

**TYÖNOPASTUSOHJEISTUS VIENTIKOORDINAATTO-  
REILLE**

Case: Outokumpu Stainless Oy:n Logistiset palvelut

Ryymin Maija

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Maija Ryymin	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli		
<b>Toimeksiantaja</b>	Outokumpu Stainless Oy, Logistiset palvelut osasto		
<b>Työn nimi</b>	Työnopastusohjeistus vientikoordinaattoreille – Case: Outokumpu Stainless Oy:n Logistiset palvelut		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	46		

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa vientikoordinaattoreille työnopastusohjeistusopas. Työnopastusohjeistuksen tulee toimia työhön perehdytyksen tukena ohjaajalle ja ohjattavalle sekä tehdä koko osaston työnopastuksesta johdonmukaisempaa. Työn toimeksianto saatiin Outokumpu Stainless Oy:n logistiset palvelut -osastolta, joka vastaa lähetystoiminnan organisoinnista ja laskutuksesta. Tarkemmin eriteltynä työnopastusohjeistus koskee logistiset palvelut osaston linjalaiva, autokuormien ja konttilaivan suunnittelijoita.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteitä ovat perehdytys ja työnopastus sekä niitä koskeva lainsäädäntö. Teoriaosuus kattaa myös työyhteisön, esimiehen ja ohjaajan merkityksen sekä uuden työntekijän osallisuuden perehdytyksessä. Teoriatiedon pohjalta selvitettiin onnistuneen perehdytyksen merkitys ja kuinka uusi työntekijä saadaan perehdytettyä työhön tehokkaasti.

Opinnäytetyön case-osuus keskittyi siihen, miten työnopastusta voidaan parantaa osastolla ja luoda selkeä työnopastusohjeistus vientikoordinaattoreille. Hyödynsin työnopastusohjeistuksen tekemisessä omaa tietouttani työtehtävistä ja logistiset palvelut -osaston työntekijöiden tietoa ja osaamista.

Onnistuneen perehdytyksen avaimiksi nousi teoriatiedon pohjalta selkeät tavoitteet, suunnitelmallisuus, kaikkien osapuolien osallistaminen perehdytykseen ja jatkuva kehittäminen. Työnopastusohjeistuksessa pääsin haluttuun tavoitteeseen, ja logistiset palvelut -osaston työntekijätkin antoivat ohjeistuksesta positiivista palautetta. Työnopastusohjeistus pääsee varsinaiseen testiin tulevana kesänä, kun uudet kesätyöntekijät tulevat töihin. Työnopastusohjeistuksen tekemisessä hyödynsin viiden askeleen mallia.

Avainsanat  
Muita tietoja

Perehdytys, työnopastusohjeistus, työnopastus  
Työhön liittyy toimeksiantajalle toimitettu työnopastusohjeistu

Degree Programme in Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Maija Ryymin	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Satu Valli		
<b>Commissioned by</b>	Outokumpu Stainless Oy, Logistic service		
<b>Subject of thesis</b>	A work guidance plan for export coordinators		
<b>Number of pages</b>	46		

---

The main goal of this thesis was to produce a work guidance plan for export coordinators. The aim of the work guidance plan is to work as a design tool for a designated mentor and a new employee during orientation and make the whole department's work guidance more consistent. The assignment was obtained from the logistic service of Outokumpu Stainless Oy. The logistic service department is responsible for organising and billing of the consignment activity. The work guidance plan is for liner vessel, truck, and container ship loads designers.

Some of the main concepts of the frame of reference are orientation and work guidance and related legislations. The theory contains also work community, supervisor, mentor, and new employee roles in work orientation. Based on the theoretical information the significance of the successful orientation was analysed and how a new employee would be effectively initiated to the work.

The case study of the thesis concentrated on how the work guidance could be improved in the logistic service department and to create a clear work guidance for export coordinator. I utilise my own knowledge and work experience along with the knowledge of employees of logistic service department.

Successful orientation requires clear objectives, methodical planning, include the whole work community in the orientation and systematic development. I reached the desired objective and the employees of logistic service department gave positive feedback on the work guidance plan. The work guidance would be put to test the following summer when summer workers will begin work. I utilised the model of five steps to create the work guidance plan.

Key words

Work guidance plan, work orientation, job guidance

Special remarks

The work guidance plan has been delivered to the principal

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimusongelma ja sen rajaus .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	9
1.4	Vientikoordinaattorin tehtävät .....	11
2	PEREHDYTYS .....	12
2.1	Perehdytys Suomen työlainsäädännössä .....	12
2.2	Perehdytys käsitteenä.....	14
2.3	Perehdytyksen tavoite.....	16
2.4	Perehdytys koko organisaation oppimisprosessina .....	17
2.5	Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt.....	18
3	TYÖNOPASTUS.....	21
3.1	Työnopastus osana perehdytystä .....	21
3.2	Viiden askeleen malli .....	22
3.3	Työnopastuksen merkitys .....	23
3.4	Työnopastuksen haasteita .....	23
4	TYÖYHTEISÖN VASTUU PEREHDYTYKSESSÄ .....	25
4.1	Toimijat perehdytyksessä .....	25
4.2	Henkilöstöammattilaiset perehdytyksessä .....	25
4.3	Esimiehen vastuu perehdytyksessä.....	27
4.4	Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet.....	28
4.5	Hiljainen tieto .....	30
5	TYÖYHTEISÖTAIDOT .....	33
5.1	Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi.....	33
5.2	Työntekijän vastuu .....	33
5.3	Yhteiset pelisäännöt .....	34
5.4	Muistilista uudelle työntekijälle.....	35
5.5	Tulevaisuuden huipputyyppi .....	37
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
7	POHDINTA .....	40

8 LÄHTEET .....	44
-----------------	----

## 1 JOHDANTO

Työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin kuuluu työturvallisuudesta huolehtiminen sekä työhön liittyvien ohjeiden antaminen. Jos uusi työntekijä jää huomiotta työsuhteen alussa eikä keskeisiä asioita ohjeisteta on turha odottaa hyviä tuloksia lyhyellä aikavälillä. Jo työsuhteen alussa kannattaa varmistaa, että uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Perehdytys- ja koeajankokemuksen myötä työntekijän odotukset ja mielikuvat alkavat vahvistua. Aluksi epämääräiseltä tuntuva työtehtävä alkaa pikkuhiljaa muodostua selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Jos uusi työntekijä kokee, että hänestä ei välitetä tai hän ei saa tarvitsemaansa tukea työstä suoriutumiseen, voi työsuhde jäädä vain koeajan mittaiseksi. (Hyppänen 2019.)

Tämä toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää vientikoordinaattoreille työnopastusohjeistus. Työnopastusohjeistuksen tulee toimia työhön perehdytyksen tukena ohjaajalle ja ohjattavalle sekä tehdä koko osaston työnopastuksesta johdonmukaisempaa. Työn toimeksianto saatiin Outokumpu Stainless Oy:n logistiset palvelut -osastolta, joka vastaa lähetystoiminnan organisoinnista ja laskutuksesta. Tarkemmin eriteltynä työnopastusohjeistus koskee logistiset palvelut -osaston linjalaivan, autokuormien ja konttilaiva suunnittelijoita. Työ on toteutettu yhteistyössä logististen palvelujen esimiehen ja työntekijöiden kanssa.

Outokummulla on olemassa yleinen perehdytysuunnitelma, joka kattaa organisaatiota ja turvallisuutta koskevat asiat. Osastolla ei ole käytössä vielä työnopastusohjeistusta itse vientikoordinaattorin työhön, vaan osaston työntekijät ovat perehdyttäneet tuuraajansa tai jatkajansa jokainen omalla tyyllillään. Erinäisiä ohjeita työtehtäviin osastolla on, mutta ne ovat hajaantuneet tietokoneiden kansioihin ja yksittäisiin kirjallisiin ohjeisiin toimistoon. (Koivisto 2020.)

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteitä ovat perehdytys ja työnopastus sekä niitä koskeva lainsäädäntö. Teoriaosuus kattaa myös työyhteisön, esimiehen ja ohjaajan merkityksen perehdytyksessä sekä uuden työntekijän osallisuuden perehdytyksessä. Teoriatiedon pohjalta selvitetään onnistuneen pe-

rehdytyksen merkitys ja kuinka uusi työntekijä saadaan perehdytettyä työhön tehokkaasti. Toiminnallinen opinnäytetyö sekä tutkimus- ja analyysimenetelmät käydään myös läpi teoreettisessa osassa.

### 1.1 Tutkimusongelma ja sen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää onnistuneen perehdytyksen merkitys ja miten uusi työntekijä saadaan perehdytettyä työhön tehokkaasti. Kohde-ryhmä on Outokummun logistiset palvelut -osaston henkilöstö ja uudet työntekijät. Tavoitteena on myös selvittää perehdytykseen kuuluvien osapuolten rooleja ja vastuita. Teoriatiedon pohjalta pyrin selvittämään vastaukset päätutkimusongelmaan ja alatutkimusongelmiin.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

Kuinka uusi työntekijä saadaan perehdytettyä tehokkaasti Outokumpu Stainless Oy:n vientikoordinaattorin työtehtäviin?

Opinnäytetyön alaongelmat ovat:

- Miksi perehdytys on tärkeää?
- Mikä rooli työnopastuksella on perehdytyksessä?
- Mitkä ovat työyhteisön, esimiehen ja perehdyttäjän vastuut perehdytyksessä?
- Mitä alaisuustaitoja uusi työntekijä tarvitsee uuden työn oppimiseen?

Opinnäytetyön case-osuus keskittyy siihen, miten työnopastusta voidaan parantaa osastolla ja luoda selkeä työnopastusohjeistus vientikoordinaattoreille. Olen ollut Outokummun logistiset palvelut osastolla kahtena kesänä töissä. Olen toiminut linjalaivanhoitajana, suunnitellut autokuormia ja vastuullani on ollut konttilaivamaita. Hyödynnän työnopastusohjeistuksen tekemisessä omaa tietouttani työtehtävistä ja logistiset palvelut -osaston työntekijöiden tietoa sekä osaamista. Oman tiedon ja Outokummun työntekijöiden tiedon pohjalta kokoan osastolle työnopastusohjeistuksen, joka auttaa uusien ja miksei myös muiden osaston työntekijöiden perehdytyksessä vientikoordinaattoreiden tehtäviin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan ammatillisen käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan organisoimista ja järjeistämistä. Se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus kuten esimerkiksi turvallisuusohjeistus. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Tässä tapauksessa kyse on työnopastusohjeistuksesta. Toiminnallinen opinnäytetyö voi myös olla tapahtuman toteuttaminen kuten esimerkiksi messuosasto, näyttely tai konferenssi. Toteutustapa voi olla kirja, kansio, vihko, opas, portfolio tai kotisivut riippuen kohde-ryhmästä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä oleellista on, että käytännön toteutus ja sen raportointi tapahtuu tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9,10.)

Tutkimushaastattelun sijaan käytän ohjeistuksen tekemisessä konsultaatiota. Konsultaatio on vapaamuotoinen tapa hankkia tietoa, eikä niille tarvitse tehdä literointia. Konsultaatiot sopivat parhaiten faktatiedon tarkistamiseen. (Vilka & Airaksinen 2003, 64.) Kuten jo aikaisemmin totesin, käytän oppaan tekemisessä omaa tietouttani, jonka pohjalta laadin pohjan ohjeistukselle. Oman tiedon pohjalta laaditun version tarkastutan konsultaationa Outokummun logistiset palvelut-osaston työntekijöillä, jotka voivat halutessaan vaikuttaa ohjeistukseen.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuksellinen selvitys kuuluu tuotteen toteutustapaan. Toteutustapa tarkoittaa keinoja, joilla materiaali on kerätty oppaaseen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee tarkkaan harkita aineiston ja tiedon kerääminen, koska jos toiminnalliseen opinnäytetyöhön lisätään tutkimusmenetelmiä, opinnäytetyön laajuus voi kasvaa turhankin suureksi. Tutkimuskäytäntöjä käytetään toiminnallisessa opinnäytetyössä väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Tutkimusta käytetään lähinnä selvityksen tekemiseen ja tiedonhankinnan apuvälineenä, koska toiminnallisen oppinäytetyön selvityksessä voi on pulaa teoretiedosta. (Vilka & Airaksinen 2003, 56.) Tutkimusmenetelmien käyttö ei siis ole pakollista toiminnallisessa opinnäytetyössä, mutta käyn ne tässä osiossa läpi teoriassa.



Tutkimusmenetelmät ovat joko laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia) (Kananen 2017, 79). Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jolla pyritään ”löydöksiin” ja jossa ei käytetä tilastollisia menetelmiä tai muuta määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 1990). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään, ja sen taustalla on valmiiksi jo hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää myös yhdessä selvittämään tutkittavaa ilmiötä. Esimerkiksi osa tutkittavasta ilmiöstä voidaan selvittää käyttämällä kvantitatiivista tutkimuksen kyselytutkimusta ja toisen osan selvittämiseen kvalitatiivista teemahaastattelua. (Kananen 2014, 17,18.)

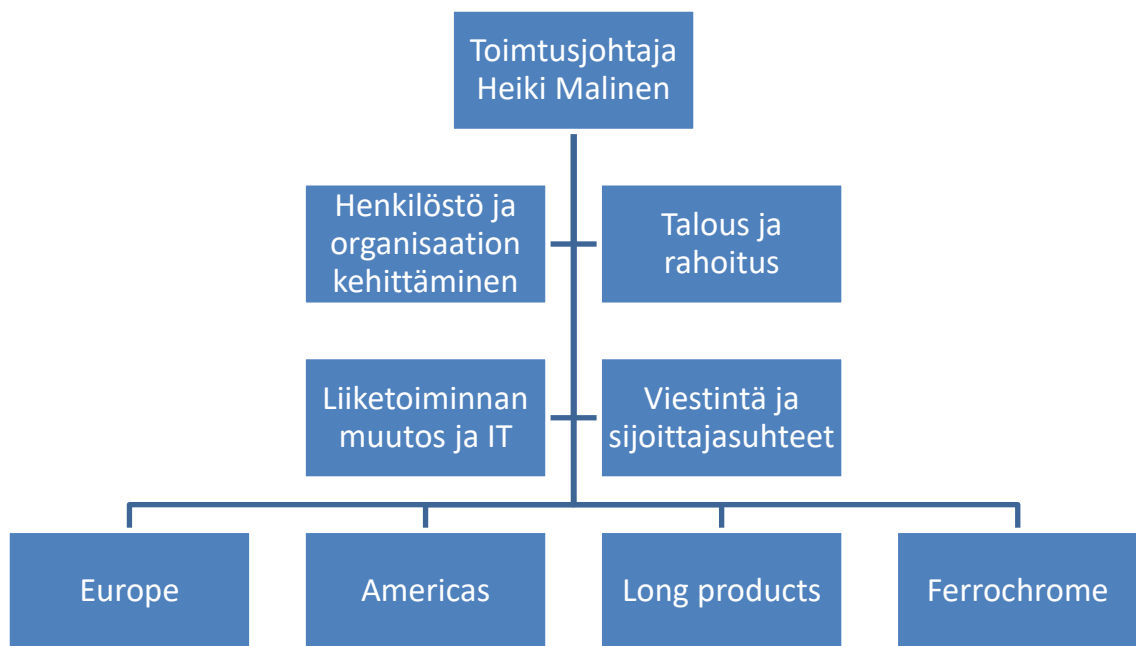
Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen sekä selittämiseen (Flick 1998, 4–7). Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysivaihe sisältää tiukkoja tulokintasääntöjä. Tällaiset säännöt puuttuvat kokonaan kvalitatiivisen tutkimuksen analyysivaiheesta, joka taas on syklinen prosessi. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoidaan koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston riittävän määrän päättää tiedonkeruun tuloksena saatu aineiston analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis voida etukäteen määritellä tarvittavan aineiston määrää vaan aineistoa kerätään niin paljon, kunnes tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. (Kananen 2014, 18,19.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä ominaisuuksia ovat, että tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä, aineistoa kerätään tutkittavilta vuorovaikutuksessa ja tutkija toimii aineiston kerääjänä. Tutkimusaineisto on monipuolista, eli tutkija käyttää aineiston keräämisessä ja ilmaisemisessa tekstiä, kuvia ja haastatteluja. Tutkimuksen aineiston analyysi on teoreettista, havainnointia suoritetaan tutkittavien näkökulmasta ja sen tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Creswell 2007, 38).

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Outokumpu Oyj on suomalainen yhtiö, jonka osake on listattu Nasdaq Helsingissä, ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Outokumpu Stainless Oy kuuluu

Outokumpu Oyj:hin, ja se vastaa Tornion tehtaan terästuotannosta. Outokummun liiketoiminta on jaettu neljään liiketoiminta-alueeseen, joiden tarkoituksena on tukea globaalia liiketoimintaa. Yksi liiketoiminta-alueista on Outokumpu Europe, joka vastaa nauha- ja levytuotteista Euroopassa, Lähi-idässä, Aasiassa ja Afrikassa. Americans hoitaa nauha- ja levytuotteet Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Long Products puolestaan vastaa pitkistä tuotteista, ja Ferrochrome johtaa kromiferrokromitoimintaa. Näitä liiketoiminta-alueita tukevia tukitoimintoja ovat henkilöstö ja organisaation kehittäminen, talous ja rahoitus, liiketoiminnan muutos ja IT sekä viestintä ja sijoittajasuhteet. Outokummun johtoportaan kuului liiketoiminta-alueiden tukitoimintojen johtohenkilöt. Outokumpu Oyj:n yhtiökokouksella, hallituksella ja toimitusjohtajalla on ylin vastuu Outokumpu-konsernin hallinnasta ja toiminnasta. (Outokumpu 2020.) Outokummun organisaatorakennetta on havainnointu kuviossa 1.



Kuvio 1. Outokummun organisaatio rakenne (Outokumpu 2020)

Outokummun ruostumattoman teräksen tehtaita on Suomen lisäksi Saksassa, Ruotsissa, Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Meksikossa. Outokummun liikevaihto vuonna 2018 oli 6,9 miljardia euroa ja ruostumattoman teräksen toimitukset olivat yhteensä 2,4 miljoonaa tonnia. Outokummun palveluksessa työskentelee 10 000 ihmistä yli 30 maassa. (Outokumpu 2020.)

Outokummun Torniossa sijaitsevat tehtaot muodostavat integroidun ruostumattoman teräksen tuotantolaitoksen. Ruostumattoman teräksen tuotannon ketju alkaa Kemin kaivokselta, josta se jatkuu ferrokromisulaton kautta terässulattolle, kuumavalssaamolle ja lopuksi kylmävalssaamolle. Kylmävalssaamolta teräs jatkaa joko jatkokäsittelyyn tai suoraan loppukäyttäjille ja jakelijoille. Tornion tehtaiden tuotteista yli 95 % viedään ulkomaille. Tehdasalueella on myös ferrokromitehdas ja Tornion satama. Kemin kaivoksen ja Tornion tehtaiden tuotantoketjussa työskentelee noin 2200 omaa työntekijää ja yli 650 palveluntuottajan työntekijää. Tornion terästehtaan vuotuinen ruostumattoman teräksen valmistuskapasiteetti on 1,6 miljoonaa tonnia. (Nores 2019.)

#### 1.4 Vientikoordinaattorin tehtävät

Opinnäytetyö tehdään Logistiset palvelut -osastolle, joka vastaa Outokumpu Stainless Oy:n lähetystoiminnasta ja laskutuksesta. Osastoon kuuluu myös Röytän sataman hallinnointi. Osastolla työskentelee vakituisesti noin 13 henkilöä. Työtä tehdään tiimeissä, joissa jokaisella on oma vastuualueensa. Tärkeimmät sidosryhmät ovat myynti, lähettämö, kuljetusliikkeet, taloushallinto, varustamot ja tuotannon suunnittelu. Työssä käytetään useita erilaisia tietojärjestelmiä, joita ovat muun muassa tehdassovellukset, kuljetustensuunnittelusovellukset ja toimitussovellukset. (Koivisto 2020.)

Vientikoordinaattorin tehtäviin kuuluu terästuotteiden asiakastoimitusten suunnittelu ja valvonta, johon kuuluu: lastikokonaisuuksien suunnittelu sekä lähetystietokantaan kirjaaminen, kuljetusten tilaaminen kuljetusliikkeiltä ja varustamoilta, kuljetusasiakirjojen tekeminen, rahtilaskujen tarkistaminen. Työtehtäviin kuuluu myös myyntilaskutus ja ulkomaankaupan dokumentointi, johon sisältyy kauppalaskujen laatimista, myynnin aikaisujen kirjaamista, myyntikirjanpidon oikeellisuuden tarkistamista sekä ulkomaankaupan eri maksutapojen mukaisten toimien hallintaa (toimeksiannot liikepankeille, ennakkomaksujen valvontaa). Lisäksi osastolla hoidetaan tulliasioita, joka pitää sisällään: yhteisökaupan tilastoilmoitukset, elektroninen viestintäselvitys EU:n ulkopuolisiin maihin ja tullipassitusten teko tiettyihin Efta-maihin. Osastolla hoidetaan myös toimitustäsmällisyysraportointi. (Koivisto 2020.)

## 2 PEREHDYTYS

### 2.1 Perehdytys Suomen työlainsäädännössä

Suomen laissa on paljon suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen, joissa kiinnitetään erityisesti huomiota työnantajan vastuuseen työntekijän työhön opastuksessa. Perehdyttämistä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja yhteistoiminta yrityksissä -laissa. Työlainsäädäntö on pääasiassa pakottavaa oikeutta. Työlainsäädännössä mainitaan erikseen asiat, joiden osalta työntekijän oikeuksia voi heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla. Työnantaja velvoittavia säädöksiä ovat perehdyttäminen ja koulutus. Työlainsäädännön tärkein tavoite on työntekijän suojaaminen ja sopeuttaminen. Lainsäädännön tuntemista ja noudattamista vaaditaan kaikilta organisaatioilta. Työntekijöiden energian ei pitäisi kulua työnantajan toiminnan vahtimiseen, vaan säännösten ja sopimusehtojen toteutuminen pitäisi olla itsestäänselvyys. Huolellinen sääntöjen noudattaminen lisää luottamusta ja säästää työntekijöiden aikaa oppimiseen ja kehittymiseen. Isoissa organisaatioissa lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvät asiat hoitaa henkilöstöhallinto ja pienimmissä yrityksissä esimies. (Kupias & Peltola 2009, 14, 20, 21.)

Työsopimuslaissa sanotaan, että ”työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 55/2001 2.1 §.) Tämä velvoite koskee myös muitakin kuin uusia työntekijöitä. Tämä kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta pyrkimys saattaa unohtua kiireen, poissaolojen ja työpaineiden keskellä ja työntekijä heitetään niin sanotusti yksin altaan syvään päähän. Virheistä kyllä oppii, mutta useat virheet kerralla syövät työntekijän motivaatiota sekä itseluottamusta ja voivat tulla työnantajalle kalliiksi. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslaissa koeajaksi on määritelty enintään kuusi kuukautta (Työsopimuslaki 1448/2016 1.4 §). Koeajan tarkoitus on molemminpuolisen työhön soveltuvuuden arviointi. Työnantajan on seurattava uuden työntekijän kehittymistä ja

arvioitava osaamista annetun perehdytyksen pohjalta. Koeaikana molemmat osapuolet voivat purkaa sopimuksen, mutta purun perusteiden on oltava asialliset. (Kupias & Peltola 2009, 22,23.)

Suomen työlainsäädännössä kerrotaan sen asettamat vaatimukset perehdyttämiselle. Työturvallisuuslaissa mainitaan, että työnantajan on huolehdittava, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista”. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2.14 §.) Työpaikan haitta- ja vaaratekijöiksi luetaan koneiden ja laitteiden lisäksi myös asiakkaat. Työvälineillä ja niiden oikealla käytöllä tarkoitetaan muun muassa ergonomiaa. Oikeanlaisen ergonomian tuottaminen on työpisteen räätälöintiä uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuuslain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Tämän lisäksi sillä ennaltaehkäistään ja torjutaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita mahdollisia työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysiseen ja henkiseen terveyteen liittyviä haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1.1 §.) Työturvallisuudella viitataan siis fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työturvallisuuteen. Työturvallisuuslaki tukee turvallista työympäristöä, työn sopivaa kuormittavuutta ja toimivaa työyhteisöä, mikä puolestaan tekee työstä mielekästä, palkitsevaa ja tuloksellisempaa. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Työturvallisuuslaissa mainitut asiat on välttämätöntä ottaa huomioon jokaisessa perehdytysprosessin vaiheessa (Eklund 2018, 26).

Yhteistoiminta yrityksessä -lain tavoitteena on edistää viestinnän kulkua työpaikalla. Lailla pyritään parantamaan yhteisymmärryksessä organisaation toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työntekijöiden työtä, työoloja ja asemaa yrityksessä. Lisäksi tarkoituksena on lujittaa työnantajan, henkilöstön ja työviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman kehittämiseksi ja työllistymisen tueksi organisaatiossa tapahtuvien muutosten yhteydessä. Laissa on mainittu työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 1.1 §.) Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoimintaan.

Työnantajan ja työntekijöiden on käytävä läpi yhdessä annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt. Edellä mainitut asiat käydään läpi työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen yritys. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 5.26 §, 5.38 §.)

## 2.2 Perehdytys käsitteenä

Aiemmin perehdytyksessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Yritykseen ja sen työyhteisöön tutustumista ei pidetty tärkeänä, koska työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia. Työtehtävätkin olivat sellaisia, että syvempää tietämystä työn suorittamiseen ei tarvittu. Organisaatioiden ja työtehtävien kehityksessä monimutkaisemmiksi laajempi ja monimuotoisempi perehdytys on tullut entistä tärkeämmäksi. Työntekijän on ymmärrettävä organisaation toimintatavat ja sen olemassaolon tarkoitus. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Talouselämän artikkelissa ”Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy” henkilöstöpalveluyrityksen Addecon henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Ojankangas pitää oppimisen kannalta tärkeänä, että uudelle työntekijälle kerrotaan, miten hänen työtehtävänsä vaikuttaa kokonaisuuteen. (Saarikko 2013.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä ja tukea, joilla varmistetaan, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön (Eklund 2018, 25). Perehdyttäminen käsittää tutustumisen työpaikkaan, työntekijöihin, toimintatapoihin ja työhön liittyviin odotuksiin (Korkiakangas 2016, 2). Työympäristöä ja työyhteisöä pyritään optimoimaan niin, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössä ja organisaatiossa sekä pysyy aloittamaan työskentelyn itsenäisesti mahdollisimman nopeasti (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttäminen on välttämätöntä työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdytystä ei tarvitse ainoastaan uusi työntekijä. Perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, joihin kuuluvat myös esimiehet ja vuokratyöntekijät. Perehdytyksen kuuluu myös asiakkaan luona tehtävät työt ja työpaikalla työsken-

televät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. Pelkkä työturvallisuuskortti tai vastaava ei pelkästään riitä, vaan heidät tulee perehdyttää erikseen työpaikkakohdaisiin asioihin. Ulkomaankomennukselle lähtevät työntekijät tarvitsevat ennen lähtöään perehdytystä esimerkiksi kohdemaan kulttuuriin, lainsäädäntöön ja verotukseen. Itse kohdemaassa tapahtuvassa perehdytyksessä tulee käsitellä asuminen, liikkumiseen, työolosuhteisiin sekä työterveyshuoltoon liittyvät asiat. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kaikenlaiset muutokset vaativat perehdytystä. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi organisaatioiden fuusiot ja yrityskaupat tai tilanne, jossa työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässä tai palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen. (Heinonen 2018.) Ihmiset joutuvat muutoksessa sopeutumaan uuteen tilanteeseen, ja myönteisetkin muutokset voivat aiheuttaa henkistä kuormitusta. Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun otetaan käyttöön uusia koneita, työmenetelmät muuttuvat, työ toistuu harvoin, turvallisuusohjeita laiminlyödään, työpaikalla sattuu tapaturma tai huomataan ammattitauti, perehdytys suunnitelmassa ilmenee puutteita, tilanne on poikkeuksellinen, toiminnassa havaitaan virheitä, palvelun tai tuotteen laadussa ilmenee puutteita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Vaikka kesätyöntekijöiden työjakso on lyhyt, heidän perehdytyksensä on tärkeää. He ovat yleensä kokemattomia ja tarvitsevat varsinaisen työnopastuksen lisäksi perehdytystä työelämässä toimimiseen. (Vesänen 2018.) Perehdytyksessä on kyse jatkuvasta prosessista, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Jotta työntekijä kykenee sisäistämään yrityksen tekemät strategiset valinnat, on hänen oltava tietoinen yritykseen vaikuttavista arvoista ja tavoitteista (Korkiakangas 2016, 2). Työntekijän täytyy siis omaksua paljon uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja, jotta hän pystyy suoriutumaan hyvin työtehtävästään. Uuden oppiminen puolestaan vaatii toistoja ja vie aikaa. Tässä oleellista on, että perehdytykseen käytetään tarpeeksi resursseja. Perehdytyksen osapuolten tulee tutustua toisiinsa, jotta he ymmärtävät toisiaan ja pystyvät työskentelemään tehokkaasti yhdessä. (Eklund 2018, 25, 26.) Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää uuden työntekijän lisäksi työyhteisöä ja koko organisaatiota (Kupias & Peltola 2009, 19).

### 2.3 Perehdytyksen tavoite

Perehdytysprosessi on yksi johtamisen työkalu, jolla johdetaan organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita ja toteutetaan yrityksen strategiaa. On tärkeää, että perehdytysprosessi myötäilee organisaation strategian kanssa samaa linjaa, eikä jää irralliseksi prosessiksi. (Eklund 2018, 27.) Ennen perehdytys suunnitelman laatimista organisaation tulee päättää mitä se haluaa perehdytyksellä saavuttaa eli arvioida senhetkinen tarve ja käytettävissä olevat resurssit (Kupias & Peltola 2009, 45).

Tavoitteet voivat olla pidempiaikaisia pitkän ajan tähtäimiä tai lyhyempiaikaisia, jotka keskittyvät nopeaan kasvuun. Yritykset, joissa käytetään lyhyitä määräaikaishetkiä ja osa-aikaisuus, perehdytyksen tavoitteeksi luultavasti asetetaan nopea työhön oppiminen tai rutiinitehtävien perusteellinen hallinta. Perehdytettävän on tällaisessa tilanteessa tärkeää oppia tuntemaan juuri hänen työnsä kannalta oleelliset käytännön asiat. Jos organisaatiossa halutaan henkilöstön pitkäaikaista sitoutumista ja perehdyttämiseen ollaan valmiita panostamaan pitkällä aikavälillä tavoitteena voi olla organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja siinä viihtyminen. (Eklund 2018, 28, 29.)

Eklund (2018, 30) on kirjassaan Tervetuloa meille töihin listannut erilaisia perehdytysprosessin tavoitteita, joiden avulla organisaatio voi alkaa rakentamaan organisaatio kohtaisia näkemyksiä perehdytyksen tarkemmista tavoitteista. Perehdytysprosessin tavoitteita voivat esimerkiksi olla:

- Organisaation strategiaa tukevia.
- Organisaatiokulttuurin vahvistaminen.
- Työntekijöiden sitouttamisen edesauttaminen.
- Uuden työntekijän osaamisen nostaminen halutulle tasolle.
- Uuden työntekijän potentiaalin tunnistaminen.
- Uuden työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehityksen tukeminen.



- Työntekijöiden tutustuminen toisiinsa.
- Uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioonottaminen.
- Työn merkityksellisyyden vahvistaminen.
- Vuorovaikutuksen laadun nostaminen.

Perehdytysprosessin pitää olla tasalaatuinen, oikeudenmukainen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvyys tarkoittaa tässä yhteydessä, että uusi työntekijä ymmärtää prosessiin kuluvat tapahtumat ja tietää pystyvänsä itse vaikuttamaan prosessin muotoutumiseen. Uusi työntekijä on valmiimpi sitoutumaan työhön, kun hän ymmärtää perehdytysprosessin perusteet ja tietää pystyvänsä vaikuttamaan sen kulkuun. (Eklund 2018, 30.)

#### 2.4 Perehdytys koko organisaation oppimisprosessina

Perehdyttäminen voidaan käsittää koko organisaation oppimistapahtumana (Korkiakangas 2016). Jos työhön valitaan työntekijä, jolla on jo aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisesta työtehtävästä hänellä voi olla organisaatiolle paljonkin annettavaa oman työpanoksensa lisäksi, jos hänen osaamistaan ymmärretään hyödyntämään oikein. Uusi työntekijä huomaa yleensä asioita eri näkökulmista kuin vakiintuneet työntekijät ja organisaatio voi oppia uusia työtapoja tai alkaa tarkastelemaan toimintaansa ”uusin silmin”. (Hyppänen 2019.) Ihmiset haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja kun he pääsevät kehittämään sitä mieleisekseen se vaikuttaa heidän sitoutumiseensa positiivisesti (Eklund 2018, 40).

Eli perehdytettävän lisäksi myös organisaatio ottaa vastaan uutta tietoa, muokkaa omia toimintatapojaan ja mukautuu uuden työntekijän tuomaan muutokseen (Eklund 2018, 26). Kaikkien perehdytykseen osallistuvien positiivisella ja aktiivisella suhtautumisella saadaan rakennettua vahva pohja toimivalle perehdytykselle (Korkiakangas 2016). Toimiva perehdytys vahvistaa organisaation ja perehdytettävän välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa kysymysten ja vastausten esittämisen molemmin puolin (Eklund 2018, 26). Organisaation oppiminen voi vaikeutua, jos organisaatiossa valitsee jäykkä ja hierarkkinen rakenne. Oppimiseen organisaatio tarvitsee oppimista edistävää kulttuuria ja sitä tukevia rakenteita. (Kupias & Peltola 2019, 182.)

## 2.5 Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt

Perehdytyksen tueksi on hyvä laatia kirjallinen suunnitelma, jonka avulla pystytään seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Suunnitelmalla säästetään aikaa ja se toimii muistin tukena opetustilanteissa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Suunnitelmallisessa perehdyttämisessä etuna on myös se, että pystytään ottamaan huomioon perehdytyksen laatu ja tasapuolisuus. Tällä tavalla saadaan luotua tasavertainen tilanne, jossa kaikilla on samat mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuudella pystytään tietoisesti kehittämään perehdytysprosessia, josta on hyötyä muuttuvassa työelämässä. Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla saadut hyödyt näkyvät tuottavuudessa ja tehokkuudessa, työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa, tasalaatuisuudessa ja prosessin kehittämisessä. (Eklund 2018, 31.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina iso investointi yritykselle ja perehdytyksen tehtävä on turvata tällaisen investoinnin onnistuminen. Uuteen työntekijään kohdistetaan usein turhan isoja odotuksia. Tosiasia kuitenkin on, että uusi työntekijä ei kykene työskentelemään heti itsenäisesti ja tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Jotta odotukset olisivat realistisia, on organisaation ymmärrettävä muutoksen haasteellisuus ja mitä ammatillisen perehdytyksellä tavoitellaan. Huolimattomasti tehtyyn perehdytysprosessiin kuluu enemmän resursseja kuten esimerkiksi perehdyttäjän työtunteja ja työvälinekustannuksia. Pahimmassa tapauksessa huono perehdytys johtaa tuottavuuden laskuun ja työntekijän irtisanomiseen. Henkilökunnan vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset voivat kasvaa hyvinkin suuriksi yllättävän nopeasti. Onnistuneen perehdytyksen pohja luodaan jo rekrytointi vaiheessa. Ammattimainen perehdytys voidaan pilata huonolla rekrytoinnilla ja onnistunut rekrytointi huonolla perehdytyksellä. (Eklund 2018, 33, 34.)

Organisaation on hyvä tunnistaa sitouttamiseen vaikuttavat tekijät ja nostaa niitä esille pitääkseen parhaat työntekijät. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa paljon se, miten työyhteisö ottaa vastaan uuden työntekijän. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Siksi organisaation tulisi valmistaa koko työyhteisö uuden työntekijän saapumiseen, jotta hän kokee itsensä tervetulleeksi. Onnistunut perehdytys luo mahdollisuudet

työntekijälle onnistua työtehtävässään. Onnistumiset vaikuttavat työtyytyväisyyteen, joka johtaa sitoutumiseen. Oleellista oppimisen ja kehityksen kannalta ovat myös positiivinen ja kannustava palaute. On tärkeää muistaa, että esimiehen ja perehdyttäjän lisäksi työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttaa myös koko organisaatio. (Eklund 2018, 35, 36.)

Suunnitelmallinen perehdytys tekee mahdolliseksi virheistä oppimisen, sen sijaan että samoja virheitä tehtäisiin uudestaan. Kehityskohteiden tunnistaminen suunnitelmallisesti on tärkeässä asemassa perehdytysprosessin kehittämisessä. Tämä ei ole mahdollista, jos perehdytysprosessia ei ole olemassa. Kun jokaisella organisaation jäsenillä on yhteinen kuva perehdyttämisestä, pystytään tarkastelemaan mikä prosessissa toimii ja missä on kehittämisen varaa. (Eklund 2019, 37.)

Kansantaloudelliset hyödyt perehdyttämisestä ovat merkittävät. Perehdyttäminen luo työuran alussa edellytykset, että työntekijän terveys pysyy kunnossa ja näin ollen myös sairastaa vähemmän sekä pyrkii työssään hyvään tulokseen. (Kupias & Peltola 2009, 14.) Perehdytyksellä on myös vaikutusta yrityksen imagoon. Vastuullinen yritys huomioi toiminnassaan lainsäädännön lisäksi muitakin näkökohtia. Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sitä, miten yritys osallistuu vastuuseen toimintaympäristössään. Yhteiskuntavastuu jaetaan yleensä taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Sosiaalinen vastuu liittyy henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin varmistamiseen. Kun yritys ottaa huomioon kaikki yhteiskuntavastuu tekijät se saa turvattua kannattavuuden lisäksi myönteisen maineen ja yrityskuvan kehityksen. Yritys, joka pystyy toteuttamaan onnistuneesti liiketoimintatavoitteensa ja samalla kohtelemaan työntekijöitään hyvin, varmistaa itselleen hyvän aseman työmarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen mahdollistaa kannattava liiketoiminta. Laadukkaan henkilöstötyön ja liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisessa perehdyttäminen on olennaisessa osassa. (Kupias & Peltola 2009, 14.) Vehviläinen kertoi artikkelissaan ”Kesä työntekijä kaipaa kunnollista perehdytystä” T-Median tekemästä tutkimuksesta, johon oli vastannut 1165 kaupallisen ja teknisen alan

korkeakouluopiskelijaa ja vastavalmistunutta. Tutkimuksessa selvisi että 70 prosenttia kesätyöntekijöistä jakaa kesätyökokemuksiaan kavereilleen. Vastuullinen kesäduuni kampanjan projektijohtaja Salminen-Kultanen T-Mediasta toteaa, että tutkimuksen tulos vaikuttaa yrityksen maineeseen nuorten keskuudessa. Yrityksen maine puolestaan vaikuttaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden ostoon ja lopulta siihen halutaanko yritykseen investoida. (Vehviläinen 2015.)

Organisaation asiakas määrittää viime kädessä laadukkaan perehdyttämisen arvioimalla saamaansa palvelua (Kupias & Peltola 2009, 14). Jos perehdytys on ollut sekava uudelle työntekijälle, asiakaskin näkee sen, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti asiakastytyväisyyteen (Pajunen 2015). Perehdyttämällä on organisaation maineen lisäksi myös vaikutusta työntekijän maineeseen (Kupias & Peltola 2009, 14).

### 3 TYÖNOPASTUS

#### 3.1 Työnopastus osana perehdytystä

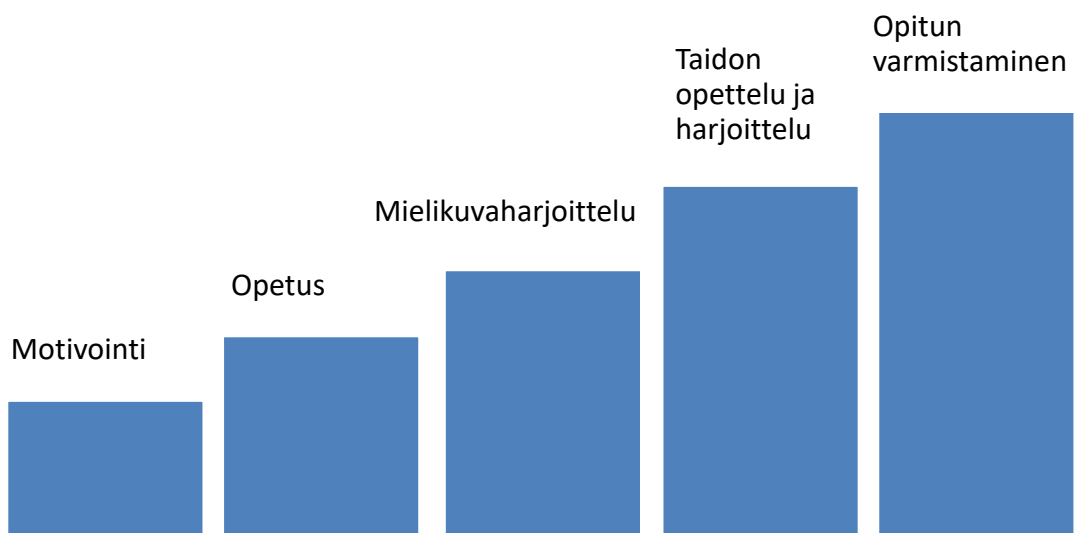
Työnopastus on perehdyttämisen tärkein vaihe, joka käsittää kaiken, mikä kuuluu itse työntekemiseen. Käytännössä se sisältää kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä on valmis tietojen, taitojen ja asenteen suhteen itsenäiseen työskentelyyn. Siihen kuuluu koko työkokonaisuus eli vastuualueet ja tavoitteet, työhön kuuluvat osat ja vaiheet sekä työn edellyttämä tieto ja osaaminen. Työhön tulevat muutokset vaativat erillisen työnopastuksen. Esimerkiksi työpaikan uuden koneen käyttöönotto sujuu mutkattomasti tilanteeseen suunnitellulla työnopastuksella. Hyvä työnopastus korostaa turvallisten, ergonomisten ja työkykyä parantavien tapojen noudattamista työssä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnopastuksen tavoite on tukea uuden työntekijän omatoimista ajattelua ja itsestä oppimista, ja sen takia työnopastuksen keskiössä ovat työn tekemiseen liittyvät valmiudet. Työnopastuksella tähdätään heti alusta asti halutunlaiseen työprosessien oppimiseen, jotta uusi työntekijä kehittyisi kohti tehokasta ja tasa-laatuista työskentelyä. Työnopastuksessa lähdetään liikkeelle perehdytettävän osaamisen tasolta. Tällä vältytään turhautumiselta ja oppiminen on tehokkaampaa. Kun oppimistarpeet on selvitetty, voidaan alkaa miettiä oppimistapoja ja -tilanteita. (Korkiakangas 2016.)

Työnopastukselle ei ole olemassa valmista mallia, koska jokaisella perehdytettävällä on oma tapansa oppia ja tilanteet vaihtelevat. Kaikki resurssit saadaan käyttöön parhaiten työnopastuksen suunnittelulla ja valmistelulla. (Korkiakangas, 2016.) Työnopastuksessa voidaan hyödyntää erilaisia tukimateriaalia, joita ovat esimerkiksi käsikirjat, kaaviot, työturvallisuusohjeet, opastusohjeet, käyttöohjeet, läheltä piti -raportit, prosessikuvaukset, esitteet, riskien arviointi, valokuvat ja videot (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

### 3.2 Viiden askeleen malli

Yksi tunnetuimmista työopastusmenetelmistä on viiden askeleen malli, jota voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Malli sisältää kaikki vaiheet valmistautumisesta oppimisen arviointiin asti. Ensimmäisellä portaalla valmistaudutaan eli motivoidaan uutta työntekijää, asetetaan tavoitteet ja kuvaillaan tehtäväkokonaisuus. Toisella portaalla keskitytään työtehtävien opettamiseen eli muodostetaan kokonaiskuva työtehtävästä ja perustellaan miksi mikäkin asia tehdään niin kuin ne tehdään. Kolmannella askeleella tehdään mielikuvaharjoittelua, jossa opetettava toistaa, havainnoi ja kuvailee työtehtävää. Mielikuvaharjoittelu vaiheessa on tärkeää, että ohjaaja antaa palautetta ohjattavalle. Kun mielikuvaharjoittelusta edetään neljännelle portaalle alkaa kokeilu vaihe. Kokeiluvaiheessa opastettavan annetaan kokeilla työtehtäviä ja häntä ohjataan palautteella. Viidennellä portaalla varmistetaan, että opetettava on sisäistänyt työtehtävänsä. Tämä tarkoittaa, että ohjaaja arvioi opetettavan taitotason. Arvioinnin ja palautteen kautta opastettavaa ohjataan itsenäiseen työskentelyyn. Tässä vaiheessa sovitaan myös opastettavan työn kehittymisen seurannasta ja rohkaistaan kysymään tarvittaessa apua. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 94.) Kuvioon 2 on havainnollistettu viiden askeleen malli.



Kuvio 2. Viiden askeleen malli (Vartiainen ym. 1989, 94)

### 3.3 Työnopastuksen merkitys

Työtehtävän opastamisen merkitys on helpoiten ymmärrettävissä suoritettavassa työssä (Eklund 2018, 97). Työnopastus on ennakoivaa työsuojelua, jonka takia sen tulisi perustua työn vaarojen selvittämisestä saatuihin tietoihin (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Oikean, tehokkaan ja turvallisimman työtavan opettamisessa pitää perustella selkeästi, miksi sääntöjä pitää noudattaa. Perustelujen merkitys on sitä suurempi mitä rutiininomaisempaa työ on. Perehdyttäjän tulee auttaa uutta työntekijää hahmottamaan työtehtävän merkitys lopputulokseen erityisesti silloin kun vaikutusta ei ole helposti nähtävissä. (Eklund 2018, 97.)

Uuden työntekijän palkkaamisessa, uusien koneiden ja järjestelmien käyttöönotossa sekä työtehtävien muutosten hallinnassa tarvitaan uuden opettamista ja oppimista. Investointi uuteen koneeseen tai järjestelmään saadaan nopeammin tuottavaksi, mitä nopeammin työntekijä oppii uuden tehtävänsä. Esimerkiksi yritys on hankkinut koneen, jonka odotetaan tuottavan mahdollisimman pian tulosta. Tässä oleellisessa roolissa on työntekijä, jonka pitää oppia käyttämään konetta nopeasi ja oikein, jotta kone alkaa maksamaan itseään takaisin. Koneen oikeanlaisella käytöllä varmistetaan, että kone pysyy kunnossa eikä sen käytöstä aiheudu vahinkoa käyttäjille. Työtehtävän osaaminen ja sujuminen vaikuttavat olennaisesti myös työntekijän jaksamiseen. Työtehtävä voi käydä työntekijälle raskaaksi, jos osaaminen ei yllä halutulle tasolle. Asianmukainen työnopastus edistää yrityksen toiminnan jatkuvuutta, kehitystä sekä työntekijöiden hyvinvointia ja osaamista. (Valpola & Åman 2008, 3.)

### 3.4 Työnopastuksen haasteita

Asiantuntijatyön ohjeistus on usein haastavampaa, koska tapoja tehdä työtä on useita. Uuden työntekijän työtehtävä voi olla aivan uusi organisaatiossa. Työtehtävää ei tässä tapauksessa olla vielä määritelty kokonaan eikä siitä ole kellään myöskään aikaisempaa kokemusta. Tällaisessa tilanteessa korostuu tavoitteiden selkeys. Työntekijälle pitää myös rajata selkeästi vastuu ja valta päättää asioista. (Eklund 2018, 97.)

Yksi työnopastuksen haasteista on se, että asioita voidaan pitää itsestäänselvytenä. Tässä perehdyttäjän työtä helpottavat muistilistat ja muut työkalut. Perehdytettäviä asioita ei ole hyvä jättää pelkän muistin varaan. Esimerkiksi työajan pituus tai sähköpostiohjelman käyttö koetaan helposti itsestäänselvyyksiksi. Itsestäänselvydet on siis hyvä lausua ääneen, jolloin varmistutaan, että ne ovat selviä perehdyttävälle. Perehdytettävää kannattaa myös kannustaa kysymään, heti kun tämä ei ole jostain asiasta varma. Työn tulos paranee, kun piilossa olevat asiat tuodaan esille ja taitoja pystytään lähteä kehittämään. (Eklund 2018, 98.)

Työelämätaidot ovat myös merkittävässä roolissa työssä onnistumisen kannalta, joten nekin tulee ottaa huomioon perehdytyksessä. Työelämätaitoja ovat esimerkiksi viestintä, vuorovaikutustaidot ja ajanhallintaan liittyvät haasteet. Tällaiset taidot eivät varsinaisesti liity työn ydinosaamiseen, jonka takia ne jäävät helposti huomioimatta ja jäävät uuden työntekijän omalle vastuulle. (Eklund 2018, 98.)



## 4 TYÖYHTEISÖN VASTUU PEREHDYTYKSESSÄ

### 4.1 Toimijat perehdytyksessä

Yhä yleisempää on, että perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Tarvitaan yhteinen käsitys siitä, minkälainen perehdytys tukee organisaation toimintaa. Yhteisen käsityksen lisäksi kaikki osallistuvat perehdyttämisen prosessin jatkuvaan kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 46.) Työyhteisön antama sosiaalinen tuki on tärkeä, jotta uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Organisaation työntekijöille on ilmoitettava uudesta työntekijästä etukäteen ja kerrottava, mitä heiltä odotetaan perehdytyksen suhteen (Eklund 2018, 106). Hyvä perehdytys siis edellyttää, että jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa olevansa vastuussa perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Yleensä käytännössä lähin esimies on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä eteenpäin koulutetulle työnopastajalle, mutta ylin vastuu kuuluu aina johdolle ja esimiehelle. Ulkopuolisten työntekijöiden perehdytyksestä vastuu on sekä lähtevällä että vastaanottavalla työnantajalla. Työnantajien edustajien tulee keskenään sopia perehdytyksen käytännön toteutuksesta. Työpaikalla työskentelevien itsenäisten yrittäjien ja työnsuorittajien tulee ilmoittaa vaara- ja haittatekijöistä muille työpaikalla työskenteleville esimiehille ja vastuuhenkilöille. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

### 4.2 Henkilöstöammattilaiset perehdytyksessä

Henkilöstöhallinnon päätehtäviä on löytää oikeat ihmiset ja heidän jatkokoulutuksensa. He siis suunnittelevat rekrytoinnin ja osallistuvat haastatteluihin, joihin yleensä osallistuu myös esimies ja mahdollisesti organisaation muu työntekijä. Henkilöstöhallinto välittää rekrytointi tilaisuudessa saamansa tiedon organisaatiossa eteenpäin kaikille perehdytyksestä vastaaville. (Kupias & Peltola 2009, 71-72.)

Henkilöstöhallinto tukee esimiehiä ja muita perehdytykseen osallistuvia henkilöitä luomalla edellytyksiä ja perehdyttämistä tukevia toimija. Perehdyttämisen tukemiseksi henkilöstöammattilaiset voivat laatia perehdyttämistä tukevia materiaaleja, muistilistoja, lisätä tietoa organisaation sisäisiin tietoverkkoihin, järjestää uusille työntekijöille yhteisiä koulutustilaisuuksia ja tukea esimiehiä ja valittujen perehdyttäjiä perehdyttämistä koskevilla koulutuksilla. (Kupias & Peltola 2009, 73.)

Henkilöstöammattilaisia ovat henkilöt, jotka pää- tai sivutoimisesti huolehtivat henkilöstöstrategian toteutumisesta. Henkilöstöstrategian tehtävänä on sovittaa työntekijöiden määrä ja osaaminen yhteen organisaation strategian kanssa. Suunnittelussa on otettava huomioon millaisia ihmisiä, millaisella koulutuksella ja millaisia valmiuksia tulevaisuudessa tarvitaan. Henkilöstöammattilaisten onnistumista työssä kuvaavat työntekijöiden sitoutuminen, vaihtuvuus, poissaolot, tyytyväisyys ja suorituskyky. Edellä luetelluilla mittareilla on yhteys toisiinsa ja perehdyttämisen onnistumisella on vaikutus näihin kaikkiin. Henkilöstöhallinto on myös vastuussa perehdyttämistä koskevien normien toteutumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 71.)

Henkilöstöammattilaisilla on kattava kuva koko organisaatiosta ja siinä toimivista yhteistyökumppaneista, joista on apua perehdyttämisen tukemisessa. Tärkeitä verkostoja ovat luonnollisesti esimiehet ja ylin johto. Perehdyttämistä tukevat myös viestintävastaava ja nimitetyt perehdyttäjät sekä luottamusmiehet, luottamusvaltuutetut, yhteistoimintaedustajat ja työsuojeluvaltuutetut. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat myös itse uudet työntekijät, joiden mielipiteitä perehdytyksestä on hyödyllistä kerätä ajoissa ja säännöllisesti. Ajoissa kerätty palaute mahdollistaa puuttumisen virhetilanteisiin ja ongelmatilanteiden ehkäisemisen tulevaisuudessa. Säännöllisesti kerätty palaute puolestaan varmistaa oikean suunnan. (Kupias & Peltola 2009, 73-75.)

Perehdyttämiseen kohdistuu jatkuvasti uusia haasteita, joita joudutaan ratkomaan organisaation eri osissa. Vuokratyöntekijät ja eri kulttuurista tulevat työntekijät tulevat lisääntymään tulevaisuudessa ja heidät tulee ottaa huomioon. Henkilöstöhallinnolla on merkittävä rooli perehdyttämistä koskevassa tiedon keräämisessä välittämässä, yhdistämisessä ja kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 75.)

### 4.3 Esimiehen vastuu perehdytyksessä

Esimiehellä on vastuu perehdytyksen vaatimusten luomisesta ja seurannasta. Esimies tarvitsee perehdyttämisessä asioiden ja ihmisten johtamistaitoa. (Kupias & Peltola 2009, 54-55.) Asioiden johtamisella (management) tarkoitetaan yrityksen asioiden johtamista. Organisaatio voidaan jakaa viiteen asiakokonaisuuteen: organisaation tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin, asiakkaisiin ja tarvittaviin työntekijöihin sekä toimittajiin ja heiltä ostettaviin palveluihin. (Aarnio 2016.) Ihmisten johtamisesta (leadership) on kyse vuorovaikutustilanteissa, jossa ihminen kohdetaan ihmisenä. Perehdytyksessä on huolehdittava, että se toteutetaan sovitusti ja järjestelmällisesti. Yhtä tärkeää on varmistaa, että uusi työntekijä kohdataan ihmisenä ja ohjaus tapahtuu oikealla tavalla. Esimies joutuu yleensä vastaamaan näistä molemmista osa-alueista. Esimiehen on tiedotettava alaisia uuden työntekijän tulosta ja varmistettava että hänet otetaan positiivisessa hengessä vastaan. Perehdyttämiseen osallistujien määrään vaikuttaa organisaation koko, järjestely, valittu toimintakonsepti sekä osittain myös esimiehen luova ajattelu. (Kupias & Peltola 2009, 55.)

Esimestä ohjaavat Suomen lainsäädännössä mainitut vaatimukset perehdytykselle. Lain lisäksi esimestä ohjaavat organisaation asettamat perehdyttämisen panokset ja painotukset. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että uuden työntekijän osaaminen työtehtävään on riittävä. Työsuhteen alkuvaiheessa korostuvat erityisesti turvallisuus ja työsuojelu. Tässä vaiheessa hahmotetaan työnteon riskit työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 55.)

Esimies voi jakaa uuden työntekijän oppimisen vastuuta muille työyhteisön jäsenille. Organisaatiossa voi olla valmiiksi valittuja perehdyttäjiä tai perehdyttäjän tehtävään etsitään halukas opastaja. Oikean henkilön valitseminen perehdyttäjäksi on yhtä tärkeää kuin valitun perehdyttäjän tukeminen ja ohjaaminen. Esimiehen tulee käydä uuden perehdyttäjän kanssa perehdytysuunnitelma läpi, seurata perehdytyksen onnistumista, varata perehdyttäjälle riittävästi aikaa perehdyttämiseen sekä antaa palautetta perehdyttäjälle. (Kupias & Peltola 2009, 56, 57.)

Esimiehen olisi hyvä olla vastassa uutta työntekijää ensimmäisenä työpäivänä. Positiivinen vastaanotto luo hyvän pohjan tulevalle yhteistyölle. Aina esimiehen paikalla olo ensimmäisenä työpäivänä ei onnistu. Tässä tapauksessa tapaaminen esimiehen kanssa tulisi järjestää mahdollisimman pian. Taitavat vuorovaikutustaidot omaava esimies osaa pysähtyä ja kuunnella uutta työntekijää. Molempuolisia odotuksia ja tavoitteita on hyvä käydä yhdessä läpi. Esimiehen tulee käydä työntekijän työnkuva huolellisesti läpi. Työnkuvaa koskevia asioita ovat työntekijän olennaiset vastuut, mahdolliset haasteet ja niiden ratkominen, työtehtävän onnistumisen mittaustavat, kehittymiskohdat sekä työn suoritustavoitteet. Palautteenantaminen on reilua molemmille osapuolille, kun edellä luetellut asiat käydään läpi. Esimiehen vastuulla on myös koeaikakeskustelut. Työntekijän koeaikana selvitetään puolin ja toisin toimiiko yhteispeli. (Kupias & Peltola 2009, 58.)

Esimiehen on myös varmistettava, onko työntekijä sisäistänyt ja ymmärtänyt työtehtävän. Suoriutumistavoitteiden lisäksi kehitymis- ja oppimistavoitteita on hyvä käydä uuden työntekijän kanssa läpi. Tietoa ei voi väkisin siirtää toiselle, joten vastuu omasta kehitymisestä on viimekädessä työntekijällä. Esimiehen tehtävä on luoda edellytykset motivaation syttymiselle, vahvistumiselle ja ylläpidolle. Tämä vaatii esimieheltä herkkyyttä huomata, miten uusi työntekijä motivoituu ja innostuu. Sitoutunut työntekijä osoittaa kiinnostusta työnantajastaan, työyhteisöstä ja sen jäsenistä sekä myöntyy työn tavoitteisiin ja tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi. Esimies pystyy edistämään edellä mainittuja asioita kuuntelemalla, keskustelemalla organisaation arvoista ja tavoitteista sekä pitämällä huolen että, koko työyhteisöllä on positiivinen asenne uuteen työntekijään. Esimies jatkaa yhteistyötä työntekijän kanssa perehdyttämisen jälkeenkin. Tulevissa kehityskeskusteluissa keskustelua jatketaan työntekijän kehitymisestä. Perehdytyksen alkumetreillä rakennetusta luottamuksesta on hyötyä palautteen annossa. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

#### 4.4 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

Perehdyttäjä on henkilö, joka vastaa tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden opettamisesta uudelle työntekijälle. Esimies on alustavasti vastuussa perehdytyksen kokonaisuudesta, mutta käytännössä perehdyttäjänä voi toimia kuka tahansa. Perehdyttäjä voi olla työkaveri, toinen esimies, organisaation nimetty henkilö tai

organisaation ulkopuolinen henkilö. Perehdyttäjiä voi olla myös useita perehdytysprosessin aikana. (Eklund 2018, 140.) Useissa tapauksissa aloitteen nimitetylle perehdyttäjän tarpeelle tekee henkilöstöosasto. Erikseen valitun perehdytyksestä vastaavan vastuuhenkilön, ajatuksena on perehdytyksen yhtenäistäminen ja sen tarkempi huomiointi. Esimiehen tehtävä on nimetä perehdyttämiseen sopivat ehdokkaat, joista nimitetty perehdyttäjä valitaan. Perehdytystyötä tehdään yleensä muun työn ohessa, mutta sen osuus on merkittävä. Näin tehdään yleensä organisaatiossa, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. (Kupias & Peltola 2009, 82-84.)

Perehdytysprosessissa on hyvä olla selkeä vastuunjako, jotta perehdyttäjät pystyisivät valmistautumaan tehtäväänsä. Vastuunjako ja resurssien saatavuus kannattaa huomioida jo perehdytys suunnitelmaa laatiessa. Perehdytyksen osa-alueiden jakaminen hyödyttää esimiestä ja organisaation muita jäseniä. Esimies voi keskittyä hänelle olennaisiin tehtäviin kuten perehdytyksen kokonaisuuden hallintaan. Perehdyttäjäksi nimetyt henkilöt jakavat puolestaan osaamistaan ja vastuun antaminen uudesta työntekijästä on heille arvostuksen osoitus. Useampi perehdyttäjä on myös hyvä asia uuden työntekijän kannalta. Hän pääsee heti perehdytyksen alussa tutustumaan kollegoihinsa. Perehdyttäjien määrän on kuitenkin oltava sellainen, että esimies pystyy hallitsemaan kokonaisuutta ja tasalaatuisuutta. Esimiehen tulee myös huomioida työntekijän kuormitustaso ja oppimisen edellytykset. (Eklund 2018, 140, 141.) Ihanteellisessa tilanteessa nimitetty perehdyttäjä ja esimies luovat yhdessä hyviä perehdytyskäytäntöjä oman työyksikön perehdyttämisen tueksi (Kupias & Peltola 2009, 84).

Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut työhönsä ja hänen tulee tuntea tehtävä riittävän hyvin, jotta hän pystyy opettamaan niiden tekemiseen (Korkiakangas 2016). Perehdyttäjän tulisi olla empaattinen ja pystyä näkemään oppimistilanne perehdytettävän näkökulmasta (Heinonen 2018). Asenteen täytyy olla alusta asti kohdillaan, koska ohjattava kyllä huomaa, jos aitoa halua perehdyttää ei ole (Eklund 2018, 142).

Kiire on yleensä isoin haaste perehdyttäjälle, koska hänellä on yleensä omatkin työt hoidettavana. Perehdyttäjän olisi kuitenkin hyvä tiedostaa, että mitä nope-

ammin hän onnistuu opettamaan ohjattavan itsenäiseen työskentelyyn, sitä nopeammin hän pääsee takaisin omiin hommiinsa ja työtehtäviin saadaan yksi tekijä lisää. (Eklund 2018, 142-144.) Haasteista huolimatta perehdyttäjän tulisi toimia johdonmukaisesti ja hänen tulee olla kannustava ja kärsivällinen (Korkiakangas 2016). Perehdyttäjän kannattaa opastaa ohjattavaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin ja pitää huolta, ettei informaatiota tule kerralla liikaa (Eklund 2018, 147). Ohjattava saattaa menettää motivaationsa ja alkaa stressaamaan liikaa, jos tietoa yritetään tuputtaa kerralla liikaa (Saarikko 2013). Uusi tieto jää paremmin ohjattavan mieleen, jos perehdyttäjällä on esittää linkkejä vanhan ja uuden tiedon välillä. Ohjattavan yksilöllisten tarpeiden riittävä huomioiminen vahvistaa luottamusta ja sitoutumista. (Eklund 2018, 147.)

Perus työelämätaitoihin kuuluvat vuorovaikutustaidot, jotka ovat oleellisessa osassa perehdytyksessä. Vaikka vuorovaikutus on pääasiassa perehdyttäjän vastuulla, on sen toimivuus kuitenkin riippuvainen molemmista osapuolista. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat läsnäolo ja kuuntelutaito. (Eklund 2018, 148.) Uutta työntekijää on hyvä kuunnella oppimisen todentamisen ja palautteenannon lisäksi, koska hänellä voi myös olla varteenotettavia kehitysideoita (Kupias & Peltola 2009, 82). Oikea-aikaisella rakentavalla palautteella on myös merkittävä rooli oppimisen kannalta (Eklund 2018, 150). Uuden työntekijän ohjaajana toimiminen on luottamustehtävä, joten tehtävään valitun henkilön tulee olla asiasta kiinnostunut. Oppimisen tulee tapahtua kannustavassa ilmapiirissä ja toimivassa vuorovaikutuksessa. (Korkiakangas 2016.)

#### 4.5 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tietoa, jota ei suoraan pystytä pukemaan sanoiksi ja josta ei välttämättä olla edes tietoisia. Hiljainen tieto muodostuu kokemuksen tuomasta intuitiosta, näppituntumasta, oletuksesta ja aavistuksesta. (Eklund 2018, 154.) Hiljainen tieto näkyy kädentaitoina, tilanne herkkyytenä sekä ohjeiden ja sääntöjen soveltamisena (Virtainlahti 2009). Hiljaisen tiedon avulla pystyy tekemään nopeita päätelmiä ja asioiden ennakoitua. Sen avulla pystyy myös päättelemään milloin näkyvä tieto ei ole totta. Hiljaista tietoa omistavan henkilön työskentely on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. (Valpola & Åman 2008, 26.)

Hiljaista tietoa on hankala jakaa, koska sitä on hankala tunnistaa ja ilmaista kirjallisesti. Kun henkilö syystä tai toisesta lopettaa työskentelyn organisaatiossa on vaarana, että hän vie hiljaisen tiedon mennessään. (Valkonen 2018.) Hiljaisen tiedon jakamista estävät myös inhimilliset tekijät. Monet eivät uskalla kertoa epäilyksiään, koska niiden kertominen vaatii yleensä oman mukavuusalueen yli menemistä. (Kehusmaa 2010, 71.) Itsensä tarpeettomaksi tekemisen pelko tai työpaikalla vallitseva kilpaileva ilmapiiri saattaa vaikuttaa tiedon pimittämiseen (Virtainlahti 2009).

Työstä saatavaa tietoa kertyy kokemuksen ja taitojen soveltamisen myötä, mutta organisaatioissa piilevä hiljainen tieto on muutakin kuin ikääntyneiden työntekijöiden pitkällä ajalla saavutettu tietotaito. Nuorella uudella työntekijällä voi olla paljon enemmän hiljaista tietoa verkkoviestinnän hyödyntämisestä kuin vanhemmalla kollegalla. (Valpola & Åman 2008, 26.) Organisaatioon tulee jatkuvasti hiljaista tietoa markkinoista, asiakaskunnista, kilpailijoista ja trendeistä. Tällaisen tiedon kerääminen mahdollistaa jatkuvaan havainnoinnin organisaation sisäisistä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Kehusmaa 2010, 71.)

Iso osa organisaation osaamisesta muodostuu ihmisten kohdatessa, jolloin he voivat keskustella, jakaa ja jalostaa ideoita. Hiljainen tieto ja uudet ideat eivät näy raporteissa tai sähköposteissa. Jotta hiljainen tieto siirtyisi myös perehdyttävälle on tarjottava tilaisuuksia. Tiedon jakamista edistää avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri. (Eklund 2018, 154.)

Avoimuus ja suunnitelmallisuus ovat avain tekijöitä hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä oikeille henkilöille (Valpola & Åman 2008, 26). Hiljaisen tiedon jakamista tukevat esimerkiksi varamies- ja sijaisjärjestelyt, mentorointi, tiimikeskustelut, työnkierto ja asianmukainen perehdyttäminen (Virtainlahti 2009). Kokeneet ja tietoa omaavat työntekijät voivat jakaa tietoa opintopiireissä tai toimimalla neuvonantajina opintopiireissä. Seuraajasuunnittelulla voidaan myös varmistaa, että tietoa siirtyy lähtevältä työntekijältä jatkajalle. (Kupila 2013.)

Työpaikan epävirallisilla verkostoilla on osansa hiljaisen tiedon siirtymisessä. Työnantaja voi esimerkiksi työhuonejärjestelyillä, kahvitauoilla ja muilla vapaa-  
muotoisilla tilaisuuksilla edistää tiedon siirtymistä. Työntekijöitä voidaan myös  
palkitsemalla kannustaa jakamaan omaa osaamista ja tietämystä. Organisaation  
olisi hyvä tiedostaa mitä kaikkea osaamista sen henkilöstöltä löytyykään, koska  
työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta on hyötyä organisaation toiminnan  
kehittämisessä. (Virtainlahti 2009.)



## 5 TYÖYHTEISÖTAIDOT

### 5.1 Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi

Vaikka pääasiassa perehdytyksestä puhuttaessa painotetaan työnantajan vastuuta, on perehdytys kuitenkin aina kaksisuuntainen prosessi. Työnantaja ei ole yksin vastuussa perehdytyksen onnistumisesta vaan prosessin onnistumiseen vaikuttaa myös perehdytettävä henkilö. Työnantaja huolehtii selkeästä ja toimivasta perehdytysprosessista, joka voidaan mieltää karttana uudelle työntekijälle. Jää työntekijän vastuulle suunnistaa perille eli päästä tavoitteisiinsa karttaa ja kompassia hyödyntäen. (Eklund, 2018, 161.)

Työyhteisötaidot näkyvät työntekijän joustavuutena ja kehittävänä toimintana. Nämä taidot tulevat esille siinä, miten työntekijä esittää ja käyttää omia ajatuksiinsa ja tunteitaan. Henkilö joka omaa hyvät työyhteisötaidot, pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa ja käyttäytymistään tietoisesti. Tällainen työntekijä on aktiivinen osallistuja palavereissa, käyttää hyväksi vaikuttamisen tilanteita ja muodostaa työn kannalta hyödyllisiä verkostoja. Määrätietoinen ammattitaidon kehittäminen ja tuloksellisesta työn teosta huolehtiminen ovat myös työyhteisötaitoja. (Turtio 2017, 65.)

### 5.2 Työntekijän vastuu

Eklund (2018) jakaa kirjassaan työntekijän vastuun kolmeen eri osaan, joita ovat työnantaja, työyhteisö ja työntekijä itse. Työnantajaan kohdistuva vastuu pohjautuu työnantajan työjohto-oikeuteen eli direktio-oikeuteen. Työnantajalla on oikeus päättää työntekijän työtehtävät ja miten ne suoritetaan, työajat sekä työn suorittamispaikka työsopimuksen mukaisesti. Työntekijän vastuulla on noudattaa työsopimuksen määräyksiä. Perehdytyksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja määrää mitkä työtehtävät uudelle työntekijälle opetetaan sekä yhteiset toimintatavat, joita hänen tulee noudattaa. (Eklund 2018, 164.) Työsopimuslain (Työsopimuslaki 55/2001 3.1 §) mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti ja noudatettava työnantajan antamia määräyksiä työn suorittamisesta.

Organisaation toiminnassa on kyse yhteistyöstä sekä vuorovaikutuksesta ja työntekijän vastuu on omalta osaltaan huolehtia näiden toimimisesta. Työntekijä yleensä toivoo hyvää ilmapiiriä ja saavansa oikeudenmukaista kohtelua työpaikallaan, mutta tämä vaatii myös työntekijältä itseltään pelisääntöjen noudattamista. Kaikkien työntekijöiden vastuulla on tukea hyvää työilmapiiriä, työrauhaa ja ilmaista arvostusta muita kohtaan. (Eklund 2018, 164.)

Työntekijän vastuu itseään kohtaan tarkoittaa, että hän on itse vastuussa oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Ammattitaitoon kuuluu alan substanssiosaamisen lisäksi monipuolista työelämäosaamista. Vaikka työelämätaitojen tarve vaihtelee työtehtäväkohtaisesti, lähes jokaisessa työpaikassa tarvitaan hyvää itsensä johtamistaitoa ja vuorovaikutustaitoja. Perehdytys vaiheessa tärkeitä taitoja ovat oma-aloitteisuus ja omien ajatusten esille tuonti. Nämä taidot auttavat perehdyttäjää tekemään työnsä ja mahdollistavat uudet näkökulmat. Perehdytys on sujuvampaa, mitä paremmin työntekijä osaa viestiä selkeästi ajatuksesta. (Eklund 2018, 165.)

Vahva itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito ovat avaimet työssä menestymiseen, taitaviin vuorovaikutustaitoihin ja uuden oppimiseen. Perehdytys vaihe on yleensä uudelle työntekijälle stressaavaa aikaa, koska opittavaa on paljon. Stressistä huolimatta työntekijän pitäisi kyetä oppimaan ja kehittymään. Itsensä johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka tavoitteena on tuntea itsensä ja huolehtia omasta hyvinvoinnista. Isossa roolissa on oman ajattelun tiedostaminen ja sen prosessoiminen, muutostaidot, ajankäytön taidot, oman työn organisointitaidot, tunnetaidot ja huomion keskittäminen olennaisiin asioihin. Työntekijän on hyvä ymmärtää edellä mainittujen taitojen kehittämisen tärkeys ja niiden merkitys kyseisen työn kannalta. Työntekijä on vastuussa omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksesta hyvinvointiin ja menestykseen työelämässä. (Eklund, 2018, 164, 165.)

### 5.3 Yhteiset pelisäännöt

Työnantajan tulee huolehtia, että vastuut tulisivat mahdollisimman selkeästi selviksi uudelle työntekijälle perehdyttämisen aikana. Organisaatiossa vallitsevalla kulttuurilla ja muiden työntekijöiden esimerkillä on iso vaikutus vastuiden selkey-

teen. Toimiva ratkaisu vastuiden selkeään jakoon on työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt voivat koskea tiettyä aihetta, jossa on tullut haasteita vastaan. Aiheita voivat olla esimerkiksi toisen huomioonottaminen tai kokouskäytännöt. Pelisäännöt on hyvä laatia vain tarpeen tullen, ettei niitä koeta turhauttavina tai kontrolloivina. Pelisäännöt voidaan myös tarvittaessa poistaa, kun tekemisen laadun koetaan parantuneen. (Eklund 2018, 165.)

Pelisäännöt myös tulisi luoda yhdessä, jolla varmistetaan, että jokainen tietää niitten sisällön ja sitoutuu niiden noudattamiseen. Pelisääntöjä rikkova käytös on helpompi nostaa esille, kun säännöt ovat kaikille selvät. Pelisääntöjen olemassaolo on tärkeä selittää uudelle työntekijälle, jotta hän ymmärtää niiden merkityksen tärkeyden. Sääntöjä voidaan myös päivittää, jotta uusi työntekijä pääsisi osallistumaan niiden laatimiseen. (Eklund 2018, 166.)

#### 5.4 Muistilista uudelle työntekijälle

Perehdyttävän vastuulla on kertoa, mitkä asiat hän kokee hallitsevansa ja mitkä ovat hänelle haastavia ja vaativat enemmän aikaa. Uuden työntekijän vastuulla on kysyä häntä askarruttavat asiat. Seuraavilla kysymyksillä työntekijä voi pohtia miten hän voisi toimia ennakoivasti perehdytyksen aikana ja tukea omalta osaltaan perehdytyksen onnistumista:

<b>Vastuut ja tavoitteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ymmärränkö tavoitteet ja mitä minulta odotetaan tulevan viikon tai kuukauden aikana?</li> <li>- Ovatko perehdytyksen tavoitteet minulle selviä?</li> <li>- Miten odotukset muuttuvat perehdytyksen jälkeen?</li> <li>- Osaanko ilmaista omat vahvuuteni ja kertoa toiveistani vastuualueen suhteen?</li> </ul>
<b>Työtehtävä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minkälainen ohjeistusta tulen tarvitsemaan pystyäkseni hoitamaan työtehtävän itsenäisesti?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedänkö työtehtävien prioriteetit?</li> <li>- Tiedänkö asiat, jotka vaikuttavat priorisointiin?</li> <li>- Miten saan tuotua osaamiseni eriosa-alueiden suhteen esille?</li> <li>- Miten huolehdin työturvallisuudesta?</li> </ul>
<b>Organisaation toiminta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten osallistun työilmapiiriin parantamiseen?</li> <li>- Tiedänkö, miten oma toimintani liittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen?</li> <li>- Mitkä arvot vallitsevat osastollani? Miten otan arvot huomioon omassa toiminnassani?</li> <li>- Tiedänkö miten voin antaa palautetta?</li> </ul>
<b>Prosessit ja käytänteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaanko selittää, miksi juuri valitut prosessit ovatko käytössä?</li> <li>- Ymmärränkö prosessien merkityksen toiminnan laadukkuuteen?</li> <li>- Osaanko tuoda kehitysideoita prosesseihin liittyen?</li> </ul>
<b>Verkostot</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä ominaisuuksia työpaikalla odotetaan tiimin jäseneltä?</li> <li>- Mitä minun tulee tehdä, että pääsen tutustumaan muihin työntekijöihin?</li> <li>- Pystynkö laajentamaan verkostoani?</li> <li>- Miten pystyn vaikuttamaan hyvään tiedonkulkuun omalta osaltani?</li> </ul>
<b>Kehittymisen seuranta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huolehdinko omalta osaltani perehdytysuunnitelman seurannan toteutumisesta?</li> <li>- Odotetaanko minulta raportointia perehdytyksen etenemisestä?</li> <li>- Osaanko ilmaista tarvitsevani lisätietoa aiheesta mitä en täysin ymmärrä?</li> </ul>

- Osaanko antaa hyödyllistä ja asiallista palautetta perehdytyksen etenemisestä? (Eklund 2018, 168, 169.)

## 5.5 Tulevaisuuden huipputyyppi

Uutta tietoa ei voi kenellekään tuputtaa väkisin vaan halu tai tarve oppia uutta lähtee henkilöstä itsestä. Rekrytoinnissa painotetaan tänä päivänä hyvää oppimiskykyä ja etsitään tietynlaisia ”huipputyyppejä”. Työhön haluttu henkilö ei välttämättä ole enää parhaiten koulutettu vaan haluttu osaaja on se, jolla on halua perehtyä asiakkaaseen tai työn ongelmaan sekä tulevaisuuden haasteisiin, on motivoitunut ratkaisemaan uusia ongelmia ja kehittymään, osaa etsiä oikeaa tietoa ja soveltaa sitä, on yhteistyökykyinen ja hallitsee vuorovaikutustaidot, omaa luovuutta ja rohkeutta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Ojala 2018, 24.)

Huipputyyppi on nopea oppija eli hän osaa nopeasti yhdistää eri lähteistä hankkimaansa tietoa, tehdä sen perusteella johtopäätöksiä ja soveltaa tietoa ongelman ratkaisuun. Huipputyyppi auttaa oman osaamisensa ja kokemuksensa avulla muita työntekijöitä. Digitalisoitumisen myötä tarvitaan toki uusia taitoja, mutta kyky oppia nopeasti ja ketterästi on hyödyllisintä. Paras tapa selviytyä digitalisaation aiheuttamasta epävarmasta tulevaisuudesta on kehittää omaa oppimis- ja muutoskykyä. (Ojala 2018, 24.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Outokummun logistiset palvelut osastolle työnopastusohjeistus vientikoordinaattorin töihin. Sain laadittua työnopastusohjeistuksen ja logistiset palvelut osaston työntekijätkin antoivat ohjeistuksesta positiivista palautetta. Työnopastusohjeistus pääsee varsinaiseen testiin tulevana kesänä, kun uudet kesätyöntekijät tulevat töihin. Odotan mielenkiinnolla mitä mieltä he ovat ohjeistuksesta ja kokevatko he sen hyödylliseksi. Tulen myös kysymään heiltä kehitysehdotuksia ohjeistukseen.

Työnopastusohjeistuksen tekemisessä hyödynsin viiden askeleen mallia. Ensimmäisellä portaalla tapahtuu uuden työntekijän motivointi eli kuvaillaan työtehtävänkokoisuus ja asetetaan tavoitteet. Ohjeistuksen Logistiset palvelut kappaleessa kerrotaan osaston rakenteesta ja sen merkityksestä organisaatiolle. Vientikoordinaattorin tehtäviin kuuluu kappaleessa luetellaan yleisesti vientikoordinaattorin työhön kuuluvia työtehtäviä. Toisella portaalla viiden askeleen mallissa on opettelu, eli työtehtävistä muodostetaan kokonaiskuva ja perustellaan miksi mikäkin asia tehdään niin kuin ne tehdään. Linjalaivan, autokuormien ja konttilaivan suunnittelijoiden työtehtävien kuvaus kappaleissa käydään läpi tarkemmin työtehtävien päätavoitteet ja mitä työtehtävät pitävät sisällään. Työnopastusohjeistuksessa on lueteltu taulukon muodossa eri työvaiheet. Työvaiheiden järjestystä on pyritty jäsentämään loogiseksi, mutta ohjaaja saa tietenkin itse päättää missä järjestyksessä vaiheet on hyvä käydä. Kun kaikki työvaiheet on käyty läpi, ohjattavalla tulisi olla kokonaiskuva siitä, mitä työtehtävä pitää sisällään. Työvaiheiden tekotapojen avaaminen jää enemmän perehdyttäjän vastuulle, kuinka paljon hän jaksaa nähdä vaivaa selittää miksi tehtävät tehdään niin kuin ne tehdään. Ohjattavalla on tässä myös vastuuta. Hänen tulisi olla utelias ja esittää rohkeasti kysymyksiä työvaiheista.

Kolmannella portaalla tehdään mielikuvaharjoittelua, jossa opetettava toistaa, havainnoi ja kuvailee työtehtävää. Tätä ei varsinaisesti ole ohjeistuksessa erikseen, mutta mielikuvaharjoittelua voi suorittaa niin että ohjattava kertoo perehdyttäjälle suullisesti, mitä missäkin taulukon työvaiheessa tapahtuu. Tässä on tärkeää, että perehdyttäjä antaa aktiivisesti palautetta ohjattavalle. Neljännellä portaalla ollaan

kokeiluvaiheessa, jossa opastettavan annetaan kokeilla työtehtäviä ja häntä ohjataan palautteella. Tätä ei ole erikseen työnopastusohjeistuksessa, mutta suositeltavaa olisi, että ohjattava voisi tehdä työvaiheita aluksi perehdyttäjän koneella tämän seurassa. Viidennellä portaalla varmistetaan, että opetettava on sisäistänyt työtehtävänsä eli perehdyttäjä arvioi opetettavan taitotason. Arvioinnin ja palautteen kautta opastettavaa ohjataan itsenäiseen työskentelyyn. Tässä vaiheessa on tärkeää rohkaista ohjattavaa kysymään tarvittaessa apua. Työnopastusohjeistuksessa osaamisen arvioinnissa ohjaaja ja ohjattava voivat yhdessä arvioida ohjattavan osaamisen tasoa. Osaamista arvioidaan 1-3 asteikolla (1= ei osaa, 2=epävarma 3=osaa). Tämä kohta olisi hyvä käydä läpi viimeistään siinä vaiheessa, kun ohjaaja lähtee lomalleen tai jättää työtehtävänsä seuraajalle. Jos joku työvaihe ei ole aivan selvillä sen voi käydä vielä yhdessä läpi. Kohdan päätaite on saada ohjattava pohtimaan omaa osaamisensa tasoa ja saada ohjaajalta palautetta osaamisesta.

Työnopastusohjeistuksessa on muistilista taulukossa kohdat katso ohjeet ja omat muistiinpanot. Katso ohjeet kohtaan voi laittaa mistä löytyy tarkemmat ohjeet työvaiheelle tai mistä voi löytää hyödyllistä tietoa työvaiheesta. Muistiinpanot ovat ohjattavaa varten. Näiden tarkoituksena on tukea ohjattavan siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn. Ohjeistuksen muistilistaosuuksissa on vielä opastettu päivämäärä kohta, johon merkitään päivä, jona työvaihe on käyty läpi. Päivämäärän merkkäamisen tarkoituksena on perehdytykseen käytettävän ajan seuraaminen. Tätä tietoa voidaan hyödyntää jatkossa perehdytyksen suunnittelussa ja resursien arvioimisessa.

## 7 POHDINTA

Päätutkimuskysymys oli ”Kuinka uusi työntekijä saadaan perehdytettyä tehokkaasti Outokumpu Stainless Oy:n vientikoordinaattorin työtehtäviin?”. Päätutkimuskysymystä lähdin selvittämään alatutkimuskysymysten kautta, joten käyn ne ensiksi läpi. Ensimmäinen alakysymys oli ”Miksi perehdytys on tärkeää?”. Perehdytystä tarvitaan, jotta uusi työntekijä oppii työnkuvaan kuuluvat tehtävät ja tulee osaksi työyhteisöä. Perehdytysprosessi on keino toteuttaa organisaation strategiaa ja johtaa sitä kohti tavoitteita. Selkeät tavoitteet ja prosessit perehdytyksessä tukevat myös uuden työntekijän sitoutumista, kun hän sisäistää perusteet perehdytysprosessille. Jotta tavoitteisiin päästään pitää olla suunnitelma. Hyvä suunnitelmallinen perehdytys luo työuran alkuun edellytykset sille, että työntekijän terveys pysyy kunnossa ja näin ollen myös sairastaa vähemmän sekä pyrkii työssään hyvään tulokseen. Työssä onnistumiset vaikuttavat työtyytyväisyyteen, joka johtaa sitoutumiseen. Suunnitelmallisella perehdytyksellä säästetään aikaa, vähentää virheiden tekemistä ja varmistetaan, että kaikki oleelliset asiat käydään läpi. Myös itsestäänselvyytenä pidettävät asiat tulee olla suunnitelmassa mukana. Hyvä perehdytyksen näkyä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, joten perehdytys vaikuttaa myös asiakastytytyväisyyteen ja yrityksen imagoon.

Toinen alakysymys oli ”Mikä rooli työnopastuksella on perehdytyksessä”. Työnopastus on perehdyttämisen vaihe, joka käsittää koko työkokonaisuuden eli vastualueet ja tavoitteet, työhön kuuluvat osat ja vaiheet sekä työn edellyttämän tiedon ja osaamisen. Etukäteen suunnitellulla työnopastuksella turvataan oikean, tehokkaan ja turvallisimman työtavan oppiminen. Työnopastuksen tavoite on tukea uuden työntekijän omatoimista ajattelua ja itsenäistä oppimista, ja sen takia työnopastuksen keskiössä ovat työn tekemiseen liittyvät valmiudet.

Kolmas alatutkimuskysymys oli ”Mitkä ovat työyhteisön, esimiehen ja perehdyttäjän vastuut perehdytyksessä?” Koko työyhteisön tulisi osallistua perehdyttämisen prosessiin ja sen jatkuvaan kehittämiseen, jotta yritys voisi tulevaisuudessakin vastata työelämän haasteisiin. Jotta oppiminen olisi mahdollista organisaatio tarvitsee oppimista edistävää kulttuuria ja sitä tukevia rakenteita. Tiedon jakamista



tulisi pyrkiä edistämään avoimella ja keskustelevalle organisaationkulttuurilla. Organisaation tulee tiedottaa uudesta työntekijästä työyhteisölle hyvissä ajoin, jotta valmistelu uutta työntekijää varten voidaan aloittaa. Valmistelujen hoitaminen ennen uuden työntekijän aloittamista vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Esimiehen vastuu on varmistaa, että perehdytys suunnitellaan toteutetaan sovitusti. Esimieheltä vaaditaan ihmisten johtamistaitoa, jotta hän osaa kohdata työntekijän ihmisenä ja antaa tälle palautetta oikealla tavalla työsuoriutumisesta. Esimies huolehtii alaisten tiedottamisesta uudesta työntekijästä sekä valitsee yleensä perehdyttäjän. Esimiehen tulee tukea perehdyttäjää ja antaa palautetta perehdyttäjän suoriutumisesta. Hyvä perehdyttäjä puolestaan sisäistää roolinsa ja ymmärtää sen merkityksen perehdytyksessä. Perehdyttäjällä on syvä ymmärrys työtehtävästä ja hän osaa asettua perehdytettävän asemaan. Perehdyttäjä ei saa antaa kiireen pilata perehdytystä vaan hänen tulee antaa perehdytettävälle aikaa sisäistää opittava asia. Myös perehdyttäjän tulee antaa palautetta perehdytettävälle perehdytysprosessin aikana. Neljäs alakysymys oli ”Mitä alaisuustaitoja uusi työntekijä tarvitsee uuden työn oppimiseen?”. Uusi työntekijä tarvitsee itsensä johtamistaitoa ja vuorovaikutustaitoja. Perehdytysvaiheessa tärkeitä taitoja ovat oma-aloitteisuus ja omien ajatusten selkeä viestiminen. Itsensä johtamiseen kuuluu vastuun ottaminen omasta toiminnasta, hyvinvoinnista ja menestymisestä työelämässä.

Alakysymyksiin vastausten pohjalta sain vastauksen päätutkimusongelmaan ”Kuinka uusi työntekijä saadaan perehdytettyä tehokkaasti Outokumpu Stainless Oy:n vientikoordinaattorin työtehtäviin?”. Avain tehokkaaseen työhön perehdyttämiseen on etukäteen laadittu suunnitelma. Etukäteen suunnitellulla työnopastuksella turvataan oikean ja tehokkaan työtavan oppiminen. Ennen suunnitelman laatimista tulee päättää mitä työnopastuksella halutaan saavuttaa. Vientikoordinaattorin työnopastuksen tavoite on, että työntekijä oppii tuntemaan juuri hänen työnsä kannalta oleelliset asiat. Yksi työnopastuksen haasteista on, että asioita pidetään itsestäänselvyytenä. Tämä tulee huomioida suunnitelmaa laatiessa niin että kaikki työtön liittyvät asiat ja vaiheet käydään huolellisesti läpi. Perehdytettäviä asioita ei tule jättää pelkän muistin varaan. Muistamisen tueksi voidaan hyödyntää tukimateriaalia kuten esimerkiksi opastusohjeita.

Esimiehen vastuulla on valvoa perehdytysuunnitelman toteutumista sekä luoda edellytykset motivaation syttymiselle, vahvistumiselle ja ylläpidolle. Esimies pystyy vaikuttamaan uuden työntekijän sitoutumiseen kuuntelemalla sekä keskustelemalla organisaation arvoista ja tavoitteista. Esimiehen tehtäviin kuuluu alaisille tiedottaminen uudesta työntekijästä etukäteen sekä huolehtiminen siitä, että alaiset ovat positiivisesti asennoituneet uuden työntekijän tuloon. Työntekijöiden asennoitumiseen uuteen työntekijään vaikuttaa koko työyhteisön asenne. Esimiehen lisäksi koko työyhteisöllä on vastuu siitä, että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies ja organisaatio ovat huolehtineet tiedottamisesta ja, että kaikki on valmista uutta työntekijää varten, kun hän aloittaa työt. Valmistavia toimia ovat esimerkiksi tunnukset tietokoneelle tai työpisteen varaaminen. Uuden työntekijän tulee saada palautetta työsuoriutumisestaan esimieheltä perehdyttämisen aikana, jotta hän tietää kehittyvänsä oikeaan suuntaan. Esimiehen tulee valita perehdytykseen oikeat henkilöt ja tukea tätä tarvittaessa. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut työhönsä ja hänen pitää tuntea työtehtävä riittävän hyvin. Perehdyttäjällä tulisi olla empaattinen ja pystyä asettamaan itsensä perehdytettävän asemaan. Perehdyttäjä ei saa antaa kiireen pilata perehdytystä vaan hänen tulee ymmärtää, että mitä nopeammin hän onnistuu opettamaan ohjattavan itsenäiseen työskentelyyn, sitä nopeammin hän pääsee takaisin omiin hommiinsa. Perehdyttäjä pitää huolen, että perehdytettävä kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin ja ettei informaatiota tule kerralla liikaa. Myös perehdyttäjän tulee antaa rankentavaa ja kannustavaa palautetta perehdytysprosessin aikana.

Koska tieto ei voi siirtää väkisin tulee perehdytettävän asenteen olla avoin oppimiselle. Perehdyttävä tarvitsee itsensä johtamistaitoa ja vuorovaikutustaitoja. Oma-aloitteisuus, omien ajatusten esille tuonti ja huomion kiinnittäminen oman osaamiseen kehittymiseen ovat perehdyttävän vastuulla. Tukeakseen perehdytysprosessia perehdytettävän tulee pohtia omaa osaamistaan ja kysyä rohkeasti häntä askarruttavia asioita. Tehokas perehdytysprosessi vaatii päivittämistä ja kehittämistä. Myös perehdytettäviä tulisi pyrkiä osallistuttamaan aktiivisesti perehdytysuunnitelman laatimiseen ja muokkaamiseen. Palautteen kerääminen

perehdyttävältä ja muilta perehdytyksen toimijoilta sekä palautteen hyödyntäminen on oleellista perehdytysprosessin kehittämisessä. Kaikki työyhteisössä ovat vastuussa perehdytyksen kehittämisestä.

Tutkimus on onnistunut, koska päätutkimuskysymykseen saatiin laaja vastaus alatutkimuskysymysten pohjalta neljästä eri näkökulmasta, jotka olivat perehdytys, työnopastus, työyhteisö ja uusi työntekijä. Sain koottua keräämästäni tiedosta työnopastusohjeistuksen vientikoordinaattoreille, joka oli opinnäytetyön tavoite. Tutkimusta tehdessä opin etsimään, yhdistämään ja soveltamaan tietoa. Työnopastusohjeistusta tullaan hyödyntämään osana Outokumpu Stainless Oy:n Logistiset palvelut osaston vientikoordinaattoreiden perehdytystä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana koska siinä on käytetty luotettavia lähdemateriaaleja ja Logistiset palvelut osaston henkilöstöltä saatua tietoa. Teoria tukee käytännön toteutusta, koska työnopastusohjeistuksessa on käytetty apuna viiden askeleen mallia. Tutkimusta voidaan käyttää pohjana jatkokysymyksille ja uusille kehitysideoille. Jatkokysymyksiä voisivat olla miten perehdytysprosessia tai työnopastusta voisi kehittää tai miten osaamista ja tietoa voidaan jakaa yrityksen sisällä.

## 8 LÄHTEET

Aarnio, T. 2016. Myös asiat kaipaavat johtamista. *Talouselämä* 16.8.2016. Viitattu 12.12.2019 <https://www.talouselama.fi/uutiset/myos-asiat-kaipaavat-johtamista/6d3db6cd-a172-3583-b316-39c499269448>.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.1.2020 [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua).

Creswell, J.W. 2007. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

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

Flick, U. 1998. *An Introduction to Qualitative research*. London: Sage Publications.

Heinonen, E. 2018. Mieliä: Perehdyttäminen on työpaikka avain asia. *Kaupparehti* 10.4.2018. Viitattu 14.1.2020 <https://www-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/mielipide-perehdyttaminen-on-tyopaikassa-avain-asia/3fe0ce7c-bb60-3159-9380-6d156f2a240d>.

Hyppänen, R. 2019. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. *Bonnierpro.fi* 1.2.2019. Viitattu 10.12.2019 <http://www.bonnierpro.fi.ez.lapinamk.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana?highlight=perehdytysprosessi#search-anchor>.

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Koivisto, H. 2020. *Outokumpu Stainless Oy. Logistiset palvelut osaston esimiehen haastattelu* 1.8.2020.

Korkiakangas, M. 2016. *Työnopastus perehdytyksen ytimessä*. Siivoustaito 7.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

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

Kupila, P. 2013. Hiljaisen tiedon siirtäminen muuttuu helposti sanahelinäksi. Talouselämä. 16.6.2013 Viitattu 14.1.2020 [https://www.talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/hiljaisen-tiedon-siirtaminen-muuttuu-helposti-sanahe-  
linaksi/ff793488-f798-37ab-a509-5a1259c5a907](https://www.talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/hiljaisen-tiedon-siirtaminen-muuttuu-helposti-sanahe-<br/>linaksi/ff793488-f798-37ab-a509-5a1259c5a907).

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 Viitattu 10.11.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 Viitattu 10.11.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

Nores, M. 2019. Ruostumatonta terästä vastuullisesti. TaV asiantuntijakuuleminen kansalaisaloite Kaivoslaki Nyt, 28.11.2019. PowerPoint Viitattu 21.1.2021. <https://www.parliament.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2019-AK-277288.pdf> .

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Outokumpu 2020. Outokummun organisaatio Viitattu 15.9.2020. <https://www.outokumpu.com/fi-fi/about-outokumpu/organization>.

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi suden kuoppaa! Kauppalehti. 31.8.2015 Viitattu 14.1.2020. [https://studio-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-  
viisi-sudenkuoppaa](https://studio-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-<br/>viisi-sudenkuoppaa).

Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. Talouselämä. 17.11.2013 Viitattu 15.9.2019. [https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyonteki-  
jan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c](https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyonteki-<br/>jan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c).

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative research. Maryland: A Scarecrow Education Book.

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy  
Työsopimuslaki 26.1.2001/55 Viitattu 15.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työsopimuslaki 29.12.2016/1448 Viitattu 9.11.2019. [https://www.fin-  
lex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](https://www.fin-<br/>lex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055).

Työturvallisuuskeskus 2019. Työturvallisuus ja työsuojelu. Turvallinen ja terveellinen työ varmistetaan työsuojelulla Viitattu 23.10.19 [https://ttk.fi/tyoturval-  
lisuus\\_ja\\_tyosuojelu](https://ttk.fi/tyoturval-<br/>lisuus_ja_tyosuojelu).

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 Viitattu 9.11.2019. [https://www.fin-  
lex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](https://www.fin-<br/>lex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738).

Valkonen, M. 2018. Tiedätkö minne hiljainen tieto katoaa? ”Usein vasta jälkikäteen tajuaa, että lähtenyt henkilö olisi varmasti tiennyt tämän. Kauppalehti.

2.9.2018 Viitattu 14.1.2020 <https://www-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/tiedatko-minne-hiljainen-tieto-katoaa-usein-vasta-jalkikateen-tajuaa-etta-lah-tenyt-henkilo-olisi-varmaan-tiennyt-taman/91906082-80a4-330c-b3c0-245f103c0e2f>.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Teknologia teollisuus. Tykes.fi. Tampere.

Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopetus. Espoo: Otakukustantamo.

Vehviläinen, M. 2015. Kesätyöntekijä kaipaa kunnollista perehdytystä. Kauppalehti. 26.1.2015 Viitattu 14.1.2020. <https://www-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/kesatyontekija-kaipaa-kunnollista-perehdytysta/82539178-d24f-3f03-93bc-922a1ed77313>.

Vesänen, M. 2018. Kesätyöntekijä heitetään liian usein altaan syvään päähän. Kauppalehti. 6.2.2018 Viitattu 14.1.2020. <https://www-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/mielipide-kesatyontekijat-heitetaan-liian-usein-altaan-syvaan-paahan/049f7c95-d9ad-3e5e-a3f6-e125e3226074>.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2.painos. Jyväskylä: Tammi.

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