuisten oppiminen. On tärkeä ymmärtää, miten aikuiset oppivat, jotta voidaan ymmärtää erilaisia oppijoita ja suunnitella perehdytystä oppija lähtöisesti. Sen jälkeen käsitellään perehdytyksen suunnittelua ja siihen liittyviä asioita. Perehdytyksen suunnittelun jälkeen siirrytään lukuun Työssä oppiminen, mikä on perehdytyksen keskeinen osa-alue, jota tekemäni opas vahvasti tukee. Tämän jälkeen käsitellään muutoksiin perehdyttämistä ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon ja kuinka keskeisessä asemassa työssäoppiminen luvussa on. Tämän jälkeen käsitellään perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä. On tärkeää ymmärtää, että perehdytys on lainsäätäjien toimesta suojeltua. Teoriaosuuden viimeinen luku on perehdytyksen seuranta ja arviointi. On tärkeää, että perehdytystä seurataan ja arvioidaan perehdytettävän kannalta, mutta myös siksi, että voidaan kehittää varsinaista perehdytys konseptia yrityksessä. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään perehdytysoppaan toteutusta, siitä saatua palautetta ja arviota. Lopuksi luvussa Johtopäätökset ja kehitysehdotukset annetaan kehitysehdotuksia yritykselle X heidän perehdytyksensä kehittämiseen.

Yritys on tunnettu kotimainen metallialan yritys, joka on osa suurta suomalaista konsernia. Yritys valmistaa metallialan tuotteita, tarvikkeita ja jälleenmyyjä eteenpäin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen perehdytysjärjestelmää valmistamalla yritykselle perehdytysopas ostotehtävissä työskentelevälle työntekijälle.

## 2 Perehdytys

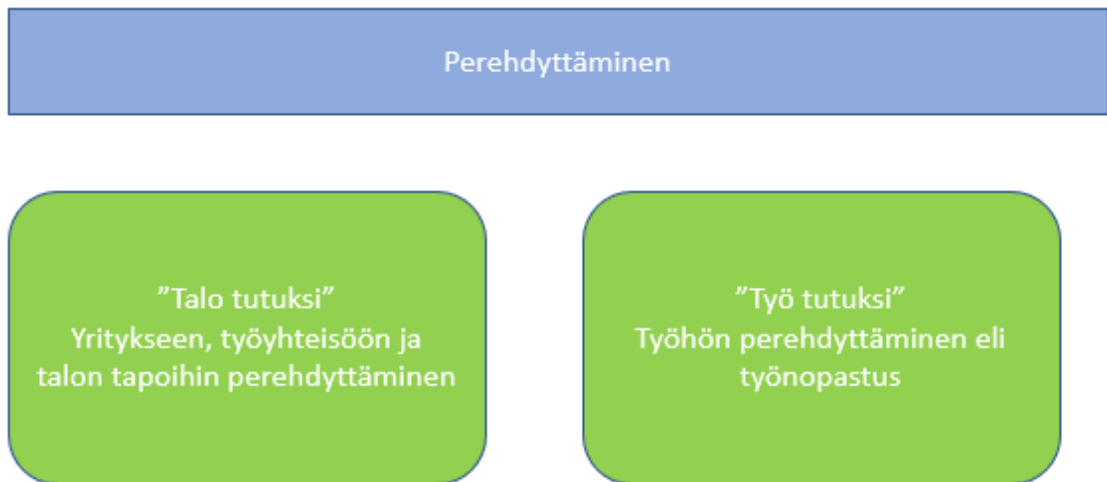
### 2.1 Perehdytyksen määritelmiä

Perehdytykselle löytyy useita erilaisia määritelmiä ja esitän alla muutaman niistä. Perehdytyksen määritelmissä on havaittavissa pieniä vivahde eroja, mutta pääasiassa voidaan todeta, että perehdyttämisessä on kyse siitä, että uusi työntekijä oppii työtehtävät ja oppii tuntemaan työpaikkansa käytänteet ja ihmiset.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 9) mukaan perehdytys on uuden työn alkuvaiheissa tapahtuvaa kehittämistä (Kupias&Peltola 2009,9). Eklundin (2018, 25) mukaan perehdytys koostuu erilaisista käytänteistä, joiden tarkoituksena on huolehtia siitä, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön (Eklund 2018, 25). Piilin (2006, 124) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla uusi tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa tavat ja ihmiset sekä työhön liittyvät odotukset. Piili, mainitsee vielä työnopastuksen erillään yleisestä perehdyttämisestä ja toteaa, että työnopastuksen avulla tulokas oppii konkreettiset työtehtävänsä. (Piili 2006, 124.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2.) mukaan perehdyttäminen käsitteenä jakautuu ”talo tutuksi” ja ”työ tutuksi” aihepiireihin. Talo tutuksi tarkoittaa sitä, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toimintaperiaatteet ja tavat, tutustuu työkavereihin ja esimiehiin ja oppii tuntemaan asiakkaat. Työ tutuksi tarkoittaa työhönopastusta. Perehdytettävä oppii työtehtävänsä ja siihen liittyvät turvallisuusohjeet. Ymmärtää, miten oma työtehtävä vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. (Kangas&Hämäläinen 2007, 2.) Alla olevassa kuvassa (kuviot1) on kiteytetty perehdyttämisen jakautuminen osa-alueisiin yleinen perehdytys ja työnopastus.





Kuvio 1: Perehdyttäminen muokattu, (Kangas & Hämäläinen 2007)

## 2.2 Erilaiset tilanteet ja erilaiset ihmiset vaativat yksilöllistä perehdyttämistä

Perehdyttämisessä ja työhönopastuksessa otetaan huomioon erilaiset perehdytettävät, ja perehdytyksen suunnittelu ja toteutus tapahtuu aina perehdytettävän tarpeiden ja tilanteen mukaan. Perehdytettävä voi olla uusi tulokas, jolle kaikki on aivan uutta tai ammattitaitoinen ihminen. Uusi tulokas voi omaksua työhön liittyvät perusasiat nopeasti, mutta työn syvälliseen oppimiseen kuuluu enemmän aikaa. On huomioitava, että ammattitaitoiseltakin ihmiselläkin menee työn todelliseen oppimiseen viikkoja jopa kuukausia. Perehdytettävä voi olla myös vanhaan työpaikkaansa palaava henkilö. Työhön palaava henkilö on saattanut olla hoitopaalla, työkomennuksella ulkomailla, opiskelemassa tai pitkällä sairauslomalla, vaikka henkilö palaisi vanhaan työtehtäväänsä, niin hänen poissaoloaikanaan on saattanut tapahtua muutoksia työtehtävissä, joten tarvetta perehdytykselle on. Perehdytettävä voi olla myös lyhytaikainen sijainen tai tilapäistyöntekijä. Yleensä tällöin on aikaa perehdyttämiselle käytössä vähän, joten on tärkeää keskittyä kaikista tärkeimpiin asioihin työn kannalta. Perehdytettävä voi olla myös opiskelija, joka tulee suorittamaan eri pituisia työssä oppimisen jaksoja esim. peruskoulun työelämään tutustujat (TET-opiskelijat), jotka ovat työpaikalla yleensä kaksi viikkoa tai ammatillisesta oppilaitoksesta tuleva opiskelija, joka on työssä oppimassa muutamasta viikosta pariin kolmeen kuukauteen. Perehdytettävä voi olla myös oppisopimusopiskelija. Perehdytettävä voi olla myös maahanmuuttaja. Perehdyttämistä voi tarvita myös koko henkilöstö työpaikalla, jos yrityksen liike idea vaihtuu tai jos yrityksessä tapahtuu omistajavaihdos. Lisäksi perehdyttämistä tarvitaan, kun tietojärjestelmät, koneet ja laitteet ja tavat tehdä töitä muuttuvat. (Kangas&Hämäläinen 2007, 2-4.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 166) lisäävät vielä perehdyttämisen kohderyhmiksi yhteistyökumppanit, freelancerit, konsultit ja vuokratyöntekijät. Heidän mukaansa on hyvää sidosryhmäjohtamista mieltä, miten edellä mainitut kohderyhmät otetaan mukaan yrityksen perehdytykseen. (Kjelin&Kuusisto 2003, 166.)

Myös Eklund (2018, 25- 26) korostaa sitä, että jokainen perehdytettävä ja työtehtävä on erilainen, mutta perehdytyksen sisältö ja tavoitteet vaihtelevat organisaatioittain ja yksilöittäin. Eklundin mukaan perehdytys on uuden oppimista ja tietojen soveltamista. Molemmat vastaanottavat uutta tietoa sekä yritys että perehdytettävä perehdytyksessä. Uuden työntekijän myötä myös yritys joutuu muokkaamaan olemassa olevia toimintatapoja ja sopeutumaan uuden työntekijän mukana tuomaan muutokseen. Uudet toimintatavat eivät synny hetkessä, vaan vaativat aikaa ja toistoja. Eklundin mukaan perehdytykseen on oltava valmiita käyttämään resursseja. (Eklund 2018, 25-26.)

### 2.3 Esimiehen vastuu ja tehtävät

Piilin (2006, 125) mukaan perehdytyksen lopullinen vastuu kuuluu esimiehelle, vaikka hän nimeäisi perehdyttäjän tai tutorin hoitamaan perehdytystä (Piili 2006, 125). Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 53) mukaan esimiehen tulee huolehtia työntekijän osaamisesta ja perehdyttämisestä, koska työyhteisön osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä osana esimiestyötä (Kupias&Peltola 2009, 53).

Kupias ja Peltola (2009, 62) toteavat, että esimiehen ydintehtäviä perehdytyksessä ovat mm. huolehtia siitä, että perehdyttäminen on tarkoituksenmukaista työyhteisössä, esimiehen tulee olla paikalla ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian muuna ajankohtana, varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä, esimiehen tulee sopia oppimisen ja kehittymisenvoimavaroista ja antaa palautetta, huolehtia koeaikakeskusteluista, tukea kaikkia perehdytystyötä tekeviä henkilöitä ja huomioida, että muu työyhteisö tukee myös osaltaan perehdyttämistä. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä esimiehen tulee turvata työntekijän turvallisuus ja työhyvinvointi. (Kupias&Peltola 2009, 62.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 63) mukaan esimies ei ole se, joka kädet savessa hoitaa perehdytyksen, vaan hänen tulee luoda edellytyksiä perehdytykselle. Heidän mukaansa on viisasta antaa muillekin työyhteisössä mahdollisuus osallistua työntekijän perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

#### Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö

On tärkeää pitää mielessä, että perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Huomiota on kiinnitetty erityisesti siihen, että työnantaja on vastuussa opastaa työntekijä työhön. Lait, jotka käsittelevät perehdyttämistä ovat työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaki. (Kupias&Peltola 2009, 20.)

### 3 Perehdyttämisen merkitys ja hyöty

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 4-5) mukaan perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa tarvitsemansa tiedot ja taidot uuden työn suorittamiseen. Heidän mukaansa perehdyttämisen takia

uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden apua. Perehdyttämisellä pyritään sitouttamaan uusi työntekijä työyhteisöön ja työhön ja luomaan myönteinen suhtautuminen uutta työtä kohtaan. Perehdyttämisen myötä virheiden määrä vähenee, ja täten virheiden korjaamiseen kuluva aika. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii asiat oikein ja nopeasti. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan, työssä jaksamiseen ja motivaatioon positiivisesti. Työtapaturmat ja turvallisuus riskit vähenevät. Hyvin hoidettu perehdytys vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta henkilöstössä. Uusi työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä, jos hän kokee saavansa riittävästi opastusta ja ystävällistä asennetta muilta työntekijöiltä. Jos uusi työntekijä jätetään liian aikaisin yksin pärjäämään uuden tehtävän kanssa tai kokee olevansa häiriöksi muille, niin tämä vaikuttaa työmotivaatioon heikentävästi. Työmotivaation tiedetään vaikuttavan yhtenä merkittävänä tekijänä poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen, joten perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työmotivaatioon joko vahvistaen tai heikentäen. Hyvällä perehdytyksellä säästetään kustannuksia ja huonolla työhönopastuksella ja perehdytyksellä lisätään kustannuksia johtuen virheiden selvittelyyn kuluva ajasta ja korjauksista. Lisäksi huonon perehdytyksen myötä poissaolot lisääntyvät ja huono perehdytys voi vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja jopa asiakassuhteiden katkeamiseen. Työtapaturmat saattavat lisääntyä huonon perehdytyksen myötä ja hävikki. Perehdyttämisellä on myös vaikutuksia yrityskuvaan esimerkiksi yrityksessä saattaa olla työharjoittelijoita ja työssä oppijoita ja nämä kertovat kokemuksistaan muille opiskelijoille ja lähipiirille ja näin syntyy mielikuva yrityksestä. Perehdytyskokemus vaikuttaa siis siihen haluaako opiskelija mahdollisesti tulevaisuudessa hakeutua kyseisen yrityksen palvelukseen ja suhtautuvatko opettajat myönteisesti kyseiseen yritykseen yhteistyökumppanina. (Kangas&Hämäläinen 2007, 4-5.)

Eklund (2018, 25, 30-31) näkee perehdyttämisen valtavana kilpailuetuna yrityksille. Hänen mukaansa perehdytyksellä tuetaan ja vahvistetaan organisaation strategiaa. Eklund toteaa, että perehdyttäminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumista. Perehdyttämisen avulla opitaan tuntemaan uuden työntekijän potentiaali ja autetaan nostamaan uuden työntekijän osaaminen tarvittavalle tasolle. Eklundin mukaan perehdytys tukee uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä. Hänen mukaansa perehdytyksen avulla uusi työntekijä tutustuu muihin työntekijöihin ja tämä nostaa vuorovaikutuksen laatua. Eklundin mukaan perehdytys vahvistaa työn merkityksen kokemusta työntekijässä. Eklund näkee, että suunnitelmallisella perehdytyksellä varmistetaan laatu ja tasapuolisuus. Tällöin jokaisella uudella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Eklund 2018, 25, 30-31.)

Eklundin (2018, 32-33) mukaan hyvin johdettu perehdytys vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen, kun taas vastaavasti huonosti hoidettu perehdytys johtaa tuottavuuden laskuun. Pahimmillaan huonosti johdettu perehdytys voi Eklundin mukaan johtaa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Uuden työntekijä liittymisen organisaatioon näkyy hetkellisenä tehokkuuden laskuna nykytasoon verrattuna. Ammattimaisesti

hoidetulla perehdytyksellä pystytään varmistamaan se, että muutoksesta johtuva tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika pystytään minimoimaan. (Eklund 2018, 32-33.)

Ammattimaisella perehdytyksellä on myös vaikutusta odotuksiin. Yrityksellä saattaa olla korkeat ja epärealistiset odotukset uutta työntekijää kohtaan. Odotetaan, että työntekijä tuottaa välittömästi lisäarvoa organisaatiolle. Näin ei kuitenkaan ole Eklund sanoo. Uusi työntekijä harvoin pystyy työskentelemään itsenäisesti välittömästi ja tuottamaan heti lisäarvoa yritykselle. Ammattimaisen perehdytyksen avulla yrityksessä ymmärretään paremmin muutoksen haasteet ja yrityksen odotukset työntekijää kohtaan ovat realistisemmat ja lähempänä todellisuutta. Ammattimaisen perehdytyksen avulla organisaatiossa vältetään negatiivisilta reaktioilta, mitä saattaisi esiintyä, jos todellisuuden ja odotusten välinen ero on kovin suuri. (Eklund 2018, 25, 30-33.)

Eklund (2018, 34-35) mukaan perehdyttämällä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Eklund esittää kaksi tutkimusta, jotka tukevat tätä näkemystä. Kammeyer-Mueller, Wanbergin, Rubenstein & Song 2013 tekivät tutkimuksen, missä tarkasteltiin sitä, mikä vaikutus on sillä, että uusi työntekijä saa tukea ensimmäisen 90 aikana verrattuna sen jälkeen saaman tuen vaikutukseen. Tutkimus osoitti, että ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki vaikutti voimakkaammin sitoutumiseen ja työn tulokseen kuin 90 päivän jälkeinen aika. Eklund toteaaakin tämän tutkimuksen pohjalta, että ensimmäiset kuukaudet, jotka yleensä toimivat perehdytysjaksona ovat tärkeimpiä työntekijän sitoutumisen kannalta. Toinen tutkimus oli Farrenin 2007 tekemä tutkimus, mikä osoitti sen, että suunnitelmallisen perehdytyksen ansiosta todennäköisyys siihen, että työntekijä on samassa työtehtävässään vielä kolmen vuoden jälkeen, kasvoi 58 prosenttia. (Eklund 2018, 34-35.)

Eklund (2018, 35) kirjoittaa, että hyvän perehdytyksen kautta työntekijä kokee onnistumisen kokemuksia työtehtävässään ja tällä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Työtyytyväisyyttä vahvistavat positiivinen palaute ja kannustus ja se, että uusi työntekijä kokee, että hänen tekemällään työllään on merkitystä ja että sitä arvostetaan. Eklund korostaa, että työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttaa esimiehen ja perehdyttäjän lisäksi koko organisaatio. (Eklund 2018, 35.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 167) mukaan perehdytyksen merkitys on korostunut entisestään työn liikkuvuuden ja itsenäisyyden lisääntymisen myötä. Heidän mukaansa aiemmin työkenttä määrittyi ohjeiden ja valvonnan kautta, kuitenkin tänä päivänä itseohjautuvuus on työnteon keskiössä. Jotta työntekijä kykenisi työskentelemään itseohjautuvasti Kjelinin ja Kuusiston mukaan, niin se vaatii ymmärrystä organisaation arvoista ja tavoitteista sekä tietoa omalle työlle kohdistuvista odotuksista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 167.)

#### 4 Aikuisten oppiminen

Oppiminen on monimutkainen aivoissa tapahtuva tapahtumasarja, joka perustuu vuorovaikutukseen yksilön ja yhteisön välillä. Oppimiseen sisältyy kyky tallentaa ja palauttaa informaatiota muistiin nopeasti ja tehokkaasti. Oppimisen avulla ihminen pystyy ratkaisemaan ongelmia ja luoda uutta tietoa yhdistämällä sitä jo olemassa olevaan tietoon. Käytännössä oppiminen ilmenee uuden tiedon ja taidon osaamisena tai suorituksen nopeutumisenä. Oppimisen myötä virheet vähenevät työsuorituksissa ja toimintavaihtoehdot lisääntyvät. Oppiminen lisää tilanteiden ja asioiden ymmärtämistä ja vaikuttaa myönteisesti asioiden, ihmisten ja tilanteiden suhtautumiseen. (Kangas&Hämäläinen 2007, 29.)

##### Aivot ja oppiminen

Kupias ja Peltola (2019, 40) kirjoittavat siitä, että aivotutkimus on tuonut lisävalaistusta ihmisen oppimisesta ja puoltaa sitä käsitystä, että opimme jatkuvasti ja elinikäinen oppiminen on mahdollista. Aivokuvauksissa on saatu selville, että harjoittelemineen vaikuttaa aivojen toimintaan, aineenvaihduntaan ja jopa rakenteeseen. Tästä Kupias ja Peltola käyttävät esimerkkinä lontoolaisia taksikuskeja. Lontoon taksikuskeilla hippokampus on hämmästyttävän suuri. Hippokampus on alue aivoissa, joissa käsitellään paikkatietoja. Kupias ja Peltola kirjoittavat, että Lontoon taksikuskit harjoittavat koko ajan aivojensa niitä osia, jotka käsittelevät paikkatietoja ja näin nämä alueet aivoissa vahvistuvat. Kupias ja Peltola toteavatkin, että harjoittelun myötä ihmisen aivot muuttuvat koko ajan. (Kupias & Peltola 2019, 40.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 40-41) mukaan ihmiset aivot ovat hyvin muovautuvat. Heidän mukaansa aivot tottuvat ja harjaantuvat siihen, mihin niitä käytetään. He kirjoittavat, että oppiessa aivojen hermoverkot luovat uusia verkostoja ja aivojen hermoverkot muuttuvat vielä aikuisiälläkin. Kyky oppia siis säilyy koko elämän heidän mukaansa. (Kupias & Peltola 2019, 40-41.)

##### 4.1 Oppiminen ja ikä

lästä riippumatta ihmisellä on kyky oppia ja muistaa asioita koko elämänsä ajan. Aikuisilla on samat mahdollisuudet oppia uusia asioita kuin nuorilla. Ehkä merkittävin ero nuorten ja aikuisten oppimisessa on se, että aikuisten yksilölliset erot ovat suuremmat kuin nuorilla ja tämä on tärkeä asia ottaa huomioon, kun perehdytetään ja työhön opastetaan aikuista ihmistä. Aikuisilla oppijoilla on se etuna verrattuna nuorempiin oppijoihin, että heillä on paljon kokemusta ja aiempaa tietoa, jota voivat hyödyntää uuden oppimisessa, koska uuden oppiminen rakentuu aikaisemman opitun pohjalle. Lisäksi oppiminen itsessään pitää ihmisen aivot virkeinä. On myös hyvä muistaa, että aiemmin opittu saattaa joskus toimia myös esteenä uuden oppimiselle. Saattaa esiintyä muutosvastarintaa, että aina on tehty näin, mutta yleensä

muutosvastarinta lientyy, kun omat asenteet uuta opittavaa asiaa kohtaan muuttuvat positiivisemmaksi. (Kangas&Hämäläinen 2007, 29.)

Aikuisen ihmisten oppimismotivaatioon vaikuttaa hyöty näkökulma, että hän pääsee heti soveltamaan oppimaansa uutta asiaa käytäntöön ja omaan toimintaansa. Joskus motivaatiota voi nakertaa se, että on pitkä aika siitä, kun on opiskellut tai on hyvin vähän opiskelukokemuksia. On hyvä ottaa huomioon myös se, että ikääntyminen aikuisilla voi vaikuttaa aistien toimintaan, motoriikkaan ja reaktionopeuteen. Tosin edellä mainitut asiat ovat yksilöllisiä. Ulkoiset häiriötekijät, kiire ja väsymys vaikuttavat iäkkäämmillä ihmisillä enemmän oppimiseen, muistamiseen, keskittymiseen kuin nuorilla ihmisillä. (Kangas&Hämäläinen 2007, 29.)

Aikuisilla ihmisillä on yleensä hyvät itsearviointitaidot. Toki joukkoon mahtuu myös poikkeuksia. Itsearviointi on kuitenkin kyky, jota on mahdollista kehittää harjoittelemalla. Itsearviointi kehittää itseohjaavuutta, mikä tarkoittaa sitä, että aikuiselta löytyy kykyä arvioida omia tavoitteitaan ja toimintansa tuloksia. Itseohjautuvuus ilmenee aikuisella myös kykyä muodostaa oma mielipide asioista ja perustella ne. Itseohjaavuutta on myös kyky ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, mikä aikuisilta onnistuu hyvin. (Kangas&Hämäläinen 2007, 30.)

Kupias ja Peltola (2019, 40-41) kirjoittavat iän tuomista vaikutuksista oppimiseen näin, että ikääntymisen myötä ihmisen tietopankki laajenee, hermoverkot ja assosiaatioyhteydet lisääntyvät. Ihmisen kyky arvioida tiedon tarpeellisuutta paranee ikääntyessä heidän mukaansa ja kyky syy-seuraussuhteiden näkemiseen ja kokonaisuuksien hahmottamiseen vahvistuvat. Kupias ja Peltola puhuvat kristallisoitusta älykkyydestä ja se on parhaimmillaan 60-70 vuotiailla. Kristallisoitu älykkyys tarkoittaa laajaa tietopohjaa ja sen taitavaa käyttöä heidän mukaansa. (Kupias ja Peltola 2019, 40-41.)

Kupias ja Peltola (2019, 42) kirjoittavat samasta asiasta kuin Kangas ja Hämäläinen iäkkäiden oppimisesta eli työmuistissa tapahtuu muutoksia ja näin häiriöherkkyys lisääntyy. Kupiaksen ja Peltolan mukaan tämä ilmenee punaisen langan katoamisena aiempaa herkemmin tilanteissa, joissa on keskittymistä häiritseviä tekijöitä. Heidän mukaansa rauhallinen ympäristö tukee parhaiten mieleen painamista ja oppimista. He kirjoittavat myös sirpaletiedosta, mikä rasittaa enemmän iäkkäämpää oppijaa, jos tietoa ei voi liittää mihinkään aiempaa opittuun kokonaisuuteen. Kupias ja Peltola toteavat, että sen minkä iäkkäämpi oppija häviää nuoremmalla oppijalle esim. informaation prosessoinnissa ja työmuistin kapasiteetissa, niin iäkkäämpi korvaa sen suurella tieto- ja kokemusvarannollansa. (Kupias & Peltola 2019, 42.)

#### 4.2 Muisti ja palautuminen

Muistilla on keskeinen sija oppimisessa. Ihmisen työmuistiin mahtuu kerrallaan vain 4-6 uutta tietoa. Tämä on hyvä pitää mielessä, kun perehdyttää ja opastaa uutta asiaa. Asioiden kerääminen vaikuttaa positiivisesti muistamiseen ja oppimiseen esimerkiksi asiatieto unohtuu,

jos sitä ei kertaakaan vuosien kuluessa. Taitojen ja tapojen oppiminen säilyy muistissa paremmin. Lisäksi oppimisessa on hyvä ottaa huomioon se seikka, että aikuisilla työmenetelmät ovat automatisoituneita johtuen työkokemuksesta ja elämäkokemuksesta, joten tarkkaavaisuus ei joudu koetukselle tutuissa olosuhteissa ja näin työmuistiin vapautuu tilaa uusille asioille, kun taas nuorilla tilanne on päinvastainen. Juuri työuraansa aloittavalle kaikki on uutta ja asiat vaativat paljon keskittymistä ja muisti on koetuksella. Kannattaa välttää liian isoa tietotulvaa opetuksessa ja keskittyä vaan kaikista olennaisimpiin ja tärkeisiin asioihin. (Kangas&Hämäläinen 2007, 30.)

Kupias ja Peltola (2019, 40-41) kirjoittavat siitä, että vaikka työelämä haasteineen tuo aivoille virikkeitä, niin se myös kuluttaa aivoja. Heidän mukaansa joka puolelta tuleva informaatiotulva kuluttaa ja väsyttää aivoja jatkuvasti. Heidän mukaansa aivot tarvitsevat sopivassa suhteessa virikkeitä ja lepoa. He sanovat, että oppimiselle on tärkeää aivojen lepo. Kupias ja Peltola kirjoittavat oppimishypyistä, joita syntyy usein yöaikaan, kävelylenkillä tai rentoutuessa. Heidän mukaansa on tärkeää tauottaa oppimista. Aivotyö vaatii heidän mukaansa taukoja 2-4 tunnin välein. He sanovat, että palautumisella on yhtä suuri merkitys kuin harjoittelemisella aivojen toiminnassa. Heidän mukaansa yli 9-10 tunnin työpäivät eivät ole tehokkaita oppimisen tai työsuorituksen kannalta. (Kupias& Peltola 2019, 40-41.)

### Tunteet ja oppiminen

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 43) mukaan tunteilla on vaikutusta oppimiseen. Heidän mukaansa, jos opeteltavaan asiaan liittyy tunteita kuten innostusta, iloa, uteliaisuutta jopa vihaakin niin luettu ja koettu asia jää todennäköisemmin mieleen. Vahvat oppimiseen liittyvät tunteet ovat heidän mukaansa merkki siitä, että kyse asiasta, joka on oppijalle merkittävä. Heidän mukaansa on tärkeää pysähtyä tunteiden äärelle, koska ne kertovat oppijan toiveista, tarpeista ja arvostuksista. (Kupias & Peltola 2019, 43.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 43) mukaan positiivinen mieliala ja tunnelma ovat hyödyllisiä oppimisen kannalta, sillä heidän mukaansa positiiviset tunteet parantavat tarkkaavaisuutta. He kirjoittavatkin siitä, kuinka joustavuus, tarkkaavaisuus ja myönteisyys oppimisessa mahdollistavat luovan toiminnan, ruokkivat leikkimielisiä kokeiluja ja uteliaisuutta. He toteavat, että myönteisessä tunnetilassa on helpompi muuttaa käsityksiään, jos ne osoittautuvat virheelliseksi tai puutteelliseksi. (Kupias & Peltola 2019, 43.)

Kupias ja Peltola (2019, 43-44) kirjoittavat siitä, kuinka pelko tai liiallinen stressi voivat kaventaa ja fokusoida oppimista. Tästä heillä on tarjota esimerkkinä yt-menettely prosessiin liittyvää tiedotustilaisuutta. He kirjoittavat, että kutsu yt-menettelystä jää mieleen, vaikka itsetilaisuudesta muistaisi jälkepäin ehkä oman ja työtovereiden vaisut ilmeet ja

tihentyneen hengityksen. He kirjoittavat siitä, kuinka ihminen kuulee vain sen, minkä kuvittelee kuulevansa ja tilaisuuteen osallistuneilla saattaa jäädä mieleen varmoja muistikuvia tilaisuudesta, mutta ne kaikki poikkeavat toisistansa. Kupias ja Peltola toteavat, että kielteiset tunteet nostavat tarpeen puolustaa totuttuja ajatuksia ja toimintamalleja. (Kupias & Peltola 2019, 43-44.)

Kupias ja Peltola (2019, 45) kirjoittavat mielenkiintoisesta havainnoista, kun teemme virheen tai mokan hermosolut aivoissamme vilkastuvat, tästä seuraa tunnereaktio, tyypillisesti ärsyyntyminen ja turhautuminen. Monia virheiden tekeminen ahdistaa heidän mukaansa. He kirjoittavat siitä, kuinka virheiden tekemiseen liittyy riski tulla nolatuksi ja joutua naurun alaiseksi. Heidän mukaansa monet ihmiset pelkäävät virheitä suunnattomasti. Kupias ja Peltola toteavat, että virheitä ei voi kokonaan välttää ja niiden tekeminen kuuluu opetteluvaiheeseen ja myöhempääkin aikaan. He sanovat, että huippuasiantuntijoiksi kehitytään kokemusten ja harjoittelun kautta. He kirjoittavat, että virheet ja epäonnistuminen ovat loistavaa oppimismateriaalia ja toteavat, että työpaikalla tehtyjä virheitä on turha kotiin kantaa mietittäväksi. He sanovat kuinka arvokasta on päästä työskentelemään tiimissä, jossa mokat voidaan jakaa ja niistä voidaan oppia yhdessä. Kupias ja Peltola heittävät ilmaan ajatuksen siitä, että mitä voitaisiin työyhteisössä tehdä, jotta virheet purettaisiin avoimesti ja saataisiin koko työyhteisön hyödyksi? (Kupias & Peltola 2019, 45.)

#### 4.3 Oppimisvaikeudet

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 46) mukaan noin joka neljännellä tai viidellä on oppimiseen liittyviä vaikeuksia. Oppimiseen liittyvät vaikeudet ovat heidän mukaansa yksilöllisiä ja ne samakin oppimiseen liittyvä vaikeus ilmenee ihmisillä eri tavalla. Kupias ja Peltola muistuttavat siitä, että oppimisvaikeudet eivät kerro ihmiset motivaatiosta, työtehosta tai älykkyydestä mitään. Heidän mukaansa on keinoja helpottaa oppimisvaikeutta, täytyy vaan ensin tunnistaa mikä toimii itsellä. He sanovat, että esimerkiksi musiikin kuuntelu auttaa tarkkaavaisuudesta kärsiviä henkilöitä. Musiikin kuuntelu tehtäviä tehdessä helpottaa oppimista, jos kärsii tarkkaavaisuuteen liittyvistä ongelmista. Tosin he lisäävät, että musiikin tiedetään edistävän muutoinkin oppimista. He sanovat, että miellyttävä ja nopeatempoinen musiikki 15 min kuunneltuna ennen oppimista aukaisee oppimisen ikkunan, joka kestää puoli tuntia. (Kupias & Peltola 2019, 46.)

Kupias ja Peltola (2019, 47-48) kehottavat itsetutkiskeluun, jos epäilee itsellensä oppimisvaikeuksia ja miettii miten niitä voisi helpottaa mahdollisesti. Heidän mukaansa näillä kysymyksillä pääsee jo alkuun. Miten opit parhaiten? lukemalla, kuuntelemalla, keskustelemalla vai itse kokeilemalla? Onko musiikista tai liikunnasta hyötyä keskittymisessä? Missä opit parhaiten? Tarvitsetko rauhallisen oppimisympäristön vai auttaako pieni taustahäly keskittymään? Milloin opit parhaiten? Onko oppiminen helpompaa aamulla, päivällä, iltapäivällä vai illalla?



Miten energiatasosi vaikuttavat oppimiseen? Millaisia apuvälineitä kannattaa käyttää? Tarvitsetko korvatulppia tai kuulokkeita? Entä taustamusiikkia? Haluatko hypistellä jotakin opiskellessasi? Voiko peli synnyttää oivalluksia? Kupias ja Peltola toteavat, että oman oppimistavan tunnistaminen auttaa kohdistamaan energiaa tarkoituksenmukaisesti ja helpottaa oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 47-48.)

#### 4.4 Erilaista oppimista eri tilanteisiin

Kupias ja Peltola (2019, 48-53) kirjottavat siitä, että työpaikalla on monenlaisia oppimistilanteita, jotka vaativat erilaista oppimista. Tästä he antavat esimerkin. välillä työntekijän odotetaan oppivan yksityiskohtaisia sääntöjä ja toimia mallin mukaan ja välillä taas odotetaan oppiessasi uutta niin samalla kehität toimintaa. Oppiminen voi olla heidän mukaansa toistavaa oppimista, ymmärtävää oppimista ja luovaa oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 48-53.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 49-50) mukaan toistavaa oppimista tarvitaan silloin, kun tarkkaan määritellyt toimintamallit täytyy oppia seikkaperäisesti. Toistavaa oppimista tarvitaan heidän mukaansa työtehtävissä missä työvaiheet ovat noudattavat yksityiskohtaisia standardeja ja niistä poikkeaminen aiheuttaisi vaaratilanteen tai virheen palvelun tai tuotteen laadussa. Toistava oppiminen vaatii oppijalta tarkkaa kuuntelua ja varmistusta siitä, että pystyt muistamaan ja toistamaan yksityiskohtaisesti oikean tavan toimia. Kupias ja Peltola toteavat, että asian ymmärtäminen helpottaa muistamista. (Kupias & Peltola 2019, 49-50.)

Kupias ja Peltola (2019, 50-51) kirjoittavat, että ymmärtävää oppimista tarvitset silloin, kun pelkkä mallin mukainen toiminta ei riitä. Ymmärtävää oppimista tarvitaan heidän mukaansa silloin, kun asiat ovat monimutkaisia ja tilanteet muuttuvat tiuhaan tahtiin. Tällaisissa tilanteissa ei ole mahdollista opetella kaikkea mallin mukaan. Kupias ja Peltola toteavat, että jos tehtävä vaatii kykyä soveltaa opittuja asioita ja joustavuutta, niin täytyy ymmärtää, miksi asioita tehdään niin kuin tehdään ja ottaa tieto haltuun omakohtaisesti. He kirjoittavat, että kun ymmärtää asioiden ja toiminnan taustoja niin osaa yhdistää ja soveltaa niitä sellaisiinkin tilanteisiin, mitä ei ole yksityiskohtaisesti käyty läpi. (Kupias & Peltola 2019, 50-51.)

Luovaa oppimista tarvitaan Kupiaksen ja Peltolan (2019, 52-53) mukaan silloin, kun on tarkoitus luoda sellaisia ideoita ja ratkaisuja, mitä ei ole aiemmin ollut. Heidän mukaansa tällainen oppiminen vaatii uskallusta nähdä asioita uudella tavalla ja rohkeutta kokeilla jotain uutta. Luovassa oppimisessä korostuu heidän mukaansa kyky arvioida jo olemassa olevia toimintamalleja ja luoda uutta. (Kupias & Peltola 2019, 52-53.)

Kupias ja Peltola (2019, 53) toteavat, että eri oppimisen tasoilla taitelu voi hämmentää uutta työntekijää. Yhtenä hetkenä toivotaan pilkuntarkkaa ohjeiden noudattamista ja toisena hetkenä toivotaan, että työntekijä on luova ja kykenee itseohjautuvuuteen. Kupias ja Peltola sanovat, että tämä ei ole mikään ongelma, jos kaikki tietävät miksi missäkin tilanteessa

toimitaan niin kuin toimitaan. Heidän mukaansa oppijan on tärkeää selvittää, mitä häneltä odotetaan missäkin tilanteessa. (Kupias & Peltola 2019, 53.)

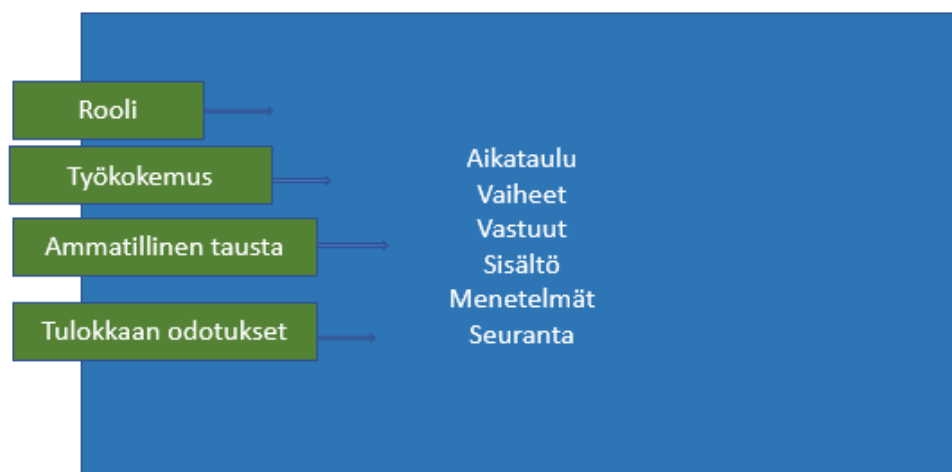
## 5 Perehdytyksen suunnittelu

### Henkilöstöpolitiikka ja suunnitelmallisuus keskeisessä asemassa

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan perehdyttämiseen kuuluu suunnitelmallisuus. Kaikki lähtee heidän mukaansa siitä, että millaista henkilöstöpolitiikkaa yrityksessä harjoitetaan. Henkilöstöpolitiikassa päätetään henkilöstöhankintaan liittyviä asioita kuten esim. mihin tehtäviin palkataan ammattitaitoisia henkilöitä ja mihin aloittelijoita, käytetäänkö oppisopimuskoulutusta tai muita työssä oppijoita, miten paljon tarvitaan osa-aikaisia työntekijöitä, vuokratyövoimaa ja pikasijaisia jne. Yrityksen henkilöstöpolitiikassa päätetään, miten nämä erilaiset työntekijäryhmät perehdytetään ja koulutetaan. (Kangas&Hämäläinen 2007, 6.)

Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 198-199) puhuvat suunnitelmallisen perehdytyksen puolesta. Heidän mukaansa joustava suunnitelma tukee perehdyttämistä luoden rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. He kiteyttävät lyhyesti perehdytys suunnitelman osiksi aikataulun, vaiheet, vastuut, sisältö, menetelmät ja seurannan. Lisäksi heidän mukaansa perehdytys suunnitelmaan vaikuttaa työntekijän tuleva rooli, aiempi työkokemus, ammatillinen tausta ja uuden työntekijän odotukset. (Kjelin&Kuusisto 2003, 198-199.)

Samaa perehdytys suunnitelman sisältöperustetta käyttää myös Kangas ja Hämäläinen (2007,6-7). Alla oleva kuva (kuvio 2) kiteyttää edellä kerrotun.



Kuvio 2: Perehdytys suunnitelma muokattu, (Kjelin & Kuusisto 2003)

## 5.1 Perehdytyksen sisällön suunnittelu

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 199,202) mukaan perehdyttämisen sisällön suunnittelemisessa pätevät tietyt perussäännöt, joita ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Kokonaiskuvalla he tarkoittavat sitä että työntekijä oppii tuntemaan asiakkaat, omistajat ja henkilöstön sekä näiden osapuolien väliset suhteet ja prosessit. Kokonaiskuvan neljäs elementti on heidän mukaansa yrityksen arvot. Kjelin ja Kuusisto korostavat arvojen merkitystä perehdytystä suunniteltaessa. Heidän mukaansa on tärkeää, että yrityksen arvot läpäisevät kaikki perehdyttämisen osa-alueet. He käyttävät esimerkkinä joustavuutta eli jos yritys painottaa arvoissa ja strategiassaan joustavuutta, niin on tärkeää, että uusi työntekijä voi havainnoida sitä, ja pohtia miten se näkyy hänen omassa työssään, yrityksen toiminnassa ja kun toimitaan asiakkaiden kanssa. Kjelin ja Kuusisto toteavat, että perehdytyksen sisällön suunnittelua voidaan helpottaa esittämällä yksinkertainen kysymys, mikä auttaa työntekijää menestymään työtehtävässään? Heidän mukaansa perehdyttämisen sisällön valintaa voidaan lähestyä hyvin yleisellä tasolla, mutta tietyt asiat kuuluvat heidän mukaansa hyvään perehdytykseen yrityksestä tai tehtävästä riippumatta. Perehdyttämisen lopulliseen sisältöön vaikuttavat heidän mukaansa kuitenkin yrityksen strategia ja tavoitteet, arvot, tulokkaan tehtävä ja aiempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199, 202.)

Kangas ja Hämäläinen lähtevät perehdyttämisen suunnittelussa liikkeelle hyvin käytännön läheisesti. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan perehdyttämisen suunnittelussa lähdetään liikkeelle siitä ketkä ovat nimetyt perehdyttäjät, työpaikkaohjaajat ja työnopastajat. Mikä on heidän toimenkuvansa ja vastuunsa perehdyttämisen ja työhönopastuksen toteuttamisessa? Millaiset valmiudet heillä on perehdyttämisen hoitamiseen? Onko heidät koulutettu ja millaista koulutusta tarvitaan lisää mahdollisesti? Lisäksi mietitään mikä on esimiehen ja muiden työkavereiden rooli perehdytyksessä ja työnopastuksessa? (Kangas&Hämäläinen 2007, 6.)

## 5.2 Oppimistavoitteet ja perehdytysohjelma

Seuraavaksi määritetään oppimisentavoitteita. Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007, 6) oppimistavoitteiden määrittäminen kuuluu perehdyttämisen suunnitteluun. Heidän mukaansa tavoitteita suunniteltaessa pohditaan seuraavanlaisia asioita kuten minkälaisia asioita tietoja, taitoja ja asenteita perehdytettävän on määrä oppia, missä ajassa ja miten hyvin? Oppimistavoitteet voivat olla kaikille samoja heidän mukaansa, mutta yksilölliset erot on muistettava ottaa huomioon. (Kangas&Hämäläinen 2007, 6.)

Oppimistavoitteiden määrittelyn jälkeen on aika siirtyä suunnittelemaan perehdytysohjelmaa ja sen sisältöä. Perehdytysohjelmassa mietitään mitä aiheita käsitellään, suunnitellaan aika-aulutusta, käydään läpi apuvälineet ja oheisaineistot mitä tarvitaan ja varmistetaan perehdyttämisen vastuuhenkilöt. Perehdytysohjelmat voivat yksilöllisiä tai tietylle ryhmälle suunnattuja ohjelmia. Perehdytysohjelma toimii hyvänä muistilistana perehdyttäjälle kuin

perehdyttävällekin. Myöhemmin perehdytysohjelman runkoon tehtyjen tarkastusmerkintöjen avulla on mahdollista seurata, miten perehdytysohjelma on eri tilanteissa toteutunut. (Kangas&Hämäläinen 2007, 6.)

Hyvän perehdytysohjelman ominaisuuksia

Kjelin ja Kuusisto (2003, 219-220) esittävät Kennedyn ja Bergerin tutkimuksen vuodelta 1994, missä esitellään hyvän määrämuotoisen perehdyttämisohjelman ominaisuuksia. Tutkimuksen mukaan hyvässä perehdytysohjelmassa ohjelman tavoitteet ja arviointitavat on mietitty etukäteen. Tiedollisten tavoitteiden lisäksi on kiinnitetty huomiota oppimista tukevan ilmapiirin luomiselle. Tutkimuksen mukaan hyvän perehdytysohjelman eri osat muodostavat mielekkään kokonaisuuden. Jokainen perehdytykseen osallistuva perehdyttäjä ymmärtää oman roolinsa ja ohjelman tavoitteet. Uusilla tulokkailla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella tuntemuksistaan turvallisesti. Tutkimuksen mukaan perehdyttämisessä käsitellään keinoja, joilla uusi työntekijä voi keventää kuormitustaan ja kerrotaan ne tukihenkilöt, joilta saa pyydettyä apua. Hyvässä perehdytyksessä perehdytysohjelma aloitetaan heti työsuhteen alussa. Perehdytysohjelma nähdään yhtenä tietokanavista, jolloin siinä käsiteltävä tieto on rajattu. Tutkimuksen mukaan tiedonsaanti jaksotetaan ja ajoitetaan järkevästi niihin tilanteisiin, joissa tietoa tarvitaan. Lopuksi hyvä perehdytysohjelma tukee yrityksen tavoitteita ja strategiaa. (Kjelin&Kuusisto 2003, 219-220.)

Perehdytysohjelman runko

Kangas ja Hämäläinen (2007, 9, 12) tarjoavat käytännön esimerkin perehdytysohjelman rungosta. Ennen varsinaisen työnaloitusta uusi työntekijä saa tietoa työpaikasta, työtehtävästä ja työhön liittyvistä asioista jo työhaastattelussa. Mahdollisesti saa mukaansa työhaastattelusta jotain työhön liittyvää oheisaineistoa, johon voi paneutua jo etukäteen. Työsopimusta solmitaessa asioita syvennetään vielä lisää. Työnantaja keskustele uuden työntekijän kanssa tarkemmin työsuhteeseen liittyvistä asioista kuten esim. salassapitovelvollisuudesta. Yrityksessä aletaan seuraavaksi valmistautumaan uuden työntekijän saapumiseen. Uudesta työntekijästä tiedotetaan muille etukäteen. Yrityksessä sovitaan kuka ottaa uuden työntekijän vastaan esimies vai perehdyttäjä. Yrityksessä päätetään kuka hoitaa perehdytyksen aluksi ja kuka mahdollisesti myöhemmin perehdyttää. Perehdyttäjä huolehtii siitä, että hänellä on kaikki tarvittava valmiina perehdyttämiseen liittyen esim. perehdyttämisaineisto, työohjeet jne. ja hän on laatinut valmiiksi ainakin ensimmäisen päivän perehdytysohjelman. (Kangas&Hämäläinen 2007, 9,12.)

### 5.3 Ensimmäinen perehdytyspäivä

Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007, 9, 12) ensimmäisen perehdytyspäivän tavoite voisi olla tutustuminen. Perehdyttävä ja perehdyttäjä tutustuvat toisiinsa, jos eivät ole aiemmin

tavanneet. Tutustumisen eli keskustelun avulla perehdyttäjät saa arvokasta tietoa esim. uuden työntekijän aiemmasta työkokemuksesta ja voi paremmin suunnitella perehdyttämistä tähän tietoon pohjautuen. Keskustelun avulla perehdytettävä pystyy ilmaisemaan millaista tukea hän odottaa perehdyttäjältä, kuinka paljon ja miten pian perehdytettävä toivoo jo itsenäisiä työtehtäviä. Kankaan ja Hämmäläisen mukaan toiseen tutustuminen toimii hyvänä pohjana alkavalle yhteistyölle. (Kangas&Hämmäläinen 2007, 9,12.)

Seuraavaksi perehdyttäjät esittelee tulokkaalle tulevan perehdytysohjelman ja käy sen läpi suurpiirteisesti uuden työntekijän kanssa. Perehdytysohjelmassa olisi hyvä miettiä Kankaan ja Hämmäläisen (2007, 10, 12) mukaan sitä, kuinka paljon uutta asiaa voidaan sisällyttää ensimmäiseen päivään, jos koko työpaikka ja työyhteisö ovat vieraita uudelle työntekijälle. Heidän mukaansa on hyvä tiedostaa se seikka, että suuresta asiämäärästä jää muistiin vain murtoosa, jos asiat ovat vieraita uudelle työntekijälle. Heidän mukaansa ensimmäisenä päivänä kannattaa keskittyä sellaisten asioiden opettamiseen, mitkä ovat tärkeä oppia heti. Heidän mukaansa asioita voidaan kerrata vielä seuraavina päivinä ja näin vahvistaa niiden muistamista myöhemmin. (Kangas&Hämmäläinen 2007, 10, 12.)

#### Perehdytysohjelman sisältö vaihtelee

Ensimmäisen päivän ohjelmasisältö voi vaihdella paljon. Ensimmäisen päivän ohjelmaa suunniteltaessa on hyvä miettiä, onko uusi työntekijä ammattitaidoton vai ammattitaitoinen henkilö. Jos työntekijä on ammattitaidoton aloittelija niin häntä ei jätetä ensimmäisen päivänä yksin, vaan hän kulkee perehdyttäjänsä rinnalla, tutustuu uusiin työtehtäviin seuraamalla vierestä, kun perehdyttäjät työskentelee. Ammattitaidottoman aloittelijan oppimistavoite voi olla, että hän saa luotua yleiskuvan työtehtävästä ja ihmisistä, oppii kulkemaan yrityksen tiloissa ja löytää tavallisimmat työvälineet. Ammattitaidottoman työntekijän työnopastus aloitetaan vähitellen huomioiden uuden työntekijän tilanne. Ammattitaitoinen henkilö saattaa jo työskennellä ensimmäisenä päivänä yksin. On hyvä suunnitella millaista perehdytysohjelmaa myös hän kaipaisi. Ammattitaitoinen henkilö saattaa kaivata tietoa siitä, mistä hän saa tarvittaessa nopeasti lisätietoa, jos hänellä on kysyttävää eli mistä yhdyshenkilöiden nimet ja puhelinnumerot ovat löydettävissä nopeasti. Ammattitaitoisen työntekijän perehdytysohjelmaan on hyvä liittää jo alkuvaiheessa työssä esiintyvät riskit ja niihin varautuminen. (Kangas&Hämmäläinen 2007, 10,12.)

#### 5.4 Ajankäyttö perehdyttämisessä ja varasuunnitelmat

Kankaan ja Hämmäläisen (2007, 6-7) mukaan ajankäyttöön on syytä kiinnittää huomiota suunniteltaessa perehdyttämistä. Heidän mukaansa aikaa ei välttämättä tarvitse olla paljon käytettävissä, jos se on hyödynnetty tehokkaasti. Tärkeää heidän mukaansa on, miten varattu aika käytetään hyödyksi. Heidän mukaansa ajankäytön suunnittelussa täytyy pohtia sitä, miten paljon aikaa täytyy varata työpaikalla eri tehtävien oppimiseen, jos kyseessä on

ammattitaitoinen henkilö tai vasta työuraansa aloitteleva ammattitaidoton henkilö. (Kangas&Hämäläinen 2007, 6-7.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) kirjoittavat perehdyttämisen kestosta näin, että perehdyttämisjakson kesto on yleensä sama kuin koeajanpituus. Heidän mukaansa tietotyössä työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen yritykseen kestää vähintään puoli vuotta. He mainitsevat myös, että useammat asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat kokevat olevansa perehtymisvaiheessa lähes koko ensimmäisen vuoden ajan. Heidän mukaansa on hankala antaa vastausta siihen, koska perehdyttäminen varsinaisesti loppuu, he toteavat sen kuitenkin päättyvän silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. (Kjelin&Kuusisto 2003, 205.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 7) toteavat, että perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu myös varasuunnitelmien laatiminen yllättävien tai poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Heidän mukaansa tällaisia tilanteita voi olla esim. kuka toimii perehdyttäjän sijaisena tämän ollessa sairas tai lomalla? Millaiset resurssit työyhteisössä on hoitaa uuden työntekijän perehdytys, jos perehdyttämiseen on käytettävissä aikaa vain yksi päivä kolmen päivän sijaan? (Kangas&Hämäläinen 2007, 7.)

#### Oheismateriaalit

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 7) mukaan oheismateriaalit säästävät varsinaisessa perehdyttämisessä käytettävää aikaa. Oheismateriaalit voivat olla kirjallisessa tai sähköisessä muodossa esim. turvallisuusohjeet, Tervetuloa taloon opas jne. Oheismateriaaleja valmistettaessa on heidän mukaansa hyvä merkitä ylös tuotoksen valmistumispäivämäärä ja samalla varmistaa, että kuka vastaa materiaalien päivytyksestä ja kuinka usein, jotta ne ovat ajan tasalla. Kankaan ja Hämäläisen mukaan oheisaineistosta on paljon hyötyä uudelle tulokkaalle. Heidän mukaansa uusi työntekijä voi tutustua materiaaliin itsenäisesti etukäteen ja myöhemmin kerrata asioita oheisaineiston avulla. (Kangas&Hämäläinen 2007, 7.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205-206) ovat kirjoittaneet perehdyttämisen menetelmistä, että niiden valinnassa on tärkeää, että ne sopivat organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja että käytetyt menetelmät ovat riittävän monipuolisia, jolloin uusi työntekijä saa eri näkökulmia ja ärsykeitä opittavasta asiasta. Materiaalien suunnittelussa täytyy Kjelinin ja Kuusiston mukaan ottaa huomioon käytännöllisyys, että niitä on helppo käyttää ja niihin on helppo tutustua. Myös Kjelin ja Kuusisto korostavat materiaalien päivittämisen tärkeyttä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205-206.)

#### Oppimisen seuranta

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 7) mukaan perehdyttämisen suunnitteluun ja perehdytysohjelmiin sisältyy oppimisen seuranta ja varmistus. Perehdyttämisen ohjelmaan kannattaa kirjata heidän mukaansa ylös tuleva perehdyttämisen seurantakeskustelu. Seurantakeskustelun

tukena voidaan heidän mukaansa käyttää perehdyttämisen tarkistuslistaa tai muuta vastaavaa dokumenttia. (Kangas&Hämäläinen 2007, 7.) Oppimisen seurannasta ja varmistamisesta vielä lisää sitä koskevassa omassa luvussaan.

## 6 Työssä oppiminen

Työ näyttelee suurta osaa ihmisen elämässä ja työhön sisältyy luonnollisesti oppiminen. Uusien asioiden, tietojen ja taitojen opettelu luo sisältöä ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Työssä oppiminen kehittää ihmistä itseään ja innostaa kehittymään ja kehittämään. (Grönfors 2010, 17.)

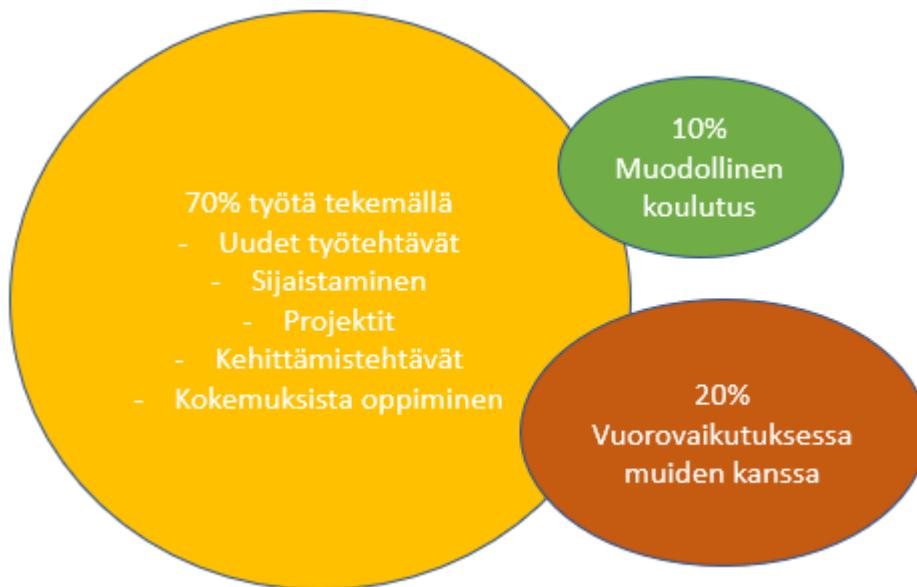
Grönfors (2010, 17) kirjoittaa, että työssä oppiminen on muodostunut yrityksissä tärkeäksi menestystekijäksi erityisesti 1970- luvun jälkeen. Tähän ovat vaikuttaneet hänen mukaansa teknologian nopea kehitys, tietotekniikka uusine sovelluksineen, ympäristön nopea muuttuminen ja asiakkaiden vaativuuden lisääntyminen. (Grönfors 2010, 17.)

### Työ oppimisympäristönä

Kupias ja Peltolan (2019, 5) mukaan työssä oppiminen on tärkeää, mutta valitettavasti aliarvostettua heidän mukaansa. Heidän mukaansa työssäoppiminen tapahtuu usein pikkuhiljaa ja huomaamattomasti työhössä, ettei sitä havaitse esimies, työtoveri tai oppija itse. Heidän mukaansa valtava muutospaine huomataan kyllä yrityksessä ja siihen liittyvä oppiminen koetaan haasteena, mutta kun tarvittava osaaminen on saatu haltuun heidän mukaansa, niin oppimiseen liittyviä ponnistuksia ei enää muisteta ja saavutettua osaaminen nähdään itsestäänselvyytenä. Kupias ja Peltola kirjoittavat myös siitä, että työssä oppimisesta ei saa tutkintotodistuksia, vaikka sen merkitys on paljon suurempi kuin oppilaitoksissa opiskeltaessa. Työssäoppiminen on heidän mukaansa työssä menestymisen ja onnistumisen kannalta välttämätöntä. Siitä syystä sen kehittämiseen pitää kiinnittää huomiota heidän mukaansa. (Kupias & Peltola 2019, 5.)

### 70-20-10- Malli

Kupias ja Peltola (2019, 23) kirjoittavat 70-20-10 mallista, jolla voidaan perustella työssäoppimisen ja kehittymisen tärkeyttä. Mallin pohjana on kysely, joka toteutettiin vuonna 1996 kahdelle sadalle menestyvälle yritysjohtajalle. Kyselyssä heiltä kysyttiin, miten he itse ovat oppineet asioita. Kupias ja Peltola sanovat, että malli on monessa yrityksessä käytössä vielä tänäkin päivänä. Mallin mukaan 70% oppimisesta tapahtuu työn ääressä eli työtä tekemällä, 20% vuorovaikutuksessa muiden kanssa esim. mentorointi, perehdytys ja yhteiset projektit ja vain 10% järjestetyssä koulutuksessa tai lukemalla. (Kupias & Peltola 2019, 23.) Alla oleva kuva (kuvio 3) tiivistää edellä kerrotun.



Kuvio 3: 70-20-10- malli työssäoppimisessa muokattu, (Kupias & Peltola 2019)

### 6.1 Moniolotteiset oppimismahdollisuudet

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 11-12) mukaan työpaikalla on valtavasti oppimisen lähteitä. On erilaisia ihmisiä, toimintamalleja, tapahtumia ja informaatiota heidän mukaansa. Heidän mukaansa olennaista on oppimisessa näiden lähteiden huomaaminen ja hyödyntäminen. Heidän mukaansa yrityksissä voidaan luoda rakenteita ja käytänteitä, mikä tukisi oppimista ja oppimisesta tulisi mahdollisimman luonteva osa työtä. Heidän mukaansa yhdessä voidaan rakentaa hyviä oppimisympäristöjä. He sanovat, että lukemattomia asioita voidaan oppia hyvin monella tavalla. He kuitenkin lisäävät että se, kuinka hyvin ihminen hyödyntää näitä oppimisympäristöjä riippuu jokaisen omasta motivaatiosta ja oppimistaidosta sekä erilaiset työympäristöt ruokkivat ja mahdollistavat työssä oppimista hyvin eri tavoin. (Kupias&Peltola 2019, 11-12.)

Kupias ja Peltola kirjoittavat, että työpaikka oppimisympäristönä on äärettömän rikas ja yksittäinen ihminen tuskin koskaan pystyy hyödyntämään kaikkia tarjolla olevia oppimisen lähteitä. Heidän mukaansa oppimisen lähteet ja osaaminen työpaikalla jakaantuu ihmisiin ja seiiniin. Heidän mukaansa seinissä oleva osaaminen pysyy, vaikka ihmiset vaihtuvat. Yksittäisen työntekijän osaaminen poistuu hänen lähtiessään yrityksestä. Seinissä olevaa osaamista ovat erilaiset toimintamallit, dokumentit ja kulttuuri. Ihmiset tuovat Kupiaksen ja Peltolan mukaan työpaikoille osaamistaan, oppivat siellä uutta toinen toisiltaan ja yrityksen käytänteistä. Kupias ja Peltola toteavat, että ihmisissä ja seinissä oleva osaaminen on osittain päällekkäistä. Haasteena on miten saada ja säilyttää tieto, kun ihminen lähtee organisaatiosta pois? He kirjoittavat, että osaamista ja kehittymistä kannattaa dokumentoida systemaattisesti,



jotta organisaatio ei tule liian riippuvaiseksi yksilökohtaisesta osaamisesta. (Kupias & Peltola 2019, 18.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 14-17) mukaan työpaikan oppimisympäristöön vaikuttavat yhteiskunnan tasolla tehtävät toimenpiteet ja ratkaisut. Yhteiskunnallinen tilanne ja poliittiset ratkaisut voivat rajoittaa sekä kehittää työpaikan oppimisympäristöjä. Heidän mukaansa kehittämismahdollisuuksia säädellään lainsäädännöllä, verotuksella ja muilla poliittisilla päätöksillä. Heidän mukaansa työpaikan oppimisympäristöön vaikuttavat myös organisaatiokohtaiset ratkaisut, valinnat ja lähityöyhteisö. Nämä edellä mainitut seikat suodattuvat yksittäisen työntekijän kokemusmaailmaan, aikaisempien tietojen, taitojen sekä tunteiden läpi ja piirtävät mielenmaisemaan kuvaa miltä työpaikan oppimisympäristö näyttää ja tuntuu. (Kupias & Peltola 2019, 14-17.)

#### Oppimisympäristöjen rakentaminen

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 28-29) mukaan työpaikka on aikuisella mainio oppimisympäristö. Heidän mukaansa työ oppimisympäristönä edellyttää työntekijältä tietoa oman työn vaatimuksista, yrityksen tavoitteista, täytyy olla jonkinlaista itseohjautuvuutta, kykyä soveltaa aiempaa osaamista ja kokemusta sekä halua ratkaista käytännön ongelmia. Edellä mainitut asiat ovat Kupiaksen ja Peltolan mukaan tärkeitä lähtökohtia työssä oppimiselle. Miten sitten rakentaa tarkoituksenmukaisia oppimisympäristöjä? Kupias ja Peltola sanovat, että ratkaisuna on se, että oppimista pitää räätälöidä ja organisoida. He kirjoittavat siitä, jos uusi työntekijä tai uusia käytäntöjä opetteleva vanha työntekijä jätetään yksin etsimään ja hyödyntämään eri oppimisenlähteitä, niin metsään mennään heidän mukaansa ja opettelu voi olla hyvin tehontonta ja turhauttavaa oppijalle. He kirjoittavat myös siitä, että toisinaan käy myös niin, että oppija laitostetaan. Tällä he tarkoittavat sitä, että perehdytys on niin tehokasta, että oppija omalle itseohjautuvuudelle ei jää tilaa. Kaikki opittava aines tuodaan valmiiksi pureskeltuna oppijan eteen. Tämä voi heidän mukaansa turhauttaa oppijaa ja oppija ei ota vastuuta omasta oppimisestaan, koska odottaa kaiken olevan valmiina eteen tuotuna. Kupias ja Peltola sanovat, että usein voidaan luottaa siihen, että työntekijät itse osaavat parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää työpaikan oppimismahdollisuuksia, mutta tämä on heidän mukaansa riippuvaista siitä, millaiset valmiudet oppijalle on toimia kyseisessä oppimisympäristössä ja oppisen taidot. Kupias ja Peltola sanovat, että suurissa muutostilanteissa oppijoita ei pitäisi jättää yksin huolehtimaan omasta kehityksestä. Heidän mukaansa on järkevämpää ja tehokkaampaa yhdessä rakentaa hyviä ja toimivia oppimisympäristöjä. (Kupias & Peltola 2019, 28-29.)

#### Sopeuttava, käännteinen ja dialoginen kehittäminen

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 29-31) mukaan kehittäminen ja valmentaminen hoidetaan eri yrityksissä erilaisin periaattein. Työntekijöiden perehdytyksen kehittäminen voi olla

sopeuttavaa, dialogista ja käänteistä heidän mukaansa. Kupiaksen ja Peltolan mukaan sopeuttava kehittäminen on tarpeen asioissa, jotka muodostavat pohjan koko toiminnalle esim. strategia ja sen mukaiset toimintamallit tai tilanteet, joissa on toimittava lain tai muun ohjeistuksen mukaan. Kupias ja Peltola sanovat, että jos kehittäminen on pelkästään sopeuttavaa, niin työntekijöiden osaamista tai motivaatiota ei juurikaan oteta huomioon. He kirjoittavat, että työtä ei koeta omaksi tai merkitykselliseksi ja sitoutuminen on löyhempää. Kupiaksen ja Peltolan mukaan käänteinen kehittäminen antaa valtaa työntekijöille, eivätkä kaikki yritykset ole tähän valmiita heidän mukaansa. Heidän mukaansa valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Heidän mukaansa mitä enemmän vastuuta on mahdollista antaa, sitä enemmän sitä on mahdollista ottaa myös oppimisen suhteen. Kupiaksen ja Peltolan mukaan yrityksen toimintamalli vaikuttaa siihen millaista kehittämistä, perehdytystä ja valmentamista pidetään hyvänä ja toivottavana ja millainen oppimisympäristö rakennetaan. Heidän mukaansa kaiken valmentamisen, perehdyttämisen ja kehittämisen tulisi tukea valittua toimintatapaa. (Kupias & Peltola 2019, 29-31.)

#### Työnopastus käytännössä

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan työnopastuksessa pyritään siihen, että uusi työntekijä oppisi työhön liittyvät uudet tiedot ja taidot. Heidän mukaansa työnopastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Työnopastuksen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii työn keskeiset asiat. Hyvin hoidetun työnopastuksen avulla uusi työntekijä oppii uudet tehtävät heti oikein heidän mukaansa. Aikaa myöden, kun työntekijän taidot paranevat ja ammattitaito lisääntyy, niin nämä seikat vaikuttavat positiivisesti heidän mukaansa työn laatuun ja tehokkuuteen. Kangas ja Hämäläinen toteavat, että kun uusi työntekijä kykenee työskentelemään itsenäisesti niin tämä helpottaa toisten työntekijöiden työtaakkaa, kun ei tarvitse olla koko ajan valvomassa tai korjaamassa opastettavan mahdollisia virheitä. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan työnopastuksessa ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia. Heidän mukaansa ei ole olemassa kaavaa, joka kävisi jokaiseen tilanteeseen johtuen siitä syystä, että opastettavat ovat ihmisinä hyvin erilaisia ja jokainen tilanne on erilainen ja ainutlaatuinen. Siksi on tärkeää heidän mukaansa, että työnopastaja tutustuu opastettavaan ennen varsinaisen opastuksen aloittamista. Kangas ja Hämäläinen kirjoittavat, että kyselemällä, keskustelemalla ja kuuntelemalla opastettavaa, niin opastaja pystyy tämän tiedon varassa suunnittelemaan opastettavalle sopivan opastustavan. Heidän mukaansa moni kokee työnopastuksessa vaativana juuri oikean yksilöllisen opastustavan löytämisen, mutta mitä yksilöllisempi opastustapa on heidän mukaansa, niin sitä tehokkaampaa on oppiminen. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

## 6.2 Opastettavat ovat erilaisia

Kangas ja Hämäläinen (2007, 13) kirjoittavat siitä, että opastettavat eroavat ihmisinä ja ominaisuuksiltaan toisistaan. Heidän mukaansa ihmisillä voi olla erilaiset tiedot ja taidot. Kangas ja Hämäläinen antavat esimerkkejä siitä, miten ihmiset eroavat toisistaan ominaisuuksiltaan. Heidän mukaansa jollakin voi olla vahva teoreettinen koulutus taustalla ja toisella ei ole tutkintotodistusta lainkaan, mutta paljon elämäkokemuksen ja työkokemuksen rikastamaa hiljaista tietoa. Kangas ja Hämäläinen muistuttavat, siitä että n hyvä muistaa, että kaikki osaaminen ei näy papereista heidän mukaansa, vaan sitä on selvitettävä esim. haastatteluiden ja työnäytteiden avulla. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan opastettavat eroavat myös fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan. Joku oppii asiat nopeasti ja joku toinen on kätevä käsistensä heidän mukaansa. He kirjoittavat, että joku saattaa olla rohkea ja aktiivinen ja joku toinen taas hiljainen ja ujo. Jollakin voi olla fyysinen vamma Kankaan ja Hämäläisen mukaan, mikä on este jossakin työtehtävässä, mutta jossain toisessa työtehtävässä vamma nähdään vain lievänä rajoittavana tekijänä. Heidän mukaansa on tärkeää huomata, että jokainen voi oppia hoitamaan työnsä hyvin, jos opastaja osaa ottaa huomioon jokaisen opastettavan erilaisuuden ja vahvuudet. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan ihmiset eroavat toisistaan oppimistyyyleiltään. He kirjoittavat, että joku oppii kuuntelemalla, joku toinen näkemällä ja kolmas tekemällä. Joku haluaa perehtyä asiaan etukäteen heidän mukaansa ennen varsinaista kokeilemistä ja joku toinen taas haluaa päästä suoraan kokeilemaan uutta asiaa. Kangas ja Hämäläinen toteavat, että jos työnopastaja osaa kiinnittää huomiota erilaisiin oppimistyyyleihin, niin se tehostaa oppimista ja opastamista. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan opastettavan asenteet ja motivaatio vaikuttavat oppimiseen ja opastamiseen. Heidän mukaansa opastettavan motivaatio voi olla hyvä, mutta asenne omia kykyjään kohtaan heikko, tällöin opastajan täytyy enemmän pyrkiä kannustamaan ja tukemaan opastettavaa heidän mukaansa. Kangas ja Hämäläinen kirjoittavat, siitä että joskus opastettavan asenne ja motivaatio voivat olla negatiiviset oppimista kohtaan ja tällöin opastajan haasteena on heidän mukaansa todella miettiä keinoja, miten muuttaa opastettavan asenteita ja motivaatiota. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 13) kirjoittavat siitä, että joskus opastettavalla ja opastajalla ei löydy yhteistä kieltä johtuen erilaisesta kulttuuritaustasta. Myös aikakäsitys voi olla heidän mukaansa hyvin erilainen. Tällöin opastajan on syytä käyttää heidän mukaansa kuvakieltä viestissään, jolloin asioita havainnollistetaan näyttämällä valokuvia ja video-ohjelmia opettavasta aiheesta. Kankaan ja Hämäläisen mukaan myös selkokielellä kirjoitetut materiaalit ovat hyödyllisiä ja hyviä apuvälineitä näissä tilanteissa. (Kangas&Hämäläinen 2007, 13.)

### 6.3 Työopastuksen suunnitteleminen

Työopastuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että valitaan ja nimetään sopivat työopastajat. Kangas ja Hämäläinen (2007, 14) kirjoittavat siitä, että monissa yrityksissä on erikseen nimeytyt ja koulutetut työopastajat tai kummit. Lisäksi yrityksiin heidän mukaansa koulutettu työpaikkaohjaajia, jotka toimivat nuorille työelämään tutustujille henkisenä tukena. Kangas ja Hämäläinen kirjoittavat siitä millaisia ominaisuuksia työopastajalta odotetaan? Heidän mukaansa työopastajalta odotetaan, että hänellä on ammattitaitoa, kiinnostusta opastustyöhön ja opastettaviin. Toivottavaa on myös heidän mukaansa, että opastajalta löytyisi halukkuutta oman opastustaitonsa kehittämiseen. Kangas ja Hämäläinen toteavat, että työopastajalta toivotaan, että hän pystyisi eläytymään opastettavan asemaan ja nähdä asioita opastettavan kannalta. Työopastajalta toivotaan myös heidän mukaansa taitoja keskustella, rohkaista ja tukea opastettavaa selkeästi ja johdonmukaisesti. (Kangas&Hämäläinen 2007, 14.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 14) mukaan varsinainen työopastus lähtee liikkeelle suunnittelusta. Heidän mukaansa etsitään vastauksia kysymyksiin: Ketä opastat? Miksi opastat? Mitä opastat? Miten opastat? Miten varmistat oppimisen? He kirjoittavat, että näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään oppimistarpeet ja määrittelemään oppimistavoitteet. Kankaan ja Hämäläisen mukaan keskustelemalla opastettavan kanssa saadaan selville, millainen opastettava on henkilönä ja mitä hän jo osaa tai mahdollisesti opetettavasta asiasta entuudestaan tietää. Oppimistavoitteissa määritellään Kankaan ja Hämäläisen mukaan mitä opastettavan tulee oppia ja kuinka hyvin? Onko opastettavan jo ensimmäisen opastuskertansa jälkeen määrä työskennellä itsenäisesti vai riittääkö, että oppii nyt perusteet ja saa apua ja tukea tarvittaessa? Nämä edellä mainitut asiat, kun ovat selvillä Kankaan ja Hämäläisen mukaan niin voidaan alkaa suunnittelemaan opastustilannetta. (Kangas&Hämäläinen 2007, 14.)

### 6.4 Viiden askeleen malli

Kangas ja Hämäläinen (2007, 14) kirjoittavat, että työopastuksen suunnittelun ja toteutuksen tueksi on kehitetty erilaisia menetelmiä. Yksi tunnetuimmista menetelmistä heidän mukaansa on viiden askeleen menetelmä. Malli on vuodelta 1989 ja sen on kehittänyt Vartiainen-Teikari-Pulkkis: Psykologinen työopastus. Tämä malli pitää sisällään vaiheet: opastustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu ja opitun varmistaminen. Kangas ja Hämäläinen sanovat, että kyseistä menetelmää voi jokainen joustavasti soveltaa omaan opastukseensa tarkoituksenmukaisella tavallaan. (Kangas&Hämäläinen 2007, 14.)

#### Ennakkovalmistelut ja opastustilanteen aloittaminen

Viiden askeleen mallissa kaikki lähtee liikkeelle ennakkovalmisteluista, mikä säästää aikaa itse opastustilanteesta. Työopastaja on varannut ajan ja paikan jo etukäteen missä opastus

tapahtuu, suunnitellut ohjelman ja varannut mukaansa opastukseen tarvittavat välineet ja tarvikkeet. Tämän jälkeen aloitetaan viiden askeleen mallin ensimmäinen askel opastustilanteen aloittaminen. Opastustilanteen aloittamisessa pyritään luomaan opastukselle kannustava ja myönteinen ilmapiiri, jossa opastetta uskaltaa esittää kysymyksiä. Ensimmäisessä askeleessa pyritään selvittämään aihetta, oppimistavoitteita ja arvioimaan opastettavan lähtöta-soa. Jos opastettava kertoo, että opittava aihe on hänelle tuttu, niin häntä voi pyytää näyttämään sen työsuorituksena opastajalle, jolloin opastaja arvioi kuinka hyvin opastettava asian jo osaa. Jos opastettava osaa asian hyvin, niin tähän ei enää käytetä enempää aikaa, vaan siirrytään seuraavaan aiheeseen. Jos opastettavan osaamisessa on havaittavissa selviä puutteita, niin opastajan kannattaa aloittaa opastus alusta asti ja näin varmistua siitä, että asia opitaan oikein. (Kangas&Hämäläinen 2007, 15.)

### Opetus

Mallin toinen askel on opetus. Siinä keskeisenä ajatuksena on, että opastettava muodostaa kokonaiskuvan tehtävästä ja sen keskeisistä asioista ja ohjeista. Opastajan kannattaa jakaa laaja kokonaisuus osiin ja keskittyä yhteen osaan kerrallaan ja varmistaa, että opastettava on oppinut asian ennen kuin siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Opastajan kannattaa ottaa opastettava mukaan keskusteluun ja tekemiseen niin paljon kun on mahdollista. Opastajan kannattaa perustella opastamia asioita miksi teemme näin tai mitä hyötyä tästä on, koska se tukee oppimista. Ottamalla aktiivisesti opastettava mukaan tekemiseen, niin opastaja pystyy arvioimaan paremmin oppimisen edistymistä ja tarttumaan asioihin, mitkä ovat vielä jääneet epäselviksi. (Kangas&Hämäläinen 2007, 15.)

### Mielikuvaharjoittelu

Mallin kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Tässä ajatuksena on sisäisten mallien luominen mieleen, koska sisäiset mallit ohjaavat toimintaa esim. ammattitaitoisen ihmisen ei tarvitse käydä mielessään läpi jokaista työvaihetta, jonka hän suorittaa, koska sisäinen malli on automatisoitunut harjoittelun ja kokemuksen myötä. Mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä monella eri tapaa esimerkiksi opastaja pyytää opastettavaa kertomaan vaihe vaiheelta juuri oppimansa ja harjoittelemansa asian. Opastettavan kertoessa oppimansa asiaa vaihe vaiheelta niin hän samalla harjoittelee asiaa, mutta ajatuksissaan. (Kangas&Hämäläinen 2007, 16.)

### Taidon kokeilu ja harjoittelu

Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu. Taito syntyy harjoittelemalla. Tässä vaiheessa panostetaan harjoitteluun. Opastettava suorittaa omassa tahdissaan opitun työvaiheen alusta loppuun ja opastaja seuraa vieressä työskentelyä. Tämän jälkeen opastettava arvioi miten suoriutui tehtävästä. Tämä kehittää opastettavassa kykyä arvioida omaa

työnlaatua. Tämän jälkeen opastaja antaa arvionsa työsuorituksesta ja perustelee mielipiteensä. (Kangas&Hämäläinen 2007, 16.)

#### Opitun varmistaminen

Viimeinen vaihe mallissa on viides askel, joka on opitun varmistaminen. Oppimista on seurattu koko opastusprosessin ajan ja nyt on aika varmistaa, onko oppimistavoitteet saavutettu? esimerkiksi jos oppimistavoitteena on ollut, että opastettavalla on sellaiset tiedot ja taidot, jotta hän kykenee hoitamaan itsenäisesti työtehtävää, niin se varmistetaan tässä vaiheessa. Opastettava työskentelee itsenäisesti ja opastaja käy aina silloin tällöin seuraamassa, miten työskentely sujuu. Opastaja voi myös pyytää opastettavaa opettamaan oppimansa asian kolmannelle henkilölle ja tällöin opastaja pystyy arvioimaan, miten asia on opittu. Onko se opittu pintapuolisesti vai todella hyvin. (Kangas&Hämäläinen 2007, 16.)

#### Työnohastamisen merkitys ja haaste

Eklund (2018, 96) esittää mielenkiintoisen havainnon siitä, että työtehtävän ohastaminen merkitys on helpommin havaittavissa suorittavassa työtehtävässä. Eklund sanoo, että suorittavassa työtehtävässä on mahdollista ohastaa oikea, tehokkain ja turvallisin tapa tehdä työtä, mutta mitä lähemmäs mennään asiantuntijatyötä sen haastavampaa, on ohastaa, miten työtä tulisi tehdä. Eklund toteaa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita asiantuntijuutta vaativassa tehtävässä. Tehtävän tarkkaa sisältöä saattaa olla mahdotonta määrittää, jos tehtävä on uusi organisaatiossa eikä aiempaa kokemusta aiheesta ole. Eklund korostaa, että silloin tavoitteiden selkeys on tärkeää. Hänen mukaansa täytyy rajata selkeästi mihiin työntekijän vastuu ja valta päättää asioista rajoittuvat. Mistä työntekijä saa päättää itsenäisesti ja missä hänen tulee noudattaa täsmällisiä ohjeita. (Eklund 2018, 96.)

Eklund (2018, 98) kirjoittaa, että eräs työtehtävään ohastamisen haasteista on, että asioita pidetään helposti itsestäänselvyytenä. Tästä Eklund antaa esimerkin, että työajan pituutta tai sähköpostiohjelman käytön osaamista pidetään itsestäänselvyytenä, että kaikkihan sen tietää ja osaa. Kuitenkin työaika voi olla Eklundin mukaan 7 h 30 min, 7 h 36 min tai 8h? Miten esimerkiksi sähköpostissa lähetään ryhmälle viestiä? tai miten hyväksyn kalenterikutsun? Vaikka nämä asiat olisivat selviä ja yksinkertaisia asioita kaikille muille työntekijöille, niin uusi työntekijä ei niitä välttämättä tiedä. Eklundin toteaaakin, että olettaminen on tunnetusti ensimmäinen askel kohti virhettä. Hänen mukaansa itsestään selvät asiat on hyvä lausua ääneen ja näin varmistutaan siitä, että ne ovat selviä myös uudelle työntekijälle. Pehdytyksessä tulisi ottaa huomioon nämä itsestään selvät asiat. (Eklund 2018, 98.)

Eklund (2018, 98) kirjoittaa myös työelämätaidoista, jotka eivät suoranaisesti liity työn ydinosaamiseen. Nämä taidot ovat keskeisessä asemassa työn hoitamiseen ja jäävät helposti pehdytyksessä vähälle huomiolle ja uuden työntekijän omalle vastuulle Eklundin mukaan.

Työelämätaitoja ovat työssä tarvittavat viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot tai oman ajanhallintaan liittyvät taidot. Eklundin mukaan työelämäntaitoihin pitää kiinnittää enemmän huomiota perehdytyksessä. (Eklund 2018, 98.)

## 7 Muutoksiin perehdyttäminen

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 20) mukaan perehdyttämistä tarvitaan työelämän muuttuvissa tilanteissa esimerkiksi silloin kuin esimies tai työtoveri vaihtuu, otetaan käyttöön jokin uusi työmenetelmä tai kun esimerkiksi yrityksen asiakaskunta vaihtuu. Heidän mukaansa suurimpana muutosvoimana työelämässä voidaan nähdä teknologian kehittyminen ja sen myötä valtava tiedon määrän kasvu. He muistuttavatkin siitä, että muutoksia on aina ollut työelämässä, mutta nykyään ne ovat vain nopea tempoisia heidän mukaansa ja monimutkaisempia verrattuna aikaisempaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

Muutos vaikuttaa ihmiseen ja muutosvastarinta on luonnollista

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 20) mukaan muutoksiin perehdyttämisessä on hyvä ottaa huomioon sellainen seikka, että muutos koskettaa ihmistä. Heidän mukaansa muutos lisää epävarmuutta ja virheiden pelkoa ihmisissä, mikä näkyy heidän mukaansa ihmisen käyttäytymisessä varovaisuutena ja passiivisuutena. Tyypillistä on myös heidän mukaansa syntipukin etsiminen muutokseen, esimerkiksi esimiestä syytetään muutoksista. He kuitenkin muistattavat siitä, että syntipukin etsiminen on mielen puolustuskeino, jotta ihminen pystyy säilyttämään henkisen tasapainonsa muuttuvissa olosuhteissa. He kirjoittavat, että muutosvastarinta on luonnollinen keino reagoida muutoksiin. Heidän mukaansa muutosvastarinta voi olla erityisen voimakasta, jos muutokset ovat kovin yllättäviä ja jos henkilö kokee, että omat vaikutusmahdollisuudet muutoksien kohtaamiseen puuttuvat. (Kangas&Hämäläinen 2007, 20.)

Piili (2006, 133) kirjoittaa luopumisen vaikeudesta muutoksissa näin: Piilin mukaan ihmiset pelkäävät muutoksissa eniten menettävänsä turvallisuutensa (tulevaisuuden, aseman, työpaikan, vallan), pätevyytensä (ei osata uutta, on hankalaa myöntää epävarmuutta), ihmissuhteensa (työtoverit, esimies, yhteistyökumppanit, asiakkaat), suunnan ja päämäärän (minne ollaan menossa ja miksi?) ja oman alueensa, mikä tarkoittaa fyysistä tilaa esim. oma huone tai psykologisen tilansa eli työtehtävät. (Piili 2006, 133.)

Muutoksen kokemisen vaiheet

Yleiset vaiheet, jotka ihminen käy läpi muutoksessa Piilin (2006, 134-135) mukaan ovat: 1. kieltäminen ja shokki, 2. menetyksen tunne ja vetäytyminen, 3. vastustus ja viha, 4. passiivinen hyväksyminen, 5. uuden tutkiminen ja 6. mahdollisuus ja kokeminen haasteena. Piilin mukaan kolme ensimmäistä vaihetta ovat tunnelataukseltaan kielteisiä ja sitä seuraavissa

vaiheissa 4-6 suuntaudutaan jo myönteisempään toimintaan ja tunnetilaan. Piili kirjoittaakin, että ihmisen psyyke etenee tämäntapaisten vaiheiden kautta siirtyessä uuteen tilanteeseen ja nämä vaiheet pitävät paikkansa hänen mukaansa on sitten kysymys muutoksesta työpaikalla, läheisen ihmisen menettäminen, vakava sairastuminen, avioero tai muu elämäntilanne. Piili huomauttaakin, että tunteiden voimakkuudessa on yksilöllisiä eroja ja siinä kuin nopeasti siirytään vaiheesta toiseen. (Piili 2006, 134-135.)

#### Tiedottamisen ja työnopastuksen keskeinen asema

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 20) mukaan, kun työyhteisössä on tapahtumassa muutos, niin on tärkeää, että siitä tiedotetaan hyvissä ajoin. Heidän mukaansa on tärkeää varmistaa, että jaettava tieto on oikeaa, oikea-aikaista ja riittävää. Heidän mukaansa on syytä varata riittävästi aikaa kysymyksille, keskusteluille ja asiat on syytä perustella hyvin. He kirjoittavat, että jos uutta asiaa on paljon kerrottavana, niin se kannattaa annostella sopivan suuruisin paloihin, näin kuulijalle jää aikaa käsitellä ja sulatella uutta tietoa. He huomauttavat siitä, että on hyvä muistaa, että jos tietoa jaetaan hyvin vähän tai ei ollenkaan niin se lisää vääriä huhuja, syntyy väärinkäsityksiä ja paljon muuta harmia. (Kangas&Hämäläinen 2007, 20.)

Työnopastus on keskeisessä asemassa Kankaan ja Hämäläisen (2007, 20) mukaan, kun perehdytetään muutoksissa. Yleensä yleisimpiä syitä heidän mukaansa muutoksen vastustamiseen ovat virheiden pelko, ei uskalleta kokeilla uusia asioita, epäonnistumisen pelko, huoli omasta osaamisesta tai puutteellinen opastus uutta asiaa kohtaan. Heidän mukaansa on tärkeää, että työnopastuksessa asiat opastetaan hyvin ja perusteellisesti. Uudet asiat perustellaan ja niistä keskustellaan. Varataan riittävästi aikaa. He kirjoittavat, että opastettavaa ei tulisi hoputtaa muutoksia kohdattaessa, vaan opastettava saa harjoitella ja kokeilla niin paljon kuin itse kokee tarvitsevänsä opastusta uusissa asioissa. (Kangas&Hämäläinen 2007, 20.)

#### Sitoutuminen muutokseen

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 21) mukaan muutosvastarinta kuuluu muutokseen, mutta se valitettavan usein koetaan ja nähdään kielteisenä ilmiönä työpaikoilla. He kirjoittavatkin tekevästään havainnosta, että kriittisesti suhtautuva ihminen pistävine kysymyksineen saattaa olla kenties se kaikkein kiinnostunein asiasta ja tämä kyseinen seikka kannattaa pitää mielessä heidän mukaansa. He sanovat, että kaikista kriittisemmin asiaan suhtautuva sitoutuu muutokseen kenties kaikista parhaiten, mikäli saa riittävät vastaukset ja perustelut siihen miksi muutos tarvitaan, riittävän opastuksen ja riittävästi aikaa punnita uutta asiaa eri näkökulmista. Kangas ja Hämäläinen muistuttavatkin siitä kuinka tärkeää on että esimiehet ja perehdyttäjät ovat paneutuneet asioihin riittävän hyvin sekä ihmisten kielteisiin tuntemuksiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 21.)



## 8 Työturvallisuus

Työntekoa ja siihen liittyvää oppimista suojellaan lakien avulla. Lait, jotka käsittelevät perehdyttämistä erityisesti ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työturvallisuuden käsittely sisältyy työnopastukseen. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijät työhön ja opastettava heitä työskentelemään turvallisesti ja perehdyttää kuinka toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa. Vastuu siitä, että työturvallisuuslakia noudatetaan työpaikoilla, on työnantajalla, esimiehillä ja päälliköillä. Työntekijän on työturvallisuuslain mukaan noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä koskien työturvallisuutta. Työturvallisuuden tavoitteena on, että työ on turvallista ja terveellistä. Lain tarkoituksena on säilyttää henkilöstön työkyky ja suojata henkilöstöä työtaturmilta ja ammattisairauksilta. (Kangas&Hämäläinen 2007, 22.)

Käytännössä työturvallisuus tarkoittaa työopastuksessa opastamista koneiden ja laitteiden turvalliseen käyttöön, työasennot ja työliikkeet esim. työpisteen säätäminen ja työtuolin säätäminen, työn vastaliikkeet, vaativien asiakastilanteiden hallinta ja henkilösuojausten, apua ja suojavälineiden käyttäminen. Työturvallisuuteen opastamista tarvitaan läpi työelämän uusien työntekijöiden opastamiseen ja vanhempien työntekijöiden työturvallisuustietojen ja taitojen päivittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

Työturvallisuuslain hyödyntämisen mahdollisuudet

Työturvallisuuslaki on käytännössä laaja sisältöinen laki ja sitä voitaisiin hyödyntää työpaikoilla monipuolisemmin kuin työergonomian osalta tai kuinka käyttää koneita ja laitteita turvallisesti. Työturvallisuus laki pitää esimerkiksi kohdan pykälän 28 § häirintä. Suora lainaus laista:

” Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” (28§ Häirintä, 2002)

Tätä kohtaa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi perehdytyksessä kerrottaessa työntekijälle millaista käytöstä arvostamme työyhteisössä ja millaiset meidän pelisääntömme ovat. Lakia hyödyntämällä voimme tehdä kaikille työyhteisössä selväksi ja näkyväksi sen, millaista käytöstä odotamme ja hyväksymme. Näin työntekemisen turvallisuus lisääntyy ja työviihtyvyys, kun pelisäännöt ovat kaikille selvät.

Pelastussuunnitelma

Työnopastuksen ja perehdytyksen yhteydessä on myös hyvä käsitellä pelastussuunnitelmaa. Pelastuslaki (468/2003) edellyttää, että jokaisella työpaikalla on käytössä pelastussuunnitelma. Pelastussuunnitelman tarkoituksena on ennaltaehkäistä vaaratilanteiden syntymistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät perehdytetään pelastussuunnitelman sisältöön. Työntekijät harjoittelevat esimerkiksi turvallista poistumista yrityksen tiloista käyttämällä hätäpoistumisteitä ja opettelevat alkusammutuskaluston käytön harjoittelua. Työntekijöiden kanssa harjoitellaan ensiapuvalmiutta ja ennakoivaa toimintaa vaaratilanteita havaittaessa sekä palotorjuntaa. (Kangas&Hämäläinen 2007, 23.)

Työsopimuslaissa sanotaan näin liittyen työntekijän velvollisuuksiin huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua hänelle annetuista tehtävistä ja kehittyä työtehtävässään. Suora lainaus:

” Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykujensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (1§ Yleisvelvoite, 2001)

#### Laki yhteistoiminnasta

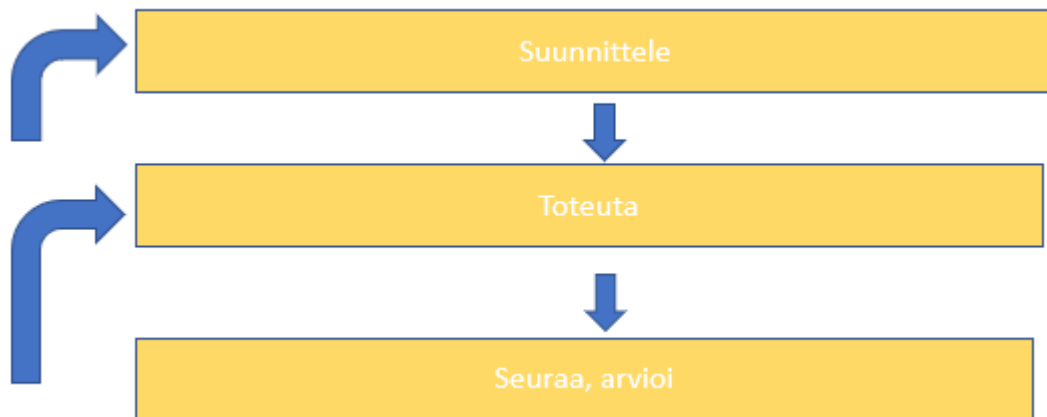
Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan kertomaan työntekijälle, jos työympäristössä on tapahtumassa muutoksia. Työntekijöiden on tärkeää saada tietoa siitä, miten nämä muutokset vaikuttavat hänen työhönsä ja miten esim. perehdytys toteutetaan. Suora lainaus laista:

”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (1§ Lain tarkoitus, 2007)

Yllä mainitut lait ovat tehty sitä varten, että ne suojelevat heikommassa asemassa olevaa eli juuri työntekijöitä. Uuden työntekijän tai jo pitkäaikaisen työntekijän kuuluu vaatia asianmukaista perehdytystä työnkuvan tai työtehtävien muuttuessa. Työntekijän on hyvä tulla tietoiseksi oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Näitä lakeja voi itse kukin tutkailla oman mielenkiintonsa mukaan. Lait ovat kaikkien saatavilla ja ne ovat kirjoitettu selkeästi ja yksiselitteisesti.

## 9 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 17-18) mukaan seurannan ja arvioinnin avulla voidaan varmistaa työntekijän oppiminen ja saada tietoa siitä onko perehdytys suunnitelma ja työnopastus onnistunut. He huomauttavatkin, että vaikka asia on opetettu, niin se ei silti tarkoita sitä, että asia olisi opittu. Tästä syystä oppimisen varmistaminen on erityisen tärkeää. Tällöin voidaan heidän mukaansa paneutua siihen, mitä asioita on harjoiteltava vielä lisää, mikä sujuu oppimistavoitteiden mukaisesti ja miten opetusmenetelmiä pitäisi ehkä muuttaa? Oppimisprosessia seurataan ja arvioidaan koko prosessin ajan. Heidän mukaansa oppimista voidaan varmistaa ja arvioida hyödyntäen tarkistus- ja muistilistoja, käymällä seuranta- ja arviointikeskusteluja, kysymysten avulla sekä käyttämällä tietotestejä. (Kangas&Hämäläinen 2007, 17-18.) Alla oleva kuva (kuvio 4) kiteyttää edellä sanotun.



Kuvio 4: Perehdytyksen seuranta ja arviointi muokattu, (Kangas & Hämäläinen 2007)

### Palautekeskustelut

Seuranta-arviointikeskustelujen tavoitteena on yhdessä pohtia, miten perehdyttäminen on toteutunut. Keskusteluun osallistuvat esimies, perehdyttäjä tai työpaikkaohjaaja ja perehdytettävä. Kaikki valmistautuvat käytävään keskusteluun etukäteen miettimällä kysymyksiä ja kommentteja. Keskustelun tukena voidaan hyödyntää perehdytyksessä käytettyä tarkistuslistaa, missä kerrotaan, milloin opetettava asia on opastettu ja varmistettu. Keskustelun sisältö voisi olla tämän tapainen Kankaan ja Hämäläisen (2007, 17-18) mukaan. Miten perehdyttäminen on toteutunut perehdytettävän mielestä? Mitkä asiat hän on omasta mielestään oppinut hyvin? Missä asioissa kokee tarvitsevansa vielä ohjausta ja harjoittelua? Millaisia toiveita perehdytettävällä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyen? Sitten suunnitellaan yhdessä, miten tästä eteenpäin ja millaisella aikataululla. Edelle käyty keskustelu on molemmille osapuolille tärkeä, koska sekä perehdyttäjä että perehdytettävä saavat arvokasta tietoa asioiden sujumisesta. Kankaan ja Hämäläisen mukaan palautteen antaminen ja saaminen on

erittäin tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Heidän mukaansa käyty keskustelu lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perustelemista sekä arviointikykyä. He toteavat, että seuranta- ja arviointikeskustelut toimivat pohjana varsinaisia kehityskeskusteluja varten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.)

Kupias ja Peltola (2009, 109) käyttävät tästä keskustelusta nimitystä koeaikakeskustelu, joka käydään esimiehen johdolla. Edellä mainittu keskustelu käydään heidän mukaansa ennen koeajan päättymistä. Heidän mukaansa keskustelussa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista, jatkotarvetta ja sitä onko rekrytointi onnistunut ja samalla keskustellaan työsuhteen jatkumisesta. He kuitenkin toteavat, että moniin tehtäviin perehdyttäminen jatkuu pidempään kuin koeaika ja että perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi tai esimerkiksi kausi- ja kesätyöntekijöiden kohdalla riittävän lyhyeksi. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

### 9.1 Palautteen tärkeys ja laatu

Kupias ja Peltola (2009, 136-137) kirjoittavat palautteen antamisen tärkeydestä oppimisessa. He toteavat myös, että kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee palautetta. He kirjoittavat, että erityisen paljon palautetta tarvitsee perehtyjä, joka on aivan aloittelija uuden työnsä suhteen. Tällöin tarvitaan runsaasti palautetta ja opastusta. Aloittelija ei välttämättä osaa itse arvioida milloin hän onnistuu ja milloin taas ei. Palaute helpottaa toimimista ja oppimisessa voidaan keskittyä asioihin, jotka eivät vielä suju. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Kupias ja Peltola (2009, 137-138) ottavat kantaa palautteen laatuun. Heidän mielestään hyvä palaute on rehellistä, konkreettista, yksilöityä ja perusteltua. Hyvässä palautteessa onnistumiset ja kehittämiskohteet tuodaan heidän mukaansa esille rakentavassa hengessä. Kehittämiskohteita kerrottaessa keskitytään ongelmien sijasta ratkaisuihin. Hyvä palaute kohdistuu aina toimintaa heidän mukaansa, ei persoonaan. He kirjoittavat, että hyvän palautteen jälkeen palautteen saajalle jää parhaimmillaan tunne, että aika moni asia sujuu hyvin, joten jatkan niiden suhteen kuten tähänkin asti ja lisäksi sain hyviä ideoita ja vinkkejä, miten vielä kehittää toimintaani. (Kupias & Peltola 2009, 137-138.)

Kupias ja Peltola (2009, 138) puhuvat hyvän palautteen yhteydessä hampurilais- tai sämpylä palautteesta. Hampurilaispalautteessa heidän mukaansa keskitytään ensin niihin asioihin, joista voidaan antaa positiivista palautetta. Tämä jälkeen vasta kerrotaan, mitä pitäisi parantaa tai tehdä toisella tavalla. Lopuksi kerrotuista asioista tehdään yhteenveto positiivisessa hengessä. He toteavat, että ei ole yhdentekevää, miten positiivinen ja kehittävä palaute sidotaan toisiinsa palautteen antamisessa. He antavat tästä esimerkin. ”Toimit tilanteessa x esimerkiksi, MUTTA tilanteessa xy on korjattavaa”, tällöin heidän mukaansa kehittävä palaute syrjäyttää positiivisen palautteen. Jos sen sijaan antaa palautteen tässä muodossa: ”Toimit tilanteessa x esimerkiksi, JA tilanteessa xy on korjattavaa, niin asiat rinnastuvat

heidän mukaansa ja myös positiivinen palaute säilyttää asemansa. (Kupias&Peltola 2009, 138.)

## 9.2 Kysymysten käyttö opitun varmistamisessa ja arvioinnissa

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 152-153) mukaan kysymyksiä voidaan hyödyntää hyvin monipuolisesti oppimisen varmistamisessa ja arvioinnissa. Heidän mukaansa perehdyttäjät voi käyttää kysymyksiä hyvin monella tavalla. Kysymykset voivat olla suullisia, kirjallisia, avoimia tai suljettuja. Kysymysten avulla saadaan tietoa perehdytettävän ajatuksista, osaamisesta ja näkemyksistä. Kysymykset voivat toimia aktivoivina, jolla saadaan perehdytettävä oivaltamaan ja ymmärtämään asioita. Kysymysten avulla myös perehdyttäjät saa uusia näkemyksiä ja oivalluksia, joita voi jakaa yritykselle omaksuttavaksi. Kysymyksiä voidaan hyödyntää perehdytyksen alussa aktivoimaan perehdyttäjän aiempaa osaamista esim. kysymällä: Oletko aiemmin tehnyt matkalaskuja? tai Millaista on mielestäsi hyvä asiakaspalvelu? Aikaisempi kokemus kannattaa nostaa esiin Kupiaksen ja Peltolan mukaan, koska uusi tieto rakentuu kuitenkin vanhan päälle, joten oppimisessa voidaan hyödyntää vanhaa ja uutta tietoa, ja peilata näitä keskenään. (Kupias & Peltola 2009, 152-153.)

Perehdyttämisen kuluessa kysymysten avulla perehdytettävää voidaan ohjata miettimään, miten käsitellyt asiat näyttäytyvät perehdytettävälle ja miten hän on ne ymmärtänyt esimerkiksi kysymällä: Miten arvelet tämän näkyvän tulevassa työtehtävässasi? tai Eroaako tämä jollakin tavalla, miten olet tottunut aiemmassa työssäsi tekemään tämän? Näin myös perehdyttäjät saa arvokasta tietoa siitä, miten perehdyttäminen etenee perehdytettävän näkökulmasta. Kysymyksiä voidaan käyttää myös perehdytyksen arvioimisessa esimerkiksi kysymällä: Mitkä näistä asioista olivat selkeitä ja ymmärrettäviä? tai Mikä jäi erityisesti mieleen, kun teit matkalaskuja? Perehdyttäjät voi käyttää kysymyksiä, kun hän haluaa varmistua siitä, onko asia ymmärretty tietyllä tavalla. Kysymyksiä voidaan hyödyntää myös, kun perehdyttäjät haluaa vuorovai-  
kutuksessa perehdytettävän kanssa pohtia jotakin asiaa yhdessä. Kysymyksiä voidaan hyödyntää myös silloin, kun ei ole sovittu mitään oikeaa toimintatapaa tai näkemystä asiasta. Kupias ja Peltola toteavat, että perehdyttäjän kannattaa tehdä ero sen suhteen käyttäkö kysymyksiä kartoittaen vai kuulustellen. Heidän mukaansa kuulustelevilla kysymyksillä halutaan varmistua siitä, että perehdytettävä ajattelee tietyllä tavalla. Kartoittavilla kysymyksillä halutaan heidän mukaansa saada selville perehdytettävän ajattelua. (Kupias & Peltola 2009, 152-153.)

### Osaamisen arviointi testien avulla

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 153-154) mukaan erilaisia testejä voidaan käyttää hyväksi perehdyttämässä. Testejä voidaan heidän mukaansa käyttää jo rekrytoinnin yhteydessä tai perehdytyksen alussa. Testien avulla sekä perehdytettävä että perehdyttäjät saavat tärkeää tietoa osaamisesta. Alkukoe tai testi voi auttaa heidän mukaansa perehdytettävää saamaan tietoa

sen hetkisestä osaamisestaan sekä perehdytys ja oppimistarpeestaan. He sanovat, että alkukokeen tai testin ensisijainen tavoite on motivoida perehdytettävää, kun perehdytettävä muodostaa testin avulla käsityksen omasta osaamisestaan, niin se motivoi paikkaamaan osaamisenaukkoja, mitä ei vielä hallitse. Kupiaksen ja Peltolan mukaan alkukoe tai testi toimii parhaimmillaan silloin, kun perehdytettävällä on virheellinen käsitys omasta osaamisen tasosta tai hänellä ei ole käsitystä omasta osaamisestaan. He kirjoittavat, että tällaisissa tapauksissa motivaatio perehtymiseen voi olla alhainen tai perehdytyksen merkitystä ei oivalleta. Hyvin laaditun alkukokeen avulla voidaan vaikuttaa motivaatioon perehtymistä kohtaan. Heidän mukaansa alkukokeen jälkeen voidaan käydä keskustelua yhdessä siitä, mitä perehdytykseltä halutaan ja toivotaan. Alkukoetta voidaan käyttää heidän mukaansa myös arvioinnin apuvälineenä ja vertailukohtana, kun seurataan kehitystä perehdytysjakson jälkeen, kun verrataan sen hetkistä osaamista ja oppimista alkukokeen antamaan tulokseen. Kokeita ja testejä voidaan käyttää heidän mukaansa myös perehdytyksen aikana. Kupias ja Peltola kirjoittavat verkkoperehdytyksen ohjelmista, missä voi testata omaa osaamistaan ohjelmien omilla sisäänrakennetuilla testeillä. (Kupias & Peltola 2009, 153- 154.)

On olemassa lukuisia muita perehdyttämisen työkaluja ja mahdollisuuksia, millä voidaan varmistaa oppimista ja arvioida sitä. Yllä on esitelty yleisimmät tavat. Muita menetelmiä ovat esimerkiksi kokonaiskuvan hahmottamisen ja jäsentely, prosessikävelyt, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, lukutehtävät ja perehtymispäiväkirja. (Kupias & Peltola 2009, 154-165.)

### 9.3 Arvioinnin kohteet ja osaamistasot

Kangas ja Hämäläinen (2007, 18) kirjoittavat vielä arvioinnista ja mitä sisältyy oppimisen arviointiin. Heidän mukaansa perehdytyksessä ja työnopastuksessa keskeisinä arvioinnin kohteina ovat ammattitiedot ja ammattitaidot. Ammattitaidot koostuvat heidän mukaansa eri osa-alueista kuten esimerkiksi tekniset ja taloudelliset taidot (työtaidot), suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot ja sosiaaliset taidot, joita ovat yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Muita tärkeitä arvioinninkohteita ovat heidän mukaansa päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja opi oppimaan taidot. (Kangas&Hämäläinen 2007, 18.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 19) mukaan osaamistasot toimivat osaamisen arvioinnin kriteereinä. Heidän mukaansa osaamistasojen avulla varmistetaan, että arviointi on yhdenmukaista ja lisäksi se helpottaa arvioinnin tekemistä. Heidän kirjoittavat, että osaamistasoja ovat aloittelija, osaa ja asiantuntijataso. Näille kaikille tasoille on ennalta määritelty omat kuvaukset ja kriteerit esimerkiksi aloittelija suoriutuu yksittäisistä työtehtävistä itsenäisesti, mutta tarvitsee vielä osakseen paljon ohjausta, tukea ja apua. Osaa suoriutuu itsenäisesti tavallisissa tilanteissa ja uskaltaa rohkeasti pyytää apua tarvittaessa. Asiantuntija työskentelee itsenäisesti, suoriutuu hyvin työtehtävistään yllättävissäkin ja poikkeuksellisissakin olosuhteissa ja hahmottaa kokonaisuuden. Kankaan ja Hämäläisen mukaan huomioitavaa työssä oppijoiden

arvioinnissa on, että työssäoppimista säätelevät ammatillisen koulutuksen säädökset sekä laki nuorista työntekijöistä ja työturvallisuuteen liittyvät säädökset. Heidän mukaansa työssäoppimisen ja näyttöjen arviointikriteerit ja kohteet, joita arvioidaan pohjatuvat opetussuunnitelmiin ja tutkintojen tavoitteisiin. (Kangas&Hämäläinen 2007, 19.)

#### 9.4 Perehdytyksen seurannan merkitys ja kehittäminen

Eklund (2018, 134-135) kiteyttää, että perehdytyksen seurannan tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Eklundin mukaan perehdytyksen aktiivinen seuranta mahdollistaa yksilöllisen perehdytyksen. Eklund korostaa palautteen tärkeyttä. Hänen mukaansa molemminpuolinen palaute kuuluu osaksi toimivaa seurantaa. Perehdytyksen suunnitelmallinen kehittäminen mahdollistaa kilpailukykyisen perehdytyksen hänen mukaansa. Eklund kirjoittaa, että perehdytyksen kehittäminen on jatkuva prosessi, eikä perehdytyksestä tule hänen mukaansa täydellistä tai valmista, mutta kehitystoimenpiteiden avulla on mahdollista päästä lähemmäksi perehdytykselle annettuja tavoitteita. (Eklund 2018, 134-135.)

Eklund (2018, 133) kirjoittaa, että perehdytyksen aikana on luonnollista seurata uuden työntekijän kehittymistä, mutta yhtä tärkeää hänen mukaansa on kerätä palautetta perehdytysprosessin sisällöstä ja sen kehittämiskohteista. Hänen mukaansa yrityksessä kannattaa luoda järjestelmällinen tapa kerätä, käydä läpi ja hyödyntää perehdytysprosessista saatua tietoa. Hänen mukaansa järjestelmällinen kehittäminen ei vaadi raskaita prosesseja, vaan suunnitelmallisuutta ja oikea-aikaista toimintaa. Eklundin mukaan on tärkeä tietää kuka vastaa perehdytyksen kehittämisestä, jotta kaikki kerätyt palautteet ja kehityskohteet saadaan hyötykäyttöön. Hänen mukaansa yrityksessä voi olla esimerkiksi työryhmä, jonka vastuulla on perehdytyksen kehittäminen. Työryhmän tehtävänä on kokoontua säännöllisin väliajoin käsittelemään ajankohtaisia kehittämisideoita. (Eklund 2018, 133.)

#### Kehityskohteiden valinta

Miten kehityskohteet kannattaa sitten valita? Eklundin (2018, 133-134) mukaan kehityskohteiden valinnassa täytyy muistaa perehdytykselle asetetut tavoitteet. Kehittämisen täytyy tukea hänen mukaansa perehdytyksen tavoitteita sekä yrityksen strategiaa. Hän muistuttaa, että perehdytysprosessia kannattaa lähteä kehittämään pieni kokonaisuus kerrallaan. Ensimmäinen sopivan kokoinen kehityskohde voi olla hänen mukaansa kirjalliset materiaalit tai yhteistilaisuuksien sisältö tai perehdyttäjien osaaminen. Eklund kiinnittää huomiota siihen, että useat päällekkäiset kehitysohjelmat vievät resursseja toisiltaan ja tämä tarkoittaa sitä, että niiden eteneminen hidastuu. Hänen mukaansa pienempien kehityskohteiden seuraaminen ja hallitseminen on helpompaa. On siinä sekin hyöty hänen mukaansa, että kun kehityskohteet ovat pieniä niin niitä voidaan testata nopeammin ja seurata kuinka hyvin ne toimivat. (Eklund 2018, 133-134.)





## 10.1 Materiaalin kerääminen työssäoppimisen kautta

Lähdin keräämään materiaalia oppaaseen niin, että opettelin itse ensin käyttämään ERP-käyttöjärjestelmää perehdyttäjäni opastuksella. ERP on toiminnanohjausjärjestelmä, missä yhdistyvät eri toiminnot kuten myynti, varasto, tuotanto, ostot ja taloushallinto. Järjestelmänä ERP on erittäin tehokas ja monipuolinen. Etuna varsinaisen järjestelmän opettelussa minulla oli se, että olin aiemmin käyttänyt erilaisia ohjelmia eri työtehtävissä, joten opin järjestelmän käytön nopeasti. Varsinaiset työtehtävään liittyvät asiat opin työssäoppimisen avulla ja lähdin jo perehdytykseni aikana kirjoittamaan tarkkoja kuvauksia, havaintoja työtehtävistä, kyselin tarkentavia kysymyksiä ja otin kuvakaappauksia. Varsinaisten työtehtävien omaksumisessa auttoi aikaisempi kokemukseni taloushallinnon työtehtävistä ja myynnistä. Varastosta minulla oli jonkin verran käytännön kokemusta kirjanpidon työtehtävistäni ja lisäksi koulusta saatua teorian tietoa varastotoiminnoista. Ostojen tekemisestä minulta löytyi teorian tietoa sekä käytännönkokemusta. Tuotannon asioihin perehdyin työpaikalla.

Omaa oppimistani motivoi se seikka, että olin tekemässä perehdytysopasta. Aikaa myöden, kun taitoni karttuivat aloin seuraamaan myös toista työntekijää, joka teki samoja työtehtäviä ostoissa. Ajattelin, että voisin perehdytysoppaassa hyödyntää myös hänen ammattitaitoaan, koska samoja työtehtäviä voi tehdä hyvin eri tavalla. Hänen avullaan esimerkiksi opin pikatoimintojen tehokkaan käytön, mikä on työssä selvä etu, jos tilausmatriisi on iso. Perehdytysoppaan valmistuksessa minulla oli etuna myös se, että olin itse oppijana. Havainnoin asioita ihan eri silmin kuin pidempiaikainen työntekijä. Kyselin paljon perusteluita, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja vertasin niitä aikaisempiin kokemuksiini. Perehdytyksen aikana halusin ymmärtää koko toiminnan kokonaisuutta paremmin: miten asiat limittyvät toisiinsa ja ymmärtää syy-seuraussuhteita. Kävin omasta mielenkiinnostani tutustumassa ja havainnoimassa tuotannon työntekoa paikan päällä. Kävin päivittäin varastolla perehtymässä varastotoimintoihin, tutustuin myyjiin ja opin tuntemaan yrityksen asiakkaat. Minusta edellä mainitut asiat ovat tärkeä osa perehdytyksen kokonaisuutta. On tärkeää oppia tuntemaan kaikki toimijat tehtäväkentässä. Kun oppii mitä eri toimijat tekevät käytännössä, niin se tukee mielestäni järjestelmän käytön oppimista. On ymmärrettävä, mistä mitkäkin tiedot tulevat järjestelmään ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Tätä mielestäni pitäisi enemmän hyödyntää perehdytyksessä. Uuden työntekijän kierrättäminen eri osastoilla ja toiminnoissa on hänelle hyödyksi vaikkei hän itse työskentelisikään varastolla tai tuotannossa. Kierrättäminen yrityksessä syventää oppimista, luo vaihtelua ja tuo mielenkiintoa oppijan päiviin. Omaa työtään alkaa ymmärtämään ja katsomaan aivan eri silmin.

## 10.2 Oppaan suunnittelu

Varsinaista opasta lähdin suunnittelemaan vasta sitten, kun olin saavuttanut riittävän hyvän tietotaito tason, kerännyt riittävästi materiaalia ja työnkuvauksia työtehtävästä. Perehdytysopasta suunnitellessani otin huomioon työntäjän esittämät tarpeet, toiveet ja vaatimukset oppaalle. Perehdytysopasta suunnitellessani keskeisessä asemassa oli oppija. Lähdin miettimään ja tutkimaan sitä, miten aikuinen ihminen oppii, millaisia erilaisia oppijoita on olemassa ja minkälaista oppimista tämä työ vaatii? Millaista on hyvä perehdytys? Oppimiseen liittyvissä asioissa hyödynsin omia oppimiskokemuksiani, aiempia opetusalan opintojani, perehdytyksestä kertovaa sähköistä materiaalia ja kirjallisuutta. Teoriaosuudessa luvussa 4 Aikuisien oppiminen olen käsitellyt monipuolisesti sitä, miten aikuinen ihminen oppii ja minkälaista oppimista tarvitaan erilaisiin tilanteisiin. Erilaisia oppijoita olen käsitellyt myös luvussa 6.3 Opastettavat ovat erilaisia. Teoriaosuudessa luvussa 5 Perehdytyksen suunnittelu käsitellään sitä, minkälaisista osa-alueista hyvä perehdytys koostuu ja sitä tietoa hyödynsin suunnitellessani perehdytysopasta. On tärkeä ymmärtää, millaista on hyvä perehdytys, jotta perehdytystä voidaan suunnitella ja kehittää aina paremmaksi. Perehdytyksen kehittämistä olen käsitellyt luvussa 9 Perehdytyksen seuranta ja arviointi ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon kehittäessä perehdytystä.

Työtä yrityksessä X säätelee monet lait mm kirjanpitolaki ja on tärkeää noudattaa sitä koskevia sääntöjä ja ohjeistuksia. Työssä on tärkeää ymmärtää, miksi asiat tehdään juuri tietyllä tavalla sillä jokaisella toiminnolla on seurauksensa toiminnanohjausjärjestelmässä ERP. Asiat on pyrittävä tekemään huolellisesti ja virheettömästi, jotta laskutus on oikein kirjanpitoa varten ja asiakkaille luvatut tuotteet ja palvelut on toimitettu ajoissa, hyvä laatusina ja oikeaan hintaan. Olen käsitellyt toistavaa ja ymmärtävää oppimista tarkemmin luvussa 4.4 Erilaista oppimista erilaisiin tilanteisiin.

Menetelmät, joita käytin oppaan toteutuksessa olivat luokitteleminen, opetettavien asiasisältöjen testaaminen järjestelmässä, yhteistyö oston, varaston ja tuotannon kanssa. Kävin paljon työhön liittyviä keskusteluja siitä, kuinka itse tehtävää työtä voisi kehittää ja siihen liittyvää perehdytystä ylipäättään. Viiden askeleen menetelmää hyödynsin muun perehdytyksestä kertovan teorian lisäksi siinä, kun mietin miten rakentaa perehdytysopas niin että se tukisi oppijaa oppimisessa, perehdyttäjää perehdytyksen tekemisessä sekä opetettavien osioiden arvioimisessa. Viiden askeleen mallia olen käsitellyt teoriaosuudessa Työssäoppiminen viiden askeleen malli 6.4. Lähestulkoon valmista opasta testasin kahdella työntekijällä.

Luokittelin keräämäni materiaalin asiasisällön perusteella pääluokkiin ja annoin niille nimet esim. laskutus. Nimeämisen jälkeen jaoin tietyt pääluokat vielä pienempiin alaluokkiin ja nimesin ne esim. pääluokan laskutus jaoin kahdeksaksi alaluokaksi laskutustyyppiksi A- G ja pääluokan siirrot jaoin alaluokkiin sähköisten laskutusten siirtoihin ja myynti- ja

ostoreskontrasiirtoihin. Luokittelun pohjana hyödynsin teoriaa viiden askeleen mallista työssäoppimisessa. Viiden askeleen mallissa luku 6.4 opetuksen osalta todetaan, että opetettava kokonaisuus on hyvä pilkkoa pienempiin osa-alueisiin. Tämä parantaa opittavan asian omaksumista ja opastettava saa paremmin muodostettua kokonais kuvan opetettavasta asiasta. Lisäksi materiaalin pilkkominen helpottaa tehtävää perehdytystä, koska perehdyttäjä voi käydä läpi perehdytettävän kanssa, mitä perehdytettävä jo mahdollisesti osaa asiasta. Opetettävien osioiden ohi voidaan hypätä, jos perehdytettävä jo osaa asian tai täydentää, jos jokin asia on epäselvä. Näistä kerrotaan viiden askeleen mallissa 6.4 Ennakkovalmistelut ja opastustilanteen aloittaminen. Opastettava voi aina osuuden päätteeksi näyttää käytännössä, miten asian osaa suorittamalla työtehtävän toiminnanohjausjärjestelmässä tai perehdyttäjä voi käyttää kysymyksiä opitun varmistamisessa ja arvioinnissa. Opitun varmistamista käsitellään luvussa 6.4 viiden askeleen malli. Olen käsitellyt kysymysten käyttöä opitun varmistamisessa ja arvioinnissa luvussa 9.2 Kysymysten käyttö opitun varmistamisessa ja arvioinnissa. Mielestäni se, että pilkoin opettavat asiat osiin tukee sitä, että perehdyttäjä voi helposti kertoa perehdytettävälle oppimiseen liittyvät tavoitteet, kuinka hyvin opetettava asia pitää osata. Myös perehdytyksen aikataulutusta on mielestäni helpompi suunnitella, kun opettavat asiat on pilkottu sopivan kokoiisiin osiin. Tekemiäni selkeitä kokonaisuuksia voidaan käyttää arvioinnissa tarkistuslistana, johon merkitään milloin asia opastettu ja tarkastettu. Edellä mainituista asioista olen kirjoittanut teoriaosuudessa luvussa Perehdytys 5.2 Oppimistavoitteet ja perehdytysohjelma. Samaisessa luvussa kerrotaan myös perehdytysmateriaalin käytöstä tarkistuslistana. Teoriaosuudessa luvussa 4.2 Muisti ja palautuminen käsitellään muistiin ja tietotulvan kuormitukseen liittyviä asioita, jotka otin huomioon opasta suunnitellessani. Kyseissä luvussa kerrotaan, että uusi työntekijä helposti kuormittuu kohdatessaan ison määrän tietoa yhdellä kertaa. Tästä syystä pilkoin opettavan asian helposti hallittaviin kokonaisuuksiin.

Tämän jälkeen lähdin työstämään jokaista pääluokkaa ja alaluokkaa erikseen luomalla ne osa-alueittain yksi kerrallaan vaihe vaiheelta toiminnanohjausjärjestelmään. Jokainen luokka ja alaluokka sisälsi useita eri työvaiheita. Lähdin analysoimaan aiemmin kirjoittamiani muistiinpanoja vaihe vaiheelta, kokeilin ja testasin järjestelmässä tapoja tehdä jokin toimenpide helpommin, mikä tietyssä vaiheessa vaaditaan. Tässä hyödynsinkin käymiäni keskusteluja oston, varaston ja tuotannon kanssa. Tuotannon ja varaston kanssa kävin paikan päällä kirjauksia läpi, miten he esim. lyövät tavaran saapumisen ja vastaanottamisen järjestelmään, miten he kirjaavat saldot varastoon, miten he syöttävät tilauksen ja pakkauksen tiedot järjestelmään, miten kuittaavat työn tehdyksi esimerkiksi työn voi kuitata tehdyksi toimitukselta tai myyntilaskulta. Järjestelmässä voit löytää saman tarvittavan tiedon useasta eri paikasta ja halusin perehdytysoppaaseen löytää helpoimman ja nopeimman tavan oppijan kannalta. Tämä mielestäni tukee perehdytystä, helpottaa oppimista ja nopeuttaa varsinaisen käytännön työn tekemistä. Lähdin luomaan järjestelmään uudestaan vaihe vaiheelta jokaisen opettavan aihepiirin ja helpomman tavan toteuttaa sen vaihe vaiheelta. Tekemilläni testauksilla kehitin itse

tehtävää työtä ja sen sisältöä. Otin tekemistäni vaiheista havainnollistavat kuvat, jotka tukevat oppimista, koska järjestelmän käyttöä ja itse työtehtäviä olisi erittäin hankalaa ymmärtää ja omaksua ilman havainnollistavia kuvia. Muokkasin ja kirjoitin ohjeistusta useaan kertaan, jotta se olisi tarkka ja tehtävät helposti suoritettavissa.

### Oppaan testaus

Kun olin saanut oppaan melkein lopulliseen muotoonsa, oli aika testata oppaan toimivuutta ja saada siitä käyttäjäpalautte. Kaksi työntekijää, joilla ei ollut aiempaa kokemusta suorittavat tietyt tehtävät oppaan avulla. Työntekijät itse valitsivat, mitkä tehtävät he tulevat suorittamaan. Työntekijät valitsivat myyntilaskun ja laskutustyyppin. Minä seurasin heidän työskentelyään samassa työtilassa, mutta pienen etäisyyden päässä mahdollistaen heille hyvän työrauhan ja keskittymisen. Minusta oli erittäin tärkeää oppaan rehellisen toimivuuden kannalta, että henkilöillä ei ollut aiempaa kokemusta asiasta. Sain palautteeksi, että onko näitä tehtäviä mahdollista tehdä näin helposti ja että voisiko oppaan visuaalisuutta parantaa vielä. Oppaan ohjeistukseen oltiin tyytyväisiä. Tein tarvittavat korjaustoimenpiteet.

### 10.3 Oppaan arviointi

Kun olin tehnyt viimeiset korjaukset oppaaseen, lähetin sen vielä uudelleen arvioitavaksi yrityksen X toimitusjohtajalle. Olin varannut suunnittelussa aikaa siihen, että mahdollisesti teki sin vielä joitain korjauksia. Sain kuitenkin työnantajalta palautteen, että opas on nyt heidän mielestään valmis ja he ottavat sen heti käyttöön. Kaiken kaikkiaan oppaan lopulliseen valmistamiseen meni aikaa n. 4kk.

Sain toimitusjohtajalta palautetta sekä suullisesti että kirjallisesti. Heidän mielestään opas on erittäin kattava ja se on erittäin hyvin tehty. Opas otetaan heti käyttöön ostoissa. Opas liitetään myös osaksi heidän laatu järjestelmäänsä. Palautteessa he kiittivät hyvästä yhteistyöstä. Olen itse tyytyväinen oppaaseen myös. Mielestäni onnistuin täyttämään työnantajan toiveet, tarpeet ja vaatimukset oppaalle. Olen tyytyväinen, että pääsin omalta osaltani kehittämään yrityksen perehdytysjärjestelmää. Siitä on minulle varmasti hyötyä tulevaisuudessakin. Olen tyytyväinen siitä, että opas otetaan käyttöön heti ja siitä on apua uuden työntekijän perehdytyksessä. Minua lämmittää ajatus, että oma kädenjälkeni jää yritykseen perehdytysoppaan muodossa, joka valmistui yhteistyössä yrityksen kanssa.

#### 10.4 Valmis opas

Tekemäni perehdytysopas pitää sisällään ohjeet siihen, miten luot ostotilauksen järjestelmässä, miten haet kyseiselle ostolle oikeat tuotteet ja miten päivität ostolla olevia tietoja. Perehdytysoppaassa käydään läpi laskutustyytit ja mitä erikoisuuksia niihin sisältyy. Laskutustyytit aloitetaan peruslaskutuksesta, sitten siitä siirrytään ulkolaisiin laskuihin, aina vaativampiin laskutustyypeihin ja isoihin koontilaskuihin. Ulkolaisten tilausten yhteydessä käydään läpi tullaukseen liittyviä asioita. Oppaassa neuvotaan miten käsitellä erilaisia kuluja liitteen eri kuljetusmuotoihin. Oppaassa annetaan ohjeistusta koskien myyntilaskutusta, mitä asioita tulee huomioida tehtäessä myyntilaskutusta. Oppaassa kerrotaan miten tehdä jaksotuksia ostoissa ja miksi niitä on tärkeä tehdä kuunvaihteessa kirjanpitoa varten. Oppaassa käydään läpi, miten tehdä erilaisia siirtoja. Miten siirtää sähköiset laskut, osto- ja myyntireskontrat kirjanpitoon. Oppaassa neuvotaan tilausvahvistuksiin liittyviä asioita, asiakastietojen muutoksiin liittyvät toimenpiteet ja pikanäppäinten käyttöä, mikä helpottaa työntekoa. Opas löytyy sähköisessä muodossa. Valitettavasti en voi esittää varsinaisesta oppaasta kuvia siinä esitettyjen arkaluontoisten asioiden ja liikesalaisuuksien vuoksi.

Tekemäni opas palvelee mielestäni hyvin erilaisia oppijoita, koska siinä on kuvia, tarkkoja ohjeistuksia, pääsee tekemään, kokeilemaan ohjeiden avulla eri työtehtäviä ja samalla työhön opastaja syventää tietoa omalla puheellaan. Mielestäni tekemäni opas palvelee hyvin ihmisiä, jotka oppivat joko näkemällä, kuulemalla tai tekemällä. Oppijat ovat myös temperamentiltaan hyvin erilaisia jotkut haluavat tutustua materiaaliin etukäteen rauhassa ja jotkut toiset taas ovat innokkaita kokeilemaan heti uutta asiaa. Erilaisia oppijoita tekemäni perehdytysopas hyödyttää siinä mielessä, että se on kirjoitettu selkeällä kielellä, virkkeet ovat lyhyitä ja ytimekkäitä. Näitä asioita olen käsitellyt luvussa 4 Aikuisten oppiminen ja luvussa 6.2 Oppijat ovat erilaisia. Tekemäni perehdytysopas on siinä mielestäni hyvä, että se mahdollistaa asioiden itsenäisen kertaamisen ja kertaamisen tiedetään olevan oppimisen äiti. Tekemäni opas tukee mielestäni myös sitä, että kun rutiinit oppii, niin perehdytyksen aikana on mahdollisuus esittää niitä syvempiä oppimiseen liittyviä kysymyksiä ja jos perehdyttäjä ei ole paikalla pulmatilanteen kohdatessa, niin oppaasta voi itse ottaa mallia, miten suorittaa jokin tarvittava toimenpide. Teoriaosuudessa luvussa 5 Perehdytyksen suunnittelu Ohjeismateriaalit käsitelläänkin edellä mainitsemiani asioita. Alla olevassa kuvassa (kuvio 6) esitetty perehdytysoppaan sisällysluettelo.

## Sisällys

1. Tilausvahvistukset.....	2
2. Laskutus .....	3
Laskutustyyppi A.....	3
Laskutustyyppi B.....	13
Laskutustyyppi C.....	19
Laskutustyyppi D.....	26
Laskutustyyppi E.....	30
Laskutustyyppi F.....	33
Laskutustyyppi G.....	38
3. Myyntilaskutus.....	44
4. Kulujen käsittely.....	50
5. Jaksotukset.....	52
6. Pikatoiminnot.....	55
7. Asiakastietojen muutokset .....	56
8. Siirrot .....	58
Sähköistenlaskujen siirrot.....	58
Myyntireskontran siirrot.....	59
Ostoreskontran siirrot.....	60

Kuvio 6: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

### 11 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Ihminen viettää suurimman osan ajastaan työssä ja työ on mainio paikka oppimiselle, kuten teoriaosuudessakin todetaan luvussa 6 Työssä oppiminen. On tärkeää, että ihminen viihtyy työssään ja kokee onnistumisia. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja siellä toimijoilla vaaditaan koko ajan oppimista, kun järjestelmät, asiakkaat ja koko toimintaympäristö muuttuu. Muutos on aina haaste ihmiselle. Muutoksiin perehdyttämistä käsiteltiin luvussa 7. Jotta ihminen selviäisi muutoksista tarvitsee hän muiden ihmisten apua, oppiminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yritykset menestyvät maailmalla, kun panostavat osaamisenjohtamiseen ja sitä kautta perehdytykseen. Perehdytys on keskeisessä asemassa siinä että sekä yksilö, koko työyhteisö ja yritys menestyy, tätä asiaa käsitellen luvussa 3 Perehdytyksen merkitys ja hyöty. Perehdytykseen kannattaa panostaa, sitä kannattaa kehittää koko ajan. Teoriaosuudessakin luvussa 9.4 Perehdytyksen seurannan merkitys ja kehittäminen todettiin, että perehdytys ei tule koskaan valmiiksi. Perehdytykseen on tärkeä varata aikaa. On tärkeä kiinnittää huomiota oppijaan, koska oppija on prosessissa keskeisessä asemassa. Hyvällä perehdytyksellä saavutetaan monia etuja ja sillä sitoutetaan työntekijää työhön ja työyhteisöön, mikä tuli teoriaosuudessa esille luvussa 3 Perehdytyksen merkitys ja hyöty.

Huonolla perehdytyksellä on huonot seuraukset. Ihminen ei pärjää työtehtävässään niin hyvin kuin olisi mahdollista eli hänen koko potentiaaliensa ei ole tällöin yrityksen käytössä ja tämä vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen ja tulokseen. Pahimmassa tapauksessa henkilö irtisanoutuu kuten teoriaosuudessa luvussa 3 Perehdytyksen merkitys ja hyöty todettiin. Tämä taas vaikuttaa työnantajasta saatavaan mielikuvaan. Kuka haluaa työskennellä yrityksessä, missä on huono perehdytys? Työntekijää ei tueta. Tätä asiaa käsiteltiin myös luvussa 3. Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon elinkaariajattelu, millaista perehdytystä työntekijä tarvitsee missäkin vaiheessa työuraansa. Uraansa vasta-aloitteleva tarvitsee perehdytyksessä eri asioita kuin kokenut konkari. Perehdytys tukee elinikäistä oppimista. Ei ole olemassa mitään ikää, milloin ihminen ei enää oppisi asioita. Tämä käy ilmi teoriaosuudessa luku 4.1 Oppiminen ja ikä. Jotta voidaan puhua elinikäisestä oppimisesta, niin sitä täytyy mahdollistaa ihmisille.

Perehdytys on oppimista ja oppimisen aikana tapahtuu virheitä. Virheet eivät ole vaarallisia. Niistä opitaan. Yrityksessä olisi hyvä olla sellainen ilmapiiri, missä moka koetaan lahjaksi, kuten teoriaosuudessa 4 Aikuisten oppiminen, tunteet ja oppiminen todettiin niin ei ole hyvä kantaa tekemiänsä virheitä kotiin asti märehdittäväksi. Yrityksiin on mahdollista luoda oppimiskulttuuria, missä virheistä puhutaan avoimesti ja niistä opitaan, koska kaikki ihmiset tekevät virheitä kuten luvussa 4 Aikuisten oppiminen todettiin. Virheetöntä ihmistä ei ole edes olemassa. Hiihtäjä Jari Isometsä sanoi hienosti, että kun täydellisyyttä ei ole niin virheitä voi korjata loppumattomiin. Aina löytyy virhe.

Yrityksessä X on hyvät mahdollisuudet onnistua perehdyttämisen kehittämisessä. Heillä on hyvä oppimisympäristö. Sitä vain pitäisi hyödyntää enemmän ja monipuolisemmin. Oppimisen jakamisen kulttuuria pitää lisätä. Uusia työntekijöitä pitää kierrättää eri toiminnoissa. Teoriaosuudessa luvussa 6 Työssäoppiminen todettiin, että 70% opitaan työssä, 20% vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja 10% osuus on muodollisessa koulutuksessa. Yrityksessä on paljon ihmisiä, joilta löytyy mielestäni hyvää osaamista. Voisin nähdä nämä ihmiset opettamassa muita. Ne voisivat olla pieni tietoisukuja kesken päivää PowerPoint esityksiä, workshopeja, pieniä videoklippejä työn lomassa. Miksi ei joku pieni oppimiskävelylenkki. Yrityksen lähellä on hyvät ulkoilumaastot. Varsinaisessa perehdytyksessä on tärkeää huomioida perehdyttäjän merkitys. On tärkeää, että perehdyttävä on kiinnostunut toimimaan perehdyttäjänä, suhtautuu oppijaan myönteisesti ja haluaa kehittää omaa osaamistaan, tästä kerrotaan luvussa 6.3 Työnopastuksen suunnitteleminen ja luvussa 5.1 Perehdytyksen sisällön suunnittelu. Yrityksessä X voitaisiin perehdytys hoitaa useammankin henkilön avulla. Joku ottaisi kopin siitä, kuinka henkilö perehdytetään talon tavoille, toinen varsinaiseen työntekemiseen ja kolmas perehdyttävä voisi olla se henkilö, joka kertoo esimerkiksi, miten työt tehdään yrityksen eri toiminnoissa kuten tuotanto, myynti, varasto jne. Eri perehdyttäjien käyttö hyödyttäisi oppijaa merkittävästi. Etuja olisi, että perehdytettävä oppisi ymmärtämään asioita eri näkökulmista, pystyisi paremmin syventämään osaamistaan ja tämä toisi vaihtelua perehdytykseen.

Ostoihin liittyvän perehdyttämisen kehittämisessä voitaisiin tietyt asiat oppia esimerkiksi tuotannon perehdytyksen kanssa. Ehdotinkin asiaa yrityksessä X muiden kehitysehdotusten lisäksi. Perustelin sitä sillä, että olisi mielekästä ymmärtää minkälaisiin eri tarkoituksiin näitä tuotteita voidaan käyttää. Tuotannon perehdytyksessä käydään läpi tuotteet ja se minkälaisiin projekteihin ne liittyvät. Ostossa voitaisiin myös käydä esimerkiksi kerran vuodessa syventävässä tullaukseen liittyviä asioita Tullissa. ERP järjestelemänä on valtava ja siinä olisi mielestäni potentiaalia oppia vielä enemmän sen käyttöön liittyviä asioita. Tekemääni perehdytysopasta olisi tärkeää päivittää, jotta se pysyisi ajan tasalla. Palautekeskusteluissa olisi hyvä kerätä mahdollisimman runsaasti palautetta työntekijältä, mikä tulee ilmi teoriaosuudessa 9.4 Perehdytyksen seurannan merkitys ja kehittäminen ja sitten päättää mihin saadut palautteet kerätään. Tärkeää on myös varmistaa mitä kerätyille palautteille tehdään. Sopia kuka tekee mitäkin, että ne hyödynnettäisiin mahdollisimman hyvin. Perehdytystä pitäisi kehittää mahdollisimman paljon ja ottaa mukaan uusia elementtejä, mutta kuten alussa totesin yrityksellä X, on mahdollisuus tähän kaikkeen perehdytystensä kehittämällä. Esittämäni kehitysehdotukset esitin tuotantoon, tuotantopäällikölle, varastoon, ostoihin ja toimitusjohtajalle yrityksessä X.

Tuotantopäällikköä haastattelin perehdytyksen kehittämiseen liittyen. Hän valikoitui siitä syystä, että hän on vinyt tuotannon prosesseja paljon eteenpäin ja häntä arvostetaan yrityksessä erityisen paljon. Hän on myös kehitellyt asioita yli tuotannon rajojen. Hän on hyvin kehityksenhaluinen ihminen. Haastattelun teemana oli miten perehdytystä voisi kehittää nyt ja tulevaisuudessa. Haastattelu pidettiin yrityksen neuvotteluhuoneessa. Haastattelu nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroin haastattelun. Tämän jälkeen analysoin haastattelun ja nyt esitän haastattelun tulokset. Esitetyt kysymykset olivat, miten perehdytystä voisi kehittää yrityksessä X? Mitä mieltä olet siitä, että tuotannon henkilö ja ostohenkilö perehdytetään yhtä aikaa? Mitä mieltä olet ERP:n lisäkoulutuksesta? Mitä mieltä olet tietoisuista/ sprinteistä perehdytyksessä, että joku toinen henkilö (työkaveri) opettaa sinulle jonkin asian? Mitä mieltä olet audiovisuaalisuuden hyödyntämisestä perehdytyksessä? Mitä mieltä olet siitä, jos palaverit olisivat workshopeja, missä olisi jokin teema ja siellä asiaa ideoidaan ja kehitetään eteenpäin?

Tuotantopäällikön mielestä perehdytyksen kehittämisessä on erityisen tärkeää se, että hiltai- jaista tietoa saadaan paperille ylös johonkin järkevään muotoon, kun asioita on dokumentoitu, niin tieto siirtyy oikein uudelle työntekijälle ja uusi työntekijä saa selkeät suuntaviivat, miten toimia ja mistä aloittaa. Tämä on hänen mielestään ensimmäinen askel perehdytyksessä. Seuraava askel hänen mukaansa olisi itse perehdytyksen kehittäminen. Tuotantopäällikkö totesi yhteisperehdytyksiin tuotannon ja oston kanssa näin, että tuotannon on hyvä tietää mitä osto tekee, ja oston hyvä tietää mitä tuotanto tekee. Hänen mielestään perehdytyksessä täytyy ensin ratkaista kysymys, halutaanko että uusi henkilö ymmärtää ensin koko kokonaisuuden ja sen jälkeen opettaa rooliin vai että ensin opetetaan rooliin, jonka jälkeen



näytetään, miten rooli vaikuttaa kokonaisuuteen. Hän totesi, että vaikka tuotannon ja oston toimenkuvat eroavat toisistaan, niin yhteistäkin asiaa löytyy ja perehdytys siltä osin voidaan tehdä samanaikaisesti. ERP:n lisäkoulutuksesta tuotantopäällikkö totesi näin, että vanhemmilla työntekijöillä ERP:n käyttötaito on kehnompaa kuin nuoremmilla, johtuen siitä syystä, että nuoremmat käyttävät tietokoneita enemmän. Tuotantopäällikön mukaan ERP:n käyttökoulutusta on fiksua opettaa ihmisille. ERP:n koulutuksessa täytyy miettiä resurssointia ja sitä mille käyttäjätasolle koulutusta järjestetään. Sprintit ja muut vastaavat on hänen mukaansa tehokkaita käytäntöjä ja toimintatapoja varsinkinkin uusille työntekijöille. Audiovisuaalisuuden hyödyntämisestä tuotantopäällikkö totesi, että periaatteessa video ja äänenkäyttö on fiksua, mutta mistä löytää sen henkilön, joka rupeaa tekemään niitä oman työnsä ohella. Tuotantopäällikkö mietti myös, jos videot tehtäisiin ulkopuolisen voimin, mutta näki ongelmana sen, että ulkopuolinen taho ei tunne heidän järjestelmiään tai tarpeitaan riittävän hyvin. Workshopit tuotantopäällikkö koki hyvänä, jos ideana on keksiä jokin ratkaisu ongelmaan ja workshoppeilla saataisiin ihmiset ideoimaan ja keskustelemaan toistensa kanssa. Tärkeää on hänen mukaansa se, mitä palaverilla haetaan ja mitä palavereissa tehdään. Onko palaveri esimerkiksi enemmän tällainen tiedonanto tyyppinen. Perinteisistä palavereista hän totesi, että kyllä niitäkin varmaan pystyisi kehittämään, etteivät olisi niin kalvosulkeisia.

Ostoissa ERP:n lisäkoulutus nähtiin hyvänä asiana ja tullipäivät, että tietoja pääsisi päivittämään. Videoista oltiin innostuneita, mutta mietittiin että kuka niitä osaisi tehdä ja kuka niitä tekisi oman työnsä ohella. Useaan perehdyttäjän käyttäminen koettiin hyvänä ideana, koska tällöin yksi perehdyttävä ei kokisi niin paljon kuormitusta perehdytyksen osalta, kun perehdytys jakaantuisi useamman henkilön kesken. Lähinnä mietittiin, ketkä toimisivat perehdyttäjinä tulevaisuudessa. Perehdytysoppaan ajan tasalla pitäminen koettiin tärkeäksi. Tuotannossa ja varastossa suhtauduttiin myönteisesti yhteisperehdytysideaan ja videoihin perehdytysmateriaalina, mutta sielläkin mietittiin sitä, ketkä henkilöt sitten toteuttaisivat nämä? Oppimiskulttuurin kehittämisestä olivat kaikki yksimielisiä, että tietoa pitää jakaa enemmän ja sitä tulee myös dokumentoida tulevaisuudessa enemmän. Palautteen keräämiseen perehdyttäviltä suhtauduttiin myönteisesti ja sitäkin pohdittiin, miten sen voisi käytännössä toteuttaa. Virheiden käsittelemisestä avoimesti ja oppimisesta niistä oltiin yhteisesti samaa mieltä, että virheistä pitää puhua avoimemmin. Toimitusjohtaja ilmaisikin vahvasti oman kantansa, että virheistä opitaan. Esittämäni kehitysehdotukset otettiin yrityksessä vastaan rakentavassa hengessä ja kehitysehdotukset ovat yrityksen käytettävissä. Alla olevassa kuvassa (kuviokuva 7) on

esitetty tiivistetysti kehitysehdotukset yritykselle X.

- Työympäristön tehokkaampi hyödyntäminen.
- Oppimiskulttuurin kehittäminen: tiedon jakaminen, toisilta oppiminen, virheistä oppiminen "moka on lahja"
- Perehdyttäjän valinta keskeisessä asemassa, useampi perehdyttäjä
- Uuden työntekijän kierrättäminen eri toiminnoissa varasto, tuotanto, myynti
- ERP:n lisäkoulutus ja suurempi hyödyntäminen, koska ohjelmassa valtavasti potentiaalia
- Rungas palautteet kerääminen perehdytettäviltä ja niiden hyödyntäminen perehdytyksen kehittämisessä
- Perehdytykseen lisää uusia elementtejä
- Perehdytysoppaan päivittäminen
- Yrityksessä X on hyvät mahdollisuudet onnistua perehdyttämisen kehittämisessä panostamalla perehdytyksen kehittämiseen.

Kuvio 7: Kehitysehdotukset yritykselle X

## Lähteet

### Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1 painos. Helsinki: Grano Oy

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen-avain tuottavuuteen. Helsinki: Helsingin seudun kauppa-kamari

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työ-turvallisuuskeskus TKK, palveluyhtymä

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja nro 61. Helsinki: Unigrafia Oy

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet- Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gumme-rus Kirjapaino Oy

Tuotantopäällikkö X. Yrityksessä X. Haastattelu 7.8. 2019.

### Sähköiset

28§ Häirintä, 2002. Työturvallisuuslaki (738/2002). 5 luku- Työtä ja työolosuhteita koskevat tarkemmat säädökset. Finlex. Viitattu 1.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

1§ Yleisvelvoite, 2001. Työsopimuslaki (55/2001). 2 luku Työnantajanvelvollisuudet. Finlex. Viitattu 1.2.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

1§ Lain tarkoitus, 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). 1 luku- Yleiset säädök-set. Viitattu 1.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

## Kuviot

Kuvio 1: Perehdyttäminen muokattu, (Kangas & Hämäläinen 2007) .....	9
Kuvio 2: Perehdytysuunnitelma muokattu, (Kjelin & Kuusisto 2003) .....	18
Kuvio 3: 70-20-10- malli työssäoppimisessa muokattu, (Kupias & Peltola 2019) .....	24
Kuvio 4: Perehdytyksen seuranta ja arviointi muokattu, (Kangas & Hämäläinen 2007) .....	35
Kuvio 5: Perehdytysoppaan työvaiheet .....	40
Kuvio 6: Perehdytysoppaan sisällysluettelo .....	46
Kuvio 7: Kehitysehdotukset yritykselle X .....	50