

Laura Putkonen

Perehdyttäminen kuljetusliikkeessä

Opinnäytetyö

Syksy 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Laura Putkonen

Työn nimi: Perehdyttäminen kuljetusliikkeessä

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 43

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityinen kuljetusliike Etelä-Pohjanmaalta. Uuden työntekijän perehdyttäminen jää tänä päivänä usein liian suppeaksi, jolloin työnantajalta kuluu jälkeinpäin aikaa ja rahaa virheiden korjaamiseen. Toimeksiantajayritys sai kesällä 2012 uuden urakan, joten uusien kuljettajien rekrytoiminen ja heidän perehdyttäminen uusiin tehtäviin on ajankohtaista.

Varsinaista suunniteltua perehdytysohjelmaa yrityksellä ei ole, joten opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa toimintaehdotuksia, jotka ovat tukena perehdytyksessä ja auttavat uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja – yhteisöön.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitellään perehdytysprosessi alusta loppuun saakka. Kolmannessa luvussa kerrotaan yleisesti kuljetusalasta sekä toimeksiantajayrityksestä. Neljännessä kappaleessa kerrotaan tiedonkeruun menetelmät ja tulokset, sekä esitellään toimintaehdotukset tiedonkeruun tuloksiin pohjautuen.

Opinnäytetyössä on otettu huomioon myös se, miten tärkeää kokeneempien työntekijöidenkin perehdyttäminen on ja miten työyhteisössä kaikki pystyvät omalta osaltaan vaikuttamaan uuden työntekijän perehdyttämiseen sekä formaalisella että informaalisella viestinnällä. Ratkaisevaa ei ole se, kenet palkataan, vaan se, miten hänet perehdytetään työtehtäviinsä.

Avainsanat: kuljetusala, kuljettaja, perehdytys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Author: Laura Putkonen

Title of thesis: Orientation in a transport company

Supervisor: Beata Tajjala

Year: 2012

Number of pages: 43

Number of appendices: 0

The client of this thesis is a private transport company from western Finland. These days, the orientation of a new employee is not so extensive as it should be and it requires a lot of time and money from the employer to fix mistakes afterwards. The client had a new contract in summer 2012 so recruiting new staff and orientating them to new duties is a current issue.

The client company does not have a plan for orientating new employees, so the aim of this thesis was to give them suggestions for practices that will support orientation and help the new employee integrate into the new working environment and work community.

The theoretical part of this thesis is about the orientating process from the start until the end. The third chapter is generally about transport and the client company of this thesis. The fourth chapter deals with the methods how the information was gathered and the results. It also includes operating suggestions for practices, which are based on the results of data collection.

This thesis also considers the importance of familiarizing also experienced employees and how everyone in the work community can contribute to the orientation of a new employee both through formal and informal communication. The main thing is not who you recruit, but how you operate the employee to their new duties.

Keywords: transport, haulier, orientation

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ	2
THESIS ABSTRACT	3
SISÄLTÖ	4
KUVIOLUETTELO.....	5
1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTTÄMISPROSESSI	8
2.1 Perehdyttämisen hyödyt.....	11
2.2 Perehdyttämisen suunnittelu	13
2.3 Perehdyttämisen toteutus	16
2.3.1 Perehdytyksen vastuuhenkilöt	16
2.3.2 Perehdyttämisen vaiheet.....	17
2.3.3 Työnopastus	18
2.3.4 Perehdytyksen kehittäminen	21
2.4 Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	22
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	26
3.1 Kuljetusala	26
3.2 Lähtötilanne	28
4 KULJETTAJAN PEREHDYTTÄMINEN	30
4.1 Tiedonkeruun menetelmä ja toteutus	30
4.2 Tiedonkeruun tulokset.....	32
4.3 Toimenpide-ehdotukset.....	33
4.3.1 Orientaatiopäivät ja henkilöstöpalaverit	34
4.3.2 Tarkistuslista	35
4.3.3 Oheismateriaali	36
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	41

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Perehdyttämisen pelikentillä.	8
KUVIO 2. Työn perehdyttämisen kokonaisuus.....	13
KUVIO 3. Uuden tiedon luomisen malli.....	14
KUVIO 4. Työnopastusmalli.	20

1 JOHDANTO

Kuten Ulrich ja Brocbank (2005, 102) kirjassaan toteavat, merkittävää ei ole se, kenet palkataan, vaan se, miten työntekijöiden kanssa toimitaan jälkeinpäin. Eli kuinka heidät perehdytetään, jotta he voisivat omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti yrityksen menestykseen.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä työtehtäviinsä. Tutkimukselliselle opinnäytetyölle vaihtoehtona on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on työelämän toiminnan järjeistäminen ja opastaminen. Ammattikorkeakoulutasoisen opinnäytetyön tarkoitus on olla sekä käytännönläheinen että työelämälähtöinen, taitojen ja tietojen hallinta tulee olla riittävällä tasolla ja opinnäytetyön tulee täyttää tutkimukselliset periaatteet. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9 – 10.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kuljetusliike, jonka työntekijöiden perehdyttäminen on tällä hetkellä ajankohtaista. Uuden urakkasopimuksen myötä kuljetusliike joutuu palkkaamaan uusia kuljettajia. Pienillä yrityksillä ei yleensä ole tarpeeksi tietämystä henkilöstötoiminnan laajasta kentästä, eikä myöskään yleensä resursseja toteuttaa kehittämissuunnitelmia.

Perehdyttäminen on kuljetusalalla erityisen tärkeää ja sillä on tärkeä merkitys toiminnan laadussa ja työsuorituksissa syntyvissä häiriöissä. Vahingot syntyvät yleensä siitä, että ihmiset toimivat väärin, virheestä tai välinpitämättömyydestä. Riittämätön perehdytys on kuljetusalalla riski, sillä nykypäivänä alan säädökset ja lait edellyttävät laajaa tietämystä toimialasta ja siihen liittyvistä turvallisuussäädöksistä.

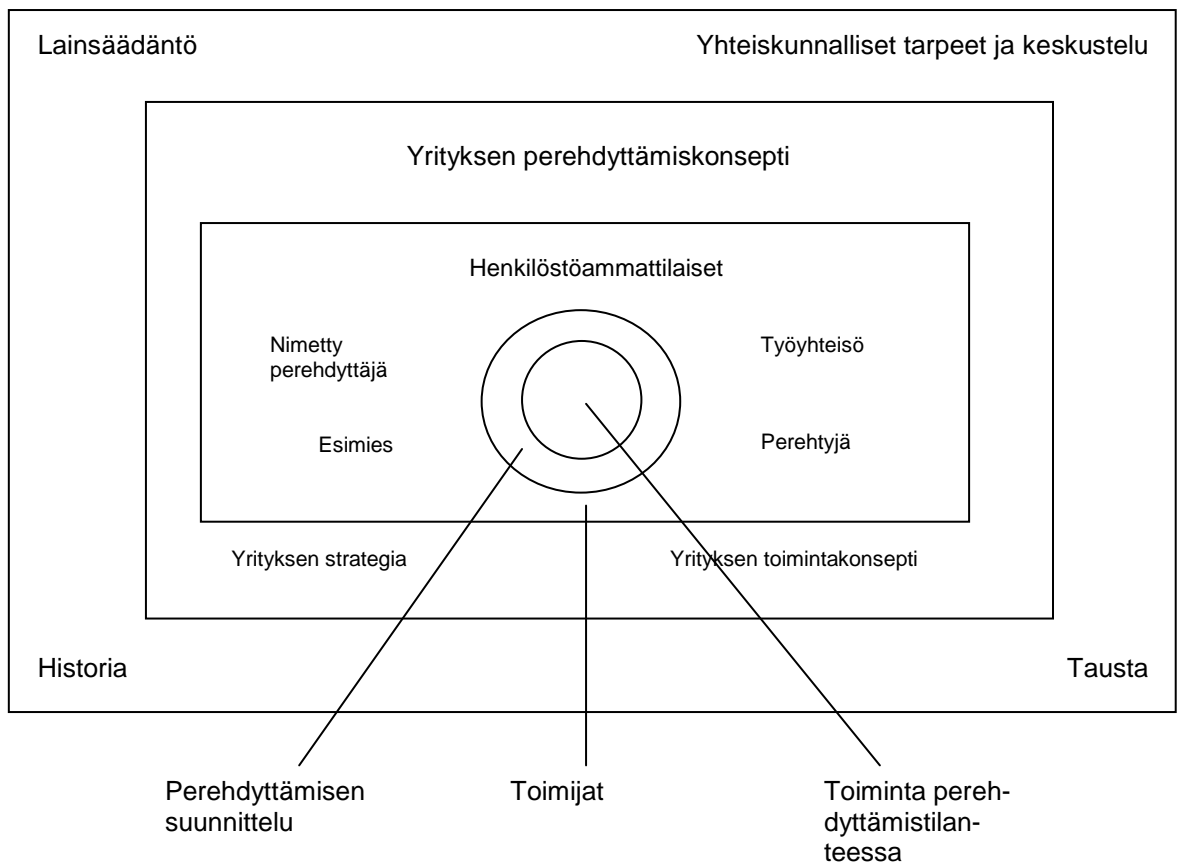
Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyössä tiedonkeruu on toteutettu haastattelemalla kuljetusliikkeen kuljettajia ja yhtä esimiestä sekä keskustelemalla vapaamuotoisesti heidän kanssaan. Kuljettajista osa on ollut talossa kauemmin ja osa henkilöistä on uusia työntekijöitä. Uu-

sien työtehtävien myötä myös vanhojen työntekijöiden tietojen ja taitojen päivittäminen on ajankohtaista.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yhtä henkilöstötoiminnan osa-aluetta, eli perehdyttämistä, sekä esitellään toimintaehdotuksia, jotka opastavat kuljetusliikkeen esimiehiä suunnittelemaan ja toteuttamaan tarkoituksenmukaisen perehdytyksen kuljettajille. Niiden avulla pystytään tehostamaan ja nopeuttamaan työtehtävien suorituksia, sekä välttämään virheitä kuormausyksiköiden lastauksessa ja terminaalikäsittelyssä.

2 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Aiemmin perehdyttäminen oli pääasiassa työhön opastamista. Syynä oli se, että työympäristöt eivät olleet niin monimutkaisia, eikä tehtävien suorittamiseen tarvittu laajempaa näkökulmaa. Nykyaikana työntekijän tulee ymmärtää yrityksen toiminta ja yrityksen missio. Yrittäjä, joka pystyy onnistuneesti yhdistämään sekä liiketoimintatavoitteensa että vastuulliset toimintatavat, sisältäen alaisten hyvän kohtelun, luo kannattavan liiketoimintaperustan. Se mahdollistaa työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen, joka taas tuottaa yritykselle lisäarvoa. (Kupias & Peltola 2009, 13 – 14.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 16).

Kupias ja Peltola (2009, 16) esittelevät koko perehdyttämisen kentän kuviossa 1. Perehdyttäminen on olennainen osa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista ja hyvää henkilöstöhallintoa. Asiakas on viime kädessä se henkilö, joka perehdyttä-

misen arvioi saamansa palvelun tai tuotteen perusteella. Helsilän ja Salojärven (2009, 137) mukaan perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia enemmän kuin varsinaista uuden työntekijän osaamisen kehittämistä.

Perehdyttämisen määritelmät ovat moninaisia, joissa perehdyttämisen sisältöä käsitellään sekä konkreettisten työhön liittyvien toimintatapojen kautta että yksilön inhimillisten tarpeiden kautta. Seuraavassa on muutamia määritelmiä siitä, mitä perehdyttäminen on.

Viitala (2004, 261) kirjoittaa itse työtehtävän olevan perehdyttämisen ydin. Siihen liittyen työntekijälle on selvitettävä

- menetelmät
- koneet ja järjestelmät
- materiaali- ja informaatiovirrat
- häiriöiden korjaaminen
- työturvallisuus.

Kankaan (2007, 2) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa henkilö yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin. Sen avulla perehdytettävä oppii työpaikansa toiminta-ajatuksen, toimintaperiaatteet työpaikalla ja toimintatavat. Uusi työntekijä oppii perehdytyksen avulla työpaikan asiakkaat, muut työntekijät ja esimiehet. Myös omat työtehtävät sekä niihin kohdistuvat odotukset ja työntekijän oma vastuu työyhteisön toiminnassa tulevat perehdyttämisen myötä tutuiksi. Työturvallisuusohjeet ovat myös tärkeä osa-alue, mikä uuden työntekijän tulee ymmärtää.

Ulrich ja Brockbank (2005, 101 - 102) määrittelevät kuusi osa-aluetta, jotka yrityksen tulisi ottaa perehdytyksessä huomioon, jotta saadaan uusi työntekijä tuottavaksi nopeasti:

- *Hallinnolliset toiminnot.* Tehokkaasti ja nopeasti selostaa hallinnolliset yksityiskohdat (henkilökortti, viralliset lomakkeet, tieto, koneet jne.) tehdäkseen hyvän ensivaikutelman.
- *Aikainen palaute.* Antaa suoraa ja rehellistä palautetta 30, 60 ja 90 päivän päästä aloituspäivästä. Tämä luo positiivisen sävyn ja antaa mahdollisuuden tehdä mahdollisia korjauksia työn suorittamisessa.
- *Nopea menestys.* Löytää toimeksianto, mistä työntekijä pystyy ottamaan vastuun ja suorittamaan sen loppuun. Kun annetaan mahdollisuus uudelle työntekijälle saavuttaa menestystä aikaisessa vaiheessa, se luo tälle onnistumisen tunteen (can do-feeling).
- *Perehdyttäminen koko arvo ketjuun.* Luoda kontakteja yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin, jotka hyötyvät työntekijän tuotoksista.
- *Tiimiin sopeutuminen.* Jakaa tiimin historia, normit, odotukset ja asetetut tavoitteet. Kannustaa tiimiä kommunikoimaan uuden tulokkaan kanssa.
- *Kuunteleminen.* Uudella työntekijällä on usein ajatuksia, joilla parantaa toimintaa. Kutsu uusi työntekijä lounaalle tai muihin epävirallisiin tilaisuuksiin esimiehen kanssa jakaakseen huomioita ja ideoita keskenänsä.

On kuitenkin otettava myös huomioon, ettei perehdyttäminen ei ole pelkästään dokumentoitua tai sanallista viestintää. Sanattomalla viestinnällä on myös suuri merkitys, sillä sen kautta uusi työntekijä omaksuu työyhteisön arvomaailman ja käyttäytymismallit. Heiske (2005, 15) kirjoittaa uuden työntekijän vaistoavan työhön ominaisen rytmin, ja omaksumalla saman rytmin hän yrittää sopeutua organisaatioon. Tämän kautta myös työkavereilla on osaltaan suuri vaikutus uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Luukkalan (2011, 157 - 158) mukaan uuden työntekijän kannalta perehdyttäminen on tärkeää, sillä ihmisillä on luontainen tarve tulla hyväksytyksi ja tuntee olonsa turvalliseksi uudessa työympäristössä. Tämä turvallisuuden tunne on eräs yksilön psykologisista perustarpeista johon perehdyttäminen osaltaan vaikuttaa. Luukkala esittelee kirjassaan myös Abraham Maslow'n tarvehierarkian, jonka mukaan ihmisen eriasteisia tarpeita ovat seuraavat;

- fyysiset tarpeet
- turvallisuuden tunne
- yhteisöön kuuluminen
- arvostuksen saaminen
- itsensä toteuttaminen

Luukkala (2011, 157 - 158) kirjoittaa myös, että turvallisuuden tarpeen täyttymisen lisäksi perehdyttäminen osaltaan vaikuttaa myös muiden edellä mainittujen tarpeiden täyttymiseen. Vaikka Maslow'n tarvehierarkia on kymmeniä vuosia vanha, sitä käytetään vieläkin niin työyhteisö- kuin johtamiskoulutuksissa. Sen mukaan fyysisten perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen on psykologisten tunnetarpeidemme vuoro, jotka on mainittu yllä.

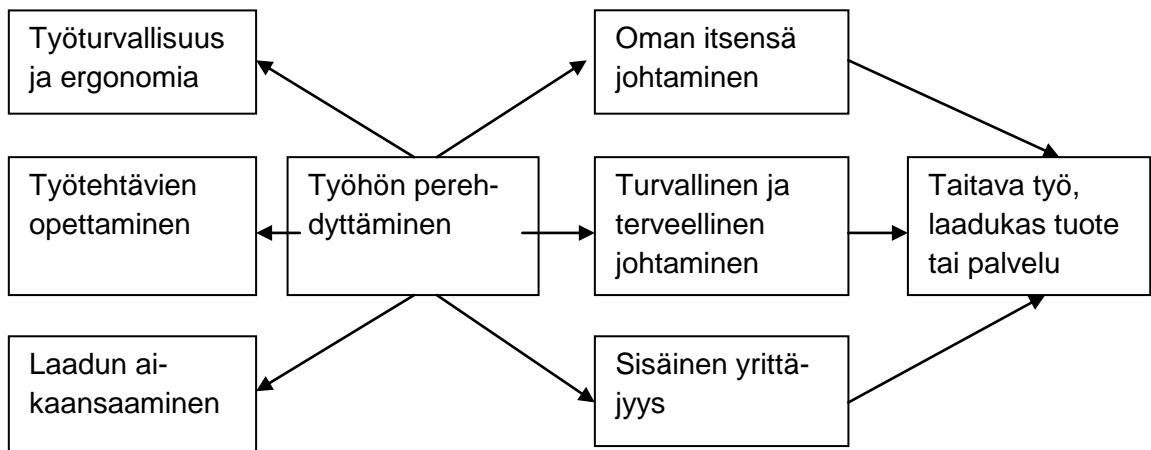
2.1 Perehdyttämisen hyödyt

Lepistön (2000, 63 - 64) mukaan laadukas perehdyttäminen poistaa työntekijän epävarmuutta työtehtävissään ja henkilön sopeutuminen työyhteisöön tulee helpommaksi. Työntekijä suoriutuu tehtävistään sujuvammin ja hänen osaaminen tulee esille paremmin. Perehdyttämällä myös työntekijän vastuuntunto ja mielenkiinto työtä kohtaan lisääntyvät. Perehdytetyt työntekijät tavoittavat laatutavoitteet sekä normaalin ansiotason nopeammin. Myös ammattitaidon kehittyminen nopeutuu ja eteneminen työssä helpottuu. Myös Kauhanen (2010, 24) kirjoittaa perehdyttämisen olevan edellytys sille, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, jolloin hän pystyy omalla toiminnallaan parantamaan urakehitysmahdollisuuksiaan ja palkkatasonsa kasvua. Tämä myötävaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen ja motivaation kasvuun.

Kauhasen (2010, 24) mukaan perehdyttäminen on yksi esimiehen johtamisvälineistä. Lisäksi Lepistö (2000, 64) sanoo esimiehen hyötyvän työntekijänsä perehdyttämisestä valtavasti, sillä se tekee työongelmien ratkaisun helpommaksi, ja säästää tulevaisuudessa esimiehen aikaa. Perehdyttäminen on myös hyvän yhteistyön perusta ja kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Perehdyttämisen seurauksena myös työn laatu ja tulos paranevat. Työntekijöiden asenne niin työpaikkaansa kuin työtehtäviäänkin kohtaan muodostuvat positiivisiksi ja onnettomuuksia sekä virheitä sattuu vähemmän. Perehdyttäminen vähentää myös hävikin ja poissaolojen määrää sekä vaihtuvuus pienenee. Kustannussäästöt suurenevat ja kaluston huolto tulee helpommaksi, sekä raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttö järkevöityy. Hyvin perehdytetty henkilökunta heijastaa myös yrityskuvaan positiivisella tavalla. (Lepistö 2000, 64.)

Kauhanen (2009, 152) toteaa, että perehdyttämisen tavoite on laadukas palvelu tai tuote sekä erinomainen työnhallinta. Tähän tavoitteeseen päästään vain, jos perehdyttäminen toteutetaan opetus ja oppimistapahtumana, jossa kannustetaan omatoimisuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen varsinaisen työtehtävän opettamisen lisäksi.



Kuvio 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009, 152).

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Kuten aikaisemmassa on todettu, perehdyttäminen tapahtuu myös sanattomasti, joten perehdyttämisen suunnittelussa on huomioitava myös tämä asia. Yrityksessä työskentelevän henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntäminen on tullut strategian mukaisessa toiminnan kehittämisessä tärkeäksi kilpailukyvyn säilyttämiseksi (Lankinen ym. 2004, 33).

Hiljainen tieto siirtyy kokeneemmalta työntekijältä uudelle vuorovaikutuksen kautta ja olisi hyvä saada tämä tieto myös näkyväksi. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat luoneet mallin uuden tiedon luomisesta, jossa tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja päinvastoin. Perehdyttämisen näkökulmasta voidaan ajatella, että perehdyttämissuunnitelmalla hiljainen tieto muutetaan näkyväksi. Tämän mallin mukaan tieto voi muuttua neljällä tavalla; sosialisointi, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen kautta. Uuden tiedon luomisen mallia voidaan kuvata kuvion 3 mukaan.



Kuvio 3. Uuden tiedon luomisen malli (Viitala 2005, 168).

- *Sosialisaatiovaihe.* Tietoa siirretään tai vaihdetaan yksilöiden välillä sanallisten ohjeiden avulla (kokemus- ja mallioppiminen)
- *Ulkoistamisvaihe.* Tietoa siirretään dokumentoimalla sekä vertauskuvien ja mallien avulla. (Tiedon jakaminen)
- *Yhdistämisyvaihe.* Uutta tietoa luodaan yhdistämällä, luokittelemalla ja lajittelemalla olemassa olevaa tietoa.
- *Sisäistämisvaihe.* Tieto muutetaan näkyväksi kokemuksen avulla.

Jalava ja Vikman (2003, 86) käsittelevät myös kirjassaan formaalia, eli täsmällistä, ja informaalia, eli äänetöntä tietoa. Heidän mukaansa formaalia tietoa voidaan viedä eteenpäin sähköisesti tai kirjallisesti, ja sen voi myös varastoida tietokantoihin. Informaalin he määrittelevät henkilökohtaiseksi tiedoksi, joka on sisällytetty henkilökohtaiseen kokemukseen. Informaali tieto sisältää tekijöitä, joita on vaikea puhe sanoiksi, kuten intuitio, perspektiivit ja henkilökohtaisen uskomukset. Äänetön tieto opitaan myös keholla, ei pelkästään ajattelulla. Jalavan ja Vikmanin mukaan ammattilaisella on ”näppituntuma” omaan työhönsä ja se muodostaa suuren osan

henkilön osaamisesta, mutta sen käyttötavat ja perustelut ovat hankala selittää toiselle verbaalisti.

Koska perehdyttämisellä on useita eri tehtäviä, muun muassa työntekijän epävarmuuden poistaminen, oppimisajan lyhentäminen, virheiden vähentäminen, työyhteisön toiminnan turvaaminen sekä myönteisen asennoitumisen mahdollistaminen työyhteisöä kohtaan, se on suunniteltava tarkoin, jotta siitä olisi hyötyä. (Lepistö 2000, 68.) Pitkäsen (2010, 65) mukaan oppimisen menetelmät ovat koulutuksen laadun ydinasiat. Hän kirjoittaa myös, että tulevaisuuden osaamista kehitettäessä tavoitteelliset valmennus- ja urakehitysohjelmat ovat tärkeässä roolissa. Ne toimivat sekä yhteisen suunnan osoittajina sekä luovat hyvinvointia työyhteisöön.

Työtehtävät ja työsuhteen pituus vaikuttavat perehdytyksen laajuuteen. Myös pitkiltä vapailta, esimerkiksi opiskelujaksolta tai perhevapaalta palaava työntekijä täytyy perehdyttää uudelleen, sillä vuodessakin työtehtävissä, työympäristössä ja työssä käytettävässä tekniikassa on voinut tapahtua monia uudistuksia. Tällöin perehdyttäminen tapahtuu tapauskohtaisesti. (Österberg 2005, 91.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87) mukaan perehdytyksen tarkoituksen mukaisessa suunnittelussa on otettava huomioon resurssit, nykytilanne ja tavoiteltu toimintakonsepti.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 6 - 7) listaavat asioita, joita tulee ottaa huomioon perehdyttämisen suunnittelussa;

- *Henkilöstöpolitiikka.* Henkilöstöasiat, jotka sisältävät kaikki yleiset periaatteet ja pelisäännöt.
- *Perehdyttäjien valinta.* Selkeät ohjeet ja riittävä opastus perehdyttäjinä toimiville henkilöille.
- *Tavoitteiden määrittely.* Tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet, jotka perehdytettävän on tarkoitus oppia.
- *Perehdyttämisohjelmat.* Yksilöille tai ryhmille laadittuja ohjelmia, joiden laajuus määräytyy tarpeen mukaan.
- *Ajan käyttö.* Ajan käytön suunnittelu perehdytettävän taustaan nähden.

- *Oheismateriaali.* Kirjallinen tai sähköinen aineisto, johon perehdytettävä voi tutustua omalla ajallaan.
- *Varasuunnitelmat.* Suunnitelma erityistilanteita varten, esimerkiksi valittu perehdyttäjä on estynyt toimimaan tehtävässä.
- *Seuranta.* Perehdyttämisen jälkeen on varmistettava erillisellä keskustelulla perehdytysohjelman onnistuminen.

2.3 Perehdyttämisen toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään asioita, joilla on merkittävä osuus onnistuneessa perehdytysprosessissa. Perehdytysprosessi koostuu monesta tekijästä ja jokaisella on oma tehtävänsä uuden työntekijän opettamisessa uusiin tehtäviinsä.

2.3.1 Perehdytyksen vastuuhenkilöt

Kjelin ja Kuusiston (2003, 186 - 187) mukaan perehdyttämisestä on vastuussa aina uuden työntekijän esimies ja esimiehen tehtävänä on toimia tukihenkilönä sekä avustaa työympäristöön ja yhteistyöverkkoon sopeutumisessa. Esimiehen rooli onnistuneessa perehdyttämisessä on olennaista. He kirjoittavat myös, että on tärkeää nimetä työyhteisöstä perehdyttäjä, jolta uusi työntekijä saa hakea tarvittaessa tukea. Hienoa on, jos yrityksessä vallitsee työntekijöiden kesken vahva yhteishenki ja koko yhteisö osallistuu perehdytykseen luontevasti. Työyhteisön osallistuminen perehdytykseen ei kuitenkaan aina ole mahdollista, koska aika ei riitä omien työtehtävien ohessa uusien työntekijöiden neuvomiseen ja heihin tutustumiseen.

Useissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä perehdyttäminen on laadittu ohjekirjaksi tai lyhyeksi muistilistaksi. Useissa yrityksissä käytetään hyväksi myös intranettiin luotua ohjelmaa, joka toimii lisänä muun perehdyttämisen ohella. Verkossa käytettävien perehdytysohjelmien avulla voidaan myös mitata työntekijän osaamista ja oppimista eri vaiheissa perehdytystä. (Kauhanen 2009, 152.) Öster-

bergin (2005, 97) mukaan perehdytettävälle koottu tietopaketti on myös hyödyllinen. Se voi koostua esimerkiksi yrityksen esitteistä, työohjeista, henkilöstön yhteystiedoista ja toimenkuvista. Myös yritystä koskevaa aineistoa on hyvä olla mukana, kuten toiminta- sekä vuosikertomus.

Kjell ja Kuusisto (2003, 195 - 196) kirjoittaa myös, että hyvä perehdyttäjä on kokenut työntekijä. Perehdyttäjäksi ei kannata valita vain yhtä työntekijää, vaan ottaa perehdyttäjärenkaaseen muutamia henkilöitä. Perehdyttäjien valinnassa tulee huomioida myös heidän työnkuvansa ja suhde uuteen työntekijään. Perehdyttäjällä tulee olla myös tehtävään sopivia ominaisuuksia, kuten toisten auttamisen halu ja perusymmärrys siitä, miten aikuinen ihminen oppii. Österbergin (2005, 93) mukaan perehdyttäjäksi sopii myös sellainen henkilö, joka ei ole vielä ollut kauan talossa, mutta hänellä on oma perehdyttämiskokemuksensa hyvin muistissa.

2.3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Usein mielletään, että perehdyttäminen alkaa vasta uuden työntekijän aloittaessa työtehtävissään, kuten Österberg (2005, 91) kirjoittaa perehdyttämisen alkavan uuden työntekijän vastaanottamisesta, jolloin työntekijän kanssa keskustellaan keskinäisestä tutustumisesta ja hänelle esitellään perehdyttämishjelma. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 9) mukaan perehdyttäminen alkaa kuitenkin jo työhaastattelusta, ennen kuin työntekijää on edes valittu tehtävään.

Työhaastattelussa käydään läpi yritykseen ja työhön liittyviä asioita, sekä keskustellaan asiakkaista ja työsuhde asioista. Se luo pohjaa tulevalle perehdyttämiselle. Työsopimuksen laadintavaiheessa asioihin palataan ja niitä täydennetään tarpeen mukaan.

Viitala (2005, 356) määrittelee neljä keskeistä osa-aluetta perehdyttämiseen:

1. Tiedottaminen ennen työhön tuloa
2. vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
3. Työsuuhdeperehdyttäminen
4. Työnopastus

Kuten Kankaaseen ja Hämäläiseen edellä viitattiin, myös Viitala kirjoittaa perehdyttämisen alkavan jo työhaastatteluvaiheessa. Viitala näkee perehdyttämisen tässä vaiheessa yrityskuvamarkkinointina. (Viitala 2005, 356.)

2.3.3 Työnopastus

Tietojen, taitojen ja kokemusten siirtyminen yrityksissä yksilöltä toiselle on erittäin hidasta. Tiedon tehokkaaseen siirtymiseen on olemassa erilaisia keinoja, joista yleisimmät ovat perehdyttämiseen sisältyvä työnopastus, mentorointi ja valmennus. Mentorointi tarkoittaa mentorin ja aktorin välistä luottamuksellista ja vuorovaikutuksellista keskustelua. Mentori ohjaa aktoria omien kokemusensa perusteella. Valmennuksen tarkoitus on kasvattaa tietojen ja taitojen tasoa. Valmennuksessa kasvatetaan koko yrityksen henkilöiden osaamista. (Lankinen ym. 2004, 34, 83 - 84.)

Perehdyttämisen pitkäkestoisin osa-alue on työntekijän perehdyttäminen työtehtäviensä hoitamiseen eli työnopastus. Lepistön (2000, 70) mukaan työnopastuksen tavoitteet määritellään kolmella tasolla:

1. Organisaatioyksikön tasolla
2. Yksilöllisten suoritusvaatimusten tasolla
3. Yksilöllisten valmiuksien tasolla

Organisaatioyksikön tasolla pyritään joko poistamaan työtavat jotka suoritetaan virheellisesti tai opetellaan tekemään tehtävät uudella tavalla. Työnopastuksen oppien omaksumista voidaan mitata sillä, kuinka nopeasti opitaan uusi suoritustapa tai ongelmat poistuvat. Yksilöllisiä suoritusvaatimuksia voidaan mitata samoilla periaatteilla kuin organisaatioyksikön tasollakin, mutta vaatimukset tulee määritellä ilmoittamalla tehtävän tekemisen ydinkohdat sekä ydinkohtien suoritustason kriteerit. Yksilöllisten valmiuksien tasolla henkilön, joka suorittaa tehtävän, on tunnettava prosessi, johon hänen tehtävänsä liittyy. Lisäksi henkilö tietää prosessin tavoitteet ja onko niihin mahdollisuus päästä. Tällä tasolla tehtävään vaaditut tiedot, asenteet ja taidot on määriteltävä. (Lepistö 2000, 70.)

Viitalan (2005, 360) mukaan työnopastuksen tavoitteena on myös korostaa työntekijän kokonaiskuvan hahmottamista kuin myös työtehtävien osien hallitsemista. Tällöin työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen yrityksen toiminnan lopputulosten kannalta. Seuraavien analyysien avulla työntekijän on helpompi hahmottaa tämä kokonaisuus:

- *Tehtäväanalyysi.* Toimintaketjujen kuvaus ja niiden yhteydet yrityksen muihin toimintoihin.
- *Tavoiteanalyysi.* Halutun työn lopputuloksen kuvaus.
- *Virheanalyysi.* Työhön liittyvien mahdollisten virheiden ja niiden seurauksien kartoitus.
- *Vaara-analyysi.* Työvaiheisiin liittyvien vaarojen sekä niiden välttämiseen liittyvien keinojen analysointi.

Viitalan (2005, 359) mukaan työnopastuksen tarkoitus on riittävän toimintavalmiuden saavuttaminen edellyttää seuraavien asioiden läpikäyntiä:

- Lähimmät työtoverit ja heidän tuki, työympäristö sekä työolosuhteet
- Työnsisältö ja –vaiheet, sekä työn tekemisen periaatteet
- Tekijät, jotka vaikuttavat työn laatuun ja niiden arviointikriteerit

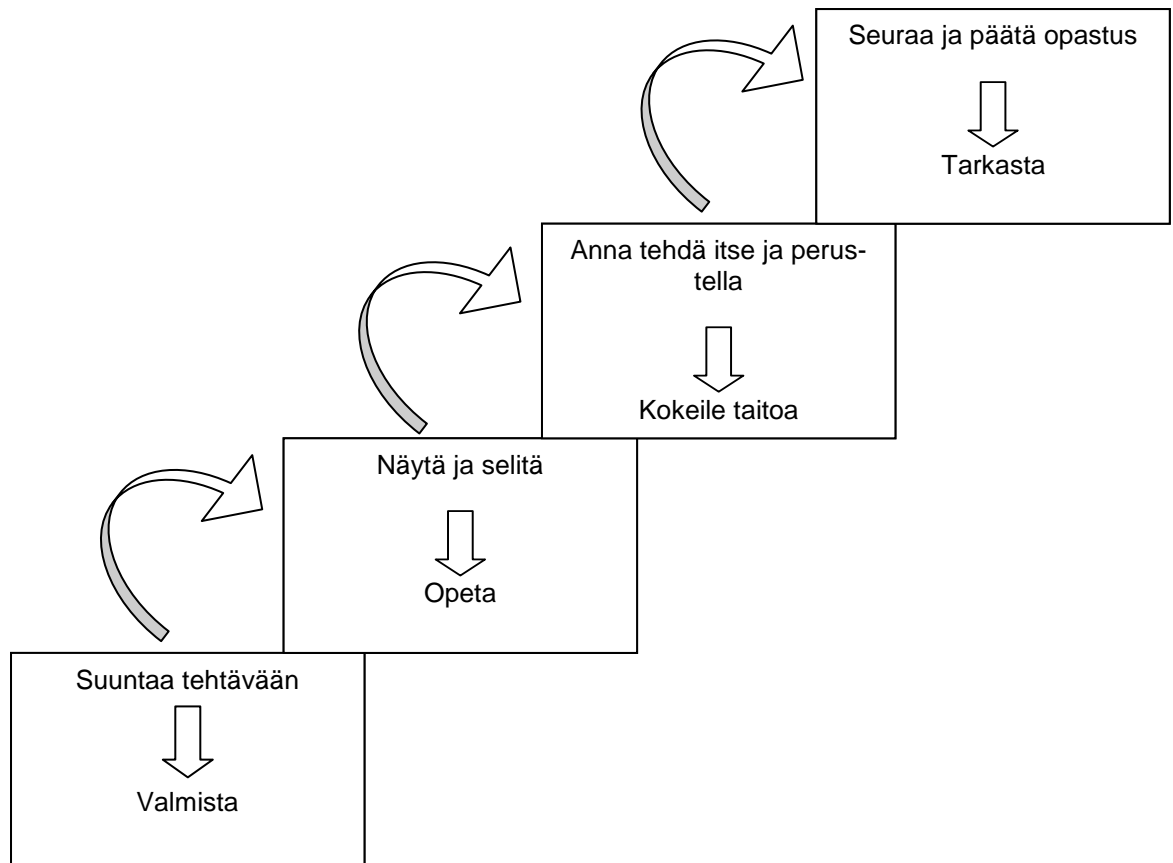
- Työn tekemiseen tarvittavien koneiden, tarvikkeiden, laitteiden ja aineiden sijainti, sekä niiden käyttö ja ylläpito

Vartiainen ja Teikari ovat kehittäneet yhden tunnetuimmista menetelmistä työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi. Niin sanottua viiden askeleen menetelmää yritykset pystyvät muokkaamaan kukin omien tarpeidensa mukaisiksi. Työn opastuksen viiteen askeleeseen sisältyy:

1. *Opastustilanteen aloittaminen.* Positiivisen asenteen vahvistaminen. Oppimistavoitteiden ja aiheen selvittäminen.
2. *Opetus.* Opastettavalle annetaan kokonaiskuva tehtävästä ja tehtävän suorittamiseen liittyvistä ohjeista ja säännöistä.
3. *Mielikuvaharjoittelu.* Opastettava suorittaa tehtävän ajatuksissaan ja kertoo vaihe vaiheelta etenemisen.
4. *Taidon kokeileminen ja harjoittelu.* Opastettava suorittaa tehtävän käytännössä ja opastaja seuraa suoritusta.
5. *Opitun varmistaminen.* Oppimista seuraa koko oppimisprosessin ajan sekä opastaja että opastettava. Prosessin jälkeen varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen.

(Lepistö 2000, 14-16.)

Toinen askelmenetelmä työnopastukseen on Pirnesin (1984) kuvaama työnopastusmalli, joka sisältää neljä askelta. Malli sisältää menettelytapaohjeen, jonka avulla vahvistetaan uuden työntekijän omaksumista uusia työtehtäviä. Mallissa painotetaan erityisesti omaa prosessointi uuden oppimisessa, sekä itseluottamuksen vahvistamista rohkaisevan palautteen kautta. (Viitala 2004, 263 - 264.)



Kuvio 4. Työopastusmalli (Pirnes mukaillen Viitala 2004, 263).

Lepistö (2000, 73) kirjoittaa opastajan ja opastettavan työntekijän lähimmän esimiehen arvioivan työopastuksen tulokset. Tuloksista on jälkeinpäin keskusteltava opastettavan kanssa. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä uusi työntekijä haluaa saada palautetta edistymisestään uudessa työtehtävässään. Työopastuksen arvioinnissa havainnoidaan työkäyttäytymistä, esimerkiksi työhön asennoitumista, ahkeruutta ja luotettavuutta, sekä työnlaatua.

2.3.4 Perehdytyksen kehittäminen

Myös perehdyttämisessä jatkuva kehittäminen on tärkeää, sillä yrityksen toiminnot eivät pysy vakioina. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 25) mukaan työopastuksen ja perehdyttämisen kehittämiseen tarvitaan tietoa sen hetkisestä tilanteesta. Lähtöti-

lanteessa tulee arvioida mitkä asiat perehdyttämisessä ja työnohastuksessa ovat kunnossa ja millä asioilla on suurimmat kehittämistarpeet. Keskustelu, haastattelut ja kirjalliset kyselyt ovat vaihtoehtoja näiden seikkojen selvittämiseksi. Myös uusien työntekijöiden kokemukset perehdyttämisjaksosta ovat arvokasta tietoa, sillä esimiehen mielipiteet saattavat erota opastettavien henkilökohtaisista kokemuksista ja mielipiteistä.

Ulrichin (2007, 160) mukaan työntekijöiden sitoutuminen yritykseen kasvaa, kun pystyvät antamaan omia ideoitaan yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja näkevät esimiesten ajavan heidän asioitaan eteenpäin. Näin työntekijät mieltävät olevansa tärkeitä ja arvokkaita yritykselle.

Kehittämistavoitteella tarkoitetaan tasoa, jossa yritys haluaa toimia. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen kehittämisohjelman tekemistä varten koottu ryhmä päättelee kehityskohteiden tarpeet. Tavoitteen ollessa korkeammalla kuin nykytilanne, kehittämistarve on ajankohtainen. Muuten asian voi toistaiseksi jättää myöhemmäksi. Kehittämiskohteita löytyy usein useampia, mutta kannattaa valita vain tärkein tai enintään pari oleellisinta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25 - 26.)

Perehdyttämisen kehittämiseen saadaan vinkkejä myös perehdyttämisen seurannan toteutumisen kautta, sekä talosta lähtevien työntekijöiden haastatteluilla. Myös lomakekyselyillä pystytään tehokkaasti kartoittamaan perehdyttämisen tasoa. Lomakkeen kysymykset ovat asetettava niin, että niistä käy ilmi yrityksen tavoite perehdyttämisen laadusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245 - 246.)

2.4 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Perehdyttämisestä on säädöksiä myös laissa. Tärkeimpinä näistä voidaan pitää työsuopimuslakia, työturvallisuuslakia sekä lakia yhteistoiminnasta yrityksissä. Österbergin (2005, 46) mukaan henkilön, joka vastaa yrityksen henkilöstöhallinnosta, on tunnettava ja tiedettävä myös perusteet työlainsäädännöstä. Tällä tietämyksellä hän voi ohjata esimiestyötä ja johtoa toimintaan, joka noudattaa sääntöjä ja eh-

käistä kalliita ja ikäviä oikeudellisia riitoja. Isommissa yrityksissä on lakimiehet näitä tilanteita varten, mutta pienemmissä yrityksissä on tarpeen, että henkilöstöasioista vastaavalla henkilöllä on mahdollisuus hankkia lainopillisia neuvoja tarpeen vaatiessa.

Perustietämys helpottaa ongelmien välttämisessä, mutta niiden ilmetessä on tarpeen kääntyä lainoppineiden puoleen. Työlainsäädännössä on määritelty useita pelisääntöjä, joita työnantajien ja työntekijöiden on noudatettava.

Työsopimuslain työnantajan yleisvelvoite:

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

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

(Finlex, [viitattu 13.10.2012].)

Työturvallisuuslaki:

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

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 terveyttä 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.

(Finlex, [viitattu 13.10.2012].)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä:

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä 32 §:n 1 momentissa tarkoitetuista toimenpiteistä johtuvat, työnantajan työnjohtovallan piiriin kuuluvat työntekijöiden asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä ja työtilojen järjestelyissä sekä siirrot tehtävistä toisiin sekä säännöllisen työajan järjestelyt, näihin suunniteltavat muutokset ja aiottujen muutosten vaikutukset säännöllisen työajan alkamiseen ja päättymiseen samoin kuin lepo- ja ruokailutaukojen ajankohtiin, jollei työnantajaa sitovasta työehtosopimuksesta johdu muuta

Työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;

2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä

3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.

(Finlex, [viitattu 13.10.2012].)

Lakien lisäksi myös työehtosopimukset säätelevät perehdyttämistä. Viitalan (2007, 32) mukaan ne ovat sopimuksia, joissa ammattiliitto ja työnantajaliitto sopivat työehdoista, joita tulee noudattaa. Työehtosopimus velvoittaa kaikkia sopimuksen solmineita tahoja. Se voi olla myös yleissitova, joka tarkoittaa sitä, että kaikki, myös työehtosopimuksen piiriin kuulumattomat yrityksetkin, noudattavat sitä.

Työnantajan, jonka tavoitteena on hyvä yrityskansalaisuus, tulee noudattaa seuraavaa työsopimuslain yleisvelvoitetta:

Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi (Kupias ja Peltola 2009, 21).

Työpaikan paineet, poissaolot ja kiireet saattavat kuitenkin vaikuttaa tämän yleisperiaatteen unohtamiseen, ja työntekijöille järjestetään vain pikainen perehdyttäminen. Tämän seurauksena uusi työntekijä laitetaan liian nopeasti työtehtäviin. Työn suorittaminen muuttuu tällöin selviämiseksi niistä ja oppiminen on työntekijälle vaikeaa. Myös työnantaja kärsii seurauksista, sillä virheiden korjaaminen on kallista ja vie paljon aikaa. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tässä kappaleessa kerrotaan kuljetusalasta yleensä. Kappaleessa esitellään myös toimeksiantajayritys sekä lähtötilanne, minkä pohjalta opinnäytetyötä on alettu työstämään.

3.1 Kuljetusala

Jotta kuljetusala pystyy toimimaan tehokkaasti, tarvitaan alalle vähintään viisi tuhatta uutta työntekijää autonkuljetus-, terminaali- ja korjaamotehtäviin sekä toimihenkilöiksi joka vuosi. Syksyllä 2008 ja 2009 astuivat voimaan EU:n uudet jatkokoulutus- ja ammattipätevyysvaatimukset. Nämä vaatimukset mahdollisesti lisäävät arvostusta alalla ja tuovat samalla myös merkittäviä haasteita työvoimatarpeiden täyttämiseksi kuljetusalalla. (Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry [viitattu 14.10.2012].)

Autoliikennealan yrityksistä Suomessa suurin osa on kooltaan pieniä yrityksiä. Niistä noin viisikymmentä prosenttia työllistää alle yhdeksän työntekijää sekä toimihenkilöä ja kaksi prosenttia työllistää vähintään kolme sataa toimihenkilöä ja työntekijää. Kuljetusalan työllistävyydessä on näillä yrityksillä suuri merkitys. Henkilöstömäärä, joka on heidän palkkalistoillaan, on noin neljäkymmentä prosenttia koko kuljetusalan toimihenkilö- ja työntekijämäärästä. (Autoliikenteen työnantaja-liitto ry [viitattu 14.10.2012].)

Yli kahdeksankymmentä prosenttia Suomen tavarakuljetuksista tapahtuu teitä pitkin. Kaupan, rakennusteollisuuden ja teollisuuden pääsääntöinen reitti on tiekuljetukset. Maantiekuljetusten loppuessa pysähtyisi myös muun muassa energiahuolto, kauppa, teollisuus, jätehuolto ja polttoaineiden saanti. Junat, lentokoneet ja laivat lopettaisivat kuljetuksena polttoaineen loppuessa. (Kuljetusala.com [viitattu 14.10.2012].)

Yhdistelmäajoneuvonkuljettajalta vaaditaan monia ominaisuuksia; tehokkuutta, vastuullisuutta, hyvää hahmottamiskykyä sekä myös asiakaspalveluhenkisyttä ja yrittäjämäistä asennetta. Lisäksi on hallittava tietotekniikka, sekä kielitaito on eduksi joissain määrin. Työajat saattavat olla hyvin epäsäännöllisiä ja pitkät ajo- matkat vaativat sopeutumista yksin työskentelyyn. Asiakaspalvelu on myös tärkeässä osassa kuljettajan työssä.

Yhdistelmäajoneuvonkuljettajan työpaikka ja samalla tärkein työväline on auto. Muun muassa elintarvikkeet, öljyt, puut sekä elektroniikka kuljetetaan täysperävaunu-, puoliperävaunu- ja säiliöajoneuvoilla (Kuljetusala.com [viitaus 14.10.2012]). Tänä päivänä Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla myös kotitalousjätteet kuljetetaan poltettavaksi yhdistelmäajoneuvoilla Etapin, Stormossenin, Vestian, Millespakan ja Botnarioskin omistamaan Westenergy Oy AB:seen (Liikennevastaava, 2012).

Kuljettajalla on työn teossa apunaan erilaisia laitteita, esimerkiksi navigaattori ja ajopiirturi. Kuljettaja on myös vastuussa rahtikirjan ajan tasalla pysymisestä. Rahtikirjasta pystytään selvittämään tavarankuljettaja, vastaanottaja ja lähettäjä, määräraikka sekä kuljetuksen lastaamispaikka, kuljetuksen päivämäärä, kuljetuksen luonne sekä sen kokonaispaino. Kuljettaja on vastuussa yleensä myös lastauksesta, johon käytetään apuna kuljetettavasta tavarasta esimerkiksi riippuen kauha-kuormaajaa, trukkia tai pumppukärryä. (Kuljetusala.com [viitattu 14.10.2012].)

Työolot sekä työn kuormittavuus vaihtelevat kuljetusalalla työtehtävästä riippuen. Autonkuljettajien työtehtäviin kuuluu varsinaisen kuljetustehtävän lisäksi myös kuljetusten lastaaminen sekä purkaminen. Ne saattavat aiheuttaa fyysistä kuormitusta. (Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 14.10.2012].) Näiden tehtävien suorittamisessa työturvallisuuden huomioonottaminen on erityisen tärkeää ja tämä täytyy myös huomioida uuden työntekijän perehdyttämisessä autonkuljettajan tehtäviin. Kuljetusalalla vammat ovat usein vakavia suurten liikkuvien ja liikuteltavien massojen sekä työntekijöiden liikkuvuuden takia (Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 14.10.2012]). Tehokkaalla perehdyttämisellä pystytään välttämään ainakin osa näistä vahingoista.

3.2 Lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pieni kuljetusalan perheyrittäjä ja se sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla. Yritys on perustettu vuonna 1975 ja sen toiminta on koostunut pääasiassa erikois- ja kappaletavaratoimituksista Suomessa ja pohjoismaissa. Monipuolisen kalustonsa ansiosta yritys on pystynyt toimittamaan myös asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä tilaus- ja sopimuskuljetuksia. (Liikennevastaava, 2012.)

Yritys sai kesällä 2012 uuden urakkasopimuksen, jonka seurauksena jouduttiin hankkimaan täysin uusi kuljetuskalusto, jotta se vastaisi uuteen urakkaan ja siihen sisältyviin kuljetuksiin liittyviä vaatimuksia. Yritys osti kolme uutta vetoautoa, sekä tavarankuljetukseen soveltuvat kontit ja alustat. Yksi autoista on niin sanottu koukkuauto. Kaksi muuta uutta autoa ovat sivulle kippaavan turve/hakekorin pohjalta suunniteltuja, vahvistettuja ja muunneltuja yhdistelmäajoneuvoja yhdyskuntajätteen kuljettamista varten. Autojen lastausta varten yritykselle investoitiin myös lastauskalusto, johon kuuluu kaksi pyöräkuormaajaa sekä kolme karkkipaavaa kauhaa. (Liikennevastaava, 2012.)

Yrityksessä työskentelee kuusi vakituista työntekijää, joista puolet on ollut jo pitkään yrityksessä töissä. Kaikille kuljettajille uuden urakan tuomat työtehtävät ovat kuitenkin uusia. Työntekijät ajavat kuljetuksia kahdessa vuorossa. Jotta vuorojen kierto pysyisi vakiona ja kuljettajat pysyisivät aikataulussa, on ehdottoman tärkeää, että työntekijät on perehdytetty kunnolla tehtäviinsä. Yhden kuljettajan viivästymisen työvuoron aikana viivyyttää muita, mikä vaikuttaa sekä yrityksen asettamiin tavoitteisiin pääsemiseen että työyhteisön ilmapiiriin.

Yrityksissä työskentelevillä alan ammattilaisilla on vankka ammattitaito kuljetusalalta. Osa heistä on ollut aiemmin useissa erilaisissa kuljetustehtävissä ja aiemmin mainittu Jalavan ja Vikmanin (2003, 86) määrittelemä ”näppituntuma” vaikuttaa heillä suurelta osalta työtehtävien suorittamisessa. Tämän opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus yksinkertaisuudessaan on siis antaa yrityksen esimiehille toimenpide-ehdotuksia, jotka ovat apuna kuljettajien perehdyttämisen suunnittelussa.

Sen avulla kuljettajat opastetaan työtehtävien laadukkaaseen suorittamiseen sekä vahinkojen ja virheiden välttämiseen.

4 KULJETTAJAN PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Tiedonkeruun menetelmä ja toteutus

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 34 - 35) mukaan haastattelu sopii erilaisiin tutkimuksiin, sillä se on erittäin joustava menetelmä. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja se mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Haastatteleamalla saatetaan saada myös esiin motiiveja, joita eri vastausten takana on. Sanaton viestintä saattaa auttaa haastattelijaa ymmärtämään vastauksia ja jopa ymmärtämään niiden merkityksiä erilailla. On olemassa monia erilaisia haastatteluja ja kyselylomakkeita. Kyselylomakkeita käytetään paljon niiden helppouden vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä on pohjalla kyselylomakkeeseen perustuva haastattelu. Haastattelussa ei kuitenkaan käytetä kyselylomaketta orjallisesti, vaan se toimii lähinnä muistilistana, jotta haastattelija muistaa kysyä kaikki oleellimmat kysymykset. Kyseessä on siis teemahaastattelu. Tämä vapaampi tapa sopii tämän toiminnallisen opinnäytetyö tutkimuksen tekemiseen, koska tarkoituksena on kerätä tietoa tietyistä aihealueista konsultoimalla asiantuntijoita (Villka & Airaksinen 2003, 63; Hirsjärvi & Hurme 2008).

Vilkan ja Airaksisen (2003, 64) mukaan tulosten määrä ei ole yhtä tärkeää kuin aineiston laatu ja tämän opinnäytetyön aineiston laadun perustana ovat yrityksen tarpeet. Heidän mielestään tällaisen toiminnallisen opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tuloksia ei ole välttämätön analysoida vaan niitä voidaan käyttää lähdemateriaalina kehitysehdotuksia määriteltäessä. Tämä toimintatapa on myös perustettavaa tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tekijä haastatteli ja keskusteli toimeksiantajayrityksessä työskentelevän neljän kuljettajan sekä yhden esimiestehtävissä toimivan henkilön kanssa. Tekijä sopi esimiehen kanssa, että haastattelut ja keskustelut suoritetaan puhelimitse työn kiireisen aikataulun vuoksi. Ajankohdaksi sovittiin aika, jolloin kuljettajat

ovat työvuorossa ja heillä on pitkä ajomatka edessä. Tällöin kuljettajat saatiin parhaiten puhelimella kiinni ja he ehtivät pitkän ajomatkan aikana keskustella pidemmänkin puhelimesta. Yrityksen uusissa autoissa on integroidut puhelimet. Autossa on kaiuttimet kojelaudassa, mikä takaa sen, että kuljettajalla oli molemmat kädet vapaina. Näin kuljettajille ei aiheutunut vaaratilanteita ja hän pystyi keskittymään ajamiseen, vaikka haastattelut suoritettiin puhelimitse.

Opinnäytetyön tekijä oli laatinut valmiiksi kysymyslistan, jonka pohjalta vapaamuotoinen haastattelu oli helppo suorittaa. Kysymyslista toimi lähinnä muistilistana, jotta haastattelijalla muistia kysyä kaikki oleelliset kysymykset. Haastattelijalla sai näin luotua vapaamuotoisen keskustelun. Tällä tavoin esille tulee enemmän asioita selville kuin sillä, että haastateltava vastaa lauseella tai kahdella esitettyihin kysymyksiin.

Puhelimesta käytyjen keskustelujen aikana opinnäytetyön tekijä kirjasi vastauksia ylös ranskalaisilla viivoilla. Tällä tavoin haastattelijalla pystyi jälkeensä palaamaan vielä aikaisemmin esitettyihin kysymyksiin tai aiheisiin ja pyytämään tarkennusta vastauksiin, mikäli jokin kohta jäi haastattelijalle epäselväksi.

Kuljettajien haastattelut suoritettiin kahtena päivänä. Haastattelujen kesto oli 15 minuutista puoleen tuntiin. Näiden puheluiden aikana opinnäytetyön tekijä sai hyvän kuvan kuljettajien ammattitaidosta, osaamisesta, ongelmista työtehtävien suorittamisessa sekä kehitettävien osa-alueiden laajuudesta työsuoritusten helpottamiseksi.

Vapaamuotoisessa keskustelussa tuli esille myös työyhteisöön liittyviä sekä muita asioita, jotka eivät suoranaisesti vaikuta kuljettajien osaamiseen ja työsuoritusten laatuun. Nämä asiat kuitenkin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, joka omalta osaltaan vaikuttaa muun muassa kuljettajien viihtyvyyteen työtehtävissään ja -ympäristössä.

4.2 Tiedonkeruun tulokset

Esimiehen haastattelusta kävi ilmi, että jakelupisteiden työnjohtajat ovat perehdyttäneet sekä toimeksiantajayrityksen esimiehet että kuljettajat samanaikaisesti. Yrityksen henkilökunta on käynyt tutustumiskäynneillä uuteen urakkaan kuuluvilla toimipisteillä, joissa heille on esitelty kuorman purku- sekä lastauspaikat, yleiset menettelytavat ja toimintaohjeet. Perusteellista perehdyttämisprosessia ei siis ole työntekijöiden opastamiseen käytetty, vaan jakelupisteiden työnjohto on toiminut pääperehdyttäjänä, ja kuljetusliikkeen esimiesten vastuulle on jäänyt loppuperehdyttäminen ja kuljettajien syventävä opastus.

Tämän seurauksena esimiesten harteille on jäänyt suuri vastuu, sillä heilläkään ei ole ollut täydellistä osaamista kyseisten työtoimintojen suorittamisesta. Näin ollen sekä työntekijät että esimiehet ovat perehdyttäneet joissakin asioissa toisiaan. Esimiehen haastattelussa tuli esille myös se, että osa kuljettajista on hitaampia suorittamaan tehtävänsä. Tämän seurauksena toinen sivulle kippaavista autoista ehtii kuljettamaan yhden kuorman enemmän viikossa kuin toinen. Perehdytystä kehittämällä kaikkien kuljettajien tulisi päästä samaan suoritustasoon.

Opinnäytetyön tekijän haastattelemista kuljettajista kaksi on ollut toistakymmentä vuotta kuljetusalalla ja kaksi muuta ovat olleet alalla muutamia vuosia. Kokeneempien kuljettajien haastattelussa kuului kokemus ja ammattitaito, sekä ”näppituntuman” tuomat toimintamallit erilaisissa tilanteissa. Heillä on kokemuksen tuomaa varmuutta tarttua toimeen erilaisissa tilanteissa ja he osaavat myös sopeutua uusiin tehtäviin helpommin.

Kokeneemmat kuljettajat osasivat myös käytännössä kokeilla erilaisia tapoja suorittaa työtehtävät taloudellisemmin ja nopeammin. Sillä, että perehdytys tapahtui toimipisteiden työnjohtajien toimesta esimiehille ja kuljettajille yhteisesti, ei ollut kokeneiden kuljettajien mukaan olennaista.

Huolimatta kokemuksen tuomasta varmuudesta, myös kokeneempien kuljettajien tulisi ottaa huomioon muut yrityksessä työskentelevät kuljettajat. Keskusteluissa

tuli esille, että kokemattomampien henkilöiden työskentely on heidän mielestään hidasta ja välillä myös jopa avutonta. Haastatteluissa tuli myös esille tapauksia, joissa uudet kuljettajat eivät olleet menneet toisten avuksi lastauspaikalla omien tehtäviensä lisäksi, jolloin kokeneemmat kuljettajat arvostelivat tällaista toimintaa.

Kahden muun kuljettajan haastattelussa tuli esille selvä ammattitaito, mutta kokemuksen tuoman tiedon ja taidon puuttuessa, varsinainen perehdytysprosessi olisi ollut heidän tapauksessaan tärkeää. Kuljettajien yksilöllisellä seuraamisella tavoitteeseen päästäisiin, kun työtehtävien ketjussa mahdolliset turhat tehtävät jätettäisiin pois.

Kuljettajat kaipaavat opastusta niin autojen lastaamiseen kuin purkuunkin. Ison ajoneuvon hallinta oli asia, jonka puitteissa heillä olisi omien sanojensa mukaan parannettavaa, sillä pieneen tilaan ahtautuminen ja tavaran ulos kippaaminen sujuu, mutta nopeammin suoriutuminen tilanteesta olisi ratkaiseva tekijä tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös autojen lastauksen kanssa kuljettajilla on ongelmia, sillä pyöräkoneella lastaaminen on uusi asia, johon he haluaisivat enemmän perehdytystä työsuorituksen nopeuttamiseksi.

Haastattelussa tuli myös ilmi, että asioihin toisi paljon selvyyttä, jos yrityksessä olisi vain yksi henkilö, jolta apua pyydetäisiin tarvittaessa. Tällä hetkellä kuljettajat soittelevat keskenään ja kysyvät neuvoa vähän kaikilta. Työntekijät perehdyttävät siis toinen toistaan. Tämä kuitenkin tuo eripuraa kuljettajien välille, sillä tällaiset tilanteet tuovat väistämättä esille tilanteita, joissa muut pitävät toista tietämättömänä aloittelijana ja puhuvat selän takana pahaa.

4.3 Toimenpide-ehdotukset

Tässä kappaleessa esitellään toimintaehdotukset edellä mainittujen ongelmien selvittämiseksi ja kuljettajien yhteishengen parantamiseksi, joka myös omalta osaltaan vaikuttaa työn laatuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintaehdotukset auttavat suunnittelemaan laadukkaan perehdytysprosessin ja ne takaavat myös

perehdytyksen jatkumisen tulevaisuudessakin, sillä seuranta ja palaute ovat työntekijöille tärkeitä. Palautteiden avulla he pystyvät kehittämään omaa toimintaansa ja suoriutumaan työtehtävistään tuloksellisemmin esimiesten asettamien tavoitteisiin pääsemiseksi.

4.3.1 Orientaatiopäivät ja henkilöstöpalaverit

Esimiehen järjestämät orientaatiopäivät luovat yhteishenkeä ja tuovat myös heille itselleen arvokasta tietoa siitä, miten työyhteisön henkilökemiat pelaavat. Kuljettajien työ on suurelta osin yksin ajamista pitkiä matkoja, ainoastaan puhelimitse he saavat yhteyden toisiinsa. Heillä ei ole yhteisiä kahvitunteja säännöllisesti, kuten esimerkiksi toimistotyössä työntekijät ovat lähikontaktissa toistensa kanssa jatkuvasti. Täten kuljettajilla ei ole niin sanottua yhteistä aikaa, jolloin istutaan alas ja keskustellaan työpäivän tapahtumista kasvotusten. Tämän vuoksi orientaatiopäivät ovat tärkeitä, jotta työyhteisö pääsee ilmaisemaan mielipiteensä ja ideansa sekä mahdolliset ongelmat.

Orientaatiopäivän aikana sekä esimiehet ja kuljettajat käyvät yhdessä läpi asiakkaat ja jakelupisteet, ja jos jollakin on jotain epäselvää tietyn työvaiheen suorittamisessa, esimiehen tulee näyttää ja opastaa miten työ tehdään oikein ja turvallisesti. Mahdolliset tulevat muutokset työtehtävissä tulisi ilmoittaa myös hyvissä ajoin, ja näiden orientaatiopäivien aikana työntekijät perehdytetään myös uusiin muutoksiin.

Orientaatiopäiviä tulee pitää kaksi – kolme kertaa vuodessa, ei kuitenkaan liian usein. Nämä päivät toimivat myös eräänlaisina työkyvynedistämispäivinä, jolloin ohjelmassa tulisi olla mahdollisesti myös jotain vapaamuotoista virallisen osuuden lisäksi. Vapaamuotoinen, yhdessä tekeminen luo yhteishengen entistä vahvemmaksi ja esimiehet tulevat tavallaan samalle tasolle työntekijöidensä kanssa.

Orientaatiopäivien lisäksi ja perehdyttämisen kehittämiseksi olisi syytä pitää myös kerran kuukaudessa niin sanottu henkilöstöpalaveri. Lyhyt yhteinen tapaaminen,

jossa saadaan käsitys työsuorituksista ja yleensäkin tavoitteiden toteutumisesta, sekä annetaan palaute ja keskustellaan mahdollisista työsuoritusten toisin suoritamisesta tuloksen paranemiseksi. Lyhyellä aikavälillä tapahtuneet virheet ja ongelmatilanteet on hyvä purkaa näissä tapaamisissa. Tällä vältetään myös työyhteisön erimielisyydet ja toisten mollaaminen vähenee kun asiat puhutaan selviksi kasvotusten. Näissä tapaamisissa esimiehen tulee ratkaista ongelmatilanteet ja esimerkiksi vuorojen viivästymisen syyt. Tavoitteiden kannalta tämä on yritykselle ehdottoman tärkeää.

Yritykselle on myös hyödyksi nimetä perehdytyksen vastuuhenkilö. Tässä tapauksessa on parasta, että tehtävään valittu henkilö on ollut kauan kuljetusalalla, sekä työskennellyt toimeksiantajayrityksessä pidemmän aikaa. Tällöin henkilöllä on laajempi kokonaiskuva yrityksen toimintaperiaatteista ja siitä kuinka ala yleisesti toimii. Kokeneelta perehdyttäjältä uusi henkilö oppii myös mallioppimisen avulla. Tehtävä edellyttää myös tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten toisten auttamisen halu ja kärsivällisyys sekä selkeää viestintäkykyä.

4.3.2 Tarkistuslista

Tänä päivän kiire on yksi pikaperehdyttämisen syistä. Yrityksen on kuitenkin kerrottava uudelle työntekijälle työtehtävien tärkeimmät asiat, jotta uusi henkilö pystyy ne suorittamaan. Yksi tällainen keino on tarkistuslista, joka takaa sen, ettei esimies ole unohtanut kertoa ja selvittää mitään oleellista asiaa ennen työn alkamista.

Tarkistuslista on yrityksen perehdyttämissuunnitelmaa tukeva ja perehdyttäjälle muistutuslistana toimiva luettelo, johon on listattu kaikki ne asiat, jotka tulee uudelle työntekijälle selvittää ennen työn aloittamista. Tarkistuslista kootaan yrityksen tarpeita vastaavaksi.

Tarkistuslistaan merkitään perehdytettävän asian lisäksi myös perehdyttäjä sekä päivämäärä, jolloin asia on käyty läpi uuden työntekijän kanssa. Listan loppuun

käymisen jälkeen sekä perehdyttäjää että perehdytettävää allekirjoittavat tarkistuslistan. Tällä perehdytettävä vahvistaa saaneensa opastusta työsuorituksiinsa.

4.3.3 Oheismateriaali

Oheismateriaalin kirjoittaminen ja kokoaminen vie aikaa, mutta se säästää vastavasti saman ajan varsinaisessa perehdyttämisessä. Uusi työntekijä voi sen avulla tutustua lukemalla etukäteen asioihin ja tarpeen vaatiessa myös kerrata niitä jotka eivät ole jääneet mieleen. Ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä käsittelee valtavasti uutta tietoa työpaikkaan liittyvistä asioista. On mahdotonta, että henkilö pysyy muistamaan kaiken ne yhden kerran kuultuaan, ja oheismateriaalin tehtävänä on tukea oppimista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 10.)

Informaatiokansio on hyvä tapa kerätä yrityksen tärkeimmät tiedot uudelle työntekijälle. Henkilö pystyy tämän kansion avulla samaistumaan yritykseen ja sen henkilöihin. Näin ollen hän pystyy kehittämään myös yhteenkuuluvuuden tunnettaan (Palmunen 2006, 46).

Niin sanottuun Tervetuloa Taloon - oppaaseen tulee sisällyttää tärkeitä tietoja yrityksestä. Yrityksen osoite- ja yhteystiedot sekä esimiesten nimet ja yhteystiedot ovat tärkeitä tietoja, joita työntekijä saattaa tarvita esimerkiksi valtion laitosten lomakkeisiin. Uuden työntekijän on myös hyvä tietää yrityksen tärkeistä aikatauluista ja päivämääristä, joten lista niistä on hyvä sisällyttää informaatiokansioon. Työterveyshuoltoon liittyvät asiat, kuten sijainti ja yhteystiedot, ovat tärkeitä tietoja työntekijälle, mikäli tämä sairastuu ja hänen tarvitsee hakea sairauslomaa.

Informaatiokansioon on hyvä sisällyttää muitakin asioita, mitkä helpottavat uuden työntekijän asettumista taloon. Alan termistö saattaa olla myös jonkin verran vieras, joten lista työnsuorittamisessa tarvittavista päätermeistä on hyvä olla mukana. Yritykseen tutustumista auttaa, jos kansiossa on kerrottu esimerkiksi arvoista ja visioista. Myös tulevaisuuden tavoitteet on hyvä listata kansioon, jotta uusi kuljetta-

ja saa jonkinlaisen kuvan siitä, mihin yritys tähtää toiminnallaan ja mikä se haluaisi tulevaisuudessa olla.

Informaatiokansioon tulee sisällyttää myös muiden kuljettajien tiedot yhteystietoineen, ja mikä heidän toimenkuvansa yrityksessä on. Palkkausperiaatteet sekä palkanmaksuun liittyvät asiat, kuten esimerkiksi palkkapäivä, on myös hyvä sisällyttää kansion tietoihin, sillä usein uudet työntekijät eivät kehtaa ensimmäisenä kysyä koska tulee rahaa.

Toimintakansiot, joita säilytetään jokaisessa autossa kuljettajan saatavilla, ovat välttämättömiä työn sujumuuden kannalta. Kuljetusalalla on paljon tärkeitä, työntöössä huomioon otettavia asioita, mutta autoihin sijoitettuihin kansioihin tulee sisällyttää vain tärkeimpiä asioita, jotka niin uuden kuin vanhankin kuljettajan tulee ehdottomasti tietää suorittaakseen oikealla tavalla työturvallisuutta noudattaen kyseisen ajosuorituksen.

Toimeksiantajayrityksen autoissa on toimintakansiot, joista kuljettajat pystyvät tarpeen tullen tarkistamaan eri jakelupisteiden tietoja. Jakelupisteitä on yhteensä viisi. Kuitenkin vain kahdesta jakelupisteestä oli täydelliset ohjeet lastaukseen, purkuun sekä ongelmatilanteita varten ja yhdestä jakelupisteestä oli vain yhteystiedot ja aukioloajat. Näin ollen kahdesta pisteestä ei ole kuljettajille mitään tietoja kansiossa.

Toimintakansioihin tulee lisätä kaikki tiedot kaikista jakelupisteistä, sillä niissä kaikissa on erilaiset toimintaohjeet niin lastaukseen, purkuun kuin yleiseen toimintaan. Yleensä näihin paikkoihin on myös omat tunnisteet, jotta portista pääsee alueelle sisälle. Nämä tunnistekortit ja -lätkätkät sekä mahdolliset tunnistenumerot tulee olla kuljettajan saatavilla autokohtaisissa kansioissa. Myös kuljettajien apuna käytettävien laitteiden ja lastauskaluston käyttöohjeet sekä kaluston käyttöön tarvittavien avainten säilytyspaikka tulee olla sisällytettynä autokohtaiseen kansioon.

Autoissa säilytetään mukana myös paljon sellaista tavaraa, joita voi käyttää apuna esimerkiksi lastauksien ja purkujen yhteydessä. Lapiot, varrelliset koukut, työ-

hanskat, työkalut ja muut apuvälineet on myös syytä listata sekä laittaa selitys, mitä varten ne siellä ovat. Listasta on myös hyvä tarkistaa onko kaikki tallella ennen työvuoron alkua.

Mikäli toimipisteissä on käytettävä työturvallisuuden vuoksi esimerkiksi turvavaljaita, kypäriä, turvaliivejä tai muita välineitä, tulee myös niiden käytöstä olla selvitykset ja ohjeet niiden käytöstä ja ominaisuuksista.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Uusien työntekijöiden perehdytys ja vanhojen työntekijöiden osaamisen kehittäminen on merkittävässä asemassa yrityksissä, jotta päästään tavoitteisiin. Pienemmillä yrityksillä on harvoin aikaresursseja järjestää laadukasta ja tavoitteellista perehdyttämistä, sillä kiire on yleisin syy yritysten antamaan ”pikaperehdyttämiseen”. Kuten tässäkin opinnäytetyössä on tullut selville, perehdyttäminen säästää tulevaisuudessa yrityksen aikaa ja rahaa, joka kuluu virheiden ja ongelmien selvittämiseen.

Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon asiat jotka vaikuttavat uuteen työntekijään formaalisen perehdyttämisen lisäksi. Sanaton, eli hiljainen, tieto on perehdyttävälle yhtä tärkeää tietoa kuin sanallinenkin. Uusi työntekijä mallintaa kokeneempien, talossa kauemmin olleiden käytöstä ja usein perehdyttäjäksi kannattaakin valita kokenut ja talon tavat läpikotaisin tunteva henkilö. Toisaalta taas vähemmän aikaa talossa olleella on edelleen oma perehdytysprosessi mielessä, joten hänen on helppo ohjata uutta työntekijää sen perusteella.

Uuteen kohteeseen liittyvät tutustumiskäynnit saattavat olla uudelle työntekijälle tilanteita, jossa hän ei pysty sanallista opastusta muistamaan tai ei uskalla kysyä kokeneempien läsnä ollessa. Näille oheismateriaali sanallisen perehdyttämisen lisäksi olisi tukena tärkeää ja säästäisi tulevaisuudessa esimiesten aikaa. Oheismateriaali toimii uuden työntekijän tukena oppimisessa ja yritykseen sopeutumisessa, joten siihen yrityksen kannattaa panostaa ajateltaessa pitkällä tähtäimellä.

Kuljetusalalla toimiva toimeksiantajayritys on tällä hetkellä tilanteessa, jossa uuden urakan myötä tulleet tehtävät ovat niin esimiehille kuin yrityksessä työskenteleville kuljettajillekin uusia. Esimiehillä on suuri vastuu saada opastettua kuljettajaan sellaisessa työssä, mitä hekään eivät osaa täydellisesti. Aluksi heillä menee myös aikaa ongelmien ratkaisuun, sillä he eivät välttämättä tiedä ongelmiin vastausta, vaan he joutuvat hakemaan vastauksia kuljettajien kysymyksiin toimeksiantajiltaan. Tämän asian hallinnassa auttaa myös perehdyttämiseen valittu vastuuhenkilö.

Työntekijöiden oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseksi toimeksiantaja yrityksen tulee järjestää henkilökohtaisia tapaamisia kuljettajiensa kanssa. Tällä pystytään seuraamaan työtehtävistä suoriutumista sekä antaa palautetta tehdystä työstä. Mikäli kuljettajien virheisiin ja ongelmiin ei puututa, eikä aseteta tavoitteita, eivät asiat myöskään tule muuttumaan parempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Erityisesti yksityisyrittäjän tulee puuttua näihin asioihin pitääkseen kilpailukykyä ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle yllä.

LÄHTEET

- Auto ja Kuljetusalan keskusliitto ry. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2012].
Saatavana: <http://www.akt.fi/fi/etusivu/kuljetusalacom>
- Autoliikenteen Työnantajaliitto ry. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2012].
Saatavana: http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa/
- Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä, Ongelmista ratkaisuihin. Vantaa: Dark Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä: Nykypaino Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvens Print.
- L 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 13.10.2012]. Saatavana:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

- L 30.3.2007/334 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 13.10.2012]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4>
- L 26.1.2001/55 Työsopimuslaki. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 13.10.2012]. Saatavana: <://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus: Kirjapaino Oy Merkur.
- Liikennevastaava, Case-yritys. Haastattelu 16.10.2012.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa jaksaa jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Karisto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press.
- Palmunen, R. 2006. Ensimmäinen askel uudessa työpaikassa. Vaasa: Johtaminen ja organisaatiot, pro-gradu - tutkielma.
- Pitkänen, R. 2012. Johtamisen suurenmoinen keveys Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tavarankuljetus. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2012]. Saatavana: <http://www.kuljetusala.com/ammattit/tavarankuljetus>
- Ulrich, D. & Brocbank, W. 2005. The HR value proposition. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallisen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yhdistelmäajoneuvonkuljettaja. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2012].
Saatavana:
<http://www.kuljetusala.com/ammattit/tavarankuljetus/yhdistelmaajoneuvonkuljettaja>
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.