

TIEHALLITUS  
HENKILÖSTÖHALLINTO  
TARMO HELENIUS

TUOTANNON JA  
SUUNNITTELUN  
ESIMIEHILLE

# Esimes henkilöstönsä kehittäjänä

"Pätevä esimes osaa ja  
haluaa huolehtia  
joukkueensa osaamisesta"

HELSINKI

1991

08 TIEH



**Tielaitos**  
Tiehallituksen kirjasto

Doknro: 911925  
Nidenro: 912494

	SIVU
SISÄLLYSLUETTELO	1
JOHDANTO	2
1. ESIMIES JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	3
1.1 Mitä henkilöstön kehittäminen on?	3
1.2 Henkilöstön kehittäminen esimiestyön osana	4
1.3 Perehdyttämistä ja työnopastusta koskevia määräyksiä	6
1.4 Milloin henkilöstöä on tarve kehittää?	7
1.5 Kiihtyvä muutos - haaste henkilöstön kehittämiseksi	8
1.6 Henkilöstön kehittämisen keinot	9
2. KOULUTTAMINEN TYÖPAIKALLA	11
2.1 Perehdyttäminen ja työnopastus osana koulutustoimintaa	11
2.2 Perehdyttämisen ja työnopastuksen käsite	12
3. PEREHDYTTÄMINEN	13
3.1 Mitä perehdyttäminen on?	13
3.2 Miksi perehdyttämistä tarvitaan?	13
3.3 Perehdyttämisen tavoitteet, suunnittelu ja toteuttaminen	15
4. TYÖNOPASTUS	19
4.1 Mitä työnopastus on?	19
4.2 Työnopastustilanne	19
4.3 Taito, osaaminen työnopastuksen tavoitteena	20
4.4 Työnopastuksen valmistelu työpaikalla	22
4.5 Työnopastuksen toteuttaminen - Neljän askeleen menetelmä	23
4.6 Hyvän työnopastuksen hyötyjä	25
5. KOULUTUSTARPEET, TYÖPAIKKAKOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN	26
5.1 Johdanto	26
5.2 Työpaikkakoulutuksen malli	27
5.3 Mitä tuloksellinen työpaikkakoulutus edellyttää?	28
LÄHTEET	29

## JOHDANTO

Esimiehellä on monenlaisia tehtäviä. Organisaatioasemasta riippumatta hän vastaa toiminnan tuloksista. Esimies on vastuussa paitsi tämän päivän toiminnasta niin myös tulevan toiminnan suunnittelusta. Selviytyäkseen tämän päivän ja huomisen vaatimuksista on hänen huolehdittava itsensä ja koko joukkueen kehittamisestä.

Jokainen esimies on vastuussa siitä, että tekijät selviytyvät nykyisten tehtävien vaatimuksista. Lisäksi hänen on kyettävä ennakoimaan muutokset ja järjestämään niitä vastaavat henkilöstön kehittämistoimenpiteet. Henkilöstöä kehittämällä turvataan parhaiten hyvät tulokset ja tavoitteiden saavuttaminen. Samalla vaikutetaan myönteisesti tekijöiden työmotivaatioon ja yhteistyöedellytyksiin. Henkilöstön kehittämistaidot ovat keskeinen osa esimiehen pätevyyttä.

Muutoksen tuulet puhaltavat tielaitoksessa. Meiltä odotetaan laadukkaampia palveluja, organisaatiota uudistetaan, monien tehtävät ja yksiköt muuttuvat, monitaitoisuuden tarpeet kasvavat, nopeasti muuttuvaa atk-tekniikkaa otetaan käyttöön. Muutosten toteuttaminen hallitusti asettaa suuren haasteen henkilöstön kehittämiselle ja kouluttamiselle. Haaste koskee erityisesti esimiehiä, jotka ovat viimekädessä vastuussa joukkueensa osaamisesta.

Tämä aineisto on tarkoitettu laitoksemme tuotanto- ja suunnittelu-esimiehille ja antaa perustietoutta henkilöstön kehittämisestä. Näkökulmana on esimiehen työ ja vastuu. Perusteellisimmin on käsitelty työpaikkakoulutusta - perehdyttämistä ja työnopastusta. Niihin panostaminen on muutoksen kiihtyessä entistä tärkeämpää. Laadukas, systemaattinen työpaikkakoulutus antaa mahdollisuuden toteuttaa muutokset ihmisten kannalta mielekkäällä tavalla ja mahdollisuuden tavoitteiden toteutumiseen.

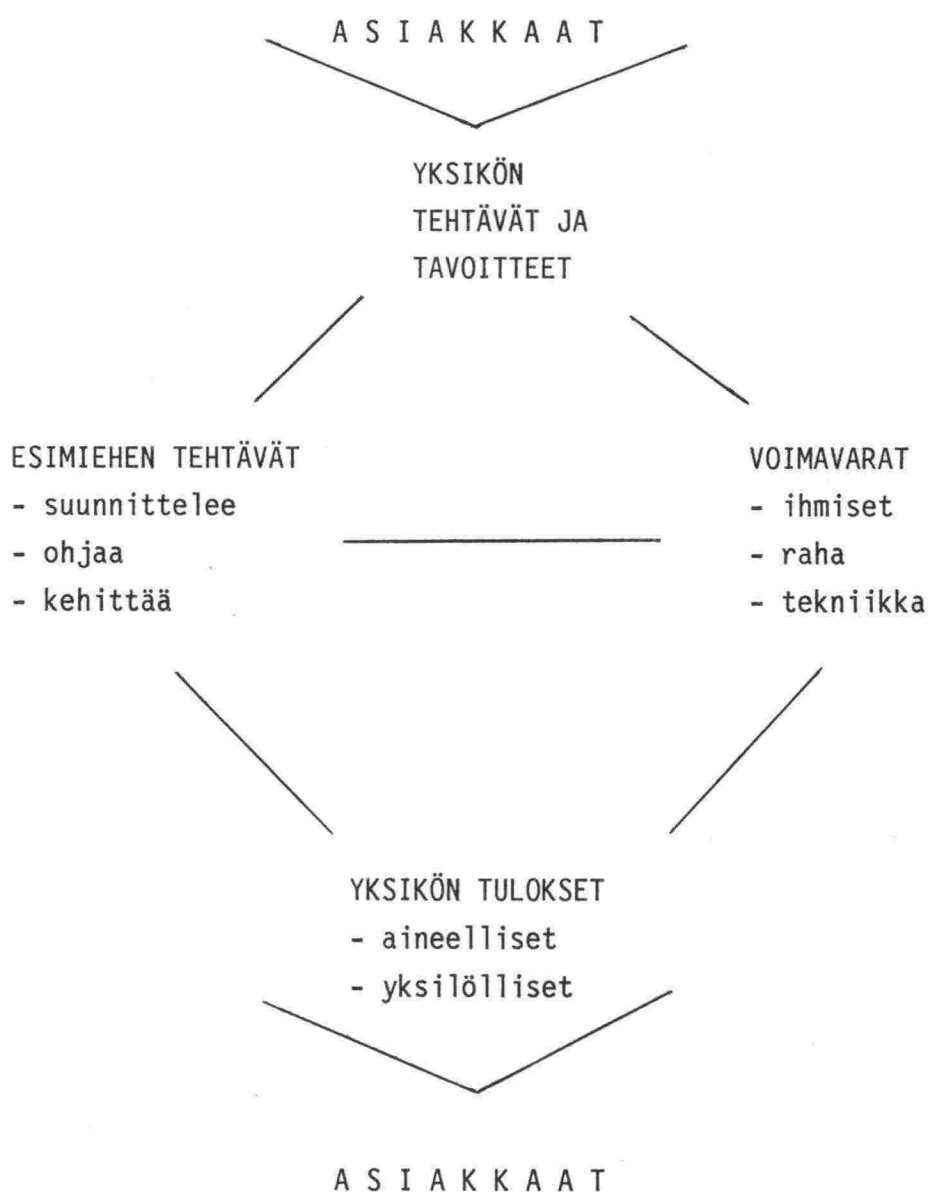
# 1. ESIMIES JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

## 1.1 MITÄ HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN ON?

- Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan suunnitelmallisia toimenpiteitä, joilla ylläpidetään ja kehitetään henkilöstön osaamista, työmotivaatiota ja yhteistyökykyä.
- Henkilöstön kehittämisen lähtökohta on yksikön tehtävät ja tavoitteet. Töiden sujuminen ja tavoitteiden saavuttaminen perustuu keskeisimmin henkilöstön osaamiseen, työhaluun ja yhteistyökykyyn.
- Henkilöstön taitoja kehitetään sekä tämän päivän että huomisen tarpeisiin. Laadukkaalla henkilöstön kehittämisellä varmistetaan parhaiten henkilöstön muutosvalmius ja kehittymismyönteisyys.
- Henkilöstöä voi kehittää kouluttamalla ja muilla keinoin. Koulutus voi olla kurssimuotoista tai työpaikalla tapahtuvaa (esim. perehdyttäminen, työnopastus). Muita keinoja ovat mm. työssä tapahtuva neuvonta, tehtäväkierto, itseopiskelu.
- Laadukas henkilöstön kehittäminen on työnläheistä. Kaikilla henkilöstön kehittämistoimenpiteillä pyritään helpottamaan ja tehostamaan työssä tapahtuvaa oppimista.
- Ensisijainen vastuu henkilöstön kehittämisestä on esimiehellä. Henkilöstön kehittämisen suunnittelu tapahtuu osana yksikön toiminnan suunnittelua.

## 1.2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖN OSANA

"Esimies suunnittelee, ohjaa ja kehittää yksikkönsä toimintaa ja henkilöstöä", on eräs esimiehen työn määritelmä. Esimies on vastuussa yksikön tuloksesta. Ja tulokset puolestaan riippuvat ratkaisevasti tekijöiden osaamisesta (tietotaidosta) ja työhalukkuudesta. Elleivät tekijät osaa tehtäviään ja ole motivoituneita työntekoon, ei loistavinkaan organisaatio, eivätkä parhaatkaan koneet toimi. Esimies huolehtii joukkueen valmentamisesta, jotta se on kykenevä ja halukas tavoitteita vastaavaan toimintaan.



Kuvio: Yksikön toiminta ja tulokset esimiehen työn näkökulmasta.

Kuvion selostus:

Lähtökohta on asiakas tarpeineen, tarve tuottaa tietynlaisia palveluja tai tuotteita. Tälle pohjalle rakennetaan yksikön tehtävät ja tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan voimavaroja - ihmisiä, rahaa, tekniikkaa. Esimies vastaa voimavarojen järkevistä ja tehokkaasta käytöstä. Parhaat tulokset syntyvät osaavalla, työtään arvostavalla, yhteistyökykyisellä henkilöstöllä.

Yksikön tulokset voi jakaa aineellisiin ja yksilöllisiin. Aineellisia tuloksia ovat aikaansaadut palvelut tai tuotteet: niiden määrä, laatu, hinta/laatusuhde, toiminnan taloudellisuus jne. Yksilöllisellä tuloksella tarkoitetaan työn merkitystä ihmiselle itselleen. Antaako työ palkan lisäksi myös henkistä tyydytystä. Jotta näin olisi, edellyttää se mm., että

- työ vastaa taipumuksia ja virittää kiinnostusta
- työ antaa kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia
- henkilön osaaminen vastaa työn vaatimustasoa

Työn arvostus ja työhön asennoituminen riippuu ratkaisevasti siitä, toteutuvatko em. asiat käytännössä.

Ammattitaito, osaaminen on perusedellytys hyvälle aineellisille ja yksilöllisille tuloksille eli perusedellytys yksikön ja yksittäisen ihmisen tavoitteiden saavuttamiselle.

**PÄTEVÄ ESIMIES OSAA JA HALUAA HUOLEHTIA  
JOUKKUENSA OSAAMISESTA**

### 1.3 PEREHDYTTÄMISTÄ JA TYÖNOPASTUSTA KOSKEVIA MÄÄRÄYKSIÄ

Perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestämiseen työpaikalla velvoittavat mm. työturvallisuuslaki, laki nuorten työntekijäin suojelusta, työterveyshuoltolaki sekä tielaitoksen henkilöstöpolitiikka (HEPO).

#### **TYÖTURVALLISUUSLAKI (34§)**

Työntekijälle on annettava työn laadun ja työolosuhteiden edellyttämää opetusta ja ohjausta työssä sattuvan tapaturman sekä työstä aiheutuvan sairastumisen vaaran välttämiseksi.

Em. tarkoituksessa työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä riittävästi perehdytetään:

- 1) työpaikan olosuhteisiin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin;
- 2) uusien koneiden ja laitteiden toimintatapaan ja niistä johtuviin menetelmiin;
- 3) menettelytapoihin, joita on noudatettava tuotantotoiminnan aloituksessa ja lopetuksessa, koneiden puhdistuksessa, säädössä, huollossa ja korjauksessa, tavanomaisissa häiriötilanteissa samoin kuin koneiden ja laitteiden vioittuessa; sekä
- 4) työssä käytettävien koneiden ja laitteiden turvallisuusmääräyksiin samoin kuin työsuojelua koskevien säännösten mukaan työpaikalla noudatettavina oleviin menettelytapoihin ja varomääräyksiin.

(27/87)

#### **OTTEITA TIELAITOKSEN HENKILÖSTÖPOLITIIKASTA s. 12**

Laitoksen palvelukseen tulevat tai tehtäviään vaihtavat perehdytetään uusiin tehtäviinsä ja työyhteisöön. Perehdyttäminen tulee tapahtua järjestelmällisesti ennalta laaditun ohjelman mukaan.

Henkilöstökoulutuksessa on ensisijaista työssä oppiminen, jota täydennetään kursseilla ja neuvottelupäivillä. Laitos käyttää työnopastuksen keinoja henkilöstön ohjaamiseksi suorittamaan työnsä tehokkaasti ja turvallisesti.



#### 1.4 MILLOIN HENKILÖSTÖÄ ON TARVE KEHITTÄÄ?

Henkilöstön kehittämistarpeet nousevat yksikön toiminnasta ja tavoitteista. Esimies ohjaa toimintaa. Ohjatessaan toimintaa muodostuu hänelle kuva siitä, "miten hommat sujuvat", valmistuvatko työt ajallaan, saavutettiin tavoitteet. Näin hänelle muodostuu kuva myös ongelmista, joita esiintyy - ongelmista, jotka estävät tavoitteiden saavuttamisen.

Esimies on päävastuussa myös yksikön kehittämisestä. Tästä johtuen hänen on kyettävä ennakoimaan tulevaa - miettimään - millaisia muutoksia on odotettavissa ja millaista henkilöstön kehittämistä niiden sisänaajo edellyttää.

Päiväkohtaiset työnteossa esiintyvät ongelmat ja huomisen päivän muutokset muodostavat perustan henkilöstön kehittämiselle. Seuraavassa muutamia tyypillisiä muutos- ja ongelmatilanteita, jotka edellyttävät henkilöstön kehittämistä:

- uusi työntekijä aloittaa
- työntekijä vaihtaa yksikköä
- työtehtävät muuttuvat
- koneet, työvälineet muuttuvat
- työtavat, työmenetelmät muuttuvat
- tuotteiden, palvelujen laatu ei vastaa tavoitetta
- runsaasti häiriötä, hukkatyötä
- tapaturmia, työperäisiä sairauksia ja niistä johtuvia poissaoloja

#### Mietittäväksi

Oletko sinä esimiehenä tunnistanut esimerkeissä mainittuja tilanteita ja kuinka olet toiminut niissä?

## 1.5 KIIHTYVÄ MUUTOS - HAASTE HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISELLE

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joiden tahti näyttää vain kiihtyvän. Syntyy uusia tehtäviä ja ammatteja. Työn sisältö ja vaatimukset muuttuvat otettaessa käyttöön uutta tekniikkaa. Organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen alla. Muutoksista on tullut pysyvä tila ja se asettaa ihmisille yhä suurempia vaatimuksia. On mielletävä muutokset ja opiskeltava jatkuvasti menestyäkseen työssä. Menestymiseen ei enää riitä kerran opiskeltu ammatti- tai korkeakoulututkinto - opiskelu kestää koko työiän.

Tekninen kehitys on tehnyt koneista entistä tehokkaampia, mutta samalla monimutkaisempia ja vaikeammin ymmärrettäviä. Mitä automaattisempia laitteet ja järjestelmät ovat, sitä enemmän niiden ymmärtäminen vaatii ajattelua - aivotyötä. Teknisen kehityksen suuntaa voi karkeasti kuvata seuraavasti:

KÄSITYÖ --> KONEISTUMINEN --> AUTOMAATIO

Laitoksessamme muutokset näkyvät mm.: nopeasti muuttuvaa atk-tekniikkaa otetaan laajasti käyttöön, kunnossapidon konekalustoa ja menetelmiä kehitetään voimakkaasti, monien tehtävät ja yksiköt muuttuvat organisaatiouudistuksissa, monitaitoisuuden tarpeet kasvavat. Muutokset koskevat kaikkia tielaitoksen ihmisiä ja ovat entistä syvempiä aiheuttaen kasvavaa oppimisen ja opiskelun tarvetta.

Tuloksellinen ja turvallinen työnteko sekä vaikuttaminen päätöksenteossa edellyttää osaamista. Osaaminen mahdollistaa tekijälle mielekkyyden tunteen, tyydytystä ja mahdollisuuden selviytyä työn vaatimuksista vähemmällä kuormituksella.

KUINKA TURVATA HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIO JA OSAAMINEN?

Tilanne asettaa suuren haasteen työnopastukselle ja koulutukselle, ajatellen pelkästään ihmisen kykyä jäsenellä omaa työtään ja sen suhdetta kokonaisuuteen, mikä on perusedellytys ihmisen henkiseen hyvinvoinnille ja suorituskyvyille.

## 1.6 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN KEINOT

Keskeisiä henkilöstön kehittämisen keinoja ovat:

- NEUVONTA JA OHJAUS TYÖSSÄ
- TEHTÄVILLÄ KOULUTTAMINEN
- PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS (TYÖPAIKKAKOULUTUS)
- KOULUTUS
- ITSEOPISKELU

Neuvonta ja ohjaus työssä on esimiehen jokapäiväistä toimintaa. Sillä tavoin hän varmistaa työn kitkattoman ja tehokkaan sujumisen. Kaikki tuki ja apu, mitä esimies voi joukkueelleen tehtävien hoidossa antaa, vaikuttaa heihin kehittävästi. Osa neuvonnasta ja ohjauksesta tapahtuu työntekijöiden keskeisenä toveriapuna.

Tehtävillä kouluttamalla esimies kartuttaa tekijöiden työkokemusta ja taitoja, jolloin he voivat toimia laaja-alaisemmin eri tehtävissä. Usein tämä merkitsee työn vaativuuden ja mielekkyyden lisääntymistä, millä on myönteinen vaikutus työmotivaatioon. Monitaitoinen henkilöstö mahdollistaa joustavammat työnjärjestelyt, mm. sijaisuuksien hoidon. Yksikössä voidaan järjestää myös tehtäväkierto, joka tarkoittaa aikamääriin sidottua työskentelyä eri tehtävissä. Tehtävillä kouluttaminen ei yleensä onnistu pelkästään "työ opettaa" -menetelmällä, vaan vaatii työnopastusta.

Perehdyttämisellä ja työnopastuksella tarkoitetaan työpaikalla järjestettävää opetusta. Toiminnalle on ominaista:

- järjestetään systemaattisesti
- opastukselle asetetaan oppimistavoitteet
- toteuttaminen on suunnitelmallista
- työnopastajat ovat opastustehtävään koulutettuja

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat esimiehen tärkeimpiä henkilöstön kehittämiskeinoja. Tästä syystä tulisi jokaisen esimiehen työkalupakista löytyä työkalut PEREHDYTTÄMINEN ja TYÖNOPASTUS. Niitä käsitellään yksityiskohtaisesti sivuilla 11 - 28.

Koulutus tapahtuu työpaikkakoulutusta lukuunottamatta työpaikan ulkopuolella. Koulutuksen muotoja ovat mm. kurssit ja seminaarit. Koulutus voi olla perus-, täydennys-, jatko- tai uudelleen koulutusta. Esimiehen on tunnettava työalansa koulutusmahdollisuudet. Näin hänellä on edellytykset keskustella tekijöiden kanssa koulutus- ja kehityksiasioista sekä ohjata heidät koulutukseen.

Itseopiskelu on opiskelun muoto, jossa oppimistulokset ovat keskeisimmän riippuvaisia opiskelijasta itsestään. Itseopiskelu tapahtuu tyypillisimmän etäis- tai monimuoto-opiskeluna. Aktiivisesti ja oma-toimisesti ammatillisia valmiuksiaan kehittävä ihminen on laitokselle "arvokasta pääomaa". Esimiehen on syytä suhtautua omaehtoiseen opiskeluun myönteisesti sekä pyrkiä siihen, että opitut tiedot ja taidot ovat hyödynnettävissä henkilön tehtävissä. Pääasialliset keinot tukea omaehtoista opiskelua ovat opintovapaa ja rahallinen tuki.

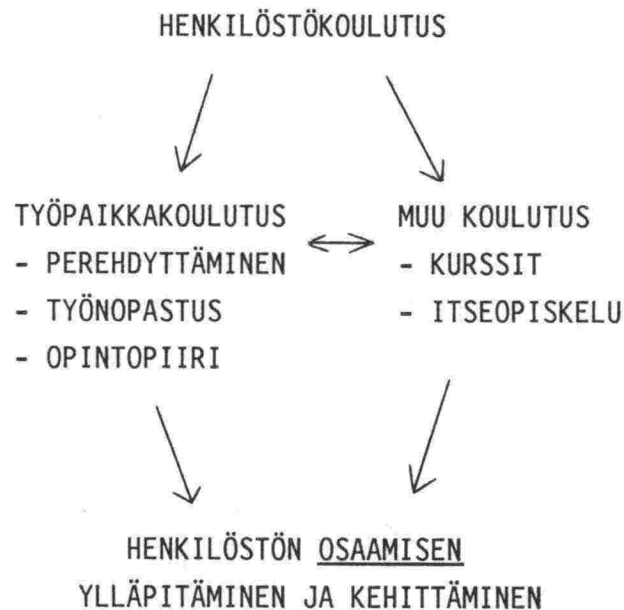
Edellä esitettyjen lisäksi voi esimies edesauttaa joukkueensa kehittymistä järjestämällä opintopiiri- ja laatupiiritoimintaa, opintomatkoja, näyttelyissä käyntejä jne.

Kaikissa koulutusta koskevissa asioissa saa esimies apua koulutusyksiköstä ja koulutusasiantuntijoilta.

## 2. KOULUTTAMINEN TYÖPAIKALLA

### 2.1 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS OSANA KOULUTUSTOIMINTAA

Suurin osa työnteossa tarvittavista tiedoista ja taidoista opitaan työtä tehdessä. Kuitenkin monessa tapauksessa työn oppiminen on vaivalloista ja hidasta "yritys - erehdys" -oppimista. Oppimista voidaan merkittävästi helpottaa, nopeuttaa ja tehostaa järjestämällä työpaikalla opetusta. Kun tulokas aloittaa työn tai jo talossa oleva vaihtaa tehtäviä tai kun työvälineet ja menetelmät muuttuvat, tarvitaan perehdyttämistä ja työnopastusta. Ne ovat osa laitoksemme henkilöstökoulutusta ja niillä ylläpidetään ja kehitetään osaamista.



Kuva: Perehdyttäminen ja työnopastus osana henkilöstökoulutusta.

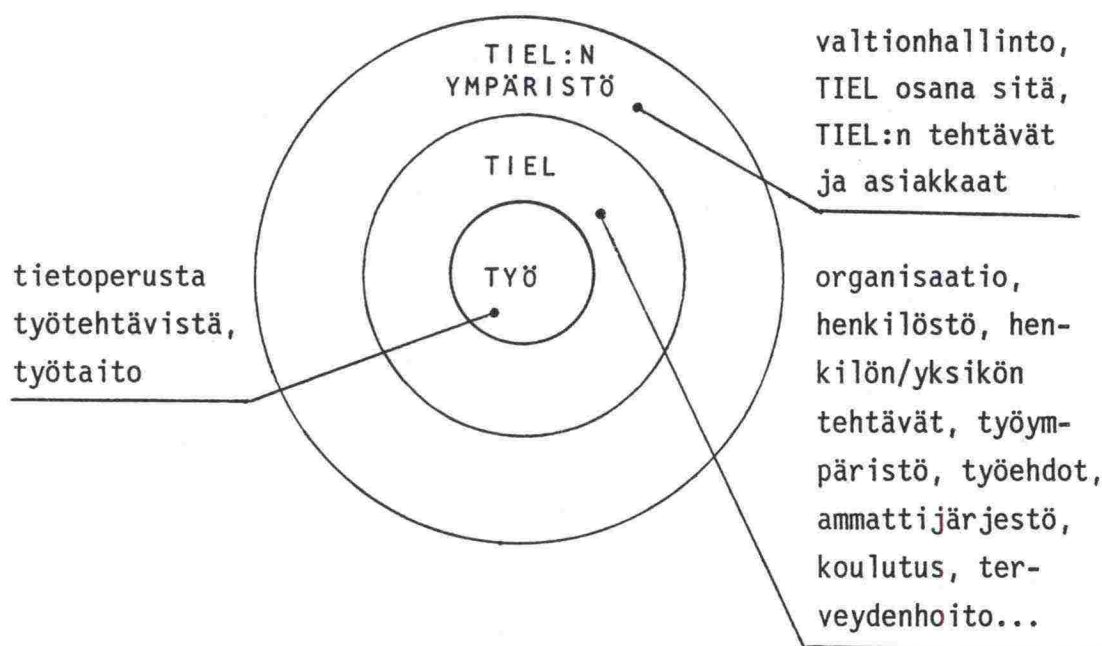
Koulutuksella saavutetaan paras tulos kun käytetään eri koulutusmuotoja rinnakkain ja toistensa tukena. Kaiken koulutuksen tulee aktiivoida ja kannustaa jatkuvaan itsensä kehittämiseen - itseopiskeluun.

## 2.2 PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOPASTUKSEN KÄSITE

Perehdyttämisellä ja työnopastuksella tarkoitetaan suunnitelmallista, pääosin työpaikalla järjestettyä opetusta.

Perehdyttämisen määritelmä: Perehdyttämisellä tarkoitetaan opetus-toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on varustaa tulokas tai talossa yksikköä vaihtava henkilö riittävällä laitosta, työtehtäviä, työympäristöä ja työehtoja koskevilla tiedoilla, jotta hän kykenee itsenäisesti toimimaan työyhteisössään.

Työnopastuksen määritelmä: Työnopastuksella tarkoitetaan henkilölle tai ryhmälle annettavaa järjestelmällistä työtehtävien opetusta työpaikalla. Tavoitteena on hyvän työtaidon oppiminen taloudellisesti ja motivoivasti.



Kuva: Perehdyttämisen ja työnopastuksen alueet. Karkean jaon mukaan kaksi ulointa aluetta ovat perehdyttämisen alueita ja sisin työnopastuksen alue.

### 3. PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 MITÄ PEREHDYTTÄMINEN ON?

- Perehdyttämisellä pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan sopeutumista uuteen työhön ja työyhteisöön.
- Perehdyttämisen tavoitteena on rakentaa henkilölle hyvä tietoperusta ja motivaatio työyhteisössä toimimista varten.
- Perehdyttämisen sisältö ja laajuus riippuvat henkilön työtehtävistä, työkokemuksesta ja koulutuksesta.
- Perehdyttäminen toteutetaan pääosin työpaikalla esimiehen ja työntekijöiden (perehdyttäjän, työnopastajan) toimesta. Perehdyttämiseen voi osallistua myös työhönottaja, luottamusmies, työterveydenhoitaja jne. Osa tulokkaiden perehdyttämisestä voidaan järjestää yhteistilaisuuksina. Toteuttaminen tapahtuu suunnitelmallisesti, useassa osassa, alkaen jo työhönottohaastattelussa. Työyksikössä perehdyttämisen järjestämisestä vastaa yksikön esimies.



#### 3.2 MIKSI PEREHDYTTÄMISTÄ TARVITAAN?

Uudessa työssä tai työpaikassa aloittaminen on ihmiselle vaativa tilanne. On toiveita ja pelkoja; millaista työ mahtaa olla, millaisia ovat työtoverit ja esimies, millainen on työtahti, selviydynkö ja opinko, millainen on palkkakehitys jne.

Henkilöllä on edessään uuden oppimista ja opettelua. Elämäntilanteena työpaikan tai työn muuttuminen aiheuttaa tavallista enemmän henkistä kuormitusta, jopa stressiä. Tästä syystä perehdyttämistä suunniteltaessa olisi kyettävä asettumaan perehdytettävän housuihin.

Toisaalta perehdyttämisessä on kyse työyksikön tehtävien hoidosta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan henkilö kohtuullisessa ajassa omaksumaan tarvittavat tiedot ja taidot.



Hyvästä perehdyttämisestä hyötyy perehdytettävä, työyksikkö ja koko laitos. Perehdyttämisellä voidaan saavuttaa mm. seuraavia etuja:

- Työntekijä tuntee alusta alkaen olevansa laitokselle tärkeä henkilö, mikä näkyy hyvänä työmotivaationa (sitoutumisena työn ja yksikön tavoitteisiin).
- Työntekijälle rakentuu perehdyttämisen kuluessa jäsentynyt kokonaiskuva talosta, työstä ja yksiköstä.
- Vähentää tietämättömyydestä johtuvaa epävarmuuden tunnetta ja pelkoja sekä näin turvaa "pehmeän laskun".
- Vähentää tietämättömyydestä johtuvia tapaturmia ja terveysriskejä.
- Nopeuttaa ammattitaidon saavuttamista.



### 3.3 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET, SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

Perehdyttämisen yleisiä tavoitteita ovat:

- tuntee laitoksen tehtävät, tavoitteet ja organisaation
- tuntee yksikkönsä tehtävät, tavoitteet ja organisaation
- tietää omat tehtävänsä sekä omaa riittävät tiedot ja taidot niiden suorittamiseen. Huom! taidot opitaan työnopastuksella.
- on selvillä työehdoista, oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan
- tuntee työympäristön
- tuntee työtoverinsa, esimiehensä ja luottamusmiehensä

Perehdyttämisellä saavutetaan paras tulos kun se suunnitellaan huolellisesti. Suunnittelun lähtökohtana on kysymys, mitä tietoja ja taitoja perehdytettävä tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään ja kyetäkseen toimimaan yksikössään itsenäisenä jäsenenä.



Suunnittelun ensi vaiheessa syntyy lista asioita, jotka ryhmitellään perehdyttämisen etenemisjärjestykseen. Sen jälkeen sovitaan ketkä huolehtivat eri asiaosuuksista, osuuksien tavoitteista, sisällöistä, ajankäytöstä ja perehdyttämisen seurannasta. Suunnittelun tuloksena syntyy perehdyttämishjelma, joka voi sisältää myös työnopastuksen. Seuraavassa esimerkki perehdyttämisen muistilistasta TIEL:n tierakennustyömaalla.

## PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA

### 1. VASTAANOTTO

- tervetuloa
- tulokkaan tehtävät
- hankkeen tehtävät/  
henkilöstö
- kirjallinen aineisto



### 2. LAITOS JA PIIRI

- tehtävät/organisaatio
- toimialat, hankkeet
- henkilöstö



### 3. HANKE

- nimi, osoite, puhelin
- lähin esimies ja luottamusmies
- tutustuminen työtovereihin/  
tehtäviin/työympäristöön
- yhteistoiminta
- työturvallisuus

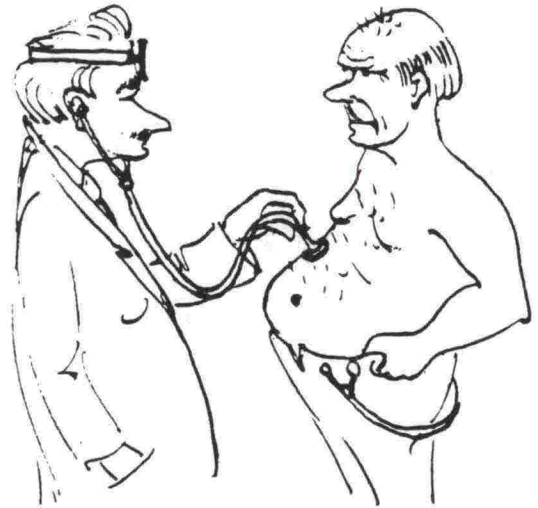
### 4. TYÖSUHDE

- työn kuvaus ja työsuhteen kesto
- työehtosopimus
- palkkaus
- työaika ja poissaolot
- lomat
- ammattijärjestö
- työnopastus, koulutus ja  
etenemismahdollisuudet
- työsopimus



## 5. TERVEYDENHOITO

- työhöntulotarkastus
- lääkärinpassitukset, sairauslomat
- ensiapu



## 6. SOSIAALITOIMINTA

- majoitustilat
- järjestyssäännöt
- työmaakuljetukset
- harrastusmahdollisuudet

## 7. VARASTOTOIMINTA

- mitä varastosta saa/ asioiminen varastossa
- työkalut/tarveaineet/koneet/laitteet



## 8. SUOJELUTOIMINTA

- työsuojaelu; työsuojaeluvaltuutettu, henkilökohtaiset suojavaolineet
- palosuojaelu; sammutusvälineet, hälytysnumerot
- väestönsuojaelu



## 9. MUUT ASIAT

- tiedottaminen; ilmoitustaulu
- lähiseudun palvelut

Muistilista on mukaelma julkaisusta "Perehdyttäminen ja työnopastus":  
Matti Hirvonen

Perehdyttämishjelman perusmalli on yksinkertaisuudessaan seuraavanlainen:

### PEREHDYTTÄMISOHJELMA

Perehdytettävä: .....

Työpaikka: .....

Tehtävä: .....

Nimike: .....

Palvelussuhde alkoi: .....

Lähin esimies: .....

Laatija: .....

<u>Perehdytettävät asiat</u>	<u>Ajankohta</u>	<u>Perehdyttäjä</u>
1. ....	.....	.....
2. ....	.....	.....
3. ....	.....	.....

Perehdyttäminen toteutetaan ohjelman mukaan edeten. Opetettavat asiat annostellaan oppimisen kannalta sopiviin jaksoihin ja jokaiselle jaksolle sovitaan tavoitteet. Opetuksessa painotutaan pääasioihin ja perustellaan ne yksikön tulosten kannalta. Perehdyttämistilanteen tulee olla vuorovaikutteinen siten, että perehdytettävä on aktiivisesti mukana - saa suunvuoron ja uskaltaa kysellä. Oppimistuloksia arvioidaan kaiken aikaa ja perehdyttämishjelman päätyttyä perehdytettävä antaa arvion ohjelmasta ja oppimisestaan.

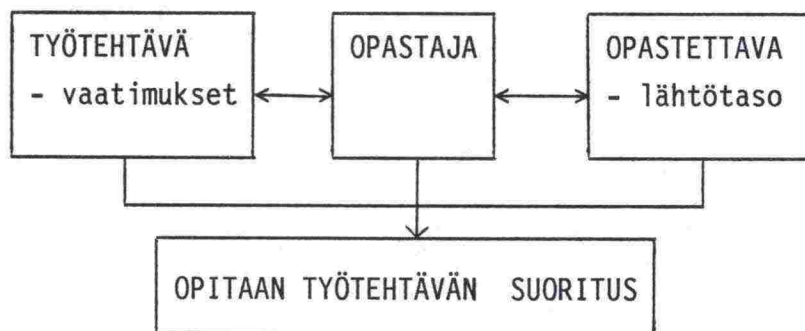
Hyvällä perehdyttämisellä opetetaan OIKEAA TIETOA OIKEA MÄÄRÄ OIKEAAN AIKAAN.

## 4. TYÖNOPASTUS

### 4.1 MITÄ TYÖNOPASTUS ON?

- Työnopeakuksella tarkoitetaan järjestelmällistä työtehtävien opetusta työpaikalla. Opetus tapahtuu aidoilla työvälineillä ja materiaaleilla. Opetuksen apuna voidaan käyttää mm. videoita, simulaattoria tai peliä.
- Työnopeakuksen tavoitteena on ohjata taitavaan, turvalliseen ja tehokkaaseen työntekoon. Opastuksen päättyessä tulee opastettavalla olla työtehtävästä hyvä tietoperusta sekä riittävä taito ja motivaatio tehtävän suorittamiseen.
- Opastajana toimii esimies, työnopeakaja tai ammattihenkilö. Työn opettaminen edellyttää työn tuntemista, osaamista sekä opetustaitoa. Työnopeakus toteutetaan suunnitelmallisesti, soveltaen "Neljän askeleen menetelmää" (VALMISTA - OPETA - HARJOITUTA - TARKASTA).
- Työnopeakusta tarvitaan tyypillisimmin kun tulokas aloittaa työn tai kun työtehtävät, työvälineet tai työmenetelmät muuttuvat. Opastusta tarvitaan itsenäisenä koulutusmuotona sekä kurssimuotoisen koulutuksen rinnalla.

### 4.2 TYÖNOPASTUSTILANNE



Kuva: Työnopeakustilanteen tarkastelumalli (mukaellen Pöyhönen: Työnopeakus tänään)

Työnopastaja on tehtävänsä taitaja, ammattihenkilö, joka vastaa opastuksesta. Hänen tehtävänsä on opettaa työtehtävä opastettavalle. Aikuisena ihmisenä on myös opastettava vastuussa oppimisestaan ja asioiden sujumisesta.

Työnopastuksen tarkoitus on opettaa ja harjoittaa tulokas tai jo talossa oleva henkilö tietyllä taitotasolla turvallisesti, taloudellisesti ja motivoivasti.

#### 4.3 TAITO, OSAAMINEN TYÖNOPASTUKSEN TAVOITTEENA

Millaista on taitava työnteko ja mikä arvo sillä on ihmiselle itselleen ja yhteiskunnalle?

Kuvaileva vastaus näihin taidon peruskysymyksiin löytyy kirjallisuudesta. Eräs nykykirjailijamme kuvaa taitavaa työntekoa seuraavaan tapaan:

Vaikka Aukusti mielessään paheksuikin veljesten välinpitämätöntä suhdetta työväenyhdistykseen, oli hänen pakko ihaila heidän työntekoaan. Se oli vaivatonta, äänetöntä ja tehokasta. Se oli paljaaksi karsittu kaikesta turhasta, kuin jokainen liike olisi suunniteltu etukäteen. Missä tiiltä piti lyhentää, niin siinä silmä mittasi nopeasti ja harkitusti vasaran jo samalla iskiessä kappaleen tiilestä. Työnteon ja sitä seuraavan tuloksen katseleminen vaikutti Aukustin suhtautumiseen. Veljesten arvo nousi Aukustin silmissä ja kun tuli puhe työnteosta, niin Aukustille tuli tavaksi sanoa:

- Katsokaa Huuskosen veljeksiä. Niiltä työnteko käy luontojaan kuin pääskyselä lento...

(Räikkönen E: Punainen harju, osa 2, s. 306)

(Pöyhönen: Työnopastus tänään)

Edellä kuvatusta voimme päätellä miltä taitava työnteko näyttää. Se näyttää NOPEALTA, TARKALTA, ja TALOUDELLISELTA. Edellä luetellut piirteet eivät kuitenkaan kerro sitä, mihin taito perustuu.

### Mihin taito perustuu?

Taito voidaan vapaasti määritellä seuraavasti:

"Taito on suurelta osaltaan oppimiseen ja harjaantumiseen perustuvaa jonkin käytännön suorituksen osaamista, taitamista, hallintaa".

Jonkin työn taitava tekeminen vaatii osuvaa käsitystä työn tavoitteesta, päämäärästä. Tavoitteet antavat työlle merkityksen, ne motivoivat, aktivoivat ja suuntaavat toimintaa. Ihmisen toiminta on perusluonteeltaan tavoitteellista.

Tavoitteen lisäksi ihmisen tulee hahmottaa lähtökohta; työvälineet, materiaali ja työolosuhteet sekä jäsentää mielessään siirtyminen lähtötilasta askeleittain tavoitetilaan. Tätä ihmisen ajatuksissa rakentamaa kuvaa voidaan kutsua sisäiseksi malliksi tai orientaatio-perustaksi. Sisäiset mallit ovat taidon perusta. Ne ovat toimintasuunnitelmia työn tekemistä varten ja niiden merkitystä voi verrata karttaan tai vaikkapa talon piirustuksiin. Ilman karttaa on vaikea suunnistaa ja talon rakentaminen hankalaa ilman kunnollisia piirustuksia.

Kaikkea ihmisen toimintaa edeltää valmistelu. Uuteen työhön valmistautuessa pyrkii hän hahmottamaan; mikä on tavoite, "mistä päästä lähdän liikkeelle", miten etenen vaihe vaiheelta ja mikä on keskeistä tavoitteen saavuttamiseksi. Näin hän rakentaa ajatuksissaan sisäistä mallia. Työnopastuksen tehtävänä on aikaansaada hyviä sisäisiä malleja. Se merkitsee sitä, että opastettava on saatava tekemään ajatustyötä - ajattelemaan ja jäsentämään näkemäänsä ja kuulemaansa.

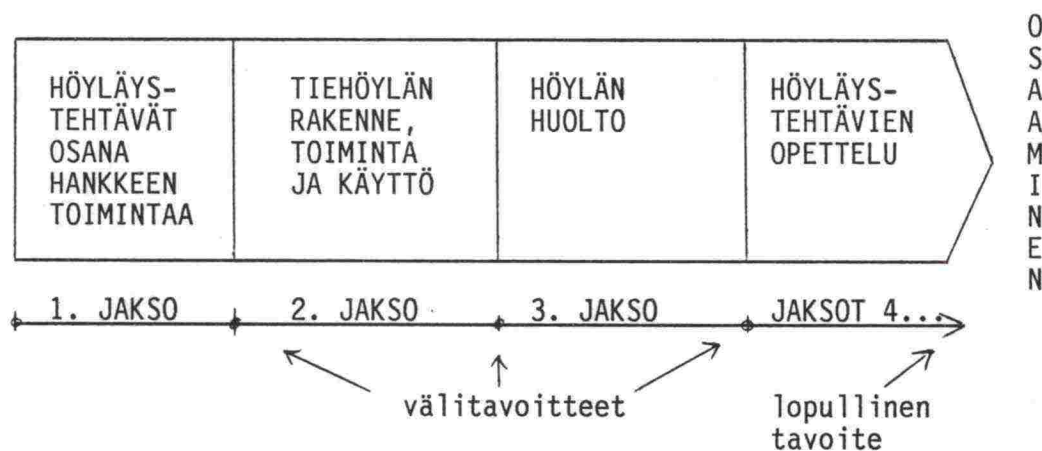
Laadukkaan sisäisen mallin pohjalla työskentelevän tekijän työtä luonnehtii järkevä ajankäyttö, suunnitelmallisuus, ennakointi, joustavuus jne. Nämä myönteiset piirteet, jotka usein saavat ihailua osakseen, perustuvat työn hyvään ajatukselliseen erittelyyn.

#### 4.4. TYÖNOPASTUKSEN VALMISTELU TYÖPAIKALLA

"Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty" on vanha viisaus, joka pätee työnohastuksenkin suhteen. Kuitenkin aivan liian usein ohastus on pikaista "näytetään vähän" -toimintaa, joka ei johda tehtävien kunnolliseen oppimiseen.

Esimiehen toimenpiteillä on ratkaiseva merkitys ohastuksen onnistumiseksi - pystyykö hän muokkaamaan ilmapiirin ohastustoiminnalle suotuisaksi ja järjestämään toiminnalle sopivat ajalliset ym. puitteet. Työnohastaja vastaa opettamisesta ja oppimistuloksista suhteessa järjestettyjen puitteiden tasoon. Seuraavassa muutamia valmistelutoimia, jotka edesauttavat tuloksellisen ohastustoiminnan aikaansaamista.

- Jaetaan opetettava työtehtävä sopiviin jaksoihin ja asetetaan oppimistavoitteet. Seuraava esimerkki kuvaa höylästyön ohastuksen jaksottelua.

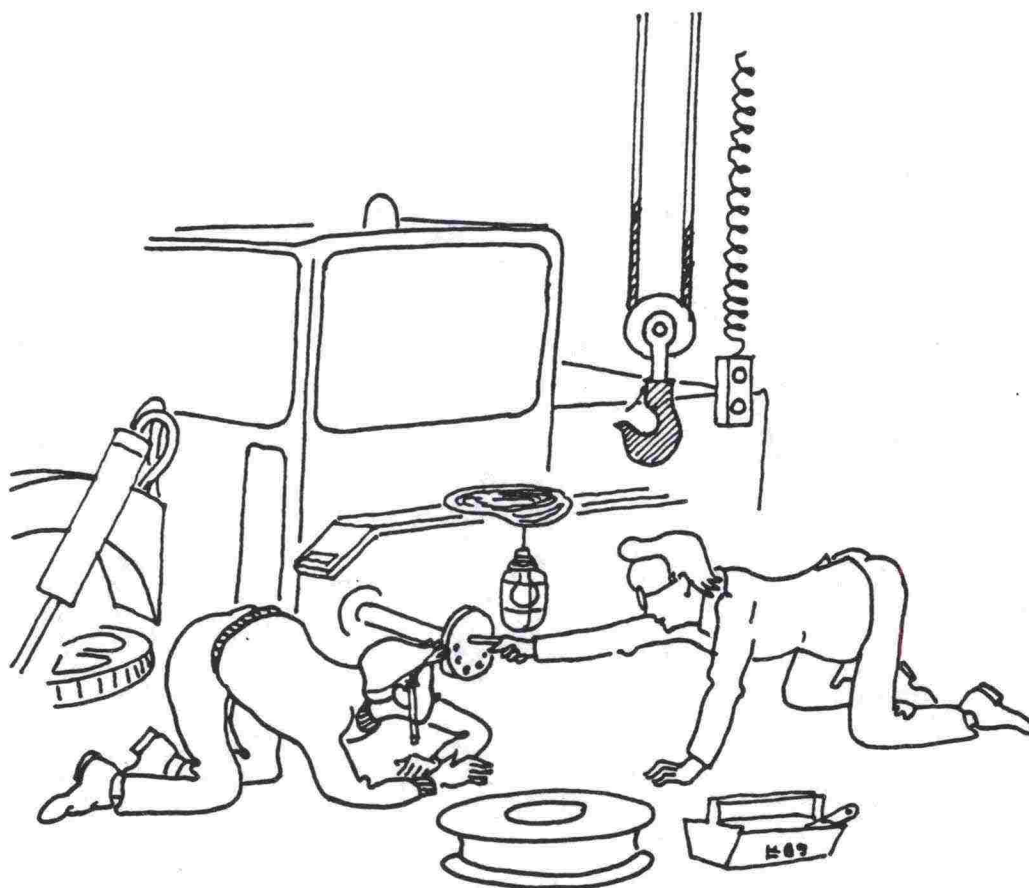


- Arvioidaan ja varataan ohastuksen toteuttamiseen tarvittava aika
- Varataan ohastajalle aikaa ohastuksen suunnitteluun ja valmisteluun
- Sovitaan ohastuksen tavoitteista, jaksoista ja ajankohdista yhdessä

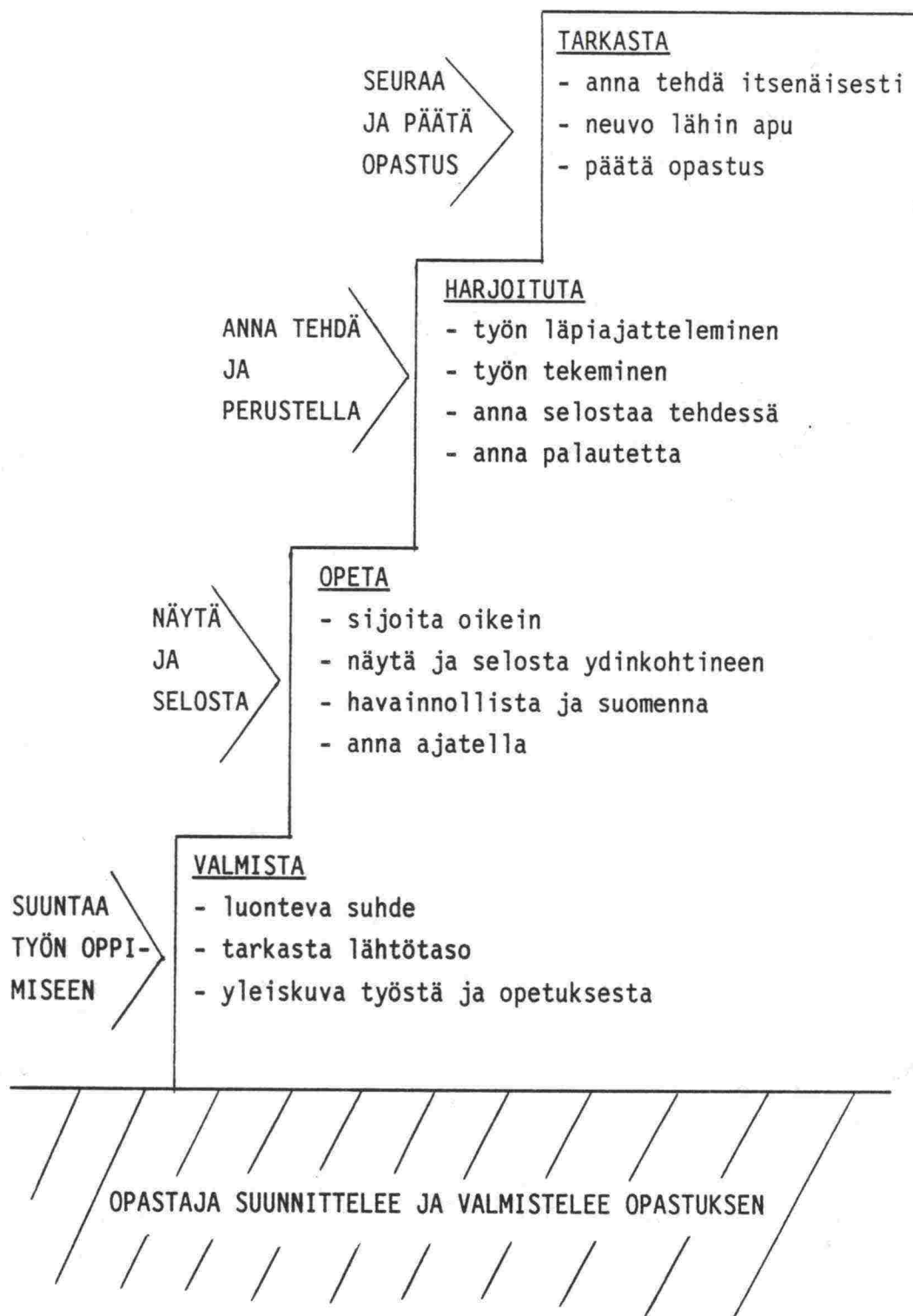




#### 4.5 TYÖNOPASTUKSEN TOTEUTTAMINEN - NELJÄN ASKELEEN MENETELMÄ



Kaikissa töissä tarvitaan hyvä menetelmä, jotta voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. "Neljän askeleen menetelmä" on menetelmä työnopastusta ja työnopastajaa varten (ks. seuraava sivu). Siinä on tiivistetyssä muodossa tärkeitä työn oppimisen ja opettamisen lainalaisuuksia. Nimensä mukaisesti siinä on neljä askelta (VALMISTA - OPETA - HARJOITUTA - TARKASTA). Menetelmän portaikko on kokemukseräisesti syntynyt ja käyttökelpoiseksi havaittu.

NELJÄN ASKELEEN MENETELMÄ

#### 4.6 HYVÄN TYÖNOPASTUKSEN HYÖTYJÄ

Tyypillisiä hyvän työnopastuksen hyötyvaikutuksia ovat:

- Työt opitaan perusteellisemmin ja nopeammin. Kun laadukas työnopastus aloitetaan talossa, on hyvin tavallista, että oppimis- ja harjoitteluaika putoaa puoleen tai kolmasosaan entisestä.
- Työn laatu paranee ja hukkatyö vähenee. Esimerkiksi hukkatyö on vähentynyt monesti alle puoleen työnopastusta edeltäneestä tilanteesta.
- Tuottavuus paranee, koska harjoittelua on vähemmän ja "täysi-tehoista" työskentelyä vastaavasti enemmän.
- Tapaturmat ja "läheltä piti" -tilanteet vähenevät. Kokemattomuudesta ja tietämättömyydestä johtuvia tapaturmia on voitu merkittävästi vähentää järjestelmällisellä työnopastuksella (mm. teollisuudessa). Toimisto- ja päätetyössä työnopastuksella voidaan tehokkaasti edistää ergonomisten työtapojen omaksumista.
- Vähennetään työn oppimisen aiheuttamaa psyykkistä rasitusta ja stressiä. Kunnolla hoidettu työnopastus turvaa "pehmeän laskun" tulokkaalle ja vanhallekin konkarille.
- Työmotivaatio ja työtyytyväisyys paranevat. Tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että hyvä työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat yleisempiä osaavilla työntekijöillä.
- Yhteistyö kehittyy. Yhteistyö sujuu paremmin ja on hedelmällisempää osaavien tekijöiden kesken.
- Esimiehen työ helpottuu. Työt toteutuvat suunnitelmien mukaisesti, häiriöitä on vähemmän ja valvonnan tarve vähäisempi.

## 5. KOULUTUSTARPEET, TYÖPAIKKA - KOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

### 5.1 JOHDANTO

Henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeet nousevat esiin yksikön tavoitteista. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen ovat keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla vaikutetaan myönteisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja yhteistyöedellytyksiin.

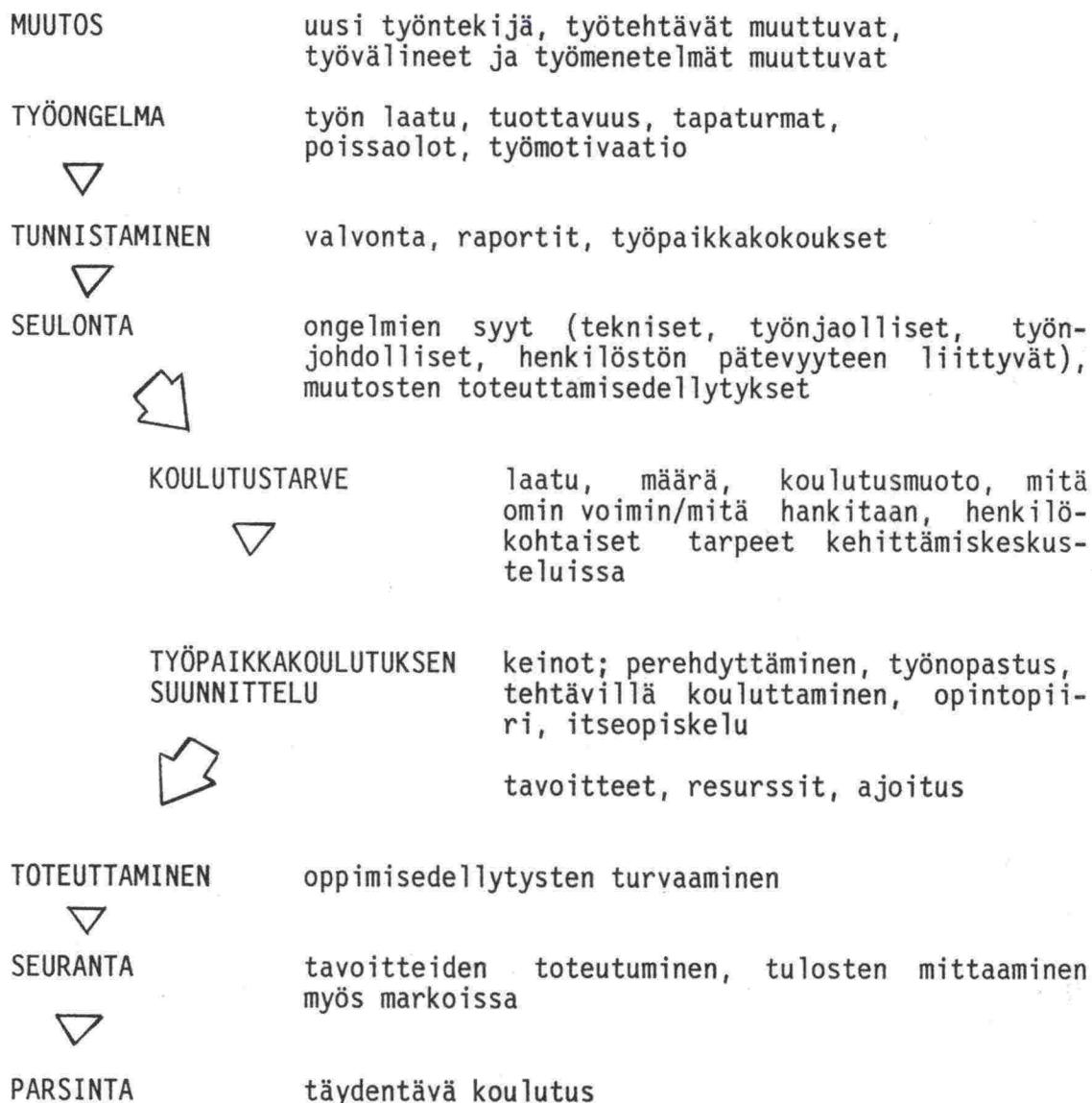
Koulutustarpeiden lähtökohtia ovat päivänkohtaiset työongelmat ja ennakoitavissa olevat muutokset. Useat työongelmat johtuvat tietojen ja taitojen riittämättömyydestä ja ovat poistettavissa koulutuksen keinoin. Myös muutokset ajetaan hallitusti sisään hyvällä koulutuksella.

Laitoksemme koulutustoiminnan perusajatuksena on, että koulutustarpeet tyydytetään ensisijaisesti työssä, työpaikalla. Työpaikka on oppimismielessä mitä parhain. On aito työympäristö, aidot välineet ja menetelmät - mahdollisuudet töiden harjoitteluun ja opitun soveltamiseen ovat mainiot - oppiminen johtaa osaamiseen. Lisäksi käytännön kokemukset osoittavat, että työn läheisyys lisää oppijan aktiivisuutta ja motivaatiota.

Työssä oppimisen edistäminen ja työpaikkakoulutuksen järjestäminen on esimiehille suuri haaste, joka antaa uusia mahdollisuuksia. Mahdollisuuden tuloksekkaampaan toimintaan, parempaan fiilinkiin ja myös mahdollisuuden esimiehenä menestymiseen. Työpaikkakoulutusta kehitettäessä on keskeistä esimiesten ja koulutusasiantuntijoiden yhteistyö. Sitä tulisi nykyisestään lisätä ja tiivistää - olisi löydettävä yhteinen näkemys ja yhteiset tavoitteet.

## 5.2 TYÖPAIKKAKOULUTUKSEN MALLI

Kunnossapitotoimialalla on kehitetty kuljettajien ja asentajien kouluttamista varten nk. Pyörremenetelmä. Menetelmä antaa systemaattisen mallin työpaikkakoulutuksen suunnittelua ja toteuttamista varten. Mallia voidaan soveltaa minkä tahansa henkilöstöryhmän koulutuksessa.



Kaavio: Työpaikkakoulutuksen malli, mukaellen "Pyörremenetelmää"

### 5.3 MITÄ TULOKSELLINEN TYÖPAIKKAKOULUTUS EDELLYTTÄÄ?

1. Esimiehet ymmärtävät henkilöstön kehittämisen merkityksen ja vastuunsa joukkueen kehittäjinä sekä omaavat riittävät valmiudet työpaikkakoulutuksen järjestämiseen.
2. Koko joukkue on sitoutunut työpaikkakoulutukseen. Ymmärretään, että on kyse yhteiseen hiileen puhaltamisesta - yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
3. Tarvitaan työnopastajia, jotka ovat ammatillisesti osaavia, henkilöinä sopivia ja opetustaitoisia. Opetustaidon hankkimiseen ja kehittämiseen tarvitaan työnopastajakoulutusta.
4. Hyvä työpaikkakoulutuksen organisointi mahdollistaa tarpeita vastaavan, joustavan opetustoiminnan. Työpaikkakoulutuksen järjestämisestä vastaa kukin yksikkö, mutta opastajien käytöstä voidaan sopia myös yksiköiden kesken. Tällöin opastajien saatavuus lyhyelläkin varoitusajalla onnistuu.
5. Työpaikkakoulutus on järjestelmällistä ja suunnitelmallista, aina tietyissä muutos- ja ongelmatilanteissa järjestettävää koulutusta. Perehdyttämis- ja työnopastusohjelmilla sekä erilaisilla seurannan apuvälineillä voidaan helpottaa ja tehostaa ko. toimintaa.
6. Opetuksen laatua voidaan parantaa käyttämällä apuna mm. työnopastuskortteja, simulaattoreita ja video-ohjelmia.

## AINEISTON TEKEMISESSÄ KÄYTETYT LÄHTEET:

PENTTI RAJAMÄKI -  
EERO VOUTILAINEN:

ESIMIES JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

MATTI PÖYHÖNEN:

TYÖNOPASTUS TÄNÄÄN, TIETOMIES

PÖYHÖNEN - TEIKARI -  
VARTIAINEN:

MITEN TAITAVA TYÖSUORITUS OPITAAN?

MATTI HIRVONEN:

PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

TARMO HELENIUS:

PERUSTIETOA TYÖNOPASTUKSESTA I JA II

TVH 741454

KULJETTAJIEN JA ASENTAJIEN KOULUTUS-  
JÄRJESTELMÄ, TYÖRYHMÄN LOPPURAPORTTI  
13.10.1978

