



Uuden esihenkilön opas Inex Partners Oy:lle

Suvi Eronen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Suvi Eronen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Uuden esihenkilön opas Inex Partners Oy:lle
Sivu- ja liitesivumäärä 18 + 1
<p>Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Inex Partners Oy:lle. Tavoitteena oli koota perehdytysopas uusille esihenkilöille, koska toimeksiantajalla ei ollut olemassa yhtenäistä materiaalia perehdyttämiseen.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli tuottaa logistiikkayritykselle helppokäyttöinen ja toimeksiantajan työympäristöön sopiva perehdytysopas. Oppaan tarkoituksena oli tukea parempaa johtamista, helpottaa perehdyttäjien työtä sekä selkeyttää perehdytettävien oppimista. Henkilökohtaisena tavoitteenani oli syventää omaa tietouttani esihenkilötyöstä ja perehdyttämisen vaikutuksesta uuteen työsuhteeseeni.</p> <p>Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on raportti ja toinen osa on opinnäytetyön tuotoksena tehty perehdytysopas. Perehdytysopas sisältää pelkästään luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi sitä ei ole julkaistu opinnäytetyöraportin liitteenä.</p> <p>Raportin aineisto kerättiin kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Tuotoksen sisältö koottiin toimeksiantajan sisäisten kanavien informaatiosta.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin ja saatiin valmiiksi vuoden 2022 lopussa. Toimeksiantaja on voinut muokata tuotosta eli opasta toimivammaksi Inex Partners Oy:n käytössä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.</p>
Asiasanat Uusi esihenkilö, perehdytys, logistiikan ala, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja rajaukset	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja vaiheet	1
1.3	Toimeksiantajan esittely	2
1.4	Opinnäytetyön merkitys toimeksiantajalle	3
2	Tietoperusta	5
2.1	Perehdyttäminen	5
2.2	Lainsäädäntö.....	6
2.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	7
2.4	Perehdytettävän sisäinen motivaatio	8
2.5	Perehdyttämisen suunnittelu ja työvälineet.....	9
2.6	Perehdyttämisen viitekehys S-ryhmässä	11
3	Perehdytysoppaan esittely	13
4	Pohdinta.....	15
4.1	Opinnäytetyön onnistuminen	15
4.2	Oman oppimisen arviointi	15
	Lähteet.....	17
	Liitteet	19
	Liite 1. Esihenkilöpas Inex Partners Oy:lle (ei julkaista, opas on Inex Partnersin sisäiseen käyttöön)	19

1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona logistiikkayritys Inex Partners Oy:lle ja sen tarkoituksena oli tuottaa perehdytysopas esihenkilötyöhön logistiikan alalle. Perehdytysoppaan tavoitteena oli auttaa päivittäislogistiikan työnjohtoa kehittämään paremmaksi. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka sisältää raportin ja perehdytysoppaan uusille esihenkilöille. Toimeksiantajalle tuotettu perehdytysopas on PowerPoint-esitys, joka sisältää luottamuksellista tietoa, eikä sitä julkaista opinnäytetyöraportin liitteenä.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja rajaukset

Päädyin opinnäytetyön aiheeseen, koska aloittaessani kesälomatuuraajana Inex Partners Oy:lla päivittäistavaralogistiikan esihenkilönä kesällä 2022 työnantajalla ei ollut päivitettyä perehdytysopasta esihenkilötyöhön. Opinnäytetyö opastaa parempaan johtamiseen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja parempiin työsuorituksiin. Aihe on myös ajankohtainen sekä kiinnostava, koska henkilökohtaisella tasolla pääsen syventämään omaa osaamistani esihenkilötyöhön ja näkemään perehdytyksen vaikutuksia toimeksiantajan organisaatiossa.

Opinnäytetyö ei suoranaisesti vastaa kysymyksiin, vaan ohjaa tekemään. Pääkysymys opinnäytetyössä pyrki kuitenkin vastaamaan kysymykseen, miten tehdä esihenkilötyötä logistiikan alalla. Alakysymykset liittyivät organisaation strategioihin, toimintakulttuuriin, lainsäädäntöön, työturvallisuuteen ja Inexillä käytettäviin tietojärjestelmiin.

Rajauksina opinnäytetyössä ovat toimeksiantajan toimiala ja organisaation koko. Lisäksi esihenkilötyö on hyvin laaja käsite ja sisältää eri organisaatioissa eri tehtäviä. Siksi esihenkilötyö käsitteenä on myös rajattu opinnäytetyössä koskemaan toimeksiantajan logistiikan alan esihenkilötyöhön liittyviä tehtäviä.

Opinnäytetyön aiheet rajattiin käsittelemään perehdytyksen merkitystä, perehdytysprosessia ja organisaation strategioita. Työhyvinvointia ja työterveydenhuoltoa ei avata opinnäytetyössä laajuutensa takia enempää, vaikka ne ovat mainittuina.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja vaiheet

Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on opinnäytetyöraportti, joka sisältää tietoperustan ja toinen osa on uuden esihenkilön perehdytysopas. Tietoperusta kerättiin logistiikan alan ja esihenkilötyön kirjallisuudesta sekä verkkolähteistä. Opinnäytetyön produktio sisältää esihenkilötyöhön liittyviä oleellisia käsitteitä, tietoa työnantajasta sekä organisaation strategioista, toimintakulttuurista, lainsäädännöstä,

työturvallisuudesta ja tietojärjestelmistä. Perehdytysoppaan sisältö koottiin toimeksiantajalta saaduista materiaaleista, organisaation sisäisten kanavien informaatiosta ja itse havainnoimalla. Pyy-sin lisäksi näkökulmia ja parannusehdotuksia opinnäytetyöhöni kollegoilteni, vanhemmilleni ja opettajilleni.

Aloitin toiminnallisen opinnäytetyön tiedonhaulla, tietoperustan luomisella ja käsitteiden määritellyllä. Toimeksiannon saamisen jälkeen täydensin opinnäytetyön tietoperustaa ja aloitin perehdytysoppaan luomisen. Tavoitteenani oli tehdä oppaasta helposti lähestyttävä ja toimeksiantajan työympäristöön sopiva. Koko opinnäytetyöprosessin ajan pidin myös huolen tietoperustan ja raportin yhdistämisestä perehdytysoppaaseen. Viimeisin vaihe oli oman oppimisen pohdinta opinnäytetyöprosessissa. Lopuksi varmistin valmiin opinnäytetyön sekä perehdytysoppaan saavutettavaksi ja arvioitavaksi. Toimeksiantajayritys voi halutessaan jatkaa perehdytysoppaan tekoa ja kehittämistä eteenpäin.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Inex Partners Oy (kuva 1) on Suomen suurin logistiikkayritys, joka varastoi ja toimittaa tuotteita S-ryhmän myymälöihin Suomessa sekä Virossa. Venäjällä tapahtuva S-Ryhmän toiminta on tällä hetkellä lakkautettu maailmalla tapahtuvien sotakonfliktien takia. Inex Partners Oy on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan eli SOK:n tytäryhtiö. Inex Partners Oy:llä on Sipoon logistiikkakeskuksen lisäksi alueterminaleja Lempäälässä, Kuopiossa sekä Oulussa. (Inex Partners Oy 2022b.)



Kuva 1. Inex Partners Oy:n logo

Inex Partners Oy:n Sipoon logistiikkakeskus on jaettu kahteen osaan, päivittäistavaran eli PTDC-logistiikkakeskukseksi ja käyttötavaran eli KTDC-logistiikkakeskukseksi. Päivittäistavarakaupan ketjuja ovat Prisma, S-market, Alepa, Sale, Food Market Herkku ja ABC. Käyttötavarakaupan ketjuja ovat Prisma, Sokos, Emotion ja rautakaupan yksiköt. Lisäksi Inex tuottaa palveluita myös S-ryhmän verkkokaupoille. (Inex Partners Oy 2022b.) Sipoon logistiikkakeskus työllistää noin 1200 henkilöä (Inex Partners Oy 2022a).

Sipoon päivittäistavaroiden logistiikkakeskus on avattu vuoden 2016 kesällä ja se on Suomen suurin pitkälle automatisoitu logistiikkakeskus. PTDC:n käytössä olevat tilat ovat lämpötilasäädelyjä, koska siellä käsitellään elintarvikkeita. Päivittäistavaralogistiikassa työskennellään ympäri vuorokauden aamu-, ilt- ja yövuoroissa viikon jokaisena päivänä.

Sipoon käyttötavaroiden logistiikkakeskus on avattu vuonna 2012 ja se on varusteltu logistiikka-alan uusimmalla teknologialla. KTDC:n käytössä olevat tilat ovat kaikki samassa lämpötilassa, koska siellä käsitellään vaatteita ja käyttötavaroita. Tuotteet laitetaan myyntikuntoon purkamalla pakkaukset, kiinnittämällä hälyttimet ja tekemällä muitakin toimenpiteitä, jotka perinteisesti on tehty myymälöissä. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi vaatteiden höyrytys ja hinnoittelu. Käyttötavaralogistiikassa työskennellään pääsääntöisesti 5 päivänä viikossa aamu- ja iltavuoroissa. (Inex Partners Oy 2022b.)

Vuosittain tehtävässä työtyytyväisyystutkimuksessa Inex Partners Oy on saanut tulokseksi AA eli hyvä. Tulos on huomattavasti keskivertoa parempi verrattuna muihin isoihin logistiikan alan työnantajiin. Inex on valittu suuryritysten sarjassa kolmena vuotena peräkkäin yhdeksi Suomen innostavimmista työpaikoista. (Inex Partners Oy 2022a.)

Inex Partners Oy on myös sitoutunut vahvasti yhteiskunnallisiin vastuullisuusperiaatteisiin. Inex pyrkii nerokkaaseen energiankäyttöön, kestäviin kiertotalousratkaisuihin, turvalliseen ja monimuotoiseen työympäristöön sekä laadukkaisiin tuotteiden jakelukanaviin. Kestäviä energiaratkaisuja ovat esimerkiksi, että Sipoon logistiikkakeskukset ovat nollapäästöisiä ja niiden yhteydessä on S-ryhmän suurin aurinkovoimala. Vihreitä arvoja pidetään myös yllä tekemällä yhteistyötä kuljetusliikkeiden kanssa päästöjen vähentämiseksi. Lisäksi Inexin jätteestä 100 % toimitetaan hyötykäyttöön ja kierrätetään ensisijaisesti jätteen materiaalina tai uusina tuotteina.

Inexille vastuullisuus on myös turvallisuutta. Turvallisuus on yhteinen tavoite, johon panostetaan varmistamalla turvallinen toimintaympäristö, kouluttamalla henkilöstöä kattavasti ja sitoutumalla Kohti Nollaa –ideologiaa. Vastuullisuus näkyy myös siten, että Inex on sitoutunut noudattamaan työntekijöiden yhtäläisiä mahdollisuuksia työssä, estämään syrjintää ja edistämään yhdenvertaisuutta. Työyhteisö on monikulttuurinen ja monimuotoinen. Inex tarjoaa runsaasti kokoaikaista vakiuista työtä sekä kesätöitä ja on Sipoon kunnan suurin työllistäjä sekä vaikuttaja alueella. (Inex Partners Oy 2022c.)

1.4 Opinnäytetyön merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyötä hyödynnetään Inex Partners Oy:n Sipoon päivittäistavaran eli PTDC-logistiikkakeskuksen esihenkilötyössä. Pehdytysopas kohdistuu pääsääntöisesti kuivan keräyksen osaston

esihenkilötyöhön, mutta toimeksiantaja pystyy hyödyntämään sitä myös kaikissa muissa Sipoon päivittäistavarakeskuksen yksiköissä.

Opinnäytetyön perehdytysopasta käytetään uusien esihenkilöiden perehdyttämisen tukena. Opas helpottaa perehdyttäjien toimintaa ja auttaa heitä löytämään toimivia keinoja perehdyttämiseen. Lisäksi opas selkeyttää perehdytettävien oppimista ja tuo heille uusia näkökulmia esihenkilötyöhön. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa johtamista ja siten nostaa työhyvinvointia työpaikalla. Uusien esihenkilöiden perehdyttämisoppaan myötä työsuoritukset tehostuvat, mikä parantaa toimeksiantajan liiketoimintaa ja työnantajakuva.

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli osoittaa toimeksiantajalle motivaationi esihenkilötyötä kohtaan sekä kiinnostukseni vastuuta vaativiin työtehtäviin kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi toimeksiantaja voi saada uusia näkökulmia perehdytykseen.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöhön liittyvän tietoperustan, kuten perehdyttämisen tarkoituksen ja vaikutuksen, siihen liittyviä lakeja ja perehdyttämisessä käytettäviä keinoja. Tietoperustan jälkeen avaan perehdyttämistä S-ryhmässä, johon Inex Partners Oy kuuluu.

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen osalta työnantajaa velvoittavat erilaiset lait ja säädökset. Lainsäädännöllisten velvoitteiden lisäksi perehdyttämisellä tavoitellaan työntekijän ja työnantajan hyötyä. Työntekijä hyötty perehdyttämisestä oman työn hallinnan tunteena ja työnantaja toiminnan tehokkuuden sekä asiakasyödyn muodossa. Perehdyttäminen lisää henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. (Eklund 2018, 25-26.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla työntekijä opastetaan uuteen työtehtävään. Työnohjaukseen taas kuuluvat itse työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työn kokonaisuus eli mistä osista ja vaiheista työ koostuu. Perehdytyksessä työntekijän osaamista on tarkoitus kehittää niin, että hän pystyy mahdollisimman hyvin ja pian selviytymään työssään itsenäisesti sekä sopeutumaan työyhteisön toimintamalleihin. Työntekijän on lisäksi ymmärrettävä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13-20.)

Yleensä työyhteisössä on erilaisia perehdyttämisohjelmia ja -käytäntöjä, joiden tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tutuksi organisaation yhteisten toimintatapojen kanssa ja tekemään tuottavaa työtä. Perehdyttäminen ei kuitenkaan ole perehdytys suunnitelman orjallista noudattamista vaan jatkuvaa vuorovaikutusta. Sen avulla prosessoidaan, mitä työntekijä tietää ja osaa sekä, mitä hänen tulisi tietää ja osata. Perehdyttäminen tiettyihin työtehtäviin ei myöskään aina noudata perehdytysohjelmia tai -materiaaleja. Esimerkiksi asiantuntijatehtäviin perehdyttäminen on enemmänkin mentorointia perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Kun perehdytettävä itse tulevaisuudessa opastaa taas uuden työntekijän samaan työtehtävään, siirtää hän omia kokemuksiaan ja tietojaan henkilökohtaisella tavalla seuraavalle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-5; Kupias & Peltola 2009, 18-20; Kjelin & Kuusisto 2003, 13-14; Laine & Surakka 2011, 154.)

Laajimmillaan hyvä perehdytys kehittää perehdytettävän lisäksi myös työyhteisöä ja organisaatiota. Perehdyttämisellä vaikutetaan työyhteisön työhyvinvointiin, kun työntekijöiden poissaolot ja työssä aiheutuvat virheet vähenevät sekä työyhteisö tuntee tasa-arvoa samojen pelisääntöjen ansiosta. Lisäksi perehdyttämisellä parannetaan työntekijän sitoutumista yritykseen ja tehtävään. Työtyytyväisyys kasvaa, kun työntekijä osaa tehtävänsä ja hänelle tulee siitä hallinnan tunne. Työyhteisö

voi myös oppia uutta, jos perehdytettävä huomaa puutteita perehdytyksessään tai hän tietää ja ehdottaa toimivampia käytäntöjä aikaisemman työkokemuksensa perusteella. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-5; Kupias & Peltola 2009, 18-20; Kjelin & Kuusisto 2003, 13-14; Nikula 2022, 53-55.)

2.2 Lainsäädäntö

Perehdyttäminen ja työhön ohjaus ovat lakeihin sekä säädöksiin perustuvia pakollisia velvoitteita työnantajalle. Lakien ja säädösten noudattaminen lisää myös työntekijöiden ja työnantajan välistä luottamusta. Perehdyttämiseen liittyvät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Lisäksi työehtosopimukset täydentävät lain asettamia vaatimuksia. (Kupias & Peltola 2009, 20-22.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihinsä sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Lisäksi työnantajan pitää pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan kykyjensä mukaan. Työsopimuslaki asettaa vastaavasti velvollisuuden työntekijälle tehdä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan määräyksiä ja ohjeita, joita työnantaja voi toimintavaltansa mukaisesti määrätä. Lisäksi työsopimuslaki määrittelee ehtoja työtehtäville, työn suoritustavoille, työajalle ja -paikalle, työntekijän asemalle, koeajalle, palkanmaksulle ja poissaoloille. Perehdytyksen kannalta koeajalla on useampi tarkoitus. Koeajan avulla pystytään seuraamaan työntekijän kehittymistä sekä soveltuvuutta työtehtäviinsä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava uudelle työntekijälle tarvittava perehdytys työhön, työpaikan olosuhteisiin, työn suoritustapoihin, työssä käytettäviin työvälineisiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön. Lisäksi työntekijä on perehdytettävä turvallisiin työtapoihin sekä annettava opetusta työn haittojen ja terveyttä uhkaavien vaarojen estämiseksi. Työnantajalla pitää olla laadittuna työturvallisuuden toimintaohjelma, jossa on määritelty turvallisuuden ja terveyden edistäminen sekä työkyvyn ylläpitäminen. Työturvallisuuslaki asettaa vastaavasti velvollisuuden työntekijälle noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita, joita työnantaja voi toimintavaltansa mukaisesti määrätä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajan huolehtimaan yrityksen ja henkilöstön välisestä kanssakäymisestä ja vuoropuhelusta. Laki pyrkii mahdollistamaan työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia yrityksessä tehtävissä päätöksissä ja antamaan riittävää tietoa työntekijöille yrityksen nykytilasta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edistää myös yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä, kun asioita ei salata eikä ajatella vain yrityksen, vaan myös työntekijöiden etuja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Näiden lakien lisäksi yritykset ja asiakkaat ovat kiinnostuneita yhteiskuntavastuusta. Tämä tarkoittaa, että yritys ottaa sitä koskevien lakien lisäksi toiminnassaan vastuuta yhteiskunnasta eli taloudellisesta vastuusta, ympäristövastuusta ja sosiaalisesta vastuusta. Yhteiskuntavastuusta ja vastuullisuusperiaatteista huolehtiminen parantaa yrityksen imagoa ja taloutta, kun työntekijät ja asiakkaat pysyvät lojaaleina yritykselle. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

2.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa työntekijää saavuttamaan nopeammin sellainen osaamistaso ja tehokkuus, joka hyödyttää sekä häntä yksilönä, että koko organisaatiota. Lisäksi perehdytyksessä työntekijä pyritään sitouttamaan työyhteisöön. Laajemmassa kuvassa perehdyttämällä parannetaan johtamista ja sen avulla nostetaan työyhteisön työhyvinvointia työpaikalla.

Globalisaation takia kovenevassa kilpailussa pärjää pidemmällä aikavälillä vain hyvinvoiva työyhteisö (Sydänmaanlakka 2020). Laadukkaalla perehdytyksellä luodaan kilpailuetua. Se tuo työnantajalle tehokkaampia työsuorituksia ja parantaa työnantajamielikuvaa. Perehdyttämällä on suora vaikutus organisaation talouteen, kun asiakkaat pysyvät lojaaleina yrityksen hyvän imagon ansiosta. Perehdyttämisen hyötyjä ovat myös kustannusten ja aikatappioiden väheneminen, kun työntekijöiden poissaolot ja työssä aiheutuvat virheet vähenevät. Lisäksi työn sujuminen ja vähäiset virheet voivat vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän motivaatioon ja jaksamiseen. (Helsilä 2009, 48-50; Hämäläinen & Kangas 2007, 1-5; Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa myös positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijän tehtäväänsä. Kun työntekijä osaa työtehtävänsä, hänelle muodostuu psykologinen hallinnan ja turvallisuuden tunne. Lisäksi työyhteisön työhyvinvointi nousee sekä organisaatiokulttuuri vahvistuu, kun kaikki tuntevat tasa-arvoa samojen sääntöjen ja toimintamallien myötä. (Nikula 2022, 53-55.)

Työyhteisö voi oppia uutta, jos perehdytyksessä huomataan puutteita. Perehdytettävä voi myös tietää ja tuoda esille toimivampia käytäntöjä aikaisemman työkokemuksensa perusteella. Tämä voi tuoda entisestään lisäarvoa organisaatiolle. Tämä lisää perehdytettävän työn sujuvuuden lisäksi myös työturvallisuutta, mikä tarkoittaa organisaatiolle merkittäviä kustannussäästöjä. (Helsilä 2009, 48-50; Hämäläinen & Kangas 2007, 1-5; Kupias & Peltola 2009, 19; Österberg 2015, 115.)

Huolellinen perehdytys säästää organisaation rekrytointi-, valinta- ja perehdyttämiskuluissa. Henkilöstön pysyvyys ja sitouttaminen työyhteisöön pidemmäksi aikaa on edullisempaa kuin uusien työntekijöiden rekrytointi useasti. Organisaatio saattaa myös tavoitella vaihtuvuutta ja lyhyitä työsuhteita. Tällöin perehdytyksessä on tärkeää, että uusi työntekijä oppii vain hänen työnsä kannalta keskeisimmät asiat mahdollisimman nopeasti. (Eklund 2018, 28-29.)

2.4 Perehdyttävän sisäinen motivaatio

Laadukas perehdyttäminen ottaa huomioon myös perehdyttävän sisäisen motivaation johtamisen. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa. Tekeminen vetää henkilöä luonnostaan puoleensa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä. Sisäinen motivaatio tuntuu henkilöstä innostavalta, energisoivalta ja mahdollisuuksien saamiselta. (Frank & Martela 2017, 26-27.)

Sisäinen motivaatio ei kuormita henkilöä samalla tavalla kuin ulkoinen motivaatio. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan, että henkilö tekee asioita ulkoisen palkinnon saamiseksi tai välttääkseen jonkin ulkoisen rangaistuksen. Henkilön tekemisen syy on siis irrallinen syy itse tekemisestä. Ulkoinen motivaatio tuntuu henkilöstä stressaavalta, ahdistavalta, kuluttavalta ja uhkiin keskittyvältä. (Frank & Martela 2017, 25-27.)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on niin sanotusti ”työn imussa” eli ”draivissa”. Draivissa oleva työntekijä on tuottavampi, koska hän (Frank & Martela 2017, 42-49):

- panostaa enemmän energiaa tekemiseensä
- näkee tehtävänsä laajemmin
- oppii nopeammin ja syvemmin
- on luotettavampi ja tuottaa enemmän innovaatioita
- työskentelee sinnikkäämmin työtehtäviensä parissa
- palvelee asiakkaita aidosti
- vaihtaa harvemmin työpaikkaa
- kokee työhyvinvointinsa hyväksi ja hänellä on vähemmän sairaspöissaoloja.

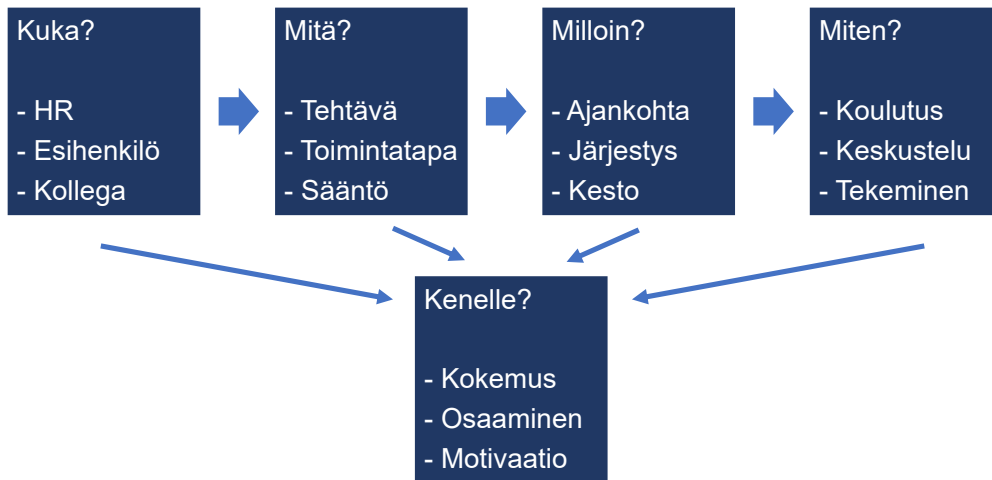
Perehdytyksessä sisäisen motivaation johtamiseen on monia eri tapoja. Sisäistä motivaatiota voidaan johtaa esimerkiksi vapaudella. Vapauden keskeiset osatekijät ovat työntekijän vahvuuksien käyttäminen toiminnassa sekä toiminnan ohjaaminen työntekijän kiinnostuksen kohteiden mukaan. Vapauden tukeminen tarkoittaa sitä, että henkilöä autetaan oivaltamaan omat vahvuutensa ja kirkastamaan omat kiinnostuksen kohteensa. Lisäksi henkilölle mahdollistetaan toiminta, jossa hän saa käyttää omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan. (Frank & Martela 2017, 67-86.) Työntekijöiden vapauden kokemusta voidaan tukea esimerkiksi demokraattisemmalla johtamistyyllillä, vapaammalla tiedonjakelulla ja alaisten osallistuttamisella päätösten tekoon. Näillä keinoilla tuetaan työntekijöiden autonomian kokemusta sekä nostetaan työtyytyväisyyttä ja luottamusta johtoa kohtaan. (Deci, Connell & Ryan 1989, 580-590.)

Sisäistä motivaatiota voidaan johtaa myös virtauksella. Ihmisen perustarve on nauttia omasta osaamisestaan ja aikaansaamisestaan. Ihminen haluaa myös jatkuvasti kehittyä eteenpäin ja yhä paremmaksi tekemisessään. Virtauksen johtamiseen liittyy uusien haasteiden tarjoaminen. Haasteiden tarjoamisen lisäksi on myös mahdollistettava kokemus tulosten aikaansaamisesta ja eteenpäinmenosta. Palautteen antaminen on tärkeää, koska ihmisen perustarpeita ovat myös uuden oppiminen. Lisäksi virtauksen mahdollistaminen tarkoittaa, että työntekijän toiminnalle tarjotaan tehokkaat ja mielekkäät puitteet. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa työrauhan ja hyvien työvälineiden tarjoamista. (Frank & Martela 2017, 100-105.)

Sisäistä motivaatiota on tehokasta johtaa myös vastuulla. Vastuun johtaminen liittyy eettiseen ja yhteisölliseen toimintaan. Ihmisen perustarve on kuulua johonkin ryhmään ja olla osa jotakin yhteisöä. Pelkkä ryhmän jäsenyys ei aina riitä, vaan ihminen haluaa myös olla tärkeä jäsen. Tämän takia ihminen haluaa tuottaa hyvää ryhmälleen, jotta hän pysyy tärkeänä ryhmän jäsenenä. Yhteisen tehtävän kirkastaminen on monella tapaa tärkeimpiä johtamisen tehtäviä. Yhteisön palveleminen luo merkityksen henkilön työlle. Ryhmästä ja sen yhteishengestä on tärkeää pitää huolta ja panostaa yhteisön vahvistamiseen. (Frank & Martela 2017, 61, 117-121.)

2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja työvälineet

Perehdyttämisessä päätavoite on uuden oppiminen. Perehdytyksen suunnittelussa tavoitteiden tulisi vastata millaisia tietoja, taitoja ja asenteita uuden työntekijän on tarkoitus oppia, miten hyvin ja missä ajassa (kuva 2). Lisäksi perehdytettävän yksilölliset erot olisi hyvä ottaa huomioon. Perehdyttämisen viitekehyksenä toimivat yrityksen strategia, henkilöstöpolitiikka ja pelisäännöt. Niiden avulla määritellään, millaisia työntekijöitä palkataan, mistä ja miten heidät palkataan, sekä miten työntekijät koulutetaan ja perehdytetään. (Hämäläinen & Kangas 2007, 6.)



Kuva 2. Perehdytyksen suunnittelu (mukaillen Eklund 2018, 76)

Perehdytyksen suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon Eklundin (2018) kuvaamat asiat. Vastuu perehdytyskokonaisuudesta on pääasiassa esihenkilöllä tai henkilöstöasiantuntijalla, mutta perehdytysprosessi voidaan vastuuttaa tarvittaessa myös esimerkiksi perehdyttäjälle. Perehdyttäminen rakentuu sen ympärille, mitä perehdytyksen aikana halutaan perehdytettävän oppivan. Perehdytykselle on myös hyvä laatia aikataulu, jonka avulla pysytään perehdytettävässä asiassa ja nähdään perehdytettävän kehittyminen. Lisäksi suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon, miten oppiminen pidetään mielekkäänä perehdytyksen aikana. Lopuksi suunnitellaan, kenelle perehdytystä annetaan, jotta perehdytettävän aikaisemmat työkokemukset ja muut pohjalla olevat kokemukset eivät mene hukkaan. (Eklund 2018, 76-80.)

Perehdytettävän aikaisemman työkokemuksen ja muiden pohjalla olevien kokemusten huomioon ottamisella keskitytään tehokkaammin organisaation ja uusien työskentelytapojen omaksumiseen, kun perustietoja ei tarvitse käydä läpi. Perehdytyksen jatkosuunnittelussa kannattaa myös hyödyntää kokeneen uuden työntekijän havainnot uudesta työtehtävästään. Uusi työntekijä pystyy kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja eri näkökulmista, kuin toimintamalleille sokeutuneet pitkään työskennelleet työntekijät. Perehdyttäminen on myös sitä haastavampaa, mitä lähemmäksi asiantuntijatehtäviä mennään. Tällöin työtapoja voi olla monenlaisia tai työtehtävä organisaatiossa voi olla kokonaan uusi. (Eklund 2018, 97; Österberg 2015, 116-117.)

Perehdyttämisessä käytetään yleensä perehdytysmateriaalia. Perehdytysmateriaali on usein sähköisessä muodossa, joka koostuu perehdytyksen yhteydessä näytettävistä kuvista, videoista, PowerPoint-esityksistä tai yrityksen verkkosivujen sisäisestä materiaalista, jotka ovat vain henkilöstön

käyttöön. Perehdytysmateriaali voi olla myös fyysisiä paperisia ohjeita tai oppaita. Perehdytysmateriaali kannattaa pitää mahdollisimman käytännönläheisenä ja helposti ymmärrettävänä. Lisäksi perehdytysmateriaalin suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon sen sopivuus organisaation työympäristöön ja hyödyntää organisaation henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Visuaaliset perehdytysmateriaalit eivät kuitenkaan korvaa aitoja kohtaamisia ja opettamista ihmisten välillä, vaan materiaalit toimivat hyvänä tukena perehdytysprosessissa. (Eklund 2018, 174; Kjellin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdytysprosessi etenee lähtökohtaisesti seuraavissa vaiheissa alusta loppuun (Laine & Surakka 2011, 154-155; Kupias & Peltola 2009, 102):

- Ennen töihin tuloa varmistetaan, että perehdytykseen ollaan valmiita
- Vastaanotossa osoitetaan, että työntekijä on tervetullut työyhteisöön
- Ensimmäisenä päivänä esitellään työpaikka, toimipiste ja työkaverit
- Ensimmäisellä viikolla käydään läpi perusasiat, joiden avulla työskentely voi käynnistyä
- Ensimmäisenä kuukautena varmistetaan valmiudet tuottavaan työhön
- Koeajan päätyttyä työntekijää perehdytetään tarpeen vaatien lisää

2.6 Perehdyttämisen viitekehys S-ryhmässä

Inex Partners Oy on sitoutunut samoihin johtamislupauksiin ja perehdyttämisen periaatteisiin kuin S-ryhmä. S-ryhmän yritykset vastaavat kuitenkin itse perehdytysprosessin toteutumisesta. Perehdytysprosessin tavoitteena on oman organisaation lisäksi tutustuttaa uusi työntekijä S-ryhmän työsuhte-etuihin, toimintatapoihin, kulttuuriin, tekemisen sisältöön ja tavoitteisiin sekä luoda ymmärrystä oman tiimin tai toimialueen työkentästä, palvelutarjonnasta sekä työyhteisöstä. Lisäksi perehdytyksessä pyritään saamaan perehdytettävä ymmärtämään oman roolinsa tärkeys osana S-ryhmän toimintaa. (S-ryhmä 2022.)

Esihenkilötyö S-ryhmässä pohjautuu yhteisiin johtamislupauksiin, joita ovat ”uskallan, arvostan ja toteutan”. Johtamislupaukset antavat suuntaa yhtenäiselle johtamiselle sekä muodostavat arvopohjan ja periaatteita, joihin jokainen esihenkilö voi nojata arkipäivän työssään. Lisäksi johtamislupaukset auttavat esihenkilöä ymmärtämään, kuinka johtamista arvioidaan ja kuinka esihenkilön tulee kehittää esihenkilöroolissa toimivia alaisia sekä itseään johtajana. Johtamislupauksilla vahvistetaan hyvän johtajuuden kulttuuria. (Nikula 2022, 40-45.)

Perehdytys S-ryhmässä koostuu (S-ryhmä 2022):

- perehtymisestä omaan toimenkuvaan, tiimiin, toimipaikkaan ja toimialaan
- perehtymisestä omaan yritykseen
- perehtymisestä S-ryhmään, asiakasomistajuuteen ja kaikille yhteisiin asioihin.

Perehdytykselle on määritelty S-ryhmässä selkeät tavoitteet (S-ryhmä 2022):

- Opastaa uusi työntekijä tehokkaasti työtehtäviinsä
- Sitouttaa työntekijä pitkällä aikavälillä eli ottaa hänet mukaan työyhteisöön ja koko organisaatioon
- Tukea työntekijän ammatillisen identiteetin ja itsevarmuuden kehittymistä sekä työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja oppimista.

Lisäksi perehdytyksen tehtävänä on vahvistaa työntekijän ”osaan”-, ”pärijään”- ja ”kuulun joukkoon”- kokemuksia. Näillä kokemuksilla tarkoitetaan, että työntekijä kokee hallitsevansa perustehtävät (”osaan”), kykenee suoriutumaan niistä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti (”pärijään”) sekä tuntee itsensä tervetulleeksi (”kuulun joukkoon”). (S-ryhmä 2022.)

Perehdytysprosessi on yksi keino johtaa organisaatiota kohti tavoitteita ja toteuttaa strategiaa. Tämän takia on tärkeää, että perehdytys liittyy saumattomasti organisaation muuhun toimintaan, ja toimii jatkumona onnistuneelle rekrytointiprosessille. Onnistuneella perehdytyksellä S-ryhmä tavoittelee vetovoimaa ja houkuttelevuutta, mutta erityisesti työntekijöidensä sitoutumista. Perehdytettävän lisäksi organisaatio myös vastaanottaa uutta tietoa, muokkaa olemassa olevia toimintatapoja ja sopeutuu uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Perehdytys tapahtuu aina yksilötasolla, mutta sen lopputulokset näkyvät organisaatiossa laajemminkin. Perehdyttäjällä ja koko työyhteisöllä on tärkeä rooli perehdytyksen onnistumisessa. (Nikula 2022, 40-55; S-ryhmä 2022.)

3 Perehdytysoppaan esittely

Inex Partners Oy:lle tekemäni esihenkilöopas perehdyttämiseen on sähköinen PowerPoint-esitys (kuva 3). Perehdytysoppaan esitystavaksi valikoitui PowerPoint, koska oppaan täytyy olla helposti päivitettävissä ja esitettävissä. Lisäksi esihenkilön perehdytysoppaan haluttiin sopivan yhteen muiden Inex Partners Oy:n materiaalien kanssa, jotka ovat tehty samalla tavalla.



Sisällysluettelo

1. S-ryhmän strategiat ja arvot
2. Johtamislupaukset
3. Vastuullisuusperiaatteet
4. Esihenkilön rooli ja tavoitteet
5. Toimintakulttuuri
6. Vuosikello
7. Työlainsäädäntö
8. Työturvallisuus
9. 5S-Menetelmä
10. Tietojärjestelmät

Kuva 3. Esihenkilöoppaan sisällysluettelo

Oppaassa on 53 sivua ja jaoin sen kuvassa 3 näkyviin lukuihin. Oppaan on tarkoitus toimia tukena perehdytyksessä uusille esihenkilöille sekä johdattaa perehdytettävät tutkimaan syvemmin keskeisiä työsuhteeseen ja Inexin toimintatapoihin liittyviä asioita. Rakensin perehdytysoppaan S-ryhmän ja Inexin esityspohjiin, jotta se sopii yhteen organisaation muiden materiaalien kanssa. Sisältöään opas on selkeä ja tietokirjamainen. Esihenkilöoppaan voi ottaa jo ensimmäisenä päivänä käyttöön esihenkilöiden perehdytyksessä.

Perehdytysopas lähtee liikkeelle S-ryhmän strategioista ja arvoista, koska Inex Partners Oy on osa S-ryhmää ja sitoutunut samoihin johtamislupauksiin sekä periaatteisiin. Inexillä on kuitenkin myös määritellyt omat johtamislupaukset ja vastuullisuusperiaatteet, jotka esihenkilön on tarpeellista tietää työtehtävässään.

Strategioiden, arvojen ja periaatteiden jälkeen opas avaa perehdytyksen tärkeimpiä asioita, joita ovat esihenkilön rooli, tehtävät, tavoitteet ja toimintakulttuuri Inexillä. Lisäksi opas käy oleellimmat lainsäädännön ja työturvallisuuden asiat, jotka esihenkilön on työtehtävässään tiedettävä.

Työturvallisuuteen on liitetty myös Inexillä käytössä oleva 5S-menetelmä, jonka avulla parannetaan työturvallisuutta ja tehostetaan esihenkilön alaisten työskentelyä.

Lopuksi opas käy perehdytyksen raskaimman osuuden läpi eli esihenkilön käytössä olevat tietojärjestelmät. Tietojärjestelmiä on runsaasti ja jokaisen käyttäminen vaatii esihenkilöltä opiskelua. Näissä tietojärjestelmissä esihenkilö hoitaa (tietokoneella tai mobiililaitteella) työnsä tärkeimmät asiat eli henkilöstö- ja tuotannonhallinnan. Tietojärjestelmät ovat ehdottoman tärkeitä työvälineitä esihenkilölle, ja niiden avulla pidetään huolta tiedonkulusta ja aikatauluissa pysymisestä. Tietojärjestelmien käytössä täytyy olla tarkka, jotta työntekijät saavat esimerkiksi palkkansa ajallaan ja tietävät olla oikeassa työtehtävässä oikeaan aikaan.

Esihenkilöoppaasta on jätetty pois työterveydenhuollon käytännöt. Esihenkilön omat ja alaisten sairaspöissaolojen ilmoitukset voivat muuttua usein ja niiden ohjeistuksessa pitää olla tarkasti päivitettyt säännöt sekä yhteystiedot. Siksi Inex Partners Oy:llä on työterveyteen ja sairaspöissaoloihin erilliset ohjeet. Työterveyden ja sairaspöissaolojen käytäntöihin perehtyminen on erittäin tärkeää heti esihenkilön perehdytyksen alussa.

4 Pohdinta

4.1 Opinnäytetyön onnistuminen

Olen ollut S-ryhmässä vuosia töissä ja Inex Partners Oy:llä noin neljänä vuotena töissä. Yritys ja sen sidosryhmät ovat itselleni siis tuttuja ja tärkeitä. Liiketalouden tradenomin opiskelut aloittaessani tiesin, että haluaisin tehdä opinnäytetyöni toimeksiantona liittyen työhyvinvointiin tai esihenkilön työhön. Huomasin opinnäytetyöni aiheelle hyvän tilaisuuden päästessäni kesälomatuuraajaksi esihenkilönä Inex Partners Oy:n päivittäistavaran kuivan keräyksen osastolle. Minun perehdytyksessäni esihenkilöksi tuli ilmi, ettei työnantajallani ollut yhtenäistä perehdytysopasta ja ehdotin sellaisen luomista. Itse tuotos eli esihenkilöopas oli minulle tärkeämpi, kuin opinnäytetyön raporttiosuus.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteidensa mukaisesti ja opinnäytetyön tuotoksena syntynyt esihenkilöopas on tarpeellinen sekä hyödyllinen ja täyttää tarkoituksensa. Perehdytyksen näkökulmasta opas kattaa kaikki Inex Partners Oy:n esihenkilön työssä tärkeimmät asiat. Opas on vain sähköisessä muodossa, jotta sen päivittäminen onnistuu helposti ja sitä onkin syytä päivittää heti, kun Inex Partners Oy:n toimintatapoja muutetaan tai kehitetään tai uutta tietoa tulee esimerkiksi lainsäädännöstä. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että organisaatio jatkojalostaa esihenkilöopasta muutenkin tarpeidensa mukaisesti.

Henkilökohtaisella tasolla halusin osoittaa opinnäytetyölläni kiinnostusta työpaikkaani kohtaan. Mitäkin opinnäytetyön onnistumista toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella. Toimeksiantaja oli tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja piti esihenkilöopasta hyödyllisenä sekä kattavana. Aluksi toimeksiantaja toivoi oppaaseen lisää S-ryhmän ulkopuolisista lähteistä hankittua tietoa, mutta päätimme yhdessä, ettei niitä lisätä. Oppaasta olisi tullut muuten liian raskas. Lisäksi opinnäytetyöstä saatu arvosana kertoo tuotoksen onnistumisesta ja laadusta. Käytännössä opinnäytetyön tuotoksen onnistumista testataan vasta seuraavan esihenkilön perehdytyksen yhteydessä tai sijaisuuden aikana.

4.2 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöni vuoden 2022 kesällä ja sain sen valmiiksi saman vuoden marraskuun alussa. Kokonaisuudessaan sain opinnäytetyön valmiiksi lyhyessä ajassa. Luonteeltani olen tehokkaimmillani, kun tekemiselleni tulee vastaan aikarajapaine.

Opinnäytetyössä käytin eniten aikaa esihenkilöoppaan tekemiseen. Keräilin oppaaseen tietoja samaan aikaan, kun minua perehdytettiin ja täydentelin tietoja sitä mukaa, kun pääsin itsenäisesti

esihenkilörooliini. Oppaan aikatauluttaminen ja rakentaminen sujui hyvin. Opas oli mielestäni helppo rakentaa toimeksiantajan kattavan sisäisen verkon informaation ansiosta ja omien havaintojeni pohjalta. Onnistuin mielestäni näkemään perehdytysoppaan tarpeellisuuden ja täydentämään perehdytykseen asioita, joita olisin kaivannut omaan esihenkilöperehdytykseeni.

Koin haasteita opinnäytetyön raporttiosuudessa, koska en varannut sen työstämiseen riittävästi aikaa. Lisäksi löysin riittävästi tietoa suomenkielisistä lähteistä, minkä takia englannin kielisten lähteiden mukaan ottaminen jäi liian vähälle.

Oma osaamiseni esihenkilötyöhön syveni ja pääsin näkemään perehdytyksen vaikutuksia toimeksiantajan organisaatiossa omassa perehdytyksessäni. Opin myös tuomaan esille puutteita perehdytyksestä uuden työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tekeminen sai minut miettimään syvemmin liiketalouden opiskelujani ja tulevaisuuden urasuunnitelmiani. Minulle vahvistui käsitys päästessäni ensimmäistä kertaa esihenkilön tehtäviin, että olen valinnut koulutukseni suuntautumisen esihenkilö- ja johtamisen linjalle oikein. Olen ollut noin viisi vuotta töissä logistiikan alalla ja koin kiinnostukseni kyseistä toimialaa kohtaan vain kasvavan entisestään.

Lähteet

- Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. 1989. Self-Determination in a Work Organization, Journal of Applied Psychology. Luettavissa: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_Deci-ConnellRyan.pdf. Luettu 10.9.2022.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.
- Frank, K. & Martela, J. 2017. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Alma Talent. Helsinki.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Inex Partners Oy. 2022. Inex yrityksenä. Inex lukuina. Luettavissa: <https://inex.fi/inex-yrityksenä/inex-lukuina/>. Luettu 1.9.2022. A.
- Inex Partners Oy. 2022. Inex yrityksenä. Mitä Inex tekee?. Luettavissa: <https://inex.fi/inex-yrityksenä/mita-inex-tekee/>. Luettu 1.9.2022. B.
- Inex Partners Oy. 2022. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://inex.fi/vastuullisuus/>. Luettu: 1.9.2022. C.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset. Kauppakamari. Helsinki.
- S-ryhmä. 2022. Blogit. Ässäduunissa. Perehdytyksen avulla alalta toiselle tai harjoittelijasta työntekijäksi. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/blogi/perehdytyksen-avulla-alalta-toiselle-tai-harjoitte/13ewkchkHosbztIjx6yXOq>. Luettu: 10.9.2022.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus media. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2020. Blogi. Henkilöstöjohtamisen trendit 2020; Mikä on muuttunut ja muuttumassa?. Pertec Media. Luettavissa: <https://media.pertec.fi/blogentry/107>. Luettu: 1.10.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/8-perehdyttaminen/?coll=2>. Luettu 1.8.2022.

Liitteet

Liite 1. Esihenkilöpas Inex Partners Oy:lle (ei julkaista, opas on Inex Partnersin sisäiseen käyttöön)