

Katariina Kovanen & Teemu Pulkkinen (toim.)

TYÖNOPASTUS JA PEREHDYTTÄMINEN KESTÄVÄT KEHITYSTÄ

**Digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut
tukevat työn oppimista**



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Katariina Kovanen & Teemu Pulkkinen (toim.)

TYÖNOPASTUS JA PEREHDYTTÄMINEN KESTÄVÄT KEHITYSTÄ

Digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut
tukevat työn oppimista



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

XAMK INSPIROI 66

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2023

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Piirroskuvat: Janne Suhonen

Taitto- ja paino: Grano Oy

ISBN 978-952-344-509-3 (PDF)

ISSN 2489-6764 (verkko)

julkaisut@xamk.fi

SISÄLTÖ

KIRJOITTAJAT	4
SAAVUTETTAVUUTTA TYÖNOPASTUKSEEN JA PEREHDYTTÄMISEEN	5
Katariina Kovanen & Teemu Pulkkinen	
PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOPASTUKSEN KOKONAISUUS	12
Teemu Pulkkinen	
TYÖTURVALLISUUS JA TYÖHYVINVOINTI PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOPASTUKSEN LÄHTÖKOHTANA	21
Päivi Rauramo	
PEREHDYTYKSEN YKSILÖINTI JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	31
Anu Rantanen	
RESURSSIEN OHJAAMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ JA TYÖNOPASTUKSESSA	39
Sanna Hämäläinen	
DIGITAALISET RATKAISUT EDISTÄMÄSSÄ TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖN TUOTTAVUUTTA	48
Katariina Kovanen	
LIITE: HANKKEEN PILOTOINNEISSA KÄYTÖSSÄ OLLEET DIGITAALISET JA VIRTUAALISET RATKAISUT	57

KIRJOITTAJAT

SANNA HÄMÄLÄINEN

Tradenomi AMK, henkilöstön kehittämispäällikkö Osuuskauppa Suur-Savo

KATARIINA KOVANEN

Yhteisöpedagogi amk, projektipäällikkö/pelimestari Xamk

ANU RANTANEN

Restonomi YAMK, henkilöstön kehityskoordinaattori Xamk

PÄIVI RAURAMO

Terveystieteiden maisteri, johtava asiantuntija, Työturvallisuuskeskus

TEEMU PULKKINEN

Tradenomi amk, TKI-asiantuntija Xamk

SAAVUTETTAVUUTTA TYÖNOPASTUKSEEN JA PEREHDYTTÄMISEEN

Katariina Kovanen & Teemu Pulkkinen

Johdanto

Perehdytyksen ja työnopastuksen materiaalien digitoimista voi verrata teiden asfaltointiin. Kun vanhat hiekkatiet päällystettiin, saavutettiin uusia ulottuvuuksia autoilussa sekä logistiikassa. Vaikka asfaltoidut tieosuudet vievät ihmiset ja tavarat nopeammin perille, kuitenkin usein myös jäljellä olevia pieniä hiekkatien pätkiä tarvitaan lopullisen määrän-pään saavuttamiseen. Perehdytetäessä ja työnopastaessa ei myöskään kaikkea toimintaa voi digitoida, vaan on tärkeää, että uusi työntekijä kokee tulevansa osaksi yhteisöä ja saa riittävästi henkilökohtaisia kontakteja. Perehdyttämisen ja työnopastuksen digitoimiseen keskittyvälle hankkeelle on selkeästi ollut tarvetta kentällä. Lähes kaikissa organisaatioissa tiedostetaan perehdytyksen kehittämisen tarve, mutta usein resurssien puutteen vuoksi tuo kehittäminen on jäänyt.

Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hankkeen alkukartoituksessa huomattiin, että

organisaatiot ovat hyvin erilaisissa lähtötilanteissa perehdyttämisen ja työnopastuksen prosessien osalta. Tietysti myös tahtotilat, joita perehdytykseltä halutaan, ovat hyvin organisaatiokohtaisia. Hankkeen edetessä rakennettiin yhteistyöyrityksille tavoitteiden mukaan oma polku kohti perehdyttämisen kehittämistä. Kehittämisen toimenpiteet saattoivat toisaalta koskea perehdyttämisen prosessien viemistä digitaaliseen muotoon tai pelillistetyn perehdytysratkaisun rakentamista virtuaaliselle alustalle. Jokainen mukana ollut organisaatio halusi kehittyä ja kehittää omaa perehdyttämisen prosessiaan.



Hankkeessa mukana olleille yrityksille tarjottiin hankkeen ajaksi virtuaalisia alustaratkaisuja testattavaksi sekä käyttöön. Yhteistyöyrityksille järjestettiin myös erilaisia koulutus-tilaisuuksia, joissa heille tarjottiin mahdollisuus oppia muun muassa uusien alustojen, kuvaamisen ja editoinnin perusteita. Osalle yhteistyöyrityksiä rakennettiin pilotoitavaksi perehdyttämisen ja työnopastuksen ratkaisuja käytössä olleille virtuaalisille alustoille. Hankkeen aikana pyrittiin myös lisäämään loppukäyttäjien digitaalisia taitoja täsmäkouluttamalla.

Tämä julkaisu koostuu kuudesta artikkelista, joiden aiheet käsittelevät työnopastusta ja perehdyttämistä hieman eri tulokulmista:

- Johdanto ja tietoa Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hankkeesta
- Perehdyttämisen ja työnopastuksen kokonaisuus
- Työturvallisuus ja työhyvinvointi perehdyttämisen ja työnopastuksen lähtökohdiana
- Resurssien ohjaaminen perehdyttämisessä ja työnopastuksessa
- Perehdyttämisen yksilöinti ja henkilöstöjohtaminen
- Pelillisuus ja digitaaliset ratkaisut perehdyttämisessä ja työnopastuksessa

Artikkelien kirjoittajilla on vahva kokemus omaa artikkeliaan koskevasta kontekstista. Oli hienoa saada näin runsas joukko kirjoittajia innostumaan aiheesta ja laatimaan oma artikkelinsa. Julkaisu on suunnattu palvelualoilla työskenteleville henkilöille, jotka ovat tekemisissä työnopastamisen ja perehdyttämisen osa-alueiden kanssa. Artikkelien teemat on valittu täydentämään toisiaan ja nostamaan käsiteltävän kokonaisuuden tärkeitä näkökulmia esille. Julkaisun tavoitteena on kasvattaa palvelualoilla työskentelevien henkilöiden tietoisuutta työnopastamisen ja perehdyttämisen kokonaisuudesta.

Palveluala ja perehdyttäminen

Palvelualojen erityispiirteenä on asiakasrajapinnan paine, jota monilla aloilla ei ole lähes laisinkaan. Mitä lähempänä olemme asiakasta, sitä helpommin virheet tai epävireydet näkyvät asiakkaalle. Pelkästään yhden henkilön sairastuminen voi tuottaa useamman päivän ajaksi erikoistilanteen, johon jokaisen vuorossa olevan työntekijän on pystyttävä reagoimaan. Normaaliin prosessiin tulee siis häiriö, josta on selvittävä. Tällaisia tilanteita varten digitaalisesti tuotetut ja pelillistetyt työharjoitteluympäristöt ovat erittäin hyviä. Virtuaalimaailmassa jokainen uskaltaa heittäytyä ja tehdä virheitä, jopa tarkoituksella. Kaikkea reaali maailmassa tapahtuvaa ei voida ennakoita, mutta yleisimmät tilanteet voidaan

digitaalisilla ratkaisuilla simuloida ja tuoda tutuksi uusille työntekijöille, jolloin yllättävän tai uuden tilanteen realisoituessa sen negatiivinen vaikutavuus on vähäisempää.

Terveysturvallisuus korostuu palvelualan yrityksissä ja yhteisöissä, kun niissä käsitellään ihmisten ravintoa. Erilaiset allergeenit sekä tuotteiden validius on tunnistettava ja henkilökunnan on osattava toimia niin, ettei asiakkaalle muodostu vaaraa. Työntekijöiden hygieni- ja elintarviketurvallisuuden osaaminen varmistetaan Suomessa erillisellä kansallisella testillä, joka jokaisen elintarvikkeiden valmistuksen kansa työskentelevän on suoritettava. Merkittävä asema työturvallisuudessa on myös perehdytyksellä, joka jokaisen työntekijän tulee saada lakiin perustuen.

Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hanke

Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla –hankkeessa tuotettiin erilaisia pilotointeja yritysysteistyökumppaneiden kanssa. Pilotointien keskeinen tavoite oli lisätä virtuaalisilla ja digitaalisilla ratkaisuilla työhyvinvointia ja sen kautta vahvistaa yritysten tuottavuutta. Hankkeen pilotoinneissa hyödynnettiin erilaisia virtuaalisia alustoja ja pelillisyyttä. Näistä voi lukea tarkemmin liitteestä sekä hankkeen verkkosivujulkaisusta [[www.virtuaalinenperehdytys.xamk](http://www.virtuaalinenperehdytys.xamk.fi)].

Lisäksi osassa pilotoinneista tuotettiin virtuaalista sisältöä joko työnopastukseen tai perehdytykseen. Koronapandemian aikana palvelualojen henkilöstö muun Suomen lailla oli tekemässä digiloikkaa. Etäjohtaminen ja -työskentely loivat uudenlaiset tarpeet, ja henkilöstöpula ajoi ja ajaa edelleen hakemaan uudenlaisia ratkaisuita vetovoiman ja pitovoiman lisäämiseksi alalle.

Koronavuodet kuormittivat työyhteisöjä ja esihenkilöitä, ja niiden perään saapuivat poikkeusolojen vaikutukset. Palvelualojen yhtenä haasteena on juuri kaupan ennakkoimattomuus. Hetkittäin jopa mystiikalta tuntuva asiakkaiden liikehdintä ei helpottunut hankkeen aikana, kun koronapandemia jylläsi edelleen globaalisti. Pandemian aikana Suomessa rajoitettiin ravintoloiden aukioloaikoja sekä asiakaspaikkoja. Ravintolarajoitukset sisälsivät myös kolme täyssulkua, jolloin ainoastaan take away -ruoan myynti oli sallittua eikä ravintolaan saanut ottaa asiakkaita ruokailemaan. Anniskeluravintolat olivat sulkujen aikana kokonaan suljettuja.

Hankkeen aikana palvelualan ongelmiksi koettiin alati muuttuvat koronarajoitukset, viranomaisten nopeatempoisesti päivittyvät ohjeet ja henkilöstön kuormittuminen. Karanteenit ja sairaspoissaolot ovat haastaneet esihenkilötyöskentelyä sekä vaikuttaneet käytettävissä olevaan henkilöstöresurssiin. Monet alan toimijat joutuivat jatkuvasti

sopeuttamaan toimintaansa muutuvassa pandemiatilanteessa, joka vei resursseja koko henkilöstöltä. Hankkeen alkuvaiheessa tarve tunnistettiin yrityksissä virtuaalisten ratkaisuiden kehittämiseen perehdytyksessä ja työnopastuksessa. Digitaalisissa taidoissa koettiin monessa pilotointiyrityksessä sparauksen ja kehittämisen sarkaa.

Yritysten erilaisten lähtötasojen vuoksi jokaisen yhteistyöyrityksen kehitystarpeet tuli kartoittaa ja suunnitella todella yksilöidysti, jotta hankkeen tuottama hyöty saatiin mahdollisimman hyvin vastaamaan yritysten tarpeita. Digitaalisten ratkaisuiden käytön osaamisessa oli myös eroavaisuuksia. Perehdytyksen ja työnopastuksen digitalisointi on hankkeen aikana pyritty saamaan jokaisen yhteistyöyrityksen kohdalta tilanteeseen, jossa organisaatioilla on alusta, jossa jakaa digitalisoituja materiaaleja. Näin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus päästä materiaaleihin käsiksi sekä organisaatioilla itsellään on osaamista tuottaa tulevaisuudessa materiaalia vastaamaan omaa tarvettaan.

Hankkeen asiantuntemusta käytettiin yhteistyöyritysten prosessien ja digitaalisen tietoisuuden nostamiseen. Työntekijöille tarjottiin yritysten käytössä olevien digitaalisten ratkaisuiden neuvontaa ja opastusta.

Pilotoinnit

Perinteinen perehdytysmateriaali on monissa organisaatioissa kansiossa paperisena fyysisenä materiaana. Näihin perehdytyskansioihin on yleisesti koottu koko organisaation perehdyttämistä ja työnopastusta koskeva informaatio. Tällaisen materiaalin saavutettavuus sekä luettavuus voi olla hankalaa. Hankkeen aikana tuotetuilla digitaalisilla ja virtuaalisilla perehdytys- ja työnopastusmateriaaleilla tutkittiin ja kokeiltiin, voidaanko niillä tarjota aikaan sekä paikkaan sitoutumaton tapa hoitaa perehdyttämisen prosessia, joka voidaan jakaa pienemmiksi oppimiskokonaisuuksiksi.

Hankkeessa toteutetut pilotoinnit erosivat toisistaan sen perusteella, millaisissa lähtökohdissa osallistuvat yhteistyöyritykset olivat lähtötilanteessa tai millainen päämäärä ja valitut digitaaliset kanavat perehdyttämisen tuottamiseen olivat. Osassa hankkeista tehdyissä piloteissa tuotettiin virtuaalista materiaalia, joka oli yleisesti videota tai kuvaa. Kuvien tuottamiseen hankkeen käytössä oli 360° kamera, jota myös yhteistyöyritykset vapaasti hyödynsivät. Hankkeen piloteissa tuotettiin myös animoituja kuvia hyödyntäen selainpohjaista Canva-suunnittelualustaa. Videot kuvattiin pääsääntöisesti älypuhelimilla. Digitaalisista alustoista hankkeen aikana käytössä olivat Thinglink sekä Seppo.io, ja yhteistyöyritykset hyödynsivät myös omia Sharepoint-tallennuspalveluitaan digitaalisten materiaalien hallinnassa.

Tuotettujen video- ja kuvamateriaalien vaikuttavuuden mekanismeja sekä niissä olevia elementtejä pyrittiin miettimään mahdollisimman hyvin organisaatiokohtaisesti toimiviksi. Materiaalia tekstitettäessä huomioitiin asioita, joilla pyrittiin vaikuttamaan loppukäyttäjän tilannesidonnaiseen oppimiseen sekä työturvallisuuteen. Materiaalien viestinnässä kiinnitettiin yleisesti huomiota selkeyteen ja ymmärrettävyyteen.

Pilotointien aikana yhteistyöyri-tyksiä pyrittiin myös ohjaamaan kokonaisuudessaan laadukkaan ja yrityksen omista lähtökohdista kumpuavan, digitaaliseen muotoon saatetun perehdyttämismateriaalin tuottamisessa. Osalle yrityksiä tuotettiin myös materiaaleja, joiden avulla pyrittiin parantamaan loppukäyttäjien digitaalisia valmiuksia ja materiaalien käytön osaamista. Pilottien toteuttamisen vaiheessa korostui suunnitelmallisuuden tarve, jolloin resurssin käytön ja lopputuloksen laadun kohtaavuudella voitiin nähdä selkeä yhteys. Hyvin suunnitellun kokonaisuuden toteuttaminen oli yleisesti yksinkertaisempaa ja lopputulos lähtökohtaisesti laadukkaampi.

Tulokset

Pilotointien perusteella voidaan todeta, että hyvin suunnitelluilla virtuaalisilla perehdyttämisen ja työnopastuksen materiaaleilla sekä

virtuaalisilla alustoilla voidaan luoda käyttäjäystävällistä sekä tehokasta opastusta ja perehdyttämistä työpaikalle. Onnistunut perehdytys vaatii työnantajan ja työntekijän kohtaamisen, jota ei voida korvata virtuaalisella materiaalilla, mutta materiaalit ovat hyvä lisä perehdytyksessä niiden saavutettavuuden vuoksi ja hiljaisen tiedon kertojana.

Hankkeessa tehtyjen pilotointien ja kehittämistoimenpiteiden aikana havaittiin, että perehdytyksen prosessin on oltava kunnossa ennen virtuaalisen materiaalin tuottamista. Virtuaalisen materiaalin tuottaminen järkeväksi ja palastelluksi kokonaisuudeksi vaatii suunnitelmallisen perehdytysprosessin sekä suunnitelman, jossa virtuaalinen sisältö luodaan yhdeksi koko perehdytysuunnitelman kanssa. Itse virtuaalisen perehdyttämisen tai työnopastuksen tuotantosuunnitelma vaatii resurssia yritykseltä eikä kaikki tapahdu hetkessä. Hankkeessa tuotetuissa pilotoinneissa osallistettiin yritysten henkilökuntaa mahdollisuuksien mukaan tuottamaan ja suunnittelemaan sisältöä perehdyttämisen tai työnopastuksen uuteen virtuaaliseen materiaaliin. Tämä nähtiin voimavarana yrityksissä, kun työtä pystyttiin tekemään yhdessä ja erilaista osaamista voitiin yhdistää kiinnostuksen kohteisiin. Esimerkiksi jossain yrityksessä henkilö koki halukkuutta opiskella videoeditointia ja kuvausta, ja tätä hyödynnettiin kehitystoimenpiteissä.

Virtuaalisen työnopastuksen ja perehdyttämisen materiaalien tai alustakokonaisuuksien luomisessa on tärkeää hallita käyttäjäkeskeinen suunnittelu ja oppimisprosessin ymmärtäminen. Elämme aikaa, jossa erilainen virtuaalinen materiaali täyttää arkeamme erilaisilla tavoilla ja kyllästymme herkästi virtuaaliseen sisältöön, jos se ei ole mielestämme esimerkiksi visuaalisesti houkuttelevan oloinen tai jos sovellus ei aukea puhelimeemme tavallisen nopeasti. Työnantajan velvollisuus on antaa henkilöstölle riittävä perehdytys, ja huonosti aukeava tai hankalasti seurattava sisältö ei auta käyttäjää ymmärtämään sisällöstä haluttua asiaa. Digitaaliset sovellukset tarjoavat myös työnantajalle uutta tietoa, koska virtuaalisilla alustoilla on työnantajille hyviä työkaluja seurantaan. Monessa alustassa on käytössä datan kerääminen, jolloin työnantaja voi saada tietoa siitä, miten ja kuka on käynyt suorittamassa esimerkiksi pelillistetyn perehdytyksen virtuaaliselta alustalta.

Yhteistyöyrityksille tehdyn vaikutavuuskyselyn perusteella voidaan todeta organisaatioiden kokeneen, että heillä on ollut työnopastamisesta ja perehdyttämisestä osaamista, mutta lähes kaikille prosessien jäsentäminen, digitalisointi, alustat ja niiden tuottamat mahdollisuudet on ollut uutta. Miltei kaikki yhteis-

työryitykset myös totesivat, että henkilöstön digitaidot kehittyivät hankkeen toimenpiteiden vaikutuksesta. Hankkeen järjestämät koulutukset koettiin hyödyllisinä. Aikatauluhaasteista johtuen yhteistyöyritysten edustajat eivät välttämättä päässeet itse koulutustilaisuuteen paikalle, mutta hyödynsivät tallennettuja materiaaleja, joita heille jaettiin. Osa yhteistyöyrityksistä kokee, että digimuutos tarvitsee kouluttamista myös tulevaisuudessa. Digitaalisten ratkaisuiden käyttö jakaa yhteistyöyrityksissä työskentelevien henkilöiden mielipiteitä, mikä myös heijastaa organisaation yleisiä digivalmiuksia. Kyselyn tuloksissa nousee esille, että organisaatioissa koetaan digitaalisen perehdyttämisen tasa-arvoistavan uusien henkilöiden tiedonsaantimahdollisuuksia. Kokonaisuudessa yhteistyöyritykset kokivat hankkeessa mukana olemisen hyödylliseksi, vaikka digitaalisten ratkaisuiden rakentaminen viekin aikaa ja resurssia. (Hankkeen yhteistyöyritykset 2023.)

Kaiken kaikkiaan virtuaalisella materiaalilla työnantaja voi tarjota innostavaa ja helposti saatavilla olevaa perehdyttämisen ja työnopastuksen materiaalia. Tämä ei kuitenkaan korvaa täysin koko perehdyttämisen prosessia, vaan tarjoaa hyvän työkalun perehdyttämisen tai työnopastuksen prosessin tehostamiseen.

Lähteet

Hankkeen yhteistyöyritykset 2023. Vaikuttavuuskysely. Mikkeli, 8.3.2023. Aineiston kokoajat: Katariina Kovanen & Teemu Pulkkinen

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työelämäviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOPASTUKSEN KOKONAISUUS

Teemu Pulkkinen



Johdanto

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat monelta kannalta katsottuna erittäin tärkeitä asioita. Lain näkökulmasta esihenkilö ja organisaatio ovat vastuussa perehdyttämisestä, kuten myös työntekijän työturvallisuudesta ja hyvinvoinnista koko työsuhteen ajan, ja näin perehdyttämisenkin pitää olla jatkuvaa. Toisaalta organisaation näkökulmasta hyvällä perehdytyksellä uusi tai työtä vaihtava työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi ja turvallisesti toimivaksi osaksi kokonaisuutta. Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu onkin organisaatioissa todella tärkeää, jotta uusi tai uuteen työhön siirtyvä henkilö saadaan integroitua tuottavaksi osaksi työyhteisöä, mahdollisimman nopeasti. (Surakka 2011,152.)

Vaihtoehtoja, metodeja, malleja sekä ohjeita perehdyttämisen keinoista on saatavilla paljon. Jokaisen organisaation on kuitenkin löydettävä oma tapansa toimia ja tehtävä perehdyttämisestä sekä

työnopastuksesta osa jokapäiväistä toimintaa. Perehdyttämisen ja työnopastuksen tulee kummuta arvojen lailla organisaation omasta tekemisestä ja kulttuurista, jolloin saavutetaan hyvä kokonaisuymmärrys juuri kyseessä olevan yrityksen tai yhteisön tekemisestä ja toimintatavoista. Saatavilla olevia malleja sekä pohjia on järkevää käyttää, mutta itsessään se, mitä ja miten perehdytetään, on jokaisen organisaation ratkaistava itse. Kokonaisuus tarvitsee koko organisaation sitoutumista, jotta sen rakentaminen on mahdollista järkevästi. Perehdyttämisen kokonaisuuden rakentaminen on mittava prosessi ja investointi tulevaisuuteen, ja se tarvitsee osoitettua resurssia, tekijöitä sekä niitä uusia tulokkaita organisaatioihin, joita perehdyttää. Työ ei kuitenkaan mene hukkaan, kun hyvin perehdyttävään organisaatioon syntyy pito- ja vetovoimaa sekä työyhteisö voi todennäköisesti paremmin.

Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen ja työnopastus ajavat samaa päämäärää kohti mutta tapahtuvat hieman eri vaiheissa ja käsittelevät aihetta hieman eri kulmista. Alla on malli, jolla Kauhanen (2012) on määritellyt perehdyttämisen ja työnopastamisen. Myöhemmin tekstissä näistä puhutaan yhdellä käsitteellä ”perehdyttäminen”, joka kattaa koko uuden tai työtä vaihtavan henkilön sisäänajoprosessin.

Kauhasen (2012) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat (= työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (=työhön perehdyttäminen eli työnopastus).

Perehdyttämisen alkamisajankohta määritellään eri lähteissä eri tavoin. Itse ajattelen perehdyttämisen alkavan jo rekrytoinnista, ja saman ajatuksen nostaa esille kirjassaan myös Eräsalo. (2011, 65.) Ilmoitus avoimesta työpaikasta sisältää usein tietoa

organisaatiosta sekä työstä, johon työntekijää haetaan. Rekrytoinnin edetessä tietoa annetaan hakijalle usein lisää, jolloin hän perehtyy tulevaan organisaatioonsa koko ajan syvemmin. Viimeistään perehdyttäminen tulisi kuitenkin aloittaa työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. (Eräsalo 2011, 65–66.) Hyppänen (2013, 20) toteaa, että perehdytysvaiheen kesto riippuu tehtävästä, mutta yleensä se kestää yhtä pitkään kuin koeaikakin. Hyppäsen mukaan tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perustyön oppimiseen menee esimerkiksi 6 kuukautta, joka on lain mukaan pisin mahdollinen koeaika, vaan sitä, että työntekijä on tuon koeajan puitteissa saanut tarpeeksi tuntumaa myös erilaisista erikoistilanteista. Surakka (2013, 154–157.) toteaa, että perehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee. Jotakin yleistä aikamäärettä voi käyttää, kun perehdyttämistä suunnittelee, mutta muistettava on, että jokainen perehdytettävä on oma yksilönsä.

Laki perehdyttämisen ja työnopastuksen taustalla

Perehdyttämistä ja työnopastusta käsitellään työsopimuslaissa (26.1.2001/55), laissa yhteistoi-minnasta (1333/2021) työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) sekä laissa nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998). Voidaan siis todeta, että perehdyttämisen tarve lähtee laista ja näin ollen sen toteutumista myös valvotaan.

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55, 2.luku, 1.§) todetaan, että työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Laki siis velvoittaa perehdyttämään ja työnopastamaan työntekijää, joka on jo työnantajan palveluksessa mutta jonka työnkuva muuttuu tulevaisuudessa. Lisäksi työsopimuslaissa todetaan, että työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Joten työnantajan on perehdytettävä työntekijä myös työsopimuslain puitteissa toimimaan työssään turvallisesti.

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738, 14.§) velvoittaa puolestaan hyvin suorasti työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä. Lakimääräisenä fyysinen työturvallisuus on selkeä ymmärtää. Kuitenkin perehdyttämiselvelite koskee kokonaisuudessaan sitä, että työntekijän on mahdollista suorittaa työ työnantajan odottamalla tavalla sekä turvallisesti. Liian vähäinen perehdyttäminen voi altistaa myös työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen heikkenemiselle, jolloin työturvallisuuslain näkökulmasta ei ole kysymys fyysisestä vaan henkisestä riskistä, jolta työnantajan tulee työntekijäänsä myös suojella. Alla ote työturvallisuuslaista, jossa käsitellään perehdyttämistä sekä työnopastusta työturvallisuuden lakimääräen perusteella:

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) 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 tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveysttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa*

(Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14.§.)

Yhteistoimintalaissa (1333/2021, 6.–8.§) todetaan, että työnantajan on käytävä vuoropuhelua työntekijöiden edustajan kanssa tietyin väliajoin. Vuoropuhelun yhtenä säännönmukaisena kohteena ovat henkilöstön osaamistarpeet ja niiden kehittäminen, johon myös perehdyttämisellä on pystyttävä vastaamaan.

Lisäksi on vielä tarkentavaa lainsäädäntöä esimerkiksi nuorten henkilöiden perehdyttämisestä, ja siinä tarkennetaan nimenomaan nuoren työturvallisuuteen tähtääviä asioita. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, 10§.)

Esihenkilön vastuu perehdyttämisen ja työnopastuksen prosesseissa

Vastuu työntekijän perehdyttämisestä on aina lain näkökulmasta esihenkilöllä sekä organisaatiolla, joiden tehtävä on huolehtia, että uusi tai työtään vaihtava henkilö oppii työskentelemään turvallisena toimijana osana organisaatiota. Perehdyttämisen ja työnopastamisen prosessia voidaan jakaa useammalle henkilölle, mutta vastuuta ei. Esihenkilön täytyy myös varmistua, että työntekijä on omaksunut annetun perehdytyksen ja työnopastuksen. Perehdytys ja työnopastusprosessin suorittaminen olisi hyvä dokumentoida, jolloin esihenkilö ja työntekijä yhteisesti toteavat allekirjoituksin, että kokonaisuus on läpi käyty ja

omaksuttu. Esihenkilön valvontavastuuta tämä kerran tehty perehdytys ja työnopastus ei poista, vaan hän on vastuussa alaiensa työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista jatkuvasti. (Surakka & Laine 2011,153–157.)

Työnantajan on varattava esihenkilölle riittävä resurssi, jotta tämä voi tuota perehdytystä ja valvontaa suorittaa. Mikäli esihenkilö kokee, ettei hän pysty esimerkiksi ajan puutteen tai tehtävän laajuuden vuoksi täyttämään valvontavastuutaan, on hänen ilmoitettava siitä omalle esihenkilölleen. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 8.§.)

Vakavan työtapaturman sattuessa työpaikalle voidaan tehdä selvitys, jossa arvioidaan työturvallisuutta sekä perehdytystä. Mikäli toiminnassa todetaan puutteita, voidaan työnantaja ja mahdollisesti myös esihenkilö määrätä lain säätämään rangaistukseen työturvallisuusrikkomuksesta. Lisäksi tapaturmista koostuu usein myös välillisiä kustannuksia työnantajalle sairaanhoidon sekä sairauslomien vuoksi. (Eräsalo 2011, 63.)

Esihenkilön vastuulle kuuluu myös varmistua, että uusi tai uuteen työhön siirtyvä työntekijä pärjää työssään. Suomessa on käytössä koeaikajärjestelmä, joka on säädetty laissa maksimissaan kuuden kuukauden pituiseksi. Koeajan tarkoituksena on suoda molemmille työsopimuksen osapuolille mahdollisuus purkaa työsopimus.

Työnantaja ei kuitenkaan saa purkaa työsopimusta syrjivällä tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisella perusteella. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 4.§.)

Myös organisaatiolla on erilaisia odotuksia esihenkilöä kohtaan perehdytyksen osalta edellä mainitun lakiperusteen lisäksi. Esihenkilö kantaa usein jonkinlaista tulostavastuuta toimintaympäristöstään, jolloin hänen on myös varmistuttava, että perehdytettävä henkilö alkaa tuottamaan organisaatiolle toivottavaa tulosta mahdollisimman nopeasti. (Surakka & Laine 2011, 153.) Hyvin perehdytetyt ja organisaation toiminnan sisäistänyttä henkilöä on myös esihenkilön helpompi johtaa (Eräsalo 2011, 64).

Organisaatiotavoitteet perehdyttämisessä ja työnopastuksessa

Perehdyttämisen prosessi koskettaa koko organisaatiota, uutta työntekijää, esihenkilöä sekä työyhteisöä (Hyppänen 2013, 217–219). Organisaation näkökulmasta on tärkeää, että uusi tai uuteen työhön vaihtava työntekijä perehdytetään organisaation arvoihin, strategiaan, toimintakulttuuriin ja koko toimintakenttään mahdollisimman hyvin. Perehdyttämisen tarkoituksena on siis integroida uusi tai työtä vaihtava henkilö tuottavaksi, turvallisesti toimivaksi työyhteisön jäseneksi mahdollisimman tehokkaasti. (Eräsalo 2011, 64.) Kaikkea tietoa

organisaation toiminnasta ei kuitenkaan voida saattaa kirjoitettuun muotoon, jolloin on tärkeää, että ns. hiljainen tieto siirtyy myös uudelle työntekijälle mahdollisimman tehokkaasti. Perehdyttämisen aikana on siis varmistuttava, että tällaisia hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuuksia muodostuu työyhteisössä työskentelevien henkilöiden välille. Perehdyttäminen on myös hyvä pitää kaksisuuntaisena, jolloin uuden työntekijän aiemmin hankkima tieto ja kokemus hyödynnetään organisaation käyttöön. (Hyppänen 2013, 217–219.) Perehdyttämisen aikana on työntekijä saatava juurrutettua osaksi organisaatiota sekä saada hänet tuntemaan kuuluvansa osana kokonaisuuteen.

Jokaisen tekeminen näkyy ja heijastuu organisaatiossa, ja siksi perehdytys täytyy tehdä oikein ja jokaiselle työntekijälle antaa samat tiedot. Mikäli henkilöiden perehdyttämisessä läpikäytyissä kokonaisuuksissa on paljon eroavaisuutta, saattaa olla, että työntekijät toimivat samankaltaisissa tilanteissa täysin eri tavoin. Organisaation ulkopuoliselle henkilölle tällainen toiminta voi näyttäytyä epäammattimaisena toimintana ja mainekuvan rapistumisena. Lisäksi organisaatiotavoitteiden täyttyminen on selkeästi epätodennäköisempää, kun kaikilla työntekijöillä ei ole samaa tietoa käytettävissään. (Eräsalo 2011, 64.)

Työnantajan mainekuvalla on suuri merkitys pito- ja erityisesti vetovoii-

man muodostumisessa. Kun työntekijöiden saatavuus markkinassa heikkenee, hyvä henkilöstöjohtaminen korostuu entisestään. Hyvin henkilöstöjohdettu organisaatio voi paremmin, mikä lisää työntekijöiden pysyvyyttä. Toisaalta samasta syystä organisaatio koetaan myös kiinnostavana ja se vetää puoleensa uusia työnhakijoita. (Hyppänen 2013, 23.) Vuonna 2013 tehdyn Universum Gradua Surveyn opiskelijatutkimuksen mukaan 27,7 % vastaajista totesi, että huipputyöpaikka koostuu ihmisistä ja kulttuurista. Ainoastaan työnsisältö koettiin merkittävämpänä (28,7 %), palkka ja etene-
mismahdollisuudet taas vähemmän tärkeänä (25 %). Työympäristön ihmisiltä ja kulttuurilta odotetaan lämminhenkisyttä, työntekijän kunnioittamista sekä luovuutta ja dynaamisuu-
tta. Voidaan todeta, että juuri perehdyttämisessäkin tärkeänä pidetyt ihmisten väliset kontaktit koetaan myös tutkimuksen mukaan tärkeiksi. (Hyppänen 2013, 24.)

Kokonaisuudessaan perehdyttämisen lopputuloksen pitäisi noudattaa henkilöstöstrategiaa, jotta organisaation liiketoimintastrategia voi onnistua. Henkilöstöstrategia on yksi organisaation toiminnallisista strategioista. Yritysstrategiassa määritellään, mitä liiketoimintaa tuotetaan, ja liiketoimintastrategias-
sa haetaan vastausta, miten menestytään valituilla markkinoilla. Henkilöstöstrategialla tuetaan edellisen toteutumista. Henkilöstöstrategialla

pitäisi pystyä katsomaan muutamia vuosia tulevaisuuteen ja vastata osaamisen, henkilöstön määrän ja rakenteen hallintaan. Lopulta kaikki suunnittelu ja toimenpiteet tähtäävät organisaation menestymiseen ja jatkuvuuden luomiseen. (Viitala 2007, 61–63.)

Perehdyttämisen suunnittelu työhyvinvoinnin näkökulmasta

Palvelualoille tyypillinen asiakasra-
japinnan paine kasvaa, jos työnteki-
jöitä ei perehdytetä asianmukaisesti työhönsä. Epäonnistumisen tai virheen pelko on jatkuvasti läsnä, jos työnsuorittamiseen tarvittavat valmiudet eivät ole riittävät. Työhyvinvoinnin näkökulmasta heikosti perehdytettyjen työntekijöiden on näin ollen huomattavasti mahdollisempaa tuntee riittämättömyyden tunnetta työssään. (Pulkkinen 2022.)
Perehdytettäessä on myös otettava huomioon, ettei perehdytettävä henkilö ylikuormitu liian tiedon ja tiukan aikataulun vaikutuksesta. Ylikuormittuneen henkilön on vaikeampi oppia uutta tai toimia luovasti, oli sitten kyseessä fyysinen tai henkinen kuormittuneisuus. Liian rasituksen vaikutuksesta henkilö voi ahdistua eikä ole näin täysin toimintakykyinen ja perehtyminen vaikeutuu. Pitkään jatkuneen kuormittumisen seuraukset voivat olla kauaskantoisia ja vaikuttavat myös henkilön yksityiselämään. (Viitala 2007, 216–218.)

Heikosti perehdytettäessä on vaarana myös, että työntekijä ei integroidu organisaatioon ja irtisanoutuu hyvin nopeasti työn aloitettuaan. Perehdyttäjän tulisi pitää yllä hyvää ja avointa vuorovaikutusta mahdollistamalla molemminpuolisen palautteen antamisen. Organisaation näkökulmasta on tärkeää saada myös palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Uuden työntekijän näkökulmasta on palkitsevaa saada mahdollisuus vaikuttaa prosessiin tulevaisuudessa. Palautteen antamisen pitää olla helppoa ja rakentavan palautteen vastaanottamiseen organisaation puolesta valmiita. Annettu palaute ei saa johtaa negatiivisiin seuraamuksiin, mikä aiheuttaa palautteen antamisen loppumisen. (Hyppänen 2013, 223.)

Oman työn merkityksellisyys ja sen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta vaikuttavat työhyvinvointiin. Henkilön ymmärtäessä oman työpanoksensa todellisen vaikutuksen ja merkityksellisyyden parantaa se omanarvontunnetta sekä itseluottamusta. Moni aikuinen käyttää ison osan valveillaoloajastaan jollakin tapaa työhön liittyviin asioihin. Työn tulisi siis vastata henkilön ja myös ihmisen lajinmukaisiin tarpeisiin ja tarjota mahdollisuuden innostua, ponnistella ja onnistua. Hyvin perehdytetyllä ja työnsä omaksuneella henkilöllä on siis paremmat mahdollisuudet olla tyytyväisempi työhönsä. (Salminen 2017, 322–324.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu

Ensimmäisten päivien merkitys uuden työntekijän integroitumiseen on suuri. Melkein poikkeuksetta henkilöt muistavat ensimmäisen ja toisen työpäivänsä organisaatiossa, mutta tuosta eteenpäin päivien kulku muuttuu enemmän harmaaksi massaksi. Harva meistä pystyy kertomaan, miten esimerkiksi 262. työpäivä organisaatiossa sujui tai jäikö jotain erityistä mieleen juuri ko. päivästä. Hyvä suunnitelma siis auttaa onnistumaan juuri näiden ensimmäisten muistettavien päivien positiivisten mielikuvien kanssa. (Laukka 2021.) Eräsalo (2011, 60) toteaa, että organisaatiot usein unohtavat, että työntekijää pitää suunnitelmallisesti perehdyttää ja työnopastaa. Valmis perehdytysmateriaali organisaatioista usein löytyy, mutta sen hyödyntäminen ja tulkinta voivat jäädä uuden työntekijän vastuulle. Vaikka perehdytysmateriaali olisi helposti saavutettavaa ja saatavilla, on perehdyttäjän kuitenkin annettava tukensa perehtyjälle prosessin aikana. Ilman ohjausta perehtyjä joutuu usein oppimaan osakseen erehdyksen kautta ja saattaa tällöin tehdä tilanteista tulkintoja, jotka eivät vastaa organisaation perehdytykselle asettamia tavoitteita.

Perehdyttämisen suunnittelussa lähtökohtia on kaksi: yrityksen tarve, eli mitä kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulee tietää

yrityksestä ja sen toiminnasta, sekä yksilön perehdyttämistarve, eli mitä uudelle työntekijälle tulee perehdyttää, jotta tämä pystyy toimimaan työssään organisaation haluamalla tavalla. Yleissuunnitelmassa annetaan tarvittavat tiedot uudelle työntekijälle, jotta tämä pystyy toimimaan osana organisaatiota ja toteuttamaan toimintastrategiaa halutulla tavalla. Yksilöllinen perehdytysuunnitelma rakennetaan puolestaan yleissuunnitelman pohjalle ottaen huomioon uuden yksilön henkilökohtaisen osaamisen sekä ominaisuudet. Ennen uuden henkilön organisaation palvelukseen astumista ei tiedetä ennalta, millaista perehdytystä ja työnopastusta juuri hän tarvitsee. Edellä mainitusta syystä on tärkeää tutustua uuteen työntekijään, hänen henkilökohtaiseen osaamiseensa ja taustoihinsa, jotta perehdyttämisellä saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Eräsalo 2011, 65.)

Hyvin tehty perehdyttämissuunnitelma antaa hyvän ja helpon tavan ottaa uusi tai työtä vaihtava henkilö vastaan. Suunnitelman rakentami-

nen on yhteispeliä, jossa organisaatioperehdyttämisen suunnittelee johto tai omistajat yhdessä mahdollisten HR-toimintojen kanssa. Toimiala- ja yksikköperehdytyksen sisällön tuottavat yleensä esihenkilöt. On tärkeää, että materiaalin suunnitelmaan toteuttaa aiheen paras asiantuntija, jolloin syntyy mahdollisimman vähän tulkinnanvaraisuuksia. Hyvään suunnitelmaan on helppo rakentaa laadukas presentaatio sekä aikataulu kokonaisuuden vaativan ajan käytöstä. Aikataulutuksella on suuri merkitys kokonaisuuden onnistumisen kannalta, kun perehtyjä sekä perehdytettävä tietävät, mitä missäkin vaiheessa tehdään ja minkälaisessa aikaikkunassa asiat tulisi omaksua. Perehdytysprosessia suunniteltaessa kannattaa kriittisesti tarkastella, mitä uudelle työntekijälle halutaan organisaatiosta kertoa ja toimintatavoista kouluttaa. Tällaiset suunnitteluvaiheet ovat erittäin hyviä kriittisen tarkastelun paikkoja organisaation prosesseille sekä käytänteille. Samalla voi esimerkiksi tarkastella, toteutuvatko yrityksen arvot ja strategia päivittäisessä toiminnassa. (Österberg 2015, 118–122.)

Lähteet

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravitsemisalalla. Helsinki: Restamark.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita

Kauhanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. 11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Laukka P. & Löytty, P. 2021. Yrityskulttuuri on kuningas – Pehdytys – olet odotettu ja tervetullut. Spotify. Podcast. Saatavissa: <https://open.spotify.com/show/2ZYxW4TTfJZhnL58s4bZYP> [viitattu 20.11.2022]

Pulkkinen, T. 2021. Pehdyttää, ei pehdytä, pehdyttää, ei pehdytä... Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/nakokulma/pehdyttaa-ei-pehdyttaa-pehdyttaa-ei-pehdyttaa/> [viitattu 23.12.2022]

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Helsinki: Alma Talent Oy

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Yhteistoimintalaki 1333/2021

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari: Helsinki

TYÖTURVALLISUUS JA TYÖHYVINVOINTI PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOPASTUKSEN LÄHTÖKOHTANA



Päivi Rauramo

Johdanto

Palvelualan työtehtävät edellyttävät vahvaa ammatillista osaamista. Ammattitaidon lisäksi tarvitaan ergonomiosaamista, oikeanlaista palveluasennetta, hyviä vuorovaikutustaitoja, työroolin ymmärtämistä, vastuunottokykyä ja kykyä hallita vaikeitakin tilanteita. Työnantajan on huolehdittava, että työympäristö on turvallinen ja terveellinen, työntekijä on riittävän hyvin perehdytetty työhön ja hänellä on mahdollisuus riittävään palautumiseen.

Edellytykset tulokselliselle työlle ja henkilöstön hyvinvoinnille luodaan hyvällä johtamisella, asiantuntevalla riskienhallinnalla ja osaamisen kehittämällä. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa organisaation oppimista samoin kuin arvojen ja kulttuurin välittämistä.

Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä, jotta tämä voi tehdä työnsä turvallisesti.

Työntekijän tulee tuntee työpaikan mahdolliset vaaratekijät, -tilanteet ja -kohteet ja tietää, miten vaaroja voi ehkäistä ja miten vaaratilanteissa toimitaan. Perehdytyksen ja työpaikalla tapahtuvan koulutuksen tulisi tukea myös ammatillisia valmiuksia sekä vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia esimerkiksi haastavissa asiakastilanteissa.

Keskeistä työhön perehdyttämisessä on, että työntekijä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä, sisäistää työhönsä liittyvät turvallisuusohjeet sekä tutustuu työyhteisöön.

Turvallinen, terveellinen työ on työhyvinvoinnin perusta, josta päävastuun kantaa työturvallisuuslain mukaan työnantaja. Jokaisella tulee olla oikeus tulla töistä kotiin kärsimättä työperäisistä oireista, sairauksista, vammoista, epäasiallisesta kohtelusta, häirinnästä ja väkivallan uhkasta.

Myös työntekijälle on työturvallisuuslaissa säädetty velvoitteita.

Työsuojelulla on Suomessa pitkät perinteet. Systemaattisen työsuojelun historia ulottuu aina 1850-luvulle asti, mutta vaatimus työsuojelun yhteistoiminnasta tuli työturvallisuuslakiin ensimmäisen kerran 1958. Pohja nykyisille työpaikkojen työsuojeluorganisaatioille luotiin kuitenkin lainsäädännön avulla vasta 1970-luvulla. (Hanhela 2020)

Työhyvinvointi käsitteenä on tullut vahvasti työsuojelun rinnalle tai osaksi sitä, vaikkei lainsäädännössä sitä mainitakaan. Hyvinvoinnin edistäminen työssä lienee kuitenkin perusteltua jo eettisistä lähtökohdista. Tarkoitus on tehdä hyvää. Jotta tässä onnistutaan, on tärkeää käydä työpaikalla keskustelua ja määritellä yhdessä, mitä työhyvinvointi työyhteisölle merkitsee. Kun visio on kirkas, voidaan asettaa sille tavoitteita, määrittää mittareita sekä tehdä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.”

(Anttonen 2007, 18.)

Työturvallisuuden hallinta

Työturvallisuuden hallinta työpaikalla perustuu ensisijaisesti työturvallisuuslakiin, joka määrittää työnantajan ja työntekijän työturvallisuuteen liittyvät velvoitteet sekä työympäristön minimikriteerit (Työturvallisuuslaki 2002/738).

Tyypillisiä palvelualan fyysisiä kuormitustekijöitä ovat hankalat työasennot, käsin tehtävät nostot ja siirrot sekä seisomatyö. Työn fyysinen kuormitus voi altistaa esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinvaihkeille. Myös monet työajan piirteet, kuten ilta- ja yötyö sekä lyhyet työvuorovälit, voivat lisätä kuormitusta. Työn psykososiaalinen kuormitus voi liittyä esimerkiksi työn sisältöön, työjärjestelyihin, johtamiseen, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen tai väkivallan uhkaan työssä. Palvelualalla myös monet työympäristötekijät voivat aiheuttaa kuormitusta. Työssä voi altistua esimerkiksi kuumuudelle tai melu- ja äänihaitoille. (Airila 2022.)

Palvelualoilla työturvallisuuden hallinta on monien toimijoiden yhteinen tehtävä ja haaste. Alan yritykset käyttävät erilaisia alihankintapalveluita, kuten siivous-, kunnossapito-, vartiointi- ja ICT-palveluita sekä vuokratyövoimaa. Työpaikalla saattaa työskennellä myös itsenäisiä ammatinharjoittajia. On tärkeää, että lainsäädännön velvoitteet ovat eri toimijoiden tiedossa ja yhteistyöllä ja yhteistoiminnalla koordinoidaan

ja kehitetään toimintaa niin, että työympäristö saadaan mahdollisimman turvallisesti kaikkien kannalta.

Yhteiseksi työpaikaksi on työturvallisuuslaissa määritelty sellainen työpaikka, jolla yksi työnantaja käyttää pääasiallista määräysvaltaa ja jolla samanaikaisesti tai peräkkäin toimii useampi kuin yksi työnantaja tai korvausta vastaan työskentelevä itsenäinen työnsuorittaja. Jos jonkin osapuolen työ voi vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen, on työnantajien ja itsenäisten työnsuorittajien riittävällä yhteistoiminnalla ja tiedottamisella huolehdittava siitä, että heidän toimintansa ei vaaranna työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. (Työturvallisuuslaki 2002/738, §49.)

Vuokratyössä vastuu työturvallisuudesta jakautuu henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen kesken. Näin ollen yhteistyön ja keskinäisen sopimisen merkitys korostuu. Vastuut tulee määrittellä sopimusta laadittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738, §3.)

Haastavat tilanteet asiakaspalvelussa

Teksti on pääosin julkaistu aiemmin kirjoittajan julkaisuissa Haastavan asiakkaan kohtaaminen puhelin- ja verkkopalvelutyössä ja Väkipalta pois työpaikalta.

Asiakaspalvelutilanteet voivat olla haastavia. Asiakkaiden epäasiallinen

käytös voi olla tahallisesti loukkaavaa tai tahatonta. Asiakas voi olla jostakin palvelutapahtumaan liittymättömästä asiasta pahantuulinen tai ahdistunut, ja tämä vaikuttaa käyttäytymiseen asiakaspalvelijaa kohtaan. Joskus huonon käytöksen laukaisee tyytymättömyys palveluun. Tuote voi olla loppu, tai jokin oletus saatavasta palvelusta ei ole realistinen ja asiakas petetty.

Työnantajan on suojeltava parhaansa mukaan työntekijöitä myös asiakkaiden mahdolliselta häiriökäyttäytymiseltä. Asiakaspalvelussa ei tarvitse sietää kaikkea asiakkailta tulevaa epäasiallista käyttäytymistä. Häirintätilanteisiin on suositeltavaa laatia työpaikalla toimintaohjeet, miten toimintaan, jos asiakas kerta-luonteisesti tai vaikkapa toistuvasti käyttäytyy huonosti. Toimintaohjeiden läpikäynnin tulee olla osa normaalia työhön perehdytystä.

Vakava häiriötilanne lähenee usein väkivallan uhkaa, ja sen jälkiselvittämiseen on hyvä varata riittävästi aikaa. Yhteisen ohjeistuksen tulisi ohjata työntekijää aina raportoitmaan kaikista sekä lievistä että sovitun rajan ylittävistä häirintätilanteista. Näin muokkaantuu yhteinen käsitys siitä, missä hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän käytöksen raja kulkee.

Esihenkilön tuki häirintätilanteiden jälkeen on tärkeää. Toisinaan aluksi tilanteeseen rauhallisesti suhtautunut työntekijä voikin kertoa viiveellä,

että tilanne edelleen vaivaa mieltä. Tilanteista keskusteleminen työyhteisössä usein auttaa, mutta joskus järkyttävien tilanteiden jälkeen tarvitaan myös ammattiauttajaa. Toimintaohjeiden läpikäynnin tulee olla osa normaalia työhön perehdytystä. Ohjeiden perehdytystä ja käsittelyä on tarpeen toistaa riittävän usein, etteivät sovitut ja harjoitellut toiminnot jääneet unohtumaan.

Palvelualojen henkilöstö joutuu työssään kohtaamaan joskus myös väkivaltaa tai sen uhkaa. Pahoinpitely, töniminen, uhkailu, vihjailu, haukkuminen, nimittely tai muu epäasiallinen kohtelu työssä ovat haitallisia kuormitustekijöitä, joista voi olla mahdollisten fyysisten vammojen ohella haitallisia seurauksia myös työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle sekä työyhteisön toiminnalle. Väkivallan uhka on myös merkittävä psykososiaalisen kuormituksen aiheuttaja.

Työväkivallan ehkäisy perustuu riskien arviointiin ja sen tietojen pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin. Tässä työssä on koko henkilöstön hyvä olla mukana.

Palvelualoilla työpaikkaväkivalta liittyy tyypillisimmin tilanteisiin, joissa joudutaan puuttumaan asiakkaan yksityisasioihin tai itsemääräämisoikeuteen tai häneltä joudutaan epämielillä hänen toivomansa etuus tai palvelu. Näiden ohella väkivaltaisen käyttäytymisen riskiä lisää varkaus- ja ryöstötilanne.

Väkivallan uhkaa lisääviä tekijöitä palvelutyössä:

- yksintyöskentely varsinkin ilta- ja yöaikaan
- päihtyneiden asiakkaiden vastaanotto, kohtaaminen
- lääkkeiden, rahan tai arvotavaroiden käsittely
- asiakkaan etuuksien tai oikeuksien käsittely ja päätöksenteko
- työpaikan sijainti rauhattomalla alueella tai syrjäisessä paikassa.

Työturvallisuuslaki edellyttää, että niillä työpaikoilla, joissa on riskien arvioinnin perusteella havaittu työntekijöillä olevan normaalia suurempi riski joutua väkivallan kohteeksi, työnantajan on laadittava kirjalliset menettelytapaohjeet väkivallan ehkäisemiseksi ja tilanteiden hallitsemiseksi. Toimintaohjeet laaditaan työpaikan olosuhteita vastaaviksi. Työnantajalla on myös ohjeiden päivittäminen olosuhteiden tai riskin muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738 §27.)

Kaikilla työpaikoilla ja erityisesti niillä, joissa esiintyy väkivallan uhkaa, työntekijät perehdytetään ja koulutetaan uhkaavien tilanteiden varalle. Käytännössä tämä koskee kaikkia työpaikkoja, joissa työskennellään suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Uhka- tai kriisitilanteen uhria ei saa koskaan jättää yksin, sillä tapahtuma on aina uhrille järkyttävä

kokemus ja aiheuttaa usein psyykkisiä jälkivaikutuksia. Vaikutukset voivat ulottua jopa koko työyhteisöön. Siksi tilanne on syytä käydä läpi yhdessä ja ottaa siitä opiksi.

Yksintyöskentely on tavallista monissa palvelualojen tehtävissä. Yksin tehtävä työ ei sinänsä ole haitallista tai vaarallista. Yksintyöskentelyyn voi kuitenkin liittyä riski uhkatilanteiden syntymiselle. Yksintyöskentelyn vaaraa tai haittaa voidaan vähentää työntekijöiden opetuksella ja ohjauksella. Jos työntekijä työskentelee yksin, työnantajan on järjestettävä mahdollisuus tarpeelliseen yhteydenpitoon työnantajaan ja avun hälyttämiseen. (Työturvallisuuslaki 2002/738 §29.)

Hyvän perehdyttämisen periaatteita

- Kirjallinen suunnitelma, tarkistuslista
- Tieto löydettävissä, dokumentoitu
- Riittävä ajankäyttö sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle
- Jaksotus sopiviin kokonaisuuksiin
- Määritellyt vastuut ja osavat perehdyttäjät
- Toimitiloihin ja toimintoihin tutustuminen, myös sosiaalitulat ja käytännöt
- Työyhteisöön tutustuminen
- Vaaratilanteet, turvallisuusohjeet ja työsuojelun yhteistoiminnan periaatteet

- Turvallinen, arvostava ilmapiiri
- Palaute, päivittäminen, kehittäminen

Johtaminen, esihenkilötyö ja työilmapiiri

Esihenkilön perustehtävä on johtaa. Jotta esihenkilö voi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, hänen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Lähiesihenkilötyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista ja kattaa kaiken sen päivittäisen työn, jota esihenkilö tekee työskennellessään alaistensa kanssa. Onnistumisessa auttavat selkeät, määritellyt toimenkuvat, joissa on selvitetty kunkin työntekijän tehtävät ja vastuut. (Rauramo 2022.)

Esihenkilön tehtävänä on myös edistää hyvää työilmapiiriä, työntekijän työssä suoriutumista ja ammatillista kehitystä. Esihenkilö vastaa yksikkönsä toiminnasta asetettujen tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti. Onnistuakseen tehtävässään esihenkilö tarvitsee tukea sekä omalta esihenkilöltään että alaisiltaan. Ylemmän johdon on huolehdittava siitä, että esihenkilöt perehdytetään esihenkilöosaamisen kokonaisuuteen. (Rauramo 2022.)

Esihenkilö huolehtii työn resursoinnista, auttaa ristiriitojen ratkaisussa organisaation sisällä sekä

vastaa ryhmän toiminnasta omalla alueellaan. Esihenkilöosaamisessa on keskeistä työlainsäädännön sekä työehtosopimuksen hallinta. Työsuhteen peruselementit ovat vastuullisuus ja luottamus. Tällä tarkoitetaan sitoutumista toimimaan sovittun mukaisesti. (Rauramo 2022.)

Psykologisella turvallisuudella on monia myönteisiä vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilöt voivat omalla esimerkillään ja toiminnallaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen merkittävästi. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevaisuutta nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi. (Ylikaitala 2021.)

Korkea psykologinen turvallisuus

- Tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista
- Edistää oppimista, kun ideoita, ajatuksia ja huolia tuodaan esiin ja virheistä kerrotaan
- Edistää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta
- Vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista. (Ylikaitala 2021.)

Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikkea oltaisiin samaa mieltä tai että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin. Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että suorituksia ei voisi unohtaa. (Ylikaitala 2021.)

Psykologinen turvallisuus ilmenee

- Vuorovaikutuksen avoimuutena – mielipiteitä, ideoita ja ongelmia tuodaan vapaammin esille
- Suhtautumisessa virheisiin ja epäonnistumisiin -psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheitä ei käytetä ketään vastaan, vaan ne sallitaan ja niistä pyritään oppimaan
- Kunniointavana suhtautumisenä erilaisuuteen, ihmisten erilaisiin taustoihin, osaamiseen ja ominaisuuksiin
- Suhtautumisessa riskinottoon, johon on matalampi kynnys
- Sujuvana yhteistyönä (Ylikaitala 2021.)

Tilanteita, joissa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu:

- YT-neuvottelut
- Omistajavaihdokset
- Johtaja- ja esihenkilövaihdokset
- Fuusiot (Ylikaitala 2021.)

Työyhteisön ei tarvitse olla täydellinen. Hyvä tavoite on, että se on riittävän terve. Riittävän terveeseen työyhteisöön on pääsääntöisesti mukava tulla aamulla töihin. Riittävän terveen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat:

- **Työyhteisö on suuntautunut työhön**, organisaation perustehtävään. Tavoitteita pyritään jatkuvasti kirkastamaan. Ne ovat realistisia, joten niiden saavuttaminen on mahdollista.
- **Työyhteisössä vallitsee työrauha**. Työntekoa edistävät tekijät on maksimoitu ja sitä häiritsevät asiat minimoitu.
- **Työyhteisö suuntautuu tulevaisuuteen**, mutta on tietoinen myös historiastaan. Toimintaympäristön muutokseen vastataan jatkuvalla parantamisella ja oppimisella.
- **Johtaminen palvelee työntekoa**. Se on tasapuolista, johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Asianäkökulma painottuu – tärkeämpää on, mitä sanotaan, kuin se, kuka puhuu.
- **Työntekijöillä on selkeä käsitys omasta työroolistaan**. He tuntevat riittävän hyvin myös työkaveriensa työroolit.
- **Sosiaalista tukea on tarjolla**. Apua saa esihenkilöltä, kollegoilta ja alaisilta, ja sitä voi pyytää turvallisissa mielin.
- **Toimintaa arvioidaan säännöllisesti yhdessä**. Onnistumisia juhlitaan ja virheistä opitaan. Kaikkien työyhteisön jäsenten panos tunnustetaan – kiitoksia eivät saa pelkästään työyhteisön "tähtipelaajat".
- **Ongelmia ratkaistaan eikä niitä lakaista maton alle**. Asioista puhutaan suoraan ja niiden ihmisten kanssa, joita ne koskevat.
- **Yhteiset pelisäännöt ovat selkeitä ja reiluja**. Ne koskevat kaikkia, mutta eivät ole jäykkiä. Terveen järjen käyttö on sallittua.
- **Työyhteisö huolehtii työhyvinvoinnistaan**. Stressiä ja kiirettä ei ihannoida. Erityistä huomiota kiinnitetään työstä palautumiseen. (Aro 2018.)

TYÖNTEKIJÄLLE

- 1.** Noudata terveellisiä elämäntapoja sekä terveellisiä ja turvallisia työtapoja. Tunnista jaksamisesi rajat. Vaali läheisiä ihmissuhteita ja varaa aikaa mieluisille harrastuksille.
- 2.** Tartu ongelmiin ja epäkohtiin rohkeasti. Tee kehitysehdotuksia. Hae tarvittaessa apua. Ota työhön liittyvät asiat puheeksi esihenkilön kanssa. Voit kääntyä myös työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai työterveyshuollon puoleen.
- 3.** Rakenna luottamusta. Tee se, minkä lupaat. Noudata sääntöjä ja ohjeita. Kuuntele muita, ymmärrä erilaisuutta ja ole valmis tarvittaessa muuttamaan näkemystäsi.
- 4.** Tue ja auta kuormittuneita, kannusta ja kiitä onnistumisista ja avusta. Osoita välittämistä ilmein, elein ja sanoin. Tee kehitysehdotuksia.
- 5.** Pidä huolta ammattitaidostasi. Tartu työpaikan oppimistilaisuuksiin. Vaihuta, kun voit! Iloitse onnistumisistasi, olethan ammattilainen!

ESIHENKILÖLLE

- 1.** Pidä huolta itsestäsi ja omasta hyvinvoinnista. Huolehdi työolojen turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Vaali psykologista turvallisuutta työyhteisössäsi. Tee yhteistyötä työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa.
- 2.** Ole läsnä, kuuntele ja ota opiksi. Tunnista tukea, ohjausta ja valvontaa tarvitsevat ja pidä tiiviimmin yhteyttä heihin.
- 3.** Kohtele työntekijöitä tasapuolisesti, yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti, mutta yksilöinä. Järjestä iloisia yhdessäolon hetkiä ja tue työkuormituksesta palautumista.
- 4.** Seuraa säännöllisesti työyhteisön tilaa ja aikaansaannosta. Kannusta ja kiitä. Puutu ongelmiin rohkeasti. Toimi johdonmukaisesti.
- 5.** Kehitä ja kehity. Tunnista vahvuutesi esihenkilönä - hyödynnä niitä. Tunnista heikkoutesi ja lähde niitä kohti.

Lähdeluettelo

Airila A. Tietoa työkyvystä 2/2022 PALVELUALA JA TYÖKYKY –tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kaupan alalle sekä majoitus- ja ravitsemisalalle <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta---palveluala.pdf#page=5>, viitattu 14.12.2022

Anttonen H, Räsänen T, Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, Työterveyslaitos 2009 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y> viitattu 14.12.2022

Aro A. Verkkolehti työpiste, Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/tyopiste/tallai-seen-tyoyhteisoon-on-mukava-tulla-aamulla-kymmenen-tunnusmerkkia> viitattu 14.12.2022

Hanhela R, Työturvallisuuskeskus 50- vuotta yhteistyötä -artikkeli; Työ, terveys ja turvallisuus -lehti 2020, <https://tttlehti.fi/tyoturvallisuuskeskus-50-vuotta-yhteis-tyota/> viitattu 14.12.2022

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998> viitattu 14.12.2022

Perehdyttämisen tarkistuslista, Työturvallisuuskeskus 2022, <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/> viitattu 14.12.2022

Puumi S. Väkivalta pois työpaikalta, Työturvallisuuskeskus 2020, <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Vakivalta-pois-tyopaikalta.pdf> viitattu 14.12.2022

Rauramo P. Esihenkilöiden perehdyttäminen, keskeinen lainsäädäntö tutuksi, Työturvallisuuskeskus 2022, <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi/> viitattu 14.12.2022

Rauramo P. Haastavan asiakkaan kohtaaminen puhelin- ja verkkopalvelutyössä, Työturvallisuuskeskus 2021, <https://ttk.fi/julkaisu/haastavan-asiakkaan-kohtaminen-puhelin-ja-verkkopalvelutyossa-tyosuojelunakokulma/> viitattu 14.12.2022

Rauramo P. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki, Työturvallisuuskeskus 2022, <https://ttk.fi/julkaisu/tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki/> viitattu 14.12.2022

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos thl.fi: Mitä toimintakyky on? <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on> viitattu 14.12. 2022

Työturvallisuus ja työsuojelu työpaikalla, Työturvallisuuskeskus 2022 s.11–12, <https://ttk.fi/tuote/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/> viitattu 14.12.2022

Työturvallisuuslaki 2002/738, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> viitattu 14.12.2022

Ylikaitala K, Toivanen M., Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä, Työterveyslaitos 2021 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa> viitattu 14.12.2022

PEREHDYTYKSEN YKSILÖINTI JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Anu Rantanen

Johdanto

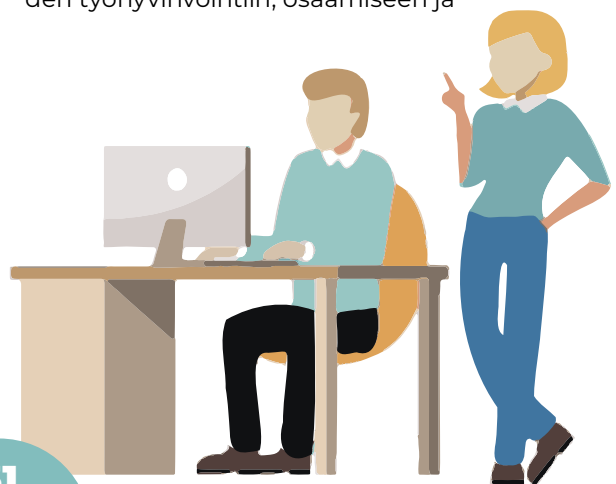
Perehdytyksen yksilöintiä ja henkilöstöjohtamista on mielekästä lähteä tarkastelemaan työnmuutoksen ja henkilöstöjohtamisen kautta, koska perehdytys on osa hyvää henkilöstöjohtamista ja vaateet perehdytyksen yksilöinnille pohjaavat tuohon taustaan.

Henkilöstöjohtamisen laajuus ja monisäikeisyys luovat haasteen johtamisen kokonaisuuden onnistumiselle. Työelämä on muuttunut erilaisten tekijöiden vuoksi, ja muutos jatkuu edelleen. Henkilöstöjohtamisen on kyettävä uusiutumaan työelämän mukana ja löydettävä yhä ketterämpiä muotoja. Yksilöllisyys korostuu, ja erilaisten oppijoiden tiedon omaksumisen muodot on huomioitava. Perehdyttäminen on yksi johtamisen muoto ja sen vuoksi olennainen osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Perehdyttäminen ymmärretään usein kapeana prosessina, mutta oikeastaan se ulottuu läpi koko työuran ja koskettaa ihan meitä kaikkia. Tämän vuoksi ei ole samantekevää, kuinka tämä prosessi organisaatiossa hoidetaan.

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Henkilöstöjohtaminen on johdettu englanninkielisistä käännöksistä ”henkilöstöressurssien johtaminen” ja ”henkilöstövoimavarojen johtaminen”, joskus myös puhuttiin henkilöstöhallinnosta. Tämän päivän moninaiseen ja dynaamiseen tehtäväkenttään on kuitenkin juurtunut kaikkia näitä tarkoittava lyhyempi termi henkilöstöjohtaminen. (Viitala, 2020).

Viitalan (2020) mukaan henkilöstöjohtaminen saatetaan sekoittaa esihenkilötyöhön. Hän jatkaa, että esihenkilöt kyllä suorittavat henkilöstöjohtamista, mutta kyseessä on paljon laajempi kokonaisuus. Hakanen ym. (2019) jatkavat samalla linjalla todetessaan, että työntekijöiden työhyvinvointiin, osaamiseen ja



motivaatioon vaikutetaan luomalla työpaikoille hyvät olosuhteet, ja tämä todentuu esihenkilötyön ja s henkilöstöjohtamisen keinoin. He kiteyttävät henkilöstöjohtamisen päämääräksi luoda edellytykset organisaation päämääriin pääsemiselle, onnistumiselle ja kehittymiselle. Nämä mahdollistaa motivoitunut, osaava sekä sitoutunut henkilöstö, joka on organisaation tehtäviin nähdän oikein kohdennettua sekä rakenteeltaan ja määrältään riittävää.

Henkilöstöjohtamisen kehittyminen

Henkilöstöjohtamisen teemaan on Suomessa herätty varsin myöhään eli vasta 1960-luvulla. Mainitsemisen arvoisena seuraavana kehityslinjana voidaan todeta yhteistoimintalain voimaan tulon myötä 1970-luvun lopulla esiin nousseet henkilöstöjohtamisen pelisäännöt. Näitä kaikuja on edelleen tämän päivän henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa. Suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa on keskitytty vähemmän taloudellisiin asioihin, kun taas ihmisten kyky oppia on noussut vahvasti esille. Työhyvinvoinnin johtaminen ja siihen liittyvät suuntauksukset ovat Suomessa varsin korostetusti esillä, jos verrataan muun henkilöstöjohtamisen suuntaa muualla maailmassa. Tämä ajattelu tuli mukaan 2000-luvulla. Viimeisimpänä kehityslinjana mukaan on tullut strategisuuden korostaminen. Tämän päivän ajattelussa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta haetaan isompaa hyötyä koko organisaatiolle. (Luoma 2019.)

Vartiainen (2022) toteaa henkilöstöjohtamisen kehityksen teoreettisesta näkökulmasta olevan rikas ja moninainen. Hän jatkaa nykyisten johtamisoppien korostavan johtajuuden lisäksi henkilöstön osallistamista, kuuntelua ja yhteistoimintaa.

Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Henkilöstöjohtamisen työkenttä on laaja. Sen toteuttamiseen tarvitaan useita eri toimijoita, ja osa toiminoista on voitu myös ulkoistaa. Näin ollen ei voida ajatella vain, että henkilöstöjohtaminen sijoittuu henkilöstöhallinnon toimiin. (Viitala 2022.)

Henkilöstöjohtaminen on hyvin keskeinen osa-alue johtamisen kentässä yritykseen katsomatta. Henkilöstöjohtamiselle voidaan nimetä useita eri tehtäviä. Perusedellytys kuitenkin on, että yrityksen toimintaan nähdän on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa ja heille on määriteltä järkevät työkokonaisuudet. On myös huolehdittava olemassa olevan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Henkilöstökustannukset tulee optimoida, jotta talous pysyy tasapainossa. Henkilöstöjohtamisen tulee myös huolehtia siitä, että lakeja ja sopimuksia noudatetaan ja organisaation johtamiskäytännöt toteuttavat vastuullisen johtamisen periaatteita. Tämän lisäksi vielä uudistuminen ja kehittyminen tulee mahdollistaa sekä huolehtia siitä, että työntekijäkuva pysyy hyvänä

ja houkuttelee tulevaisuudessakin osaavia työntekijöitä hakeutumaan organisaation palvelukseen. (Viitala 2020.)

Henkilöstön sitoutuminen, kehittäminen, monimuotoisuus sekä terveys ja hyvinvointi on voitu tunnistaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääalueiksi. (Viitasaari, Järnlström, Saru, 2022.)

Työelämän moninaisuus haaste henkilöstöjohtamiselle

Itseohjautuvuuden lisääntyminen haastaa henkilöstöjohtamista ja nostaa johtamisosaamisen keskiöön. Työelämä joutuu kilpailemaan työntekijöistä monella henkilöstöjohtamisen saralla. Työn mielekkyys, työelämän joustot, osaavan työvoiman saanti ja työn tekemisen muodot sekä työnantajamielikuvan merkitys ovat keskeisiä jo nyt. Niiden merkitys tulee entisestään vahvistumaan tulevaisuudessa. Alustatalous on myös tullut jäädäkseen suomalaiseen työelämään. Työntekijöiden silmissä muutokset näyttäytyvät eri tavoin. Työelämä polarisoituu ja monikerroksisuus lisääntyy, eikä kaikkien työntekijöiden usko tulevaisuuteen näiden muutosten näkökulmasta ole vahvaa. (Suomalaisen työn liitto 2020.)

Ollila (2022) muistuttaa, että moninaisuus on läsnä jokaisessa työyhteisössä. Hän jatkaa, että erilaiset persoonallisuudet ja niiden ymmär-

täminen rikkautena ja voimavarana luovat vahvempaa tuottavuutta sekä hyvinvointia työyhteisöön alasta riippumatta.

Eri persoonallisuudet toimivat eri tavalla ja luovat tarpeen johtaa nämä toimintatavat huomioiden. Ollila (2022) korostaa johtajan oman itsetuntemuksen merkitystä. Hänen mukaansa vain oman itsetuntemuksen kautta esihenkilön on mahdollista toteuttaa toimivaa ja arvostavaa johtajuutta huomioiden eri persoonallisuuksien kirjo henkilöstöjohtamisessa sekä nähdä näiden haasteet ja myös mahdollisuudet työn tekemisessä ja työyhteisössä.

Työurien muutos ja työelämän monimuotoisuus on nostanut keskiöön työurajohtamisen käsitteen. Työurajohtamisen määritelmässä korostuu työuran eri vaiheissa tarvittava tuki. (Ollila 2022.)

Perehdytyksen yksilöllisyys ja tilannesidonnaisuus

Hyvän henkilöstöjohtamisen katsotaan pitävän sisällään perehdytyksen (Ketola 2010).

Perehdytyksestä puhuttaessa päädytään usein ajattelemaan jonkinlaista opasta tai organisaation yleiskatsausta, jossa kerrotaan visiot ja strategiat sekä kuvataan yleisesti organisaation toimintaa. Nämä ovat myös keskeisiä asioita, mutta tärkeää olisi avata keskustelua pereh-

dytyksen tilannesidonaisuudesta ja kohdentamisesta yksilökohtaisesti.

Pia Mikkola (2019) kuvaa artikkelissaan perehdytyksen olevan vuorovaikutteista, ja siinä prosessissa tieto ja osaaminen ovat tärkeässä osassa. Hän jatkaa, että perehdytettävien olisi tärkeää omaksua prosessin aikana tietoja ja taitoja, eli korrelaatio pedagogiikkaan löydetään hyvin selkeästi. Perehdytyksellä on pedagoginen tavoite.

Ihmiset oppivat asioita eri tavoin ja tämän lisäksi ajattelutavalla merkitystä; hahmottaako paremmin kokonaisuuksia vai keskittykö analyttisesti yksityiskohtiin. Olosuhteet vaikuttavat myös. Toisia taustalla kuuluva musiikki auttaa keskittymään, kun taas toinen oppii parhaiten täydessä hiljaisuudessa. Oppimiseen vaikuttavat myös arvot ja asenteet sekä motivaatio. (Susimetsä 2014.)

Oppiminen ei ole aina ongelmaton. Työelämässä on myös tunnistettava erilaiset oppimisen vaikeudet. Silvennoinen (2015) lähestyy artikkelissaan aikuisten oppimisvaikeuksia. Hän kertoo, että suomalaisista aikuisista kymmenesosalla esiintyy lukutaidossaan ongelmia, jotka vaikuttavat oppimiseen, työntekoon sekä työllistymiseen. Tämän valossa voidaan siis olettaa, että varsin monessa työyhteisössä tämä tulisi ottaa huomioon. Ikääntyminen lisää Silvennoisen (2015) mukaan sitä, kuinka häiritseviä oppimisvaikeudet ovat.

Suhteet muihin ihmisiin ovat merkityksellisiä yksilön kehityksen kannalta. Työpaikalla oppimistamme tukevia henkilöitä ovat kollegat sekä esihenkilöt, ja työpaikan ihmisuhteet vaikuttavat siihen, kuinka opimme. Perehdytyksen aikana työntekijän oppimista tukemaan voidaan rakentaa mentorointisuhte. Mentoriksi ryhtyvä henkilö on kokeneempi ja tuntee työpaikan pidemmältä ajalta. Hänen roolinsa on tukea uuden työntekijän oppimista. Mentoroinnin tavoitteena voi olla vanhan, jo olemassa olevan, tiedon säilyttäminen tai joissain tapauksissa myös uuden oppimisen ja tiedon luominen. (Karjalainen 2010.)

Lopuksi

Mielikuva henkilöstöjohtamisesta on laajentunut vuosien varrella. Sen kiinteä yhteys liiketoimintaan on korostunut ja luonut yhä enemmän tarvetta strategiseen ajatteluun eri henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Vastuullisuus, muutoksetteryys sekä ennakointi ovat varmasti myös tulevaisuudessa keskiössä. Digitalisaation voimakas tuleminen osaksi toimintaprosesseja muovaa Auvisen & Lämsän (2020) mukaan voimakkaasti myös henkilöstöjohtamisen käytänteitä. He muistuttavat, että muutoksessa tulee olla mukana, vaikka tulevaisuutta ei voidakaan ennustaa. Hakanen ym. (2019) mukaan proaktiivinen henkilöstö yhdessä hyvien johtamiskäytäntöjen kanssa mahdollistavat muutoksiin sopeutumisen myös tulevaisuudes-

sa. He liittyvät samaan kontekstiin myös korkean työn imun, joka liittyy läheisesti hyvään henkilöstöjohtamiseen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan näkyviä tuloksia myös liiketoiminnassa, joten sen eri osa-alueisiin kannattaa panostaa.

Yhtenä osana tässä kokonaisuudessa on perehdytys. Perehdytyksen kokonaisuus vaihtelee eri organisaatioiden välillä suuresti. Ketola (2010) sanoo Suomessa olevan vain vähän yleisesti julkistettuja ohjeita. Esimerkiksi Työturvallisuuskeskus on kuitenkin tehnyt perehtymiseen liittyen yleisiä malleja ja tarkastuslistoja helpottamaan omien ohjelmien luontia. Monessa tapauksessa perehdytys hoidetaan edelleen perinteisen manuaalin avulla, jossa organisaation perusasioiden lisäksi on mahdollisesti avattu myös eri työvuoroissa tapahtuva toiminta. Hyvä näin, koska tämäkin vie asiaa eteenpäin ja uusi työntekijä saa tukea työnsä aloittamiseen, mutta perehdytyksen yksilöintiin on tästä vielä matkaa.

Lähtökohtaisesti perehdytysprosessin tulee olla tarkoin mietitty ja sen keston on myös kiinnitettävä huomiota. Kokko (2022) kiinnittää perehdytysprosessin kulun työsuhteen elinkaareen. Hänen mukaansa olennaisia vaihteita ovat

1. Ennen rekrytointia tapahtuvat toimet
2. Itse rekrytointi
3. Esiperehdytys ennen työhön tuloa
4. Vastaanotto ja ensimmäinen työpäivän
5. Orientaatio ensimmäisen työviikon aikana
6. Itse perehdytys suunnitelmaan kiinnittyen ensimmäisen kuukauden aikana
7. Koeajan päätyminen, jota seuraa työsuhteen aikana tapahtuva oppiminen ja urakehitys
8. Perehdytys päättyy vasta työsuhteen päättyessä (Kokko 2022.)

Prosessin eri vaiheet ovat siis tärkeitä, ja jokaisessa vaiheessa painotetaan hieman eri asioita. Eklund (2021) tähdentää perehdyttämisen vastuun olevan aina esihenkilöllä, ja mikäli vastuuta delegoidaan, tulee olla varma siitä, että perehdyttäjän ammattitaito on riittävä tähän tehtävään. Palautteen saaminen prosessin aikana on myös keskeistä, jotta prosessista saadaan kaikkien osapuolten näkökulmasta onnistunut. Työsuhteen lopussa käytävä loppukeskustelu ja siihen liittyvä loppukysely tulee myös liittää mukaan perehdytysprosessiin. Työsuhteen loppuvaiheen toimet ovat merkityksellisiä työnantajakuvan ja tiedon tallentumisen näkökulmasta, mutta myös esimerkiksi eläköity-

misen kohdalla auttavat työntekijää siirtymään hallitusti eläkkeelle.

Perehdytyksen yksilöintiin liittyen on edellä tuotu esille perusteita sille, miksi asia tulee huomioida. Organisaatiolla on hyvä olla yhtenevä käsitys perehdytyksen prosessista, ja sille on luotava yhteinen suunnitelma, mutta suunnitelmaa pitää varioida eri työtehtäviin tai henkilöstöryhmiin liittyen mutta myös niin, että yksilöiden huomioiminen on mahdollista. Eklund (2021) neuvoo ottamaan perehtyjän omat toiveet huomioon perehtymisjaksoon liittyen, aina kun se vain on mahdollista. Jo ennen työsuhteen alkua on hyvä olla yhteydessä uuteen työntekijään, jotta voidaan selvittää perehdytyksen tarvetta ja laatia tarkempi suunnitelma. Ensimmäisen päivän mukanaan tuomat kokemukset ovat työntekijälle merkityksellisiä. Niiden aikana tapahtuu kiinnittyminen työyhteisöön, ja työntekijän pitää saada tunne työyhteisöön kuulumisesta. Mentoroinnin merkitystä on korostettu perehdytysprosessiin liittyen. Alkuvaiheessa mentorin tuki on tärkeää. Mentorointi onkin hyvä keskittää heti työsuhteen alkuun, eikä ensimmäisten kolmen päivän aikana niinkään tarvitse käydä läpi organisaation isoja linjauksia ja tutustua organisaatiokaavioihin vaan enemmänkin saada käsitys omasta työnkuvasta ja tutustua lähimpiin työtovereihin.

Perehdytyksen yksilöinnissä tulee huomioida erilaiset tavat oppia ja tunnistaa myös mahdolliset oppimisen vaikeudet. Organisaation perehdytysuunnitelmassa tämä huomioidaan lisäämällä elementtejä, joissa oppiminen tapahtuu eri aisteja käyttäen. Materiaalia on hyvä olla videoina, kuvina ja tekstinä. Nykyään myös erilaisten pelillisten keinojen suosio on kasvanut. Perehdytys sisältää yleensä paljon materiaalia ja on hyvä muistaa, että ihmisen kapasiteetti omaksua asioita yhdellä kerralla on rajallinen. Tämän vuoksi on hyvä, että uusi työntekijä voi myös omaan tahtiinsa opetella joitain kokonaisuuksia ja palata myöhemmin itsenäisesti jo läpi käytyihin asioihin. Perehdytyksen vuorovaikutteisuus tulee mahdollistamaan. (Eklund 2021.)

Organisaatiossa perehdyttämiseen osallistuu yleensä useampi henkilö. Heidän kohdallaan on hyvä muistaa, että perehtymisen aikana siirtyä paljon hiljaista tietoa sekä toimintatapoja, ja tämän vuoksi perehdyttäjiksi olisikin valittava sellaiset henkilöt, joiden ajattelu- ja toimintatapa on organisaation toimintakulttuurin ja arvojen mukaista. Henkilökemiat nousevat myös tärkeään rooliin prosessin onnistumista arvioitaessa. (Eklund 2021.)

Lähteet

Auvinen, Tommi & Lämsä, Anna-Maija. 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol.25.No 1. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202009035733> [viitattu 28.11.2022]

Eklund, Anniina. 2021. Osaamiskartta, osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano Oy. Helsinki.

Hakanen, Jari & Hakonen, Anu & Seppälä, Piia & Viitala, Riitta. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 7. Kuntatalon paino. Helsinki.

Karjalainen, Merja. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Ketola, Hannu. 2010. Tulokkaasta tutotavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7> [viitattu 7.12.2022]

Kokko, Jaana. 2022. Miten selkeyttää perehdytysprosessi ja sen tavoitteet (30-60-90 malli). Saatavissa: <https://jaanajohanna.fi/blogi/selkeat-perehdyttamisen-tavoitteet/> [viitattu 7.12.2022]

Mikkola, Pia. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (1) – 2019. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029> [viitattu 9.11.2022].

Ollila, Seija. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa: Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajattelua, koettua, tutkittua. Toimittaneet: Hannele Laaksonen & Seija Ollila. Oppian. Helsinki.

Silvennoinen, Heikki. 2015. Oppimisvaikeudet työelämässä. AIKUISKASVATUS 1'2015 <https://docplayer.fi/205247943-Oppimisvaikeudet-tyoelamassa.html> [viitattu 15.11.2022].

Suomalaisen työn liitto. 2020. Suomalaisen työn indikaattori - tiivistelmä. https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2020/02/suomalaisen_tyon_indikaattori_tiivistelma2019.pdf. [viitattu 28.11.2022]

Oppiminen ja opiskelutekniikat. Oppimistyylin ulottuvuuksia. <https://peda.net/kankaanp%C3%A4/C3%A4/ky/opinto-ohjaus/ojo> [viitattu 7.12.2022]

Susimetsä, Marko. 2014. Erilaisten oppijoiden vahvuudet ja niiden huomiointi. Teoksessa: Ohjaus ja arviointi liikenneopettajan erikoisammattitutkinnossa Opas valmistavan koulutuksen työpaikkaohjaajille ja tutkintotilaisuuksien arvioijille. Toimittaneet: Marko Susimetsä ja Erja Ruuhela-Kaitera. Tammerprint, Tampere.

Vartainen, Pirkko. 2022. Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa: Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajattelua, koettua, tutkittua. Toimittaneet: Hannele Laaksonen & Seija Ollila. Oppian. Helsinki.

Viitasaari, Maija & Järnlström, Maria & Saru, Essi. 2022. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi. Työn tuuli 2/2022. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry.

RESURSSIEN OHJAAMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ JA TYÖNOPASTUKSESSA

Sanna Hämäläinen



Johdanto

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Vastuu perehdyttämisen suunnittelusta on aina esihenkilöllä, vaikka hän voi delegoida perehdytykseen liittyviä tehtäviä työyhteisön jäsenille. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla uudelle työntekijälle luodaan edellytykset suoriutua uudessa työtehtävässään. Perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän kokemuksiin saamastaan tuesta, joka puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka hän näkee oman roolinsa työyhteisössä ja yrityksessä sekä mitä hän ajattelee yrityksestä työnantajana. (Viitala 2021, 97.)

Perehdytyksen suunnitelmallisuus

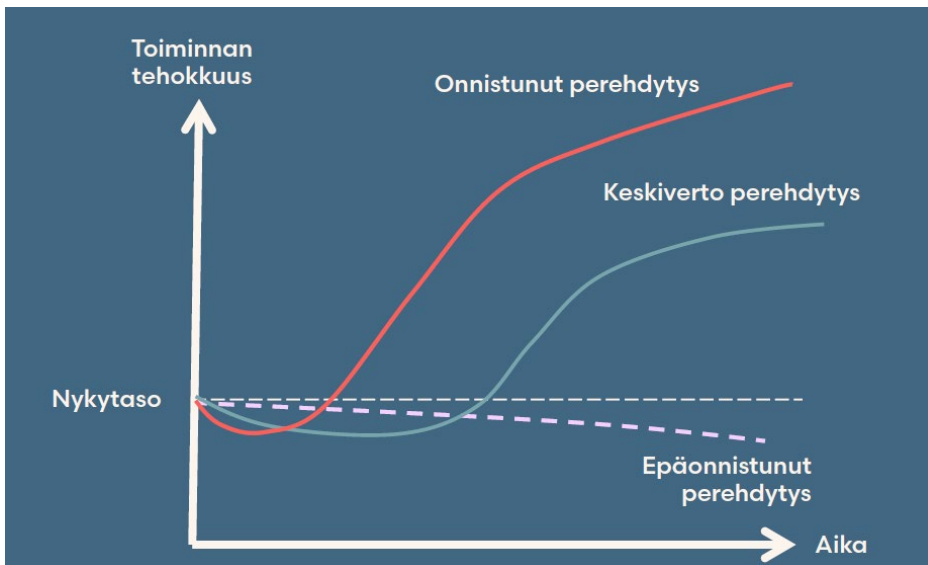
Suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen. Tällöin jokainen uusi työntekijä saa sa-

manlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuus mahdollistaa myös perehdytysprosessin kehittämisen, mikä on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä. (Eklund 2018, 31.)

Eklund (2018, 31–32) toteaa hyvin suunnitellun ja onnistuneen perehdytyksen vaikuttavan työntekijän työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen sekä työyhteisöön sitoutumiseen. Onnistuneella perehdytyksellä saavutettuja hyötyjä voidaan tarkastella tuottavuuden ja tehokkuuden, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen sekä tasalaatuisuuden ja prosessin kehittämisen näkökulmista.

Perehdytyksellä on vaikutuksia myös uuden työntekijän hyvinvointiin työyhteisössä. Mitä vähemmän henkilö joutuu jännittämään ensimmäisinä työviikkoinaan tai kuukausinaan, sitä vähemmän hän rasittuu. (Viitala 2021, 98.)

Uuden työntekijän rekrytointi on aina investointi, ja perehdytyksellä on tärkeä tehtävä varmistaa inves-



Kuva 1. Perehdytys on investointi. (Eklund 2018, 33)

toiminnan onnistuminen. Toimivan perehdytyksen järjestäminen vaatii riittävästi resursseja organisaatiolta, ja jotta niitä ollaan valmiita tarjoamaan, vaaditaan, että yrityksessä aidosti ymmärretään, mitä panostuksilla voidaan saavuttaa. (Eklund 2018, 32.)

Eklund (Kuva 1) kertoo, että uuteen työntekijään kohdistuu usein korkeita odotuksia – odotetaan, että hän on nopeasti tuottava ja tehokas. Työsuhteen alussa tehokkuus väistämättä hetkellisesti laskee, mutta notkahduksen syvyyteen sekä kestoon voidaan vaikuttaa suunnitelmallisen perehdytysprosessin avulla. Epäonnistunut perehdytys puolestaan laskee tehokkuutta ajan kuluessa, eikä pidemmänkään ajan kuluttua välttämättä päästä samalle tasolle kuin onnistuneella pereh-

dytyksellä. Tällöin perehdytykseen kuluu enemmän resursseja, kuten perehdyttäjien työtunteja. Pahimmassa tapauksessa epäonnistunut perehdytys johtaa työntekijän irtisanoutumiseen, ja tällöin investoinnin kustannukset ovat erittäin suuret.

Perehdytys vaatii alussa panostuksia ja sitä, että asiat tehdään kunnolla. Myös perehdyttäjät hyötyvät, kun uuden työntekijän perehdyttämiseen panostetaan heti työsuhteen alussa, vaikka ensimmäiset päivät ovat tiiviitä. (Luukka & Löytty 2021.)

Hyvä perehdytysuunnitelma rakentuu näiden kysymyksien ympärille: Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan? Mitkä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet? Mitä asioita opastukseen sisällytetään? Mikä on keskeinen sisältö? Mitkä

asiat käydään pinnallisesti ja mitkä syvemmin läpi? Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten hänen on osattava toimia? Miten sisältö jaksotetaan? (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Viitala (2021, 98) kuvaa perehdyttämisen neljä osa-alueetta:

1. Ennen työhöntuloa tapahtuva informointi
2. Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen töiden alkaessa
3. Työsuhdeperehdyttäminen
4. Työtä koskeva työnopastus

Eklund (kuva 2) kuvaa asioita, joita on otettava huomioon perehdytyksen suunnittelussa, mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi. Lisäksi suunnittelus-

sa on otettava huomioon, kenelle perehdytys on suunnattu, eli miten suunnitelmassa huomioidaan uuden työntekijän yksilöllisyys.

Eklund (2018, 76–79.) kertoo näkökulmista tarkemmin:

KUKA viittaa tietyistä perehdytyksen osa-alueesta vastuussa olevaan henkilöön. Esihenkilöllä on aina kokonaisvastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä, mutta hän voi delegoida perehdytettäviä asioita myös muille. Eri osa-alueiden vastuunjaon tulee olla selkeää. Resurssien riittävyys on aina varmistettava työtehtäviä delegoidessa, jotta henkilöllä on mahdollisuus onnistua tärkeässä työssään. Kun koko organisaatiossa ymmärretään perehdyttämisen tärkeys ja perehdyttäjän toimenkuva on selvillä työyhteisössä, on perehdyttäjällä paremmat mahdollisuudet tehtävän hoitamiseen.



Kuva 2. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat. (Eklund 2018, 76)

MITÄ viittaa siihen, mitä tehtäviä, toimintatapoja, pelisääntöjä, järjestelmiä ja laitteita uuden työntekijän kanssa käydään läpi. Suunnitelmasa on tärkeää kirjata kaikki asiat ylös, joita uuden työntekijän tulee oppia uudessa työssään. Apuna voi käyttää esimerkiksi tarkistuslistoja, jotka helpottavat läpikäytävien asioiden muistamista sekä auttaa tekemään perehdytyksestä tasalaatuisempaa.

MILLOIN viittaa perehdytyksessä läpikäytävien asioiden aikataulutamiseen. Tärkeää on myös huomioida missä järjestyksessä asioita perehdytetään sekä minkälaisina kokonaisuuksina asioita on järkevää käydä läpi, jotta oppiminen on mahdollista. Suunnitelman ideana on, että sitä seurataan ja päivitetään jatkuvasti perehdytyksen aikana.

MITEN viittaa käytännön toimintatapaan, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää erilaisia tapoja tai välineitä, esimerkiksi tekemistä, keskustelua, koulutusta, verkkokursseja, erilaisia peliratkaisuja tai itsenäistä opiskelua. Erilaisten tapojen hyödyntäminen voi lisätä perehdytyksen mielekkyyttä.

KENELLE viittaa uuden työntekijän yksilölliseen perehdyttämiseen: kuinka yksilölliset ominaisuudet saadaan huomioitua perehdytyksessä ja mitä asioita uudelle työntekijälle on tarpeellista perehdyttää.

Yhtenäisen perehdytyskäytännön voi saavuttaa suunnitelmallisen perehdytysprosessin avulla. Suunnitelman jalkauttaminen on ratkaisevaa ja yleensä haasteellisemmaksi koettu vaihe. Organisaation tuleekin varmistaa, että perehdyttäjät tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja että heille tarjotaan riittävät resurssin perehdytystyön suorittamiseen. (Eklund 2018, 139–140.)

Kiire on yksi yleisimmistä syistä, jolla perustellaan, miksi perehdytystä ei ole voitu hoitaa kunnolla. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa ja on hitaampaa kuin tavallinen työnteko. Hitaampi tahti sekä keskeytykset ja kysymykset hidastavat tehtävien edistymistä ja voivat kasvattaa kiireen tunnetta. Organisaatiossa onkin syytä miettiä, kuinka perehdyttäjien ajankäyttö tulee suunnitella ja mitä asioita tai tekemisiä priorisoidaan. Mitä tehokkaammin perehdytys tapahtuu, sitä nopeammin perehdyttäjä pääsee takaisin oman työnsä pariin ja myös uusi, osaava työntekijä on jakamassa työkuormaa. Opastamista ja perehdyttämistä lykkäämällä saa perehdyttäjä hetkellisesti aikaa oman työn tekemiseen, mutta silloin uusi työntekijä ei pysty aloittamaan omaa työtään. Perehdytyksen kokonaiskustannuksia on syytä laskea auki, jotta ajankäytön merkitys havainnollistuu. Huonosti hoidettu perehdytys vaikuttaa myös uuteen työntekijään; hänen mahdollisuutensa työskennellä uudessa työssänsä sekä kokemukseensa

uudesta työnantajastaan. (Eklund 2018, 143–144.)

Perehdytyksen kesto voi vaihdella paljonkin tehtävästä tai toimialasta riippuen, mutta perehdytyksen kokonaisuutta suunniteltaessa on hyvä määrittellä sen kestoksi useampia viikkoja tai kuukausia. Suunnitelmassa realistinen ja karkeasti suunniteltu sisältö on parempi kuin liian pikkutarkka. Perehdytyksen ajalle on tärkeää suunnitella myös niin sanottuja seurantakeskusteluja, jotta tiedetään, miten perehdytys etenee, ja tarvittaessa muuttuviin tarpeisiin pystytään reagoimaan. Säännöllisesti keskustellen myös palautteen antaminen on systemaattista. Perehdytyksen keston sijaan on hyvä miettiä, mitä tapahtuu, kun perehdytykseen määritelty aika on saavutettu. (Eklund 2018, 89–91.)

Kupias & Peltola (2019, 97) kertoo esimerkkiyrityksestä, jossa uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaan kuuluu myös osuus, jossa uusi työntekijä perehdyttää uusia työkavereitaan omaan osaamiseensa ja ajatteluunsa.

Perehdyttäjäroolit

Työsuhteen alussa esihenkilöllä on tärkeä rooli, jossa hän auttaa uutta työntekijää pääsemään yritykseen sisälle ja osaksi työyhteisöä. Esihenkilön rooliin kuuluu käydä perehdytysuunnitelma uuden työntekijän kanssa läpi, kuinka perehdytys on aikataulutettu, jotta perehdytyksen

kokonaisuus hahmottuu hänelle. Esihenkilön rooliin kuuluu myös työsuhteasioiden, kuten työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen. Perehdyttäminen työpaikan pelisääntöihin, kuten työaikoihin, taukokäytäntöihin, poissaolokäytäntöihin kuuluvat myös esihenkilön perehdyttäjärooliin. Tärkeää on käydä läpi palkanmaksuun liittyvät asiat, tietoturva-asiat sekä työvälinehankintoihin liittyvät asiat. Lisäksi on syytä keskustella työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten työterveyspalveluista sekä työhyvinvointia tukevasta toiminnasta. (Viitala 2021, 99.)

Uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaa laatiessa vastuunjako ja resurssien saatavuus tulisi varmistaa etukäteen mahdollisimman pitkälle. Perehdytyksen osa-alueiden jakaminen eri henkilöille hyödyttää sekä esihenkilöä että organisaation muita jäseniä. Esihenkilön työkuorma pienenee ja perehdyttäjiksi nimetyt henkilöt pääsevät jakamaan osaamistaan ja vastuu oman asiantuntijuusalueen opastamisesta on heille samalla arvostuksen osoitus. (Eklund 2018, 140–141.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on hyvä keskittää sovitulle tai sovituille henkilöille. Perehdytyksen tulisi olla selkeää ja johdonmukaista. Yhteisistä toimintamalleista kiinni pitäminen kaikkien työntekijöiden kohdalla on tärkeää, jottei synny ristiriitaisuutta uudelle työntekijälle annettavien ohjeiden ja muun

tiimin toiminnan välillä. (Kupias & Peltola 2019, 96–99.)

Perehdyttäjän rooli on hyvin tärkeä. Hän on uuden työntekijän tukena heti alkuvaiheessa. Perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää ymmärtämään organisaation toimintamallit ja työvaiheet. Tarkoituksena on sopeuttaa uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti organisaation toimintaan. (Kupias & Peltola 2019, 97.) Perehdytyksessä voi tunnistaa kaksi tavoiteltavaa asiaa; tunne ja tekeminen. Tekemistä on prosessi, jossa tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee työn syrjään kiinni mahdollisimman nopeasti. Tavoiteltava tunne on, että uusi työntekijä tuntee kuuluvansa ja integroituvansa uuteen työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. (Luukka & Löytty 2021.)

Eklund (2018, 90–91) kirjoittaa, että mitä enemmän perehdyttäjä on saanut etukäteen tietoa uudesta työntekijästä, sitä paremmat edellytykset hänellä on onnistua työssään. Perehdyttäjä pystyy valmistautumaan ja suunnittelemaan perehdytyksen kulkua etukäteen. Ennakoinnin tulisi alkaa jo rekrytointiprosessin kuluessa. Myös keskustelu uuden työntekijän kanssa on avainasemassa.

Työnopastuksessa eli varsinaiseen työhön ja työpaikkaan perehdyttämisessä käydään läpi työn tekemiseen liittyviä asioita, kuten työn sisältöä ja eri työvaiheita, koneiden

ja laitteiden käyttöä sekä työpaikan turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia. Tavoitteena on, että työntekijällä on luottavainen olo, mistä hän tarvittaessa saa apua ja tukea. Työn sujumista on hyvä seurata säännöllisesti. (Viitala 2021, 99.)

Perehdytys mielletään perinteisesti niin, että uusi työntekijä toimii tiedon vastaanottajana eli häntä perehdytetään tehtävään. Perehdytettävältä odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, mutta niiden rooli voi helposti jäädä taka-alalle. Tämän ajan työelämään sopivassa perehdytysmallissa otetaan huomioon myös uuden työntekijän rooli perehdyttäjänä. Hänen vastuullaan on tuoda esille omia näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle, jolloin organisaation tulee olla avoin palautteelle ja kehitysideoille sekä kannustaa uutta työntekijää kertomaan omia näkemyksiään. Kaksisuuntainen prosessi hyödyttää ja kehittää molempia osapuolia. (Eklund 2018, 39.)

Perehdyttämisen taito ja psykologinen turvallisuuden tunne

Uuden työntekijän vastaanotto uudessa työpaikassa on kokemus, jolla on työntekijään iso psykologinen vaikutus. Mikäli uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut työyhteisöön, luo tämä hyvän pohjan perehdytykselle sekä koko työsuhteelle. (Viitala 2021, 98.)

Perehdyttäjän tehtävänä on huomioida jokaisen uuden työntekijän erilaisuus oppimisessa sekä stressin sietämisessä. Toiset pystyvät sisäistämään paljon tietoa nopeasti, ja toiset harjoittelevat perusasioita rauhassa ja ovat vasta sen jälkeen halukkaita tarttumaan isompiin haasteisiin. Perehdytyksen tavoitteena on tarjota haasteita ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä aikaa tiedon omaksumiseen ja palautumiseen. (Eklund, 2018, 146.) On kiinnitettävä huomiota, kaadetaanko uudelle työntekijälle liikaa kerralla vai suodatetaanko asioista oleellinen. Uusien asioiden opettelu on kuormittavaa. (Eklund 2018, 50.)

Kupias & Peltola (2019, 100–126) nostaa esille perehdyttäjän oman oppimiskäsityksen merkityksen toisten henkilöiden opastamisessa. Mitä selkeämpi ja johdonmukaisempi perehdyttäjän oppimiskäsitys on, sitä johdonmukaisemmin hän toimii. Olennaista on myös, kuinka uusi työntekijä kokee itse oppivansa parhaiten. Erilaisista oppimiskäsityksistä on syytä keskustella. Perehdyttäjän roolissa oppii myös itse ja kehittyty työtä tekemällä. Perehdyttäjän on hyvä tunnistaa, että perehtyjällä on myös vastuu omasta oppimisestaan. Tässä avainasemassa on henkilön motivaatio oppia. Toisen puolesta ei voi motivoitua, mutta perehdyttäjä voi vaikuttaa motivaatioon. On tärkeää aktivoida uutta työntekijää kysymyksillä ja pohdintoilla.

Hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu perehdyttäjän roolissa. On myös huomioitava, että koska ihmiset ovat eritahtisia oppimaan, on kunnioitettava hitaampien ajattelua ja annettava enemmän aikaa. Hyvä vuorovaikutus ottaa huomioon myös tunteet. (Ojala & Meklin 2021, 65–66.) Perehdyttäjän tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja ovat rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito (Eklund 2018, 148).

Kun ihmiset kohdataan aina uusi silmin, valmiina näkemään heissä mahdollisuuksia ja valmiina kannustamaan heitä uusiin asioihin, voimme nähdä heissä kasvua ja he voivat tuntea saavansa tilaa kasvaa seurassamme. Siksi on kannattavaa pyrkiä kohtaamaan tilanteet ja ihmiset uteliaana, avoimena ja kiinnostuneena. Näin pystymme vahvistamaan turvallisuuden tunnetta ja uskalluksen tehdä asioita ilman epäonnistumisen pelkoa. (Paakkanen 2022, 144.)

Routarinne (2022, 213) kirjoittaa psykologisen turvallisuuden tunteen vaikutuksesta työelämässä ja vuorovaikutuksessa. Psykologisen turvallisuuden tunteen vallitessa virheiden myöntäminen on helpompaa, epäonnistumisista voidaan oppia ja jokainen työryhmän jäsen uskaltaa esitellä ideoitaan. Viljamaa (2022, 126) kirjoittaa, että avun pyytäminen ja tietämättömyyden tunnustaminen vaatii rohkeutta. Henkisesti turvallisessa ympäristössä ei tarvitse tietää kaikkea ja

esittää erehtymätöntä, vaan voi olla reilusti pihalla, tietämätön ja kysyä. Tie onnistumiseen on päälystetty virheillä, ja mikäli virheet on kielletty, niin yrittäminenkin on kielletty. Paakkanen (2022, 74–75) toteaa, että käytännössä oppiminen näkyy työpaikalla hämmennyksen tunteena, takapakkeina, harha-askelina ja myös virheinä. Mikäli työpaikalla ei sallita virheitä, on vaarana, että työpaikka viestii tahtomattaan, että oppimisen tulee tapahtua kuin taikatempuna. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tunteen kokemusta voidaan lisätä, kun virheet uskalletaan huomata ja huomioida.

Eklund (2018, 109) kirjoittaa, että uuden työntekijän perehdytysprosessiin tulee sisällyttää myös säännölliset tapaamiset, jolloin perehdytyksen etenemistä sekä uuden työntekijän kehittymistä seurataan. Positiivinen ja rakentava palaute ovat avainasemassa työssä kehittymisen kannalta. On tärkeää myös saada uudelta työntekijältä palautetta hänen kokemastaan

perehdytyksestä, jotta perehdytysprosessia pystytään kehittämään.

Viljamaa (2022, 126) kirjoittaa palautteen antamisen mallista; myönteinen palaute on hyvä antaa isoon ääneen ja vaikka kaikkien kuullen, mutta rakentava palaute tulee antaa kahden kesken uudet toimintaohjeet tarjoten. Virheen tehnyt saa säilyttää kasvonsa. Fiksu palautteenantaja tajuaa ihmisten erot ja eripaksuiset nahkat. Toinen kestää suurempaa ja kulmikkaampaa palautetta, toiselle asia tulee muotoilla paljon hienovaraisemmin ja pyöreämmin.

Paakkanen (2022, 44–45) toteaa, että on oleellista osata ja haluta kulkea kanssaihmissen ilon ja onnistumisen sekä vahvuuksien ja mahdollisuuksien rinnalla. Hän kutsuu tätä myötäinnoksi, joka on taitoa tunnustaa vahvuudet sekä lisätä aitoa työn iloa ja juhlia onnistumisesta. Myös perehdyttäjällä tulee olla halua edesauttaa sekä omaa että myös toisen ihmisen onnistumista.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos.

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

Luukka P. 2021. Yrityskulttuuri on kuningas: Perehdytys, olet odotettu ja tervetullut – vieraana Pauliina Löytty. 2021. Podcast. Spotify.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsingin Kamari Oy.

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. WSOY.

Salonen, A. & Lehtinen, E. & Helajärvi, H. & Sahimaa, J. & Hautala, J. & Viljamaa, J. & Mikkola, J. & Huitti, M. & Huotilainen, M. & Remes, S. & Routarinne, S. & Dunderfelt, T. 2022. Paremmen työelämän opas. Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan Kirjapaino Oy

DIGITAALISET RATKAISUT EDISTÄMÄSSÄ TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖN TUOTTAVUUTTA

Katariina Kovanen

Johdanto

Digitaalisten taitojen merkitys työnkuivissa on kasvanut toimialasta riippumatta. Robotisaatio on tuonut Suomeen lisää työpaikkoja teollisuusyrityksiin, mutta samaan aikaan ihmiset kokevat työnsä kuormittavampana teknologian kehittymisen vuoksi. Syy ei kuitenkaan ole itse robotiikassa, vaan kuormittavuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn luonne, nopeus ja johtaminen. (Toiminen 2022, 30–31.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että palkansaajat kokivat digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta jossain määrin, mutta se on myös lisännyt työn tehostumista ja nopeus- ja tehokkuutta (Tilastokeskus 2019, 103).

Suomessa työmarkkinan tilaa voidaan tarkastella myös kohtaamaton-ongelman kautta. Se tarkoittaa sitä, ettei tarjolla oleva työ kohtaa työntekijää. Nykyisin lisäksi uutena ilmiönä esillä on työntekijöiden asennemuutos: työnantajia ja itse työtä kohtaan on aiempaa isommat odotukset. Näiden muutosten seurauksena yritysten johtamisen käytäntöjen, toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin merkitys kasvaa koko ajan. Työpaikoilla pitäisi pohtia, miten luodaan hyvinvointia, moninaisuutta ja suvaitsevaisuutta tukeva yhteisö. (Toiminen 2022, 37–41.) Pehdyttämisestä puolestaan riippuu, miten tehokkaasti uusi henkilö pääsee työtehtäviin kiinni sekä miten tehokkaasti ja laadukkaasti hän pystyy niitä tekemään (Viitala 2020, 97).

Millenniaaleja on johdettava moderneilla työkaluilla. He haluavat nähdä johtamisessa vuorovaikutusta, luottamuksellisuutta sekä kehittämismyönteisyyttä. Millenniaalit ovat myös ennen kaikkea digisukupolvi, joka on oppinut hakemaan tietoa teknologian maailmasta. (Mellanen



& Mellanen 2020.) Digitaaliset ratkaisut voivat tuntua millenniaaleista työtä helpottavilta ja ketteröittäviltä. Työyhteisö kuitenkin yleensä koostuu eri ikäpolvia edustavista henkilöistä, joten koko yhteisön saavutettavat ratkaisut edistävät yhteisöllisyyttä.

Perinteinen perehdytysmateriaali on usein kansiossa, johon aineisto on koottu printattuna materiaalina. Työpaikalla kansioita ei yleensä ole monta ja aineiston teksti voi olla raskasta luettavaa. Virtuaalisilla perehdyttämisen ja työnopastuksen materiaaleilla voidaan tarjota työntekijälle tietoa helposti saavutettavassa muodossa. Digilaitteelta aukeava perehdyttämismateriaali peittoaa monessa suhteessa yhden kahvihuoneen perehdyttämiskansion, koska paikasta ja ajasta riippumaton materiaali on työntekijälle ketterämpi käyttää. Hankkeessa tehdyissä pilotoinneissa osassa tuotettiin virtuaalista materiaalia osana pilotointia. Materiaali pilotoinneissa tarkoitti esimerkiksi videoita tai erilaisia kuvia, kuten 360 kuvat. Perehdyttämisen ja työnopastuksen videomateriaaleissa keskityttiin oppimisen tehostamiseen. Videoiden leikkaus ja tekstittäminen sekä grafiikkatekstien käyttö tehosteena olivat keinoja, joilla pyrittiin tuottamaan katsojalle selkeää opastuskonaisuutta.

Esimerkki työnopastusvideon tuotantoprosessista:

1. Tehdään suunnitelma kuvattavasta sisällöstä, esimerkiksi jauheliuhakeiton valmistusprosessi.
2. Tuotetaan kuvaussuunnitelma. Suunnitelmassa nimitään kuvattavat kohtaukset ja siinä näkyvät asiat. Tähän pohjana voi käyttää apuna valmistusprosessin työvaiheita Esimerkiksi: Varaa tarvittavat raaka-aineet ja työvälineet. Aloita punnitsemalla jne.
3. Nimetään kuvaussuunnitelmaan kriittiset kohdat, joihin erityisesti halutaan kiinnittää huomiota. Jälkikäteen editoinnissa on helppoa katsoa, mihin tarvitaan esimerkiksi graafista tehostekeinoja tai tekstiä.
4. Sovitaan kuvauksen ajankohta ja kuvauspaikka sekä mahdollisesti kuvattava henkilö.
5. Kuvataan materiaali videota varten kuvaussuunnitelman mukaisesti.
6. Editoidaan raakamateriaalista opastusvideo. Lisätään halutut grafiikat ja tekstitys sekä tarvittaessa taustamusiikki tai muu tehoste, kuten pysäytyskuva.



Kuva 3. Kuvakaappaus ThingLink -alustalle tuotettu opetuskokonaisuus työturvallisuuden teemalla.

Osassa hankkeen pilotointeja sähköistä materiaalia vietiin virtuaaliselle alustalle, kuten ThingLink alustalle tai Seppo.io pelialustaan, jossa osassa mukana oli pelillisiä elementtejä.

Ajantasaisilla ratkaisuilla vaikutaan myös työnantajakuvaan tai yrityksen imagoon. Hyvin valituilla virtuaalisilla alustoilla tai pelillisyydellä voidaan luoda työntekijälle innostava ja informaatiota tarjoava ympäristö, joka edistää työn tuottavuutta. Hankkeessa tuotetuissa pilotoinneissa huomioitiin työn suunnitelmallisuutta. Kun tuotetaan virtuaalista sisältöä työntekijälle, on tärkeää tunnistaa tarvittava resurssi kehitystyölle.

Pelillisuus osana työelämää

Pelejä ja pelillisyyttä on nykyisin monessa paikassa. Saatamme

havaita peleistä tuttuja tasoelementtejä esimerkiksi älypuhelimien applikaatioissa, jota käytämme päivittäin. Pelillistäminen (Gamification) tarkoittaa peleistä tuttujen elementtien tai mekaniikan tuomista ympäristöön, jossa niitä yleensä ei ole. Pelillistämisen yksi suurimmista hyödyistä voidaan katsoa olevan mahdollisuus kasvattaa oppimismotivaatiota ja tätä kautta parantaa oppimistuloksia. (Arola, Valtonen 2021.) Hamarin ym. (2014) Empiirisen tutkimusaineiston katsauksessa pelillistämisestä todetaan, että se (Gamification) luo positiivisia vaikutuksia ja hyötyjä. Pelillisillä elementeillä tai pelillistämällä voidaan rakentaa käyttäjälle houkutteleva ja innostava oppimisen ympäristö, josta työntekijä saa työhönsä tarvittavat tiedot. Yli puolet suomalaisista kokee pelaamisen hyödyllisenä. Oppimispelien määrä Suomessa on lisääntynyt viime vuosina. (Pelaaja-barometri 2020.)

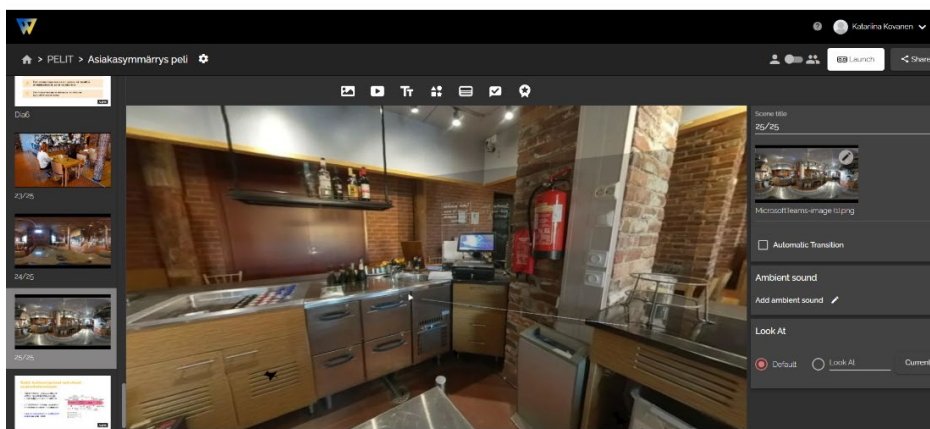
Juho Hamari kuvaa pelillisyyden tekevän ihmisistä pystyvämpiä, ja pelillisyyden (gamification) ja pelien hyödyiksi nähdään erilaisten taitojen kerryttäminen, kuten esimerkiksi johtamiskyky, ongelmanratkaisu ja organisoitukyky. Hamari määrittelee pelillistämisen tarkoituksenmukaisena muuttamisena siten, että esimerkiksi organisaatiossa jonkin järjestelmän käyttö tuottaa käyttäjälle samoja positiivisia kokemuksia, joita peleissä parhaimmillaan saadaan. (Hamari, 2018.)

Pelillisuus voi siis tarjota työnopastukseen ja perehdyttämiseen innostavan ja aktivoivan mekanismin, jonka avulla työntekijä ohjautuu itse herkemmin tiedonhankinnan pariin ja oppiminen tehostuu. Hyvin valituilla mekaniikoilla ja toimivilla digitaalisilla alustaratkaisuilla voidaan luoda käyttäjälle miellyttäviä oppimiskokemuksia tarjoava alusta.

Pelillisyyden käyttöön on monta näkökulmaa. Kriittiseltä näkökulmalta

esimerkiksi Steve Dale (2014) kuvaa työelämän näkökulmasta pelillisyyden olevan ristiriitainen, koska sillä voidaan saavuttaa esimerkiksi innostavuutta aiheeseen mutta siihen varattu resurssi ei välttämättä kohtaa toivottuun tulokseen nähden, jos pelillisyyttä ei ole osattu suunnitella tai jalkauttaa oikein. Hän kuvaa pelillisyyden suunnitelmallisuuden ja ymmärryksen tärkeyttä samalla tavalla kuin ohjelmiston käyttöönottoa työpaikalla. Sen pitää toimia toivotulla tavalla, ja käyttöönotto tulee suunnitella huolella, jotta toivottuja tuloksia tulee. (Dale, 2014.)

Suunnitelmallisuudella onkin iso merkitys, kun yrityksessä lähdetään miettimään pelillistämistä osana esimerkiksi työnopastusta. Käytön tulee olla perusteltua ja menetelmän tukea haluttua tavoitetta eikä kääntää toiminnalla ajatuksia väärään suuntaan. Ihmisiä motivoi autonomian tunne, edistyminen sekä kytkentä isompaan tarkoitukseen. Pelaajakeskeinen suunnittelu



Kuva 4. Kuvakaappaus Wonda VR -alustalla olevasta asiakasymmärryspelistä.

lähtee liikkeelle pelaajan omien tavoitteiden ja pyrkimysten ymmärtämisestä, joka kytkee pelaajan emotionaalaisella tasolla päämäärän saavuttamiseen. (Bruke 2014, 16–23.)

Kinossalo (2020) kuvaa kirjassa *Tarinan voima* opetuksessa sitä, että esimerkiksi tietopainotteisessa opetuksessa olisi haettava oppijalle merkityksellisyyttä opeteltavalle asialle, jolloin siihen jää oppijan mielessä merkityksiä ja emotionaalisia yhteyksiä. Näin tieto jää pitkäaikaiseen muistiin. Tarinallisessa opetuksessa tarina toimii tällaisena kokoavana tiedon prosessina, jossa tapahtuu merkityksen antoa ja merkityksen muutosta. Oppija kytkee oppimiaan merkityksiä kokonaisuudeksi, joka liittyy osaksi hänen koneistoansa eli aikaisempiin tietoihin, oletuksiin ja hahmotukseen itsestään suhteessa opiskeltavaan asiaan. (Kinossalo 2022, 37–39.)

Tarinallisuutta voidaan käyttää myös pelillisyydessä, ja sen avulla voidaan luoda syvyyttä sisältöön. Esimerkiksi perehdyttämisen pelillisyyttä hyödyntävässä ympäristössä tarinalla voidaan luoda luonnollista jatkumoa, kun siirrytään tietokokonaisuudesta toiseen.

Suunniteltaessa omaa, pelillisyyttä käyttävää perehdyttämisen tai työnopastuksen kokonaisuutta omalle työpaikalle, on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä: Mitä pelillisyydellä halutaan saavuttaa? Miten menetelmä auttaa tavoitteesi saavuttamista? Yhtä lailla tärkeää

on arvioida projektiin käytettävissä olevaa resurssin määrää ja tunnistaa tarvittavat välineet. Millä laitteella materiaali olisi helpoiten katsottavissa ja onko teknisesti asioita, jotka tulisi suunnitella etukäteen, kuten verkkoyhteyden riittävyys? Datan saaminen virtuaalisilla alustoilla vaihtelee, joten esimerkiksi pelillistetyn perehdytyksen tietopaketin käyttökertoja voidaan seurata, mutta tarkat tiedot, joita alusta kerää, on syytä tarkastaa etukäteen.

Vinkkilista pelillisen perehdyttämismateriaalin suunnitteluun:

1. Mieti, mitä haluat saavuttaa. Sanoita itsellesi materiaalin tavoite ja tarkoitus.
2. Kartoita käytettävissä olevat resurssit ja välineet.
3. Tarkista tai kartoita käyttäjien digitaidot.
4. Valmista tarvitessa opastusmateriaali.
5. Laadi perehdyttämismateriaalin sisältösuunnitelma.

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Marttinen viittaa kirjassaan *Palvelualojen työnantajaliitto* Paltan vuoden 2016 raporttiin, jossa arvioitiin digitalisaation vaikutusta palvelualoihin. Digitalisaatio monipuolisti palvelutöitä ja kasvavan osaamisen tarpeen. Yksi hyvä tapa huomioida digitalisaatio on taata se, että

koulutus vastaa työelämätarpeita. (Marttinen 2018. 143–150.) Kun työpaikalla lähdetään suunnittelemaan pelillistettyä materiaalia henkilöstölle, on tärkeää tuntea henkilöstön digiosaaminen, jotta tarjottava kokonaisuus ei ole saavuttamattomissa tai herätä negatiivisia tunteita osaamattomuuden vuoksi.

Bruke (2014) kuvaa pelillistämisen lähtökohdaksi pelaajakeskeisen lähestymisen. Tämä tarkoittaa, että pelaajan motiivit sekä tavoitteet tulee löytää ja nimetä ne ennen ratkaisujen nimeämistä. Työnopastuksen tai perehdyttämisen pelillistämistä pohdittaessa onkin hyvä lähteä liikkeelle seuraavan parin kysymyksen avaamisesta.

Perehdyttämisen ja työnopastuksen pelillisyyttä mietittäessä voi aluksi vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä työntekijän eli käyttäjän (pelaajan) **tulee** saada materiaalista itselleen?
2. Mitä työntekijä tai organisaatio **haluaa saavuttaa kokonaisuudella?**

Työntekijöitä ja työyhteisöä kannattaa osallistaa mukaan kehittämissprosessiin. Yhteisö voi tarjota suunnitteluun tärkeää tietoa, ja myös testausvaiheessa palautteen kerääminen on tärkeää. Perehdyttämisen ja työnopastuksen käyttäjäkunta on todennäköisesti työyhteisössä

moninainen, joten materiaalin suunnittelussa on tärkeää huomioida kaikkia käyttäjiä niin, että kokonaisuus palvelee hyvin kaikkia.

Pelin kehittämissprosessi voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Devin Pickell (2019) jakaa pelinkehittämisen videopelien osalta seitsemään osaan. Ensimmäisenä prosessissa lähdetään liikkeelle suunnittelusta, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin: mitä lähdetään suunnittelemaan sekä kenelle, mikä on budjetti ja mille alustalle kokonaisuutta tuotetaan. Suunnittelun jälkeen prosessin toinen osa on esituotanto. Esituotannossa hahmotellaan ja tuotetaan suunnittelumateriaalia siten, että pystytään tekemään prototyyppi pelistä. Kolmannessa vaiheessa on edetty tuotantoon asti. Tuotannossa luodaan pelille näkyvät elementit, kuten visuaalinen materiaali, sekä kehitetään peli kokonaisuudeksi. Neljäs vaihe on testausvaihe, jossa etsitään pelistä mahdollisia ohjelmointivirheitä, joiden takia peli ei toimi suunnitellun mukaisesti. Lisäksi testauksessa kiinnitetään huomiota vaikeusasteeseen ja pelin koettuun mielekkyyteen.

Pre-launch on prosessin viides vaihe, jossa yleisölle julkaistaan alpha ja beta -versiot pelistä. Kuudes vaihe on pelin julkaisu, jossa pelistä etsitään vielä pieniä ohjelmointivirheitä ja korjataan niitä. Viimeinen vaihe on jälkityö, jossa peliin kehitetään uutta sisältöä sekä tarkastellaan ja muokataan tarpeen mukaan pelin ohjelmointivirheitä.



Kuva 5. What are the stages of game development? (Suom. Mitkä ovat pelinkehittämisen vaiheet?) (Pickell 2019)

Hankkeessa tuotettujen pelillis-tettyjen pilotointikokonaisuuksien aikana huomattiin, että pelillisyyden suunnittelu työnopastukseen ja perehdyttämiseen työpaikalle käyttää saman suuntaisia suunnittelun osia:

1. Suunnittelu
2. Pelielementtien ja alustan valinta sekä tarinallisuuden suunnittelu
3. Kokonaisuuden tuottaminen
4. Tekninen testaus
5. Testaus kohdeyleisöllä ja kokonaisuuden hionta
6. Julkaisu
7. Päivittäminen

Pilotoinneissa korostui suunnitel-mallisuuden osa koko prosessissa. Jäsennetty perehdyttämisen tai työnopastuksen materiaali jouhe-voitti työtä, mutta tiedon palastelu sopivaan muotoon oppimista tu-kevaksi virtuaaliselle alustalle vaati suunnittelutyöltä aikaa ja paneutu-mista.

Lopuksi

Tulevaisuuden työelämästä digi-taalisuus ei ole poistumassa, ja tulevaisuuden työntekijää varten tulee tuottaa toimivia digitaalisia ratkaisuja. Työntekijöiltä vaaditaan digitaitoja, mutta myös työnan-

tajalta vaaditaan ketteriä ja hyvin suunniteltuja digiratkaisuja, jotka palvelevat työntekijää. Virtuaalisilla ratkaisuilla voidaan tuottaa paljon tietoa antavaa sisältöä eri muodoissa, joka parhaimmillaan innostaa ja aktivoi työntekijää. Lisäksi digitaaliset alustat antavat mahdollisuuden kerätä tietoa katselukerroista, klikkauskerroista tai kysymyskohdan vastauksista, joiden avulla työnantaja pystyy esimerkiksi kehittämään työnteon prosesseja.

Hankkeessa tehdyistä pilotoinneista tehtiin oivalluksia pelillistetyn kokonaisuuden tuottamisen prosessista ja käyttäjäkeskeisen suunnittelun tärkeydestä työelämää palvelevana kokonaisuutena. Virtuaaliset alustat tarjosivat uudella tavalla tiedon tuomista työyhteisöön niin työnopastuksen kuin perehdyttämisen saralla. Valtaosin pilotoinnit jäivät elämään yrityksiin ja kehittämistöimenpiteet saivat jatkoa.

Henkilöstön digitaidot olivat avainasemassa, kun yritys tai organisaatio lähti suunnittelemaan virtuaalista kokonaisuutta osaksi omaa toimintaa. Digitaalinen sisällöntuotantoon varattava riittävä resurssi edesauttoi kehittämisen myönteisyyden edistymistä ja uusien asioiden juurruttamista. Harkitulla ja hyvin tuotetulla pelillisyydellä voidaan

tuottaa interaktiivinen oppimiskokemus. Virtuaalisen materiaalin tulee olla helposti käytettävissä ja käyttäjäkeskeisesti tuotettu, jotta se palvelee työyhteisöä.

Yhteisillä toimintatavoilla ja johtamisella luodaan arjessa työnantajakuvaa. Yksittäisen työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä on hyvin tärkeää, kun työnantajat kilpailevat työvoimasta. Pienet yritykset voivat tehdä kilpailuedun itselleen työolojen ja työntekijöiden kohtelun avulla. (Toiminen 2022, 63-66.) Virtuaalisella työnopastuksella tai perehdytyksellä työnantaja voi erottautua joukosta olemalla digiloikan tehnyt yritys, joka tarjoaa helposti saatavaa tietoa ja hausalla tavalla suoritettavaa perehtymistä työhön. Lisäksi kieliversiot tai puhuttu teksti tuovat saman tiedon saavutettavammaksi kaikille.

Työnantajamaine koostuu kahdesta suunnasta: sisältä ja ulkoa. Organisaation sisältä se tulee työyhteisön jäsenten oman arvion mukaan ja ulkoa muiden tahojen tai potentiaalisten työntekijöiden arvion mukaan. (Juholin 2008, 275.) Laadukkaasti toteutettu perehdyttäminen voi nostaa työnantajamainetta ja tuoda näkyvyyttä yritykselle.

Lähdeluettelo

Hamari, J. 2018. Pelillistäminen tekee ihmisistä pystyvämpiä - Tekijä. Tekijälehti. 07.08.2018.

Dale, S. 2014. Gamification: Making work fun, or making fun of work?. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://bir.sagepub.com/content/31/2/82> [viitattu 8.10.2022].

Bruke, B. 2014. GAMIFY – How gamification motivates people to do extraordinary things. New York: Bibliomotion, Inc.

Kinossalo, M. 2020. Tarinan voima opetuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Toiminen, M. 2022. Hyppy - Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Kinnunen, J., Taskinen, K., Mäyrä F. 2020. Pelaajabarometri – Pelaamista koronan aikaan. Tampereen Yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1786-7> [viitattu 2.12.2022].

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työelämäviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & co.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Arola, P., Valtonen, J. 2021. Kohti pelillistämisen määritelmää kasvatustieteissä. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Kandidaatintutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202104012807> [viitattu 2.12.2022].

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 2014. PDF-dokumentti. Saatavissa: [\(PDF\) Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification \(researchgate.net\)](#) [viitattu 7.12.2022].

Mellanen, A., Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena.

Liite: Hankkeen pilotoinneissa käytössä olleet digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut

Alusta	Plussat	Miinukset
Organisaatioiden intrat ja Sharepointit	Kaikkien organisaation työntekijöiden käytössä ilman erillisiä tunnuksia.	Sharepoint edellyttää organisaation sähköpostiosoitteen. Laitteessa, jolla videoita kuvataan, olisi hyvä olla pääsy organisaation tietokantaan, jotta videotiedostojen siirto onnistuu mutkattomasti.
Seppo.io	Helppokäyttöinen ja suoraan pelimäinen kokonaisuus. Voidaan seurata yksilön etenemistä sekä kokonaissuoritusta.	Vaatii erilliset tunnukset.
Thinglink	Helppo- ja monikäyttöinen. Kokonaisuuksiin voidaan upottaa kuvaa, videota, tekstiä, verkkolinkkejä yms. Voidaan pelillistää.	PDF-tiedostot täytyy ladata ensin koneen muistiin, jonka jälkeen ne voidaan liittää alustalle. Päivitettäessä PDF-tiedostoa alustalle lisätty tiedosto ei päivity.
Padlet	Ketterä tiedostojen ja tietojen välittämiseen.	“Seinälle” eli alustalle voi helpposti hukkuu tietoa, jos sitä ei jäsennä tarkasti tai huolehdi seinällä olevasta materiaalin määrästä.

Hankkeessa toteutetut pilotoinnit

Kahden yhteistyöyrityksen kanssa toteutettiin organisaation intraan tai Sharepointiin saataville vietyä perehdyttämisen videomateriaalia. Videot kuvattiin älylaitteella ja editoitiin erilaisilla videoeditoriohjelmilla, mm. Adobe Premiere Pro -ohjelmalla. Kaikki videot on tekstitetty suomeksi. Videoiden toteutuksessa on otettu huomioon työkohtetyöskentelyn ohjeistus sekä työturvallisuus.

Erään yhteistyöyrityksen kanssa toteutettiin organisaatioon Seppo.

io-alustalle esiperehdytys koko henkilöstölle. Kokonaisuus käsittelee toimintaa erilaisissa työpisteissä. Työpisteiden kohteista on otettu 360° tai laajakuvaa, joihin on upotettu informaatiota alustan avulla. Uusi tai työpistettä vaihtava henkilö saa tunnukset Seppo.io -alustalle ennen ensimmäistä työpäiväänsä uudessa työpisteessä, jolloin hänen on mahdollista käydä tutustumassa kohteeseen, toimintatapoihin, työturvallisuusasioihin sekä esimerkiksi tulevaan esihenkilönsä videoiden, kuvien ja kerronnan avulla. Perehdytyksen kokonaisuudessa on hyödynnetty pelillisiä elementtejä,

kuten tehtäviä materiaalin keskelle ja tasoilla eteneminen.

Yhden yhteistyöyrityksen kanssa toteutettiin Thinglink-alustalle työnopastuksen osuus. Toteutuksen pohjana oli 360° kuva, johon hotspottien alle (eli klikattavien informaatiokuvakkeiden alle) vietiin tekstiä, kuvia sekä videoita. Toteutuksessa pohjakuva ja muu materiaali on otettu työkohteesta. Työohjeissa otetaan huomioon oikea työnsuorittaminen sekä työturvallisuus. Toisen yhteistyöyrityksen kanssa toteutettiin työnopastuksen osioita samoin Thinglink-alustalle. Pohjakuvina käytettiin laajakuvaa sekä Canva-suunnitteluohjelmalla tehtyjä grafiikkakuvia. Grafiikkakuva todettiin antavan enemmän mahdollisuuksia, kun kaikki toimenpiteitä tarvitsevat kohteet saadaan tuotua yhteen kuvituskuvaan ja näin kuvan käyttömahdollisuudet ovat universaalimmat.

Hankkeen materiaaleista tuotetut verkkosivut sekä koulutuskokonaisuus

Hankkeessa tuotettu materiaali löytyy osoitteesta <https://virtuaalinenperehdytys.xamk.fi>. Yhteistyöyrityksille tuotettuja materiaaleja ei ole julkaistu yleisesti saataville. Sivustolla on kuvaus muun muassa Thinglink-alustalle rakennetun koulutuskokonaisuuden perehdyttämisen rakentamisesta ja sen virtualisoimisesta. Hankkeessa julkaistujen podcastien ja julkaisui-

den pysyvät verkko-osoitteet sekä koulutusvideot löytyvät myös näiltä verkkosivuilta.

Hankkeen vaikuttavuuskyselyn tulokset

Hankkeessa mukana olleet kahdeksan yhteistyöyritystä ovat vaikuttavuuskyselyn tulosten perusteella kokeneet, että heillä on ollut osamista itse työnopastamisesta ja perehdyttämisestä, mutta prosessien jäsentäminen, digitalisointi, alustat ja niiden tuottamat mahdollisuudet ovat olleet lähes poikkeuksetta uutta tietoa. Osa vastaajista nostaa esille, että tietoisuus erilaisista työnopastuksen ja perehdyttämisen digitaalisista ratkaisuista on tavoittanut vain pienen osan organisaation henkilöstöstä. Valtaosa yhteistyöyrityksistä on kokenut, että heidän koko henkilöstönsä digitaidot ovat kehittyneet hankkeen aikana. Yksi vastaajista toi esille, etteivät heidän organisaationsa digitaidot ole parantuneet lainkaan hankkeen aikana.

Yhteistyöyrityksiin kohdistetut kouluttamisen ja ohjaamisen toimenpiteet on koettu pääsääntöisesti erittäin hyödyllisinä sekä positiivisina. Järjestetyt koulutukset, demot ja seminaarit ovat osallistujien mielestä olleet hyödyllisiä. Aikataulullisten haasteiden vuoksi yhteistyöyritysten edustajat eivät ole päässeet kaikkiin järjestettyihin tilaisuuksiin, mutta kokivat näistä tehdyt tallen-

teet positiivisena asiana. Osa yhteistyörytysten henkilöstöstä tarvitsee edelleen ohjausta digimuutoksessa. Hankkeessa tuotetun tiedon ja materiaalin on koettu olleen hyödyksi useimmissa hankkeen yhteistyörytöksissä.

Vastaajista neljä on ottanut tai harkitsee ottavansa käyttöön virtuaalisen perehdyttämisen alustan. Digitaaliset ratkaisut on nähty hyväksi saavutettavuudeltaan sekä päivitettävyydeltään. Virtuaalisten alustojen käyttö niin sanotussa esiperehdyttämisessä nähdään toimivana, jolloin työhön saapuva henkilö voi tutustua valmiiksi työympäristöönsä. Osalla vastaajista koko työnopastuksen ja perehdyttämisen materiaali on digitalisoitu eri muotoihin. Digitaalisen materiaalin on todettu saavutettavuutensa vuoksi palvelevan myös organisaatioiden nykyistä henkilökuntaa. Hankkeen tuki on koettu hyödyllisenä, vaikka työnopastuksen ja perehdyttämisen materiaalia ei olisi vielä saatu digitoitua. Kuitenkin osaamisen ja käytänteiden jakaminen sekä yritys-kohtainen sparraus ovat auttaneet perehdyttämisen ja työnopastuksen kokonaisuuden rakentamisessa sekä esihenkilöiden tietoisuuden lisäämisessä.

Digitaalisten ratkaisuiden käyttö työnopastuksessa ja perehdyttämisessä saa osakseen kiitosta sekä epäluuloa. Osalla organisaatioista on ollut käytössä jo pitkään erilaisia digitaalisia järjestelmiä, jolloin myös

digitaalinen perehdyttäminen on koettu mielekkäämmäksi. Osalla organisaatioista on jalkautus vielä käynnissä eikä vielä ole saatavilla käyttäjiltä kerättyä tietoa siitä, miten ne digitaalisen perehdyttämisen kokevat.

Digitaalisten materiaalien koetaan yleisesti parantavan henkilöstön mahdollisuuksia saada tasa-arvoisempi työnopastuksen ja perehdyttämisen kokonaisuus. Materiaalien ajantasaisuuden ja saatavuuden koetaan hyödyttävän tasa-arvoisuutta kaikkien vastaajien osalta. Osa organisaatioista nostaa esille työturvallisuuden paranemisen prosesseissa, kun työnopastuksen ja perehdyttämisen materiaalien saatavuus on parantunut. Pidemmän aikavälin muutoksia, esimerkiksi digitaalisen perehdyttämisen vaikutusta syntyvään ruokahävikin määrään, ei voida näin lyhyellä ajankaksolla todentaa.

Hankkeessa mukana oleminen on koettu hyödylliseksi. Työelämän resurssi- sekä aikatauluhaasteet ovat voineet osalla vastaajista jarruttaa kehittämistä. Digitaalisten prosessien tuottaminen on osaltaan koettu aikaa vieväksi mutta kuitenkin hyödylliseksi. Työskentely hankehenkilöstön kanssa on koettu pääsääntöisesti helpoksi ja antoisaksi. Eriyistä kiitosta hankehenkilöstö sai siitä, että kaikki yhteistyörytysset pysyivät mukana koko hankkeen ajan.

Lähteet

Hankkeen yhteistyöyritykset 2023. Vaikuttavuuskysely. Mikkeli, 8.3.2023. Aineiston kokoajat: Katariina Kovanen & Teemu Pulkkinen

