



Tuotevaraston vuoromestarin työopas- tusohje

Case: Stora Enso Imatran tehtaat

Eveliina Happonen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2023

Logistiikan tutkinto-ohjelma

Happonen, Eveliina

Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje. Case: Stora Enso Imatran tehtaat

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 58 sivua.

Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Stora Enson Imatran tehtaiden tuotevaraston vuoromestarin tehtäviin kirjallinen työopastusohje. Kirjallinen työopastussuunnitelma tukee laadukasta perehdytysprosessia. Työopastusohjeen avulla varmistetaan kaikille tehtävissä aloittaville työntekijöille saman sisältöinen perehdytys.

Opinnäytetyönaineisto kerättiin haastattelemalla vuoromestareita liittyen vuoromestarin työtehtäviin, perehdytysprosessin nykytilaan ja sen kehittämiseen sekä työopastusohjeen sisältöön. Haastatteluaineiston analyysin keskeisin havainto oli että, opastaja on vastuussa oman työnsä ohessa opastamisesta, ja huolellinen perehdyttäminen ei ole aina mahdollista. Haastatteluaineiston analyysin ja keskeisimpien lähteiden perusteella laadittiin työopastusohje vuoromestarin tehtäviin.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on velvollinen suorittamaan työtehtävästä haitta- ja vaaratekijöiden arvioinnin, ja työopastuksen tulisi perustua tunnistettujen haitta- ja vaaratekijöiden välttämiseen työssä, mutta vuoromestarin työhön ei ole tehty vaarojen arviointia eikä laadittu työopastusohje voinut pohjautua siihen. Työopastusohjeen rinnalle laadittiin kehitysehdotus perehdytysprosessin toteuttamisesta, missä opastajalle on varattu enemmän resursseja. Perehdytyspäivät omalla osastolla tutustuen yritykseen ja sen toimintaan, Imatran tehtaiden tuotannon kokonaisuuteen, varastotoimintoihin sekä esihenkilön työsuojelulliseen vastuuseen.

Opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset ovat, että tuotevaraston vuoromestarin työtehtäviin on tehtävä haitta- ja vaaratekijöiden arviointi, työopastaja tarvitsee enemmän resursseja työopastuksen alkuvaiheessa ja kirjallinen työopastusohje tarvitaan tukemaan työopastusprosessia. Jatkotutkimuskohteita ovat haitta- ja vaaratekijöiden arvioinnin suorittaminen ja työopastusohjeen muotoileminen vastaamaan näitä tuloksia, työopastusohjeen vieminen sähköiseen muotoon henkilöstöhallintajärjestelmään, sekä työopastusohjeen työtehtävien tarkastelu sisälogistiikan johtamisen viitekehyksestä.

Avainsanat (asiasanat)

Työturvallisuuslaki, työsuojelu, perehdyttäminen, kartonkiteollisuus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 5, 6 ja 7, yhteensä 56 sivua, ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta, salassapito päättyy 1.12.2048.

Happonen, Eveliina

A work guidance manual for a warehouse shift supervisor. Case: Stora Enso Imatra Mills

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 58 pages.

Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the thesis was to create a work guidance manual for a warehouse shift supervisor. The thesis was implemented for Stora Enso's Imatra Mills. A written work guidance manual is the key to high-quality familiarization. With the work guidance manual, the company can make sure that every new employee gets familiarization with the same content.

The research material was collected by interviewing the shift supervisors about their work, the present state of the familiarization process and the development of it and the working guidance manual. It could be seen in the research material that mentors could not always concentrate on familiarizing new employees on the side of their own work. With the research material and the most important sources the work guidance manual was created.

According to the Act on Labour Protection the employer must systemically recognize hazards and adverse factors caused by the work. The familiarization should be based on avoidance. The work guidance manual could not be based on hazard identification as hazard identification has not been done for a warehouse shift supervisors work. Suggestions for the improved familiarization process includes more resources for the mentor. At the beginning of the familiarization the mentor and the new employee familiarize themselves with basic information of the company, Imatra Mills, warehouse operation and the occupational safety and the health liability of the supervisor.

The conclusion of the thesis is that the hazard identification must be done for the shift supervisor work and one of the further research subjects is to update the work guidance manual based on those results. Other conclusions are that mentors need more resources for familiarization and the work guidance manual is needed to support the familiarization process. A further research subject is that the work guidance manual could be exported to an electronical form. Furthermore, a research of the work guidance manual could be performed in the context of an intralogistical framework.

Keywords/tags (subjects)

Occupational Safety and Health Act, labour protection, familiarization, paperboard industry

Miscellaneous (Confidential information)

Appendices 5, 6 and 7, total 56 pages are confidential and removed from the public thesis. The basis for secrecy is section 24(17) of the Act on the Openness of Government Activities (621/1999), a company's business or trade secret. The period of secrecy is twenty-five (25) years, the secrecy will end on 1 December 2048.

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset	3
1.2	Stora Enso Oyj Imatran tehtaot.....	4
2	Kehittämistyön tietoperusta	5
2.1	Perehdyttäminen ja työopastus.....	6
2.2	Kartongin tuotannon ominaispiirteet	11
3	Kehittämistyön toteutus	14
3.1	Kehittämistyön tutkimuskysymykset	14
3.2	Kehittämistyön menetelmät	14
3.3	Kehittämistyön aineiston keruu ja kuvaus	16
3.4	Kehittämistyön aineiston analyysi	25
3.5	Kehittämistyön eettisyys	26
4	Kehittämistyön tulokset.....	29
4.1	Työopastusohje	30
4.2	Työopastusohjeen liite	32
4.3	Perehdytysprosessin ja vuoromestarin työn kehitysehdotukset.....	35
5	Pohdinta.....	35
5.1	Kehittämistyön luotettavuus.....	35
5.2	Kehittämistyön tulosten merkitys toimeksiantajalle ja toimialalle	37
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet	40
	Lähteet	42
	Liitteet	45
	Liite 1. Aineiston keruuseen liittyvä saatekirje	45
	Liite 2. Haastattelu 1: Perehdyttäjät	46
	Liite 3. Haastattelu 2: Perehdytettävät	48
	Liite 4. Perehdytysprosessin kehitysehdotus.....	50
	Liite 5. Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje (salassa pidettävä).....	53
	Liite 6. Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohjeen liite (salassa pidettävä).....	54
	Liite 7. Tuotevaraston vuoromestarin työn kehitysehdotus (salassa pidettävä)	55
	Kuviot	
	Kuvio 1. Pelkistetty materiaalivirtakaavio	34

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston keruun vaiheet	17
Taulukko 2. Aineiston pohjalta toteutettavat työvaiheet	17
Taulukko 3. Työopastusohje: Perehdytysosan sisältö	30
Taulukko 4. Työopastusohje: Työopastusosan sisältö	31
Taulukko 5. Vastuualuiden ja yhteistyön kuvaus.....	33

1 Johdanto

1.1 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Työntekijän aloittaessa uudessa työtehtävässä, tai vanhan työtehtävän muuttuessa, on työnantajalla lakisääteinen velvollisuus tarjota työhön perehdytys ja työnohastus. Perehdyttäminen tarkoittaa yritykseen ja sen toimintatapoihin sekä tulevaan työympäristöön ja työyhteisöön tutustumista. Perehdyttämisen jälkeen aloitetaan varsinainen työopastus, jossa työntekijälle opastetaan ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti työtehtävien turvallinen suorittaminen annettuja työohjeita noudattaen. Perehdyttämis- ja työopastussuunnitelmat perustuvat vaarojen arvioinnissa tunnistettuihin haitta- ja vaaratekijöihin, ja niiltä suojautumiseen työssä. Perehdyttäminen on ennalta koivaa työsuojelua, ja siihen tarvittavien ja riittävien resurssien tarjoaminen kertoo uudelle työntekijälle organisaation arvoista ja sekä työntekijöiden arvostuksesta.

Stora Enson Imatran tehtaiden Tuotevaraston vuoromestarin työtehtävään ei ole olemassa kirjallista työopastusohjetta. Työopastusohjeen tarve on organisaatiossa tunnistettu. Työnohastus uusille vuoromestareille on aina hieman erilainen riippuen siitä, kuka heidät perehdyttää ja millaisia työvuoroja ja ongelmatilanteita työopastuksen aikana tulee vastaan. Yksityiskohtainen työopastusohje parantaisi perehdytyksen seurattavuutta ja sen avulla voitaisiin varmistaa, että kaikki perehdytyksen saaneet ovat hankkineet samanlaisen työnkuvan vaatiman osaamisen, sekä osaavat toimia mahdollisissa harvemmin toistuvissa ongelmatilanteissa. Kirjallisen työopastusohjeen luominen työtehtävään parantaa toimeksiantajan tarjoamaa perehdytystä ja työopastusta vuoromestarin tehtäviin. Toimeksiantajan keskijohto voi myös paremmin vastata työsuojelulliseen velvollisuuteensa tarjota työnjohdolle tarvittavat valmiudet työnohastukseen ja perehdyttämiseen (Työnantajan vastuu N.d).

Kehittämistyön tavoitteena on luoda työopastusohje tuotevaraston vuoromestarin tehtäviin takaamaan kaikille tehtävässä aloittaville saman sisältöinen, jäsentynyt ja itsenäistä työskentelyä tukeva työopastus. Kehittämistyössä haastatellaan vuoromestarina toimivia henkilöitä tavoitteena kartoittaa vuoromestarin työnkuva ja työtehtävät, sekä perehdytysprosessin nykytila ja kehityskohteet. Tietoperustan, kerätyn haastatteluaineiston, sekä vuoromestarin työhön liittyvien dokumenttien kuten työohjeiden ja tehtäväkuvauksen pohjalta laaditaan työopastusohje. Työopastusohje koostuu perehdytysosasta, sekä varsinaisesta työopastusosasta. Työopastusohjeen liitteeksi

on laadittu dokumentti, jossa työopastusohjeen kohtia on avattu sanallisesti, kuvin tai kaavioin. Työopastusohjeen liitteen tarkoituksena on tukea opastajan työtä, pitää varsinainen työopastusohje helppolukuisena, ja havainnollistaa opastettavalle asiakokonaisuuksia visuaalisessa muodossa. Haastatteluaineiston ja pohjalta laadittu tuotevaraston vuoromestarin perehdytysprosessin kehitysehdotus ja vuoromestarin työn kehitysehdotus on koostettu omiksi tiedostoikseen toimeksiantajalle. Toimeksiantaja on määrittänyt työopastusohjeen, työopastusohjeen liitteen ja vuoromestarin työn kehitysehdotuksen salassa pidettäviksi liitetiedostoiksi.

Kehittämistyön rajauksessa jätetään työn ulkopuolelle syventyminen työopastusohjeen sisältöön tarkemmin. Tärkein tavoite on laatia työopastusohje, jota toimeksiantaja voi hyödyntää perehdytys- ja työopastusprosessissa, eikä perustella miten työopastusohjeessa mainitut työtehtävät tulisi käytännössä suorittaa. Työtehtävien toteuttaminen sisälogistiikan johtamisen lähtökohdista rajataan pois kehittämistyöstä. Työopastusohjeessa esitetään myös yleisiä perehdytysprosessin aikana opastettavia asioita, joita ei kehittämistyössä perustella yksityiskohtaisesti tietoperustan avulla. Työopastusohjeen rakenne ja sisältö otsikkotasolla perustuu tietoperustan keskeisimpiin lähteisiin. Kehittämistyössä pääpaino on työopastusohjeen laatimisessa ja perehdytysprosessin kehittämisessä, ei perehdytysprosessissa opastettavien asioiden teoreettisessa kuvaamisessa ja käytännön toteutuksen yksityiskohtaisessa suunnittelussa.

1.2 Stora Enso Oyj Imatran tehtaat

Stora Enso Oyj on pakkaus-, biomateriaali- sekä puuteollisuuden tuotteiden maailmanlaajuinen toimittaja. Stora Enso tuottaa uusiutuvia tuotteita ja edistää biopohjaiseen kiertotalouteen siirtymää strategiallaan ja vastuullisuustavoitteillaan. (Tietoja Stora Ensosta N.d.) Stora Ensolla on tuotantoyksiköitä 13:sta eri maassa, ja tuotanto keskittyy pääasiassa pohjoismaihin, Suomeen ja Ruotsiin (Stora Enson yksiköt N.d). Stora Enso työllistää yhteensä noin 21 000 henkilöä (Tietoja Stora Ensosta N.d.). Stora Enson koostuu viidestä divisioonasta: Packaging Materials, Packaging Solutions, Biomaterials, Wood products, sekä Forest (Divisioonat N.d).

Stora Enson Imatran tehtaat ovat osa Packaging Material divisioonaa. Imatran tehtaat koostuvat kahdesta tuotantoyksiköstä, Kaukopään ja Tainionkosken tehtaista. Imatran tehtaat on yksi maailman suurimmista kuluttajakartonkitehtaista ja se työllistää 1050 henkilöä. Imatran tehtaat tuottaa vuositasolla 1 200 000 tonnia kuluttajapakkauskartonkia, 1 300 000 tonnia sellua ja 455 000 tonnia

muovipäällysteitä. (Imatran tehtaat N.d.) Kaukopäässä on kolme kartonkikonetta, kaksi muovipäällystyskonetta sekä jälkileikkuri. Kaukopäässä on myös erillinen päällystystehdas, jossa on kaksi muovipäällystyskonetta. Tainionkosken tehtaalla on kartonkikone ja paperikone. Imatran tehtaiden alueella on myös välivarastoja, joiden avulla optimoidaan tuotevaraston kapasiteetin riittävyyttä tuotannon muutoksien mukaan.

2 Kehittämistyön tietoperusta

Kehittämistyössä tutkitaan tuotevaraston vuoromestarin työnkuvaa ja perehdyttämisprosessin nykytilaa. Tuloksena syntyy perehdytyksen ja varsinaisen työopastuksen kattava työopastusohje. Perehdyttäminen on Työturvallisuuslain (2002) pykälässä 14 määritetty työnantajan lakisääteinen velvoite. Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite ja työnsuojelullinen vastuu työturvallisuuslain (2002) pykälissä 8 ja 9 määrittelysti. Työopastusohjetta luodessa ja perehdytysprosessin kehitysehdotusta laadittaessa huolehtimisvelvoitetta ja työsuojelullisia velvollisuuksia tarkastellaan sekä työnantajan, että työnantajan edustajana toimivan vuoromestarin näkökulmista. Perehdyttämisen aihekokonaisuutta lähestytään ajantasaisen työturvallisuuslainsäädännön avulla työturvallisuuden ja työsuojelun lähtökohdista. Perehdyttämisen lakisääteisen perustan jälkeen käsitellään perehdyttämisen rakennetta ja sisältöä, sekä toteuttamista käytännön tasolla Eklundin (2018) ja Työturvallisuuskeskuksen (2022) perehdyttämisen tarkistuslistan avulla.

Perehdyttämisen aihekokonaisuudessa keskeisiksi lähteiksi valikoitui ajantasainen työturvallisuuslainsäädäntö, Työturvallisuuskeskuksen julkaisut, sekä Eklundin (2018) Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys -teos. Lainsäädäntö on lähteenä luotettava. Työturvallisuuskeskus on työmarkkina järjestöjen hallinnoima asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa työpaikoille erilaisia palveluita työturvallisuuden ja työsuojelun yhteistoiminnan kehittämiseksi (Tietoa meistä. N.d.). Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja voidaan pitää luotettavana lähteenä. Eklund puolestaan on työpsykologiaan ja johtamiseen opintojaan painottanut diplomi-insinööri, jolla on kokemusta tutkimus- ja kehitystyöstä, ja hän on julkaissut useita teoksia, joiden aihepiirit käsittelevät työelämän aiheita (Eklund 2018, 215).

Perehdyttämisen aihekokonaisuus kytetään Tuotevaraston vuoromestarin toimintaympäristöön kuvaamalla kartonkiteollisuuden ominaispiirteitä. Yhtenä keskeisenä lähteenä toimii KnowPap paperinvalmistuksen -oppimisympäristö, joka on Suomen merkittävimpien metsäteollisuusyritysten

ja laitetoimittajien yhteistyönä toteutettu kattava tietopankki paperin ja kartongin valmistusprosessista. Oppimisympäristöä hyödyntää niin oppilaitokset, kuin metsäteollisuus yritykset koulutukseen ja itseopiskeluun. Oppimisympäristön materiaaleja päivitetään ja pidetään ajan tasalla, ja materiaalit ovat saatavilla kansainväliseen käyttöön myös englanninkielisenä. (Paperi- ja selluteollisuudessa verkko-oppiminen on nuoren aikuisen iässä N.d.). KnowPap -oppimisympäristön materiaaleissa ei ole artikkelikohtaisesti saatavilla tekijätietoja, tai ilmaista milloin sivua on viimeksi päivitetty. Nämä asiat vaikuttavat lähteen luotettavuuteen negatiivisesti. Lähdettä päädyttiin käyttämään, koska sen avulla on tarkoitus vain kuvata kartongin tuotantoprosessia yleisellä tasolla, eikä esittämään uutta tietoa luovia päätelmiä. Prosessin yleiseen kuvaukseen KnowPap -oppimisympäristö on luotettava lähde.

2.1 Perehdyttäminen ja työopastus

Työturvallisuuslainsäädäntö ja riskien arviointi

Työturvallisuuslain tarkoituksena on taata työntekijöille turvallinen työympäristö ja -olosuhteet, sekä ennalta ehkäistä työstä mahdollisesti aiheutuvia seurauksia niin fyysiselle, kuin henkiselle terveydelle. Lakia sovelletaan työsopimukseen perustuvassa työssä, ja se velvoittaa niin työnantajaa, kuin työntekijää. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1–2 §). Esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja työturvallisuuslain velvoitteet koskevat häntä työnantajan näkökulmasta, mutta toisaalta hän on samalla tavalla työntekijä suhteessa omaan esihenkilöönsä. Työturvallisuuslain (2002) kahdeksannessa pykälässä esitetyn työntantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla, ja tekemään tarvittavat toimet turvallisuuden varmistamiseksi. Työnantajalla on velvollisuus jatkuvasti seurata työympäristön ja -yhteisön tilaa, sekä turvallisten työtapojen noudattamista. Työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, jonka mukaan edistetään turvallisia ja terveellisiä työolosuhteita, ja huolehditaan työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä. (Työturvallisuuslaki 738/2002 8–9 §.) Työsuojelun toimintaohjelma sisältää työssä ja työolosuhteissa havaitut kehittämiskohteet ja niiden korjaamiseksi suunnitellut toimenpiteet ja tavoitteet. Työolosuhteiden vaikutuksen arviointi työntekijän terveyteen työssä ja työolosuhteissa tapahtuu esiintyvien vaarojen tunnistamisen ja niiden merkityksen arvioinnin perusteella. Työsuojelun toimintaohjelman luominen aloitetaan nykytilan selvityksellä. (Työsuojelun toimintaohjelma. N.d.)

Nykytilan selvityksessä kartoitetaan työpaikalla suoritettavat työtehtävät, millaisissa olosuhteissa ja millaisilla resursseilla ne toteutetaan. Nykytilan selvityksessä kartoitetaan myös miten työt ovat organisoitu yrityksessä ja miten työsuojelu toteutuu. (Työsuojelun toimintaohjelma. N.d.) Työnantaja on siis velvollinen selvittämään ja tunnistamaan työstä, työtilasta, työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Haitta- ja vaaratekijät tulee ensisijaisesti poistaa, mutta jos se ei onnistu on arvioitava jäännösriskin merkitys työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle. Vaarojen arvioissa on otettava huomioon Työturvallisuuslain luvussa viisi esitetyt työt ja työolosuhteita koskevat tarkemmat säädökset, työssä esiintyneet tapaturmat, ammattitaudit, työperäiset sairaudet sekä vaaratilanteet, työntekijän ammattitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet, työn kuormitustekijät, työajan ulkopuolella tapahtuva työhön liittyvä matkustaminen, mahdollinen vaara lisääntymisterveydelle sekä muut seikat. Jos työnantajalla ei ole riittävää osaamista vaaranarvion tekemiseen, voi vaaranarvion tehdä ulkopuolinen taho, jolla on riittävä osaaminen. Työnantajan tulee päivittää vaarojen arviointia olosuhteiden muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 10 §.)

Riskien arvioinnilla työnantaja voi järjestelmällisesti kartoittaa työn haitta- ja vaaratekijät. Riskien arvioinnissa aluksi tunnistetaan arviointikohteittain eri työtehtävissä esiintyvät haitta- ja vaaratekijät vaaratekijäluokittain. Vaaratekijäluokkia ovat hallintajärjestelmät ja toimintatavat, fyysiset vaaratekijät, tapaturman vaarat, fyysinen kuormittuminen, kemialliset ja biologiset vaaratekijät ja psykososiaaliset kuormitustekijät. Vaaratekijäluokkien alle on määritelty tarkastuslistat, joissa luokan vaaratekijät on eritelty ja kuvattu tarkemmin. Riskien suuruuden arviointiin on vaaratekijäluokittain tai tapauskohtaisesti vaaratekijöittäin laadittu omat arviointitaulukot, joissa riskin suuruus arvioidaan sen todennäköisyyden ja seurauksien perusteella. Riskin suuruus luokkia ovat merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön riski. Merkityksetöntä riskiä on tarkasteltava uudestaan olosuhteiden muuttuessa, vähäistä riskiä on seurattava, ja se on usein korjattavissa pienillä toimenpiteillä. Kohtalainen riski on korjattava kohtuullisen ajan sisällä, merkittävä riski pikaisesti ja sietämätön riski välittömästi. (Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja 2023.)

Vaarojen arvioinnin pohjalta työsuojelun toimintaohjelmaan laaditaan nykytilan ja kehityskohtien kuvaus, mitkä johdetaan tavoitteiksi työn ja työolosuhteiden kehittämiseksi. Työsuojelun toimintaohjelmassa jaotellaan niin työnantajan, esihenkilöiden kuin työntekijöiden työsuojelulliset

vastuut ja velvollisuudet, sekä kuvataan työpaikan työsuojeluorganisaatio. Työsuojelun toimintaohjelmassa käy myös ilmi, miten työsuojeluasiat ovat osa jokapäiväistä työskentelyä, esimerkiksi miten työsuojeluasiat huomioidaan perehdytyksessä ja työopastuksessa, ja miten uudet esihenkilöt perehdytetään työsuojelulliseen vastuuseensa ja toimintavaltuuksiinsa. (Työsuojelun toimintaohjelma. N.d.) Vaaran arvioinnin vaaratekijäluokassa hallintajärjestelmät ja toimintatavat arvioidaan ensimmäisenä kohtana työsuojelun toimintaohjelmaa, ja yhtenä kohtana myös perehdyttämisen ja työopastuksen toteutumista osana ennakoivaa työsuojelua. (Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja 2023.)

Perehdyttämisen ja työopastuksen toteuttaminen

Perehdyttäminen ja työnopastus termejä saatetaan puheessa käyttää tarkoittamaan samaa asiaa, mutta käytännössä termeillä on omat erilliset merkityksensä. Perehdyttämisellä annetaan uudelle työntekijälle valmiudet toimia työympäristössä, ja sen jälkeen työnopastuksessa opetellaan varsinaiset työtehtävät, niiden suorittamisessa käytettävät työmenetelmät ja välineet, sekä toiminta poikkeus- ja häiriötilanteissa (Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013). Perehdyttämisen ja työopastuksen tueksi luodaan työpaikanvaarojen arvioinnin pohjalta kirjallinen opastussuunnitelma. Kirjallisen suunnitelman avulla perehdyttämisen ja työopastuksen eteneminen on seurattavissa. Suunnitelmassa tulee esille työhön liittyvät haitta- ja vaaratekijät, joita ei ole pystytty poistamaan, sekä se miten niiden esiintymistä voidaan ennalta ehkäistä. Häiriö- ja poikkeustilanteisiin tulee olla kirjalliset ohjeet, joihin työopastusohjeessa voidaan viitata. Opastuksessa käydään läpi myös työpaikan yleisiä toimintatapoja, ja työsuojelun organisaatio työpaikalla sekä sen toimintaa. (Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013.)

Työturvallisuuslaissa (2002) säädetään työnantajan velvollisuudesta tarjota työntekijöille riittävä perehdytys ja tarvittaessa lisäohjausta työtehtäviin. Työntekijä tulee perehdyttää työpaikan haitta- ja vaaratekijöihin, ja varmistettava, että työntekijä saa ammattitaitoonsa ja työkokemuksensa nähden riittävän perehdytyksen työhön, työn olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työvälineisiin, ja työtehtävien turvalliseen toteuttamiseen. Työntekijälle annetaan ohjausta, jotta hän voi työssään estää tai välttää työstä aiheutuvia haittoja ja vaaroja. Ohjausta on annettava myös muun muassa häiriö- ja poikkeustilanteiden varalle. Annettua opastusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14 §.) Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytyksen organisoinnista, toteuttamisesta ja valvonnasta vastaa perehdytettävän esihenkilö, mutta

hän voi kuitenkin delegoida opastuksen osa-alueita myös koulutetulle työopastajalle. Eklund (2018, 140) tarkentaa, että perehdyttäjä voi olla esimerkiksi työkaveri, toinen esihenkilö tai vaikka organisaation ulkopuolinen henkilö. Perehdyttäjiä voi olla perehdytyksen aikana yksi tai useampia. Useampi perehdyttäjä esimerkiksi helpottaa uuden työntekijän verkostoitumista työpaikalla. Esihenkilön on tärkeää pystyä varaamaan perehdyttäjille tarvittavat resurssit perehdyttämisen toteuttamiseen, sekä huolehtia, että vastuunjako on kirjattu selkeästi perehdytysuunnitelmaan. (Eklund, A 2018, 140–141.)

Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistassa, joka on laadittu yritysten ja organisaatioiden perehdytysprosessin tueksi, perehdyttäminen on jaettu kolmeen osaan: Organisaation toimintaan liittyviin asioihin, työsuhteeseen liittyviin asioihin ja toimintaan työpaikalla. Liikkeelle lähdetään tutustumalla kyseisen yritykseen ja sen toimintaan, sen henkilöstöön ja toimintatapoihin yrityksessä. Minkä toimialan yritys työnantaja on, millaisia tuotteita se valmistaa ja millaisille asiakkaille, sekä mitkä tahot ovat sen kilpailevia yrityksiä. Organisaatorakenteeseen ja yrityksen henkilöstöön tutustumisessa perehdytettävän kanssa käydään läpi yrityksen johto, esihenkilöt ja oma työnopastaja ja hänen mahdollinen sijaisensa, sekä henkilöstö, jonka kanssa hän tulee työskentelemään. Perehdytyksen alussa käydään läpi myös yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatiot, sekä niiden henkilöt. Perehdytettävälle opastetaan yrityksen yleisiä toimintatapoja, kuten millaisten arvojen pohjalta yritys toimii, ja mitä se työntekijän kannalta tarkoittaa, kun hän edustaa työnantajaansa työssään. Työsuhteeseen liittyvissä asioissa perehdytettävän syvennetään ymmärrystä työsopimuksessa määritellyistä asioista, palkan maksun periaatteista, työsuhteen päättymiseen liittyvistä asioista, sekä työterveyshuollon käytännön järjestelyistä työpaikalla. (Perehdyttämisen tarkastuslista 2022.)

Eklund (2018, 92) puolestaan kokoaa teoksessaan useista eri lähteistä ja kokemuksista saatua tietoa, ja esittää perehdytysprosessin koostuvan kuudesta eri osa-alueesta: Vastuualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot ja kehittymisen seuranta. Perehdytysuunnitelmassa on tärkeää määritellä ketkä ovat vastuussa minkäkin osan ja asian perehdyttämisestä ja opastamisesta. Perehdytystehtäviä delegoidessa selkeä vastuunjako varmistaa, että kaikki asiat tulee käytyä perehdytyksessä, eikä joitain asioita jää perehdyttämättä epäselvän vastuunjaon takia. On myös tärkeää määritellä missä järjestyksessä asioita käydään läpi ja milloin. Perehdytysmuotoja eriasioiden läpikäymiseen on myös tarpeen

määritellä suunnitelmaan. Perehdytettäviä asioita voidaan opiskella esimerkiksi itsenäisesti verkkokursseilla tai tutustumalla materiaaleihin, käymällä koulutustilaisuuksissa tai keskustelemalla perehdyttäjän kanssa. Perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava myös perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet ja lähtökohdat perehdytys prosessille. Perehdytettävän kokemus, osaaminen ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten perehdytysuunnitelmaa tarvitsee muokata perehdytysprosessin aikana vastaamaan paremmin juuri kyseisen perehdytettävän tarpeita. (Eklund, A. 2018 76–80.)

Perehdytyksen käytännön toteutuksessa on tärkeää seurata perehdytyksen etenemistä ennalta sovitun käytännön mukaisesti. Perehdytyksen seuranta voi tapahtua numeerista tai laadullista asteikkoa hyödyntäen tai esimerkiksi perehdytyskeskusteluina, joihin osallistuu perehdytettävä ja perehdyttäjä tai sovittaessa myös esihenkilö. Perehdytyksen seurannan avulla tarkastellaan, miten perehdytys on edennyt, ja mukautetaan perehdytysprosessia vastaamaan paremmin perehdytettävän tarpeisiin. Esimerkiksi voidaan varata enemmän aikaa asioihin, jotka on tunnistettu haastaviksi oppia. Perehdytyksen kannalta molemmin puolisella palautteen annolla on suuri merkitys. Aktiivinen palautteen anto ja sen rakentava ja kannustava muoto auttavat perehdytettävää kehittämään osaamistaan työssään. Tärkeää on vertaispalautte omilta kollegoilta, ja se koetaan tutkimuksen mukaan, jopa esihenkilön palautetta arvokkaampana. Perehdytettävän palaute perehdytyksestä on arvokasta tietoa työnantajalle ja työyhteisölle perehdyttämisen jatkuvan kehittämisen kannalta. (Eklund, A 2018, 119–125.)

Perehdyttämisen ja työopastuksen järjestäminen uusille työntekijöille, ja muille työntekijöille tehtävien, laitteiden tai menetelmien muuttuessa on työnantajan lakisääteinen velvoite. Perehdytys ja työopastus ovat työsuojelun näkökulmasta ennakoivaa työsuojelua, jonka tavoitteena on varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on samanlaiset lähtökohdat työskennellä turvallisesti. Eklundin (2018, 31–34) mukaan uuden työntekijän rekrytoiminen on yritykselle huomattava investointi, koska perehdytys vaatii resursseja, hetkellisesti laskee tuottavuutta ja tehokkuutta, ja pahimmillaan pieleen mennessään voi johtaa jopa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Suunnitelmallisella, hyvin johdetulla ja organisoidulla perehdytysprosessilla ja perehdyttämistehtävien selkeällä vastuun jaolla varmistetaan, että yrityksen tekemä investointi rekrytointiin ei mene hukkaan.

Hyvin organisoidun ja johdetun suunnitelmallisen perehdytyksen avulla perehdytettävä saavuttaa työssään yrityksen nykytason mukaisen tehokkuuden ja tuottavuuden nopeammalla aikataululla, kuin heikosti johdetun ja huonosti organisoidun perehdytyksen myötä. Varsinaisen työtehtävään perehdyttämisen lisäksi on erityisen tärkeää perehdyttää uusi työntekijä osaksi työyhteisöä, koska työyhteisöön kuuluvuuden tunne vaikuttaa huomattavasti myös työtyytyväisyyteen. (Eklund, A 2018, 31–37.) Suunnitelmallisella perehdytyksellä parannetaan perehdytettävän viihtyvyyttä työssä ja työyhteisössä, sekä mahdollistetaan työntekijän saavuttaa haluttu tehokkuus ja tuottavuus taso työssään. Suunnitelmallinen perehdyttäminen on seurattavissa ja kehitettävissä aktiivisen ja molemminpuolisen palautteenannon avulla. Perehdytykseen sitoutetut resurssit ja yrityksen panostus perehdyttämiseen kertovat työntekijälle, että häntä arvostetaan.

2.2 Kartongin tuotannon ominaispiirteet

Vuonna 2021 Suomen tavaraviennistä 19 prosenttia koostui metsäteollisuuden tuotteista. Paperi ja kartonki olivat Suomen viennin merkittävin tuoteryhmä. Paperia ja kartonkia vietiin 6,4 miljardin euron arvosta, ja kartongin vientiprosentti sen kokonaistuotannosta oli 97 prosenttia. Metsäteollisuuden viennistä 62 prosenttia suuntautui Euroopan markkinoille ja 23 prosenttia Aasian markkinoille. (Viisi faktaa metsäteollisuuden viennistä 2022.) Luonnonvarakeskuksen mukaan vuoden 2020 metsäteollisuuden viennistä 17 prosenttia oli monikerroksista, valkaistua ja päällystettyä kartonkia (Kartongista tulossa metsäteollisuuden tärkein vientituote 2021). Suomessa toimii Metsäteollisuus Ry:n jäsenyrityksinä yhteensä 18 kartongintuotantolaitosta (Metsäteollisuus ry:n jäsenyritysten tuotantolaitokset kartalla 2022). Kartongiteollisuuden tuotteita ovat sisäpakkauksetkartongit, ulkopakkauksetkartongit ja erilaiset erikoiskartongit. Sisäpakkauksetkartonkeja ovat muun muassa elintarvike- ja nestepakkauksetkartongit ja kierrätyspohjaiset kartongit. Ulkopakkauksetkartonkeja ovat aaltopahvin valmistamisessa käytettävät kartonkilajit. (KnowPap: paperinvalmistuksen oppimisympäristö N.d.)

Kartongin tuotannossa kartonkikoneiden tuotannolle laaditaan budjetti, jonka perusteella laaditaan karkeat tuotantosuunnitelmat. Karkeassa tuotantosuunnitelmassa suunnitellaan mitä kartonkilajia kone ajaa ja milloin. Asiakastilaukset otetaan tilausten käsittelyssä vastaan ja tuotannon suunnittelu etsii karkeasta tuotantosuunnitelmasta asiakastilauksen tuotannolle aikataulullisesti sopivan tuotanto ajankohdan ja varaa koneen kapasiteetin kyseiselle tilaukselle. (KnowPap: paperinvalmistuksen oppimisympäristö N.d.) Kartongin tuotanto noudattaa tilauksen kohdennuspiste

malliltaan tilauksesta valmistus mallia eli tilausohjautuvaa tuotantomallia. Ritvasen (2011, 47–49) mukaan tilausohjautuva tuotanto eli MTO (Make to order) tarkoittaa sitä, että tuote kiinnitetään asiakkaan tilaukselle ennen sen valmistamisen aloittamista. Jokainen tuote siis valmistetaan asiakastilauksen laukaisemana. Tilauksesta valmistaessa tuotteen toimitusaika on asiakkaalle pidempi, mutta tilaus on paremmin suunniteltavissa vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Ritvanen, V 2011, 47–49.)

Tilauksenkohdistuspiste vaikuttaa myös tuotannon ohjausmalliin. Sakin (2014, 90) mukaan teollisuuden materiaalinohjaus valmistavassa tuotannossa noudattaa joko materiaalintarvelaskentaa tai tämänhetkiseen tarpeeseen reagoivaan imuohjausta. Materiaalintarvelaskennan eli MRP perustuvan tuotannon tarpeiden ennakkointiin myyntiennusteiden, tuotteen rakennetietojen ja varastomäärien pohjalta (Sakki, J. 2014, 90). Hokkanen ja Virtanen (2016, 80) tarkentavat, että MRP-tarvelaskennan avainkohtia ovat tuotannon karkeasuunnitelma, tuoterakenne ja varastoraportit. Kartongin tuotannossa muun muassa asiakastilausten kohdentaminen tuotannon karkeasuunnitelmaan viittaisi, että kartongin tuotanto noudattaisi työntöohjausta eli MRP-tarvelaskentaa. MRP-tarvelaskennassa huomioidaan varastotasot osana laskentaa, ja tässä kohtaa puhutaan todennäköisimmin sellumassan valmistukseen tarvittavien raaka-aineiden varastotasoista, eikä itse lopputuotteiden varastotasoista.

Toisaalta imuohjauksen periaatteen JIT (Just-In-Time) mukaan tuotanto käynnistyy juuri asiakastilauksesta. Imuohjaus perustuu kysyntätietoon, ja sen avulla pyritään minimoimaan varastoihin sitoutunutta pääomaa, kun tuotetaan vain tarvittava määrä tuotetta. Imuohjauksessa tärkeää on myös tuotannon laatuun panostaminen, koska ei pidetä ylimääräisiä varmuusvarastoja, joista laatuongelmista aiheutuvat hävikki tuotteet voitaisiin korvata. (Hokkanen, S. & Virtanen, S. 2016, 80–81.) Miltenburgin (2005, 58–59) mukaan JIT-tuotantojärjestelmällä tuotetaan useita tuotteita matalista keskitasosiin volyymeihin tuotannon layoutin noudattaessa linjatuotantoa. Sakki (2014, 91–92) avaa imuohjauksen perustuvan kaiken hukkan poistamiseen Lean Management filosofian mukaisesti tuotantoprosessista, jolloin läpimenoaika lyhenee ja tuottavuus paranee. Hukkaa tuotannossa on esimerkiksi raaka-aineiden ja keskeneräisen tuotannon turha säilyttäminen tai ylipäätään turha odottaminen, sekä virheet tuotannossa ja niiden korjaaminen. JIT tuotannossa valmistetaan tuotteet asiakastilauksen laukaisemana, ja eri tuotantovaiheissa vasta sitten, kun seuraava tuotantovaihe on valmis ottamaan ne vastaan. (Sakki, J. 2014, 91–92.) Imuohjauksen kuvaus sopii siten

myös kartongin tuotantoon. Kartonkikoneet tuottavat vain asiakastilausten mukaisia kartonkirullia tai jatkojalostuskoneille trimmitettyjä eli tuotantosuunnitelmaan kohdistettuja välituoterullia tuotannon väistämättömiä sivuvirtoja lukuun ottamatta. Lopputuotevarastossa on siis vain lopputuotteita, joilla on jo asiakas ja lähetyksensuunnittelun varaama kuljetus asiakkaalle. Myös kartonkikoneiden tuottamat välituotteet jatkojalostuskoneelle ovat asiakastilauksen perusteella suunniteltuja. Näin ollen voisi olettaa, että kartongin tuotantoprosessin eri vaiheissa hyödynnetään niin työntö, kuin imuohjausta. Mutta etenkin lopputuote ja välituote materiaalivirtojen hallinta noudattaa enemmän imuohjauksen periaatteita.

Varsinainen kartongin valmistus kartonkikoneella alkaa vesipitoisesta sellumassasta rainan muodostamisella kartonkikoneen viiraosassa. Puristosassa rainasta poistetaan mekaanisesti vettä. Kuivatusosassa rainasta poistetaan vettä haihduttamalla. Kartonkikoneen jälkeen kuivattu raina rullataan tampuriraudan ympärille konerullaksi. Kiinnirullauksessa konerullaksi kartonkikoneen jatkuva tuotanto katkeaa suunnitellusti määrämittaan, ja tuotannon seuraavat vaiheet tapahtuvat jaksoittain. Konerullasta leikataan asiakas- tai raaka-ainetilauksien mukaiset lopputuoterullat pituusleikkurilla. Pituusleikkurilta rullat siirretään kuljettimilla pakkaamoon, jossa ne pakataan määritellyn pakkaustyyppin mukaisesti, ja liimataan yksilöivät rullaetiketit. Pakkaamosta valmiit rullat siirtyvät kuljettimia pitkin varastoon, missä välituoterullat varastoidaan odottamaan siirtoa jatkojalostuskoneelle, ja asiakasrullat varastoidaan tai lastataan suoraan kuljetusvälineisiin. (KnowPap: paperinvalmistuksen oppimisympäristö N.d.)

Sakin (2014, 72) mukaan teollisessa tuotantoympäristössä pidettävät varastot voidaan jakaa raaka-aine-, puolivalmiste- ja lopputuotevarastoihin. Raaka-aine varastoissa varastoidaan niin tuotannon varsinaisia raaka-aineita, kuin esimerkiksi lopputuotteiden pakkausmateriaaleja. Puolivalmistevarannoista voidaan puhua myös keskeneräisen tuotannon varastoina. Keskeneräisen tuotannon varastot voivat olla erillään tuotannosta tai tuotantolinjojen yhteydessä. Lopputuotevarastoa voidaan kutsua myös valmistuotevarastoksi, johon tuotannosta valmistuneet tuotteet varastoidaan ja lähetetään asiakkaalle. (Hokkanen, S. & Virtanen, S. 2016 17–20.) Hokkasen ja Virtasen (2016, 32) mukaan varastotoimintoja ovat lähetyksen vastaanottaminen, hyllyttäminen, keräily tuotantoon, tuotannosta varastoiminen, keräily, pakkaus ja lähetys. Kartonkiteollisuudessa lopputuotevarastoon saapuu tuotannosta lopputuotteiden materiaalivirta ja keskeisimmät varastotoiminnot ovat

tuotannosta varastoiminen sekä tilausten lastaaminen ja lähettäminen kuljetusvälineittäin. Tuotteet pakataan ennen varastoon ohjaamista. Välituotetilaukset ohjataan keskeneräisen tuotannon varastoon, mistä ne sisäisillä siirroilla siirretään seuraavalle tuotantokoneelle.

Kartongintuotanto tapahtuu konelinjoittain, ja tuotanto koneella on jatkuvaa. Tuotanto käynnistyy asiakastilauksesta. Tuotannonohjauksen menetelmistä imuohjaus kuvaa kartonkikoneelta varastoon tulevan materiaalivirran ohjausperiaatetta. Konelinjalla materiaalivirran katkottomuus viiraosalta raihanmuodostuksesta aina kiinnirullaukseen on tuotannon onnistumisen ja laadun kannalta ehdotonta. Se tarkoittaa, että vaikka pituusleikkurille tai pakkaamoon syntyisi jostain syystä pullonkaula, kartonkikone jatkaa mahdollisimman pitkään ajoaan, vaikka tuotannon seuraavat vaiheet eivät vielä olisi valmiita ottamaan tuotetta vastaan. Ei suunniteltu jatkuvan tuotannon katkeaminen aiheuttaa muun muassa tuotannon viivästymistä ja laatuongelmia. Kaikilta osin kartongin tuotanto ei siis noudata JIT-tuotannon ohjauksen periaatteita, vaikka siinä siihen pyrittäisiinkin. Lopputuotevarastossa on pääasiassa vain tilauksia, joilla on jo olemassa asiakas ja tilaukselle on järjestetty kuljetus. Välituotevarastoon ohjataan tuotannosta jatkojalostuskoneiden välituoterullat.

3 Kehittämistyön toteutus

3.1 Kehittämistyön tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset käsittelevät perehdyttämistä ja työopastusta. Päättökysymys on: Miksi vuoromestarille tarvitaan työopastusohje ja mitä sen tulisi sisältää? Perehdyttämisen teeman kautta jäsentyy teoreettinen viitekehys työopastusohjeen laatimiselle. Perehdyttämistä tarkemmin avaavat tutkimuskysymykset ovat: Mitä on uuden työntekijän perehdyttäminen? Miksi hyvä perehdyttäminen on tärkeää? Mikä työopastusohje on? Miksi se on tärkeä?

3.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyö tehdään vastaamaan toimeksiantajalle työelämän käytännön ongelmaan. Tutkimuksellisen kehitystyön tuloksena syntyy ratkaisuja käytännön ongelmiin, tutkimuksellista otetta pro-

sessissa hyödyntäen. Tutkimuksellisuus lähtee liikkeelle tieteellisen tiedon tuottamisesta perustutkimuksen muodossa, minkä tarkoituksena on selittää ja kuvata jotakin ilmiötä tai asiaa. Soveltava tutkimus jatkaa siitä, mihin perustutkimuksen tietojen kartoitus jäi ja pyrkii ratkaisemaan niissä ilmenneitä ongelmia. Kehitystyö puolestaan pyrkii ensisijaisesti ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään käytännössä uusia toimivia ratkaisuja vanhojen tilalle, eikä niinkään tuottamaan tieteellistä yleistettävää tietoa. Tutkimuksellinen kehitystoiminta tapahtuu kehitysongelman ehdoilla ja sen ohjaamana, tutkimuksellisia periaatteita hyödyntäen, tavoitteena löytää ratkaisu kehittämisiongelmaan. Tutkimukselliset menetelmät mahdollistavat tulosten tarkastelun myös yleisellä tasolla, koska menetelmät ja tulokset on kuvattu käsitteellisesti ja ymmärrettävissä laajemmassa kontekstissa. (Toikko, T. Rantanen, T. 2009, 19–22.)

Kehitystyön tutkimusmenetelminä toimivat haastattelut ja olemassa oleviin aineistoihin perehtyminen. Työopastusohjeen laatimiseksi perehdyttiin vuoromestarin työhön ja työnkuvaan. Vuoromestarin tehtäväkuvaus dokumentista selviää vuoromestarin keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet. Tätä tietoa täydentämään haastateltiin tuotevaraston vuoromestareita. Lisätietoa työtehtäviin liittyen haettiin erinäisistä työohjeista, jotka liittyvät vuoromestarin työtehtäviin. Haastatteluissa haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään, perehdyttäjiin ja perehdytettäviin. Haastattelut toteutettiin strukturoituina yksilöhaastatteluina, ja niiden tavoitteena oli jäsentää työopastusohjeen asiakokonaisuuksia, niiden järjestystä, sekä selvittää, mitkä työtehtävistä vaativat eniten aikaa opastuksessa, ja mihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota.

Kehittämistyössä hyödynnetään haastattelua kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä selventämään ja syventämään jo muuten kartoitettua tietoa. Haastattelu on perusteltu aineistonkeruu menetelmä, jos oletetaan tutkimuksen aiheen tuottavan moninaisia, toisistaan huomattavasti eroavia vastauksia. Haastattelun etuna on haastattelutilanteen joustavuus aineistonkeräämisen kannalta ja mahdollisuus palata tarvittaessa haastateltavan puoleen jatkokysymysten kanssa. Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa haastattelutilanteen kontekstisidonnaisuus, miten haastateltava kokee haastattelutilanteen, sekä kuinka hyvin haastattelija on valmistautunut haastatteluun. Vastauksiin vaikuttaa haastateltavan turvallisuuden tunne haastattelutilanteessa, sekä pyrkimys esittää sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. 204–207.) Kehittämistyön haastattelut ovat strukturoituja haastatteluja, joiden kysymykset ovat avoimia kysymyksiä.

Strukturoidussa haastattelussa on ennalta määritellyt kysymykset ennalta määritellyssä järjestyksessä. Avoimet kysymykset haastattelussa tuovat haastateltavien oman tietämyksen aiheesta esille, sekä antaa tilan haastateltavalle ilmaista hänestä keskeisimmät ja tärkeimmät asiat liittyen kysymykseen. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. 208, 201.)

Haastattelukysymysten runko perehdyttäjille (liite 2) ja perehdytettäville (liite 3) rakentui kolmesta osasta: haastateltavan perustiedot, vuoromestarin työnkuva ja perehdyttäminen. Perustietoina haastateltavilta kysyttiin kokemuksesta vuoromestarin tehtävissä, sekä mahdollisesta perehdyttäjänä toimimisesta. Jos henkilö oli toiminut perehdyttäjänä kohdan kolme kysymykset olivat muotoiltu tarkastelemaan asiaa perehdyttäjän näkökulmasta. Henkilöille, jotka eivät olleet toimineet perehdyttäjinä, kohdan kolme kysymykset on muotoiltu kartoittamaan heidän kokemuksiaan perehdytyksestä. Kohdan kaksi kysymykset vuoromestarin työnkuvasta laadittiin Tuotevaraston vuoromestarin tehtävänkuvauksen -dokumentin ja Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttämisen tarkistuslista -dokumentin. Kohdan kaksi kysymysten tavoitteena oli kartoittaa vuoromestarin työnkuvaa työopastusohjeen sisällön laatimisen näkökulmasta. Kohdan kolme kysymykset kartoittivat perehdyttäjien kokemuksia ja tapoja toteuttaa perehdytys sekä ajatuksia työopastusohjeen sisällöstä ja rakenteesta. Perehdytettäville kysymykset muotoiltiin kartoittamaan heidän kokemuksiaan saamastaan perehdytyksestä.

3.3 Kehittämistyön aineiston keruu ja kuvaus

Taulukoissa 1 ja 2 on kuvattu kehittämistyön aineiston keruun vaiheet, niitä seuranneet työvaiheet, sekä niiden aikataulut.

Taulukko 1. Aineiston keruun vaiheet

	Kierros 1	Kierros 2	Hyväksyminen
Tavoite	Perusaineiston keruu	Työopastusohje luonnoksen arviointi ja palautteen kerääminen	Työopastusohjeen hyväksyminen
Toteutus	Yksilöhaastattelut	Kysely	Palaveri
Osallistujat	Vuoromestarit	Vuoromestarit	Vuoromestareiden esihenkilö ja logistiikkapäällikkö
Aikataulu	26.9.- 10.10.	3.11.-12.11	20.11-24.11

Taulukko 2. Aineiston pohjalta toteutettavat työvaiheet

	Kierros 1	Kierros 1; Jatkotoimenpiteet	Kierros 2	Kierros 2; Jatkotoimenpiteet	Hyväksyminen	Hyväksyminen; Jatkotoimenpiteet
Tavoite	Perusaineiston keruu haastatteluilla, dokumentteihin tutustumalla	Työopastusohjeen ensimmäisen luonnoksen laatiminen	Työopastusohje luonnoksen arviointi ja palautteen kerääminen	Työopastusohjeen muokkaaminen palautteen perusteella	Työopastusohjeen hyväksyttäminen esihenkilön ja logistiikkapäällikön toimesta	Jatkotutkimus kohteiden määrittäminen hyväksyntäpalaverin pohjalta (ei enää tehdä muutoksia)
Aikataulu	26.9.- 10.10.	11.10-2.11	3.11.-12.11	12.11.-19.11	20.11-24.11	24.11.-30.11

Aineiston keruu

Haastattelujen aikataulullinen toteuttaminen sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastattelun otantana toimi koko perusjoukko, eli vuoromestarit ja muissa tehtävissä pääasiallisesti työskentelevät henkilöt, jotka aktiivisesti ylläpitävät osaamistaan vuoromestarin tehtäviin. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Kaikki haastatteluun kutsutut vuoromestarit osallistuivat haastatteluihin. Vuoromestarien haastattelut toteutettiin haastateltavan työaikana, järjestäen hänelle haastattelun ajaksi tuuraajan. Työajalla haastatteluun osallistuminen parantaa otannan tavoitettavuutta ja motivaatiota osallistua haastatteluihin. Muissa tehtävissä työskentelevien vuoromestarin pätevyyden omaavien henkilöiden kanssa haastattelujen ajaksi ei tarvitse järjestää tuuraajaa. Haastattelut toteutettiin kasvotusten. Perusaineiston keruu tapahtui tutustumalla olemassa oleviin aineistoihin liittyen vuoromestarin työhön kuten työhohjeisiin, riskien arviointiin ja tehtävän kuvaukseen. Näitä aineistoja täydentämään kerättiin haastatteluaineisto.

Haastatteluaineiston keruu toteutettiin Wordin Sanelu -työkalulla, joka litteroi puheen tekstiksi suoraan haastattelu tilanteessa. Sanelu -työkalu toimi vaihtelevasti riippuen haastateltavan puhe-tyylistä ja äänen voimakkuudesta. Osittain aineisto oli selkeää ja ymmärrettävää, mutta sen laatu kärsi osittain huonosta äänen tunnistuksesta. Aineiston analyysin aloittaminen mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen oli tärkeää haastatteluaineiston laadun varmistamiseksi. Haastattelu-tilanteet kestivät noin tunnin, ja haastattelujen ajaksi vuoromestarille oli pyritty järjestämään tuuraaja, jos haastateltava koki tuurauksen tarpeelliseksi. Haastattelut toteutettiin vuoromestareiden omien työvuorojen aikana. Haastattelutilanteet, joissa tuuraajaa ei ollut, keskeytyivät puheluihin muutamia kertoja. Pääasiallisesti haastattelujen toteuttaminen onnistui sujuvasti ja ilman keskeytyksiä. Haastatteluilla kerätyn perusaineiston ja tietoperustan pohjalta laadittiin ensimmäinen luonnos työopastusohjeesta.

Työopastusohjeen hyödynnettävyyden ja käytettävyyden varmistamiseksi luonnoksesta kerättiin palautetta vuoromestareilta. Palautteen keruu vaiheessa palautta saatiin vain kolmelta henkilöltä. Palautteet olivat pitkälti positiivisia, eikä arvioitaviksi lähetetyssä Työopastusohjeen ja Pehdytysprosessin kehitysehdotus luonnoksessa ilmennyt suuria muutoksen tarpeita. Palautteen keruu työopastusohjeen luonnoksesta toteutettiin sähköpostikyselynä. Tavoitteena oli kerätä vapaamuotoinen palaute ja antaa mahdollisuus esittää havaintoja toimivista ja kehittämistä vaativista seikoista työopastusohjeessa. Palautetta antoi vain kolme henkilöä kahdeksasta haastateltavasta. Työopastusohjeen hyväksymispalaveria ei toteutettu palaveri muodossa, vaan vuoromestareiden palautteen perusteella muokattu työopastusohje hyväksyttiin vuoromestareiden esihenkilöllä sähköpostitse. Vuoromestareiden esihenkilö tutustui työopastusohjeeseen ja hyväksyi työopastusohjeen. Työopastusohjetta muokataan ja päivitetään käyttöönoton myötä ilmenneiden tarpeiden mukaan.

Aineiston kuvauksen perustiedot

Haastattelut toteutettiin suunnitelman mukaisesti kaikille vuoromestarin tehtävissä työskenteleville henkilöille. Haastateltavilla oli kokemusta tuotevaraston vuoromestarin tehtävistä aina reilusta puolesta vuodesta melkein kahteenkymmeneen vuoteen. Aineistoon saatiin monipuolisesti näkökulmia niin vasta tehtävissä aloittaneilta, kuin pitkään tehtävissä toimineilta henkilöiltä, mikä rikastutti aineistoa ja vahvisti sen luotettavuutta sekä objektiivisuutta. Opastajilla oli ollut opastettavia kolmesta henkilöstä aina yli kymmeneen henkilöön.

Vuoromestarin työnkuva

Tuotevaraston vuoromestari on vuoronsa esihenkilö, joka vastaa varastotoimintojen turvallisesta toteutumisesta valvomalla ja varmistamalla, että työntekijöillä on turvalliset työolosuhteet ja laitteet tehdä heille annettuja työtehtäviä. Työntekijöillä on velvollisuus noudattaa annettuja työohjeita ja toimia niiden mukaisesti, ja vuoromestari on puolestaan velvollinen valvomaan näiden ohjeiden noudattamista. Vuoromestari vastaa varaston kapasiteetin riittävydestä suunnittelemalla ja toteuttamalla lopputuotteiden läpivirtauksen tuotannosta kuljetusvälineisiin lastaukseen. Vuoromestari hallinnoi ja koordinoi välituotteiden materiaalivirtoja, siten että riittävä varastokapasiteetti on turvattu, ja että jatkojalostuskoneilla on tarvittavat välituoterullat käytettävissä ajo-ohjelman mukaisesti. Vuoromestari vastaa ulkopuolisten toimijoiden kuten esimerkiksi kunnossapidon ja varastotoimintojen turvallisesta yhteensovittamisesta käytännön tasolla siten, että siitä seuraa tuotannolle mahdollisimman vähän haittaa. Vuoromestari huolehtii oman toimenkuvansa mukaisesti asiakastilausten lähettämisestä asiakkaalle oikea aikaisesti, oikeassa määrässä ja laadussa.

Vuoromestarin työpiste sijaitsee liikennetoimistolla. Toimistolla ei ole erityisiä vaaran paikkoja, mutta se sijaitsee tehdasalueella ja sinne saavutaan tehdasalueen läpi, missä on paljon tasoristeyskäsiä, raskasta liikennettä ja paikoittain huonoa näkyvyyttä tehdasrakennusten, kuljetinrakennelmien takia. Yövuoroissa toimistolla ollaan yksin ylösottajan ja vaihtotyönohjaajan aamu- ja iltavuorojen välissä. Vaikka toimistolla ei varsinaisia vaaranpaikkoja ole, yksin työskentelyyn liittyy muun muassa riski, että vuoromestari ei saa hälytettyä itselleen apua esimerkiksi sairaskohtauksen sattuessa, eikä paikalle tule ketään pitkään aikaan. Varastossa ei ole turvallista liikkua jalan, ja sitä tulee välttää, koska siellä on paljon trukkilikennettä, mutta välillä vuoromestarin on jalkauduttava varastoon. Varastossa vaarapaikkoja ovat trukki- ja vihivaunuliikenne, sekä lastausalueella raskasliikenne. Vuoromestarin voi joutua jalkautumaan kaikkiin paikkoihin, missä hänen työntekijänsä joutuvat työskentelemään eli esimerkiksi tuotannon tiloihin pulpperasemille. Pulpperasemilla hylkylaatuiset kartonkirullat hyödynnetään kartonkimassan raaka-aineeksi. Työympäristöön kuuluu päivätyöajan ulkopuolella myös Tainionkosken tuotevarasto. Vuoromestarin työ on näyttöpäätetyöskentelyä erilaisissa digitaalisissa ympäristössä erilaisia ohjelmistoja ja sivustoja hyödyntäen. Näyttöpäätteellä työskennellään pääsääntöisesti koko 12 tuntinen työvuoro työnjaolla käymistä ja taukoja lukuun ottamatta.

Vuoromestarin fyysisiä vastuualueita ovat varastot. Tuotevaraston kokonaisuuteen kuuluvat Kaukopään tuotevarasto ja sen sivuvarastot, päällystystehtaan varasto, ja päivätyöajan ulkopuolella Tainion tuotevarasto. Fyysisesti varastoalue rajautuu tuotantotiloista rakennuksen sisäseiniin, ulkona rakennuksen ulkoseiniin ja lastausalueiden rajauksiin piha-alueella. Tuotannon ja varaston välinen vastuualueiden raja sijaitsee varaston puolella olevien kuljetinlinjojen alussa. Varaston ja automaattivarasto ARW:n fyysinen raja kulkee automaattivarastosta manuaalivaraston puolelle tulevassa kuljetin putkessa. Vaikka tuotannon ja varaston raja on fyysisesti melko yksiselitteinen, varastossa havaitaan usein aiemmissa tuotantovaiheissa aiheutuneita poikkeamia, esimerkiksi huonoja pakkauksia. Näistä havainnoista tulee informoida sitä tahoa, jonka vastuualueella poikkeama tuotteeseen tai prosessiin on todennäköisimmin aiheutunut.

Vuoromestari vastaa lastausalueiden turvallisuudesta, ja etenkin talviaikaan hoitaa yhteydenpidon päivystävään urakoitsijaan lastausalueiden auraus ja hiekoitustarpeista. Koneet ja laitteet varastossa kuuluvat vuoromestarin vastuualueeseen, esimerkiksi lastaussillat, rullaovet, kuljettimet, ja vuoromestari on velvollinen reagoimaan niiden akuutteihin huolto- ja korjaustarpeisiin, sekä viemään eteenpäin havaittujen puutteiden kunnostamista työympäristössä. Tainion varaston päivämestari ja logistiikan päiväorganisaatio työskentelevät päivätyöajan mukaisesti. Päivätyötä tehdään maanantaista perjantaihin. Päivätyöajan ulkopuolella vuoromestarilla on vastuussa asioista, jotka ovat päivätyöaikana esimerkiksi Tainion varaston päivämestarin, ajojärjestelijän tai kaukopään päivämestarin vastuulla.

Vuoromestari organisoii varastotoiminnot käytännön tasolla siten, että tilaus-toimitusketjun suunnitelmat toteutuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakastilauksille suunniteltu toimitus toteutetaan käytännön tasolla lähettämällä tilaukset oikea aikaisesti eri kuljetusvälineitä parhaalla mahdollisella tavalla tilanteen mukaan hyödyntäen satamiin, jotta tilaukset ehtivät buukatulle matkalle. Tämä tapahtuu tiiviissä yhteistyössä ylösottajan, ajojärjestelijän sekä logistiikkakoordinaattoreiden kanssa. Vuoromestari on työnjohtaja vuorossa, joka suunnittelee lastaustehtävät ja jakaa ne työntekijöille, jotta lähetykset lähtevät varastosta eteenpäin. Vuoromestari sopii päivätyöaikana Tainion varaston päivämestarin kanssa päivittäisen vakiojunan lastaussuunnitelmat. Vuoromestari ja ylösottaja tekevät työssään osittain samoja toimintoja toiminnanohjausjärjestelmä Seitissä, ja kommunikation tärkeys korostuu sujuvan yhteistyön takaamiseksi. Kiireen, vuoromestarin ja

ylösottajan kokemuksen ja osaamisen mukaan molemmat voivat auttaa toisiaan ja tehdä hieman toiselle kuuluvia tehtäviä. Nämä tehtävät liittyvät pitkälti lähetyserien ylläpitoon.

Vuoromestari vastaa siitä, että varastokapasiteetti riittää ottamaan vastaan tuotannosta saapuvan materiaalivirran. Pitämällä varastotasot toiminnallisella tasolla, vuoromestari turvaa omalta osaltaan koko tuotannon häiriöttömän käynnin. Jos varasto ei pysty ottamaan vastaan tuotantoa, pahimmassa tapauksessa kartonki- tai muovipäälylystyskoneita joudutaan ajamaan alas. Hallinnoimalla varastoon tulevia välituotemateriaalivirtoja vuoromestari varmistaa, että muovipäälylystyskoneilla on kartonkikoneilta valmistuneet tarvittavat raaka-ainerullat käytettävissä ajo-ohjelman mukaisesti. Vuoromestari suunnittelee materiaalivirtojen ohjausta ennakoiden varastotilojen kehitystä ja ohjaa tarvittaessa välituotetilauksia välivarastoihin. Varaston vuoromestari ja kartongin vuoromestari tekevät yhteistyötä liittyen ajo-ohjelmien muutoksiin reagoimiseen ja hyllyn toimittamiseen pulpperiasemille.

Vuoromestarin tärkein tehtävä liittyen ulkopuolisiin sidosryhmiin on niiden pitäminen ajan tasalla muuttuneista tuotannollisista tilanteista ja varaston tarpeista. Vuoromestari on yhteydessä välivarastojen kanssa, ja sopii sisäisistä siirroista niihin, ja miten siirrot toteutetaan, lastataanko tilaukset vaunuun vai siirretään sisäisellä siirtoautolla. Vuoromestari sopii välivarastojen kanssa myös mahdollisista purku tai lastaus tarpeista viikonloppuisin, sekä tarvitaanko sisäistä siirtoautoa tekemään aamuvuoron lisäksi myös iltavuoroa. Vuoromestari koordinoi yhdessä vaihtotyöohjaajan kanssa varastojen vaunujen vaihtoa, sekä informoi vaihtotyöohjaajaa mahdollisista ongelmista tai vaurioista vaunuissa. Kahdeksan tuntista aamu- ja iltavuoro tekevän työaikamuodon TAM27 työaikojen ulkopuolella vuoromestari sopii varastojen vaihdosta suoraan veturinkuljettajan kanssa. Vuoromestari on puhelimitse yhteydessä vakio tuotekuljetusautojen kuljettajiin lastaukseen liittyvissä käytännön asioissa. Harvemmin tehtaalla käyvät tuotekuljetusautot ilmoittautuvat lastaustoimistolla. Vuoromestari on yhteydessä myös vakiokuljetusliikkeiden ajojärjestelijöiden kanssa päivätyöajan ulkopuolella. Vuoromestari informoi satamaoperaattoreita antamalla arkisin alastulokenusteita purkuun saapuvista kuormista vaunuarvoina, sekä informoi mahdollisista päivittäisen vakiojunan muutoksista. Vuoromestarilla on päivätyöajan ulkopuolella vastuu kunnossapidollisista töistä, jos akuuttia tarvetta niille ilmenee, mutta yleensä kunnossapito työt tapahtuvat päivätyöaikaa.

Perehdyttäminen ja työopastusohje

Työopastus vuoromestarin tehtäviin kestää keskimäärin 1,5–2 kuukautta. Opastuksen kesto on osittain riippuvainen opastettavan kokemuksesta ja taustasta. Oman haasteensa opastukseen tuo 12-tuntinen työaikamuoto TAM37. Yksi kierto kestää 10 päivää, ja alkaa kahdella aamuvuorolla, välivapaalla ja kahdella yövuorolla, jonka jälkeen on viiden päivän vapaat. Puolentoista kuukauden perehdytyksen aikana TAM37:ssa on 18 työpäivää, kun vastaava määrä päivätöissä olisi 30 työpäivää. Etenkin opastuksen alussa ensimmäisillä pitkillä vapailla opastettava saattaa unohtaa paljon läpi käytyjä asioita. Toisaalta 12-tuntinen työpäivä on myös oppimisen kannalta pitkä aika sisäistää paljon uutta. Opastus on ollut riittävä, kun opastettava kokee itse olevansa valmis itsenäiseen työskentelyyn ja asioiden opetteluun jatkamiseen omatoimisesti.

Uuden työntekijän perehdytys tehtävään alkaa tehtaan yleisperehdytyspäivällä ja koulutuspäivällä, jossa käydään hätäensiapu- ja alkusammutuskoulutukset. Tämän jälkeen riippuen henkilön taustasta käydään osastokohtainen turvaperehdytys. Varsinainen työopastus alkaa heti ensimmäisenä työpäivänä. Opastajalla on työjohdollinen vastuu varaston tuotannon johtamisesta, ja hän opastaa sen ohella opastettavaa. Ensin tutustutaan työskentely ympäristöön ja vastuualueisiin, eli fyysisiin varastoalueisiin. Turvallisuusasioita käydään läpi ja opetellaan koko työopastuksen ajan, ja opastus aloitetaan yleisistä turvallisuusasioista. Työopastuksessa mennään nopeasti käytännössä tekemiseen, koska opastaja ei voi irrottautua työstään. Alkuun opastettava seuraa opastajan työtä, ja vähitellen alkaa itse tekemään työtehtäviä tietokoneella toiminnanohjausjärjestelmä Seitissä opastajan ohjauksella. Seitin käyttäminen aloitetaan tutustumalla keskeisimpiin välilehtiin ja toimintoihin, joita vuoromestarin tehtävissä käytetään. Työtehtävien opastaminen menee pitkälti siinä järjestyksessä, kun niitä vuoron aikana tulee vastaan. Aluksi opastetaan kuitenkin rutiinimaiset työtehtävät ja haastavampiin, harvemmin vastaan tuleviin yksittäisiin tehtäviin perehdytään yhdessä vasta, kun perustehtävät ovat hallussa.

Opastuksen aikana jää usein käymättä läpi asioita, jotka toistuvat harvemmin. Opastajakaan ei välttämättä voi muistaa kaikkia tällaisia tapauksia ja käydä niitä läpi opastettavan kanssa, vaikka tilanteen sattuessa osaisikin niissä toimia. TAM37 kierrossa työvuorot sattuvat joka kymmenes viikko samoille viikonpäiville, koska kierto vapaineen on 10 päivää pitkä. Puolentoista kuukauden opastuksen aikana työvuorot osuvat epäsäännöllisesti eri viikonpäiville, ja esimerkiksi torstai ja

perjantai aamuvuoroihin ajoittuvaa viikonlopun välituotemateriaalivirtojen suunnittelua ei perehdytyksen aikana pysty harjoittelemaan montaa kertaa. Päivittäisiä rutiineja kuten autokuormien suunnittelua ja varastojen vaunujen vaihdon suunnittelua ehditään opastuksen aikana harjoittelemaan enemmän, kuin viikonpäiviin sidonnaisia asioita, tai muutenkin harvoin vastaan tulevia erikoistapauksia.

Työopastuksen haastavaksi tuotevaraston vuoromestarin tehtäviin tekee vuoromestarin työnku- van ja tehtäväkentän laajuus ja moninaisuus. Vuoromestari koordinoi laajaa ja moniulotteista ko- konaisuutta, johon vaikuttaa useat eri sidosryhmät suoraan ja epäsuorasti. Työopastuksessa haas- tavaksi asiaksi ovat kokeneet tämän kokonaisuuden hahmottamisen niin opastajat, kuin opastettavat. Haastavaksi opastaa ja oppia on mainittu myös tuotannosta tulevien materiaalivirto- jen järkevä ja jouheva ohjaaminen suoraan parhaiten soveltuviin vaunuihin. Opastettavat mainitsi- vat, että on haastavaa hahmottaa materiaalivirtoja, kun on monta tuottavaa konetta, ja useita määränpäitä, joista jokaisella on hieman erilaiset periaatteet lähetysten suhteen.

Seitti on myös koettu haastavaksi osa-alueeksi opastuksessa. Jos yleisestikin ohjelmistojen köy- töstä ei ole paljon kokemusta, Seitin opettelu vie aikaa. Vasta kun ohjelmiston tekninen käyttö su- juu, voi syventyä tarkemmin Seitillä tehtävien suunnittelutoimintojen opetteluun. Jos opastettava ei aiemmin ole työskennellyt tehtaalla, tai varastolla, on myös varastotilojen hahmottaminen al- kuun haastavaa. Opastamisen onnistumiseen vaikuttaa myös niin opastettavan, kuin opastajan motivaatio ja kiinnostus. Opastajat vastaavat yhtä aikaa oman työnsä tekemisestä ja opastettavan opastamisesta. Se koetaan kuormittavaksi, ja etenkin aamuvuorojen aikaan koetaan, että ei ehdi opastamaan asioita kunnolla, koska pitää keskittyä työn suorittamiseen kovassa työtahdissa. Työ on ihmisten johtamista, mutta ihmisten johtaminen tai sen opettaminen ei ole yksiselitteistä tai helppoa.

Opastuksen aikana tärkeintä on oppia ja sisäistää esihenkilöaseman tuoma työsuojelullinen vastuu työntekijöistä. Vuoromestari on vastuussa siitä, että varastossa on turvalliset työolosuhteet työ- kennellä. Vuoromestari valvoo, että työntekijät noudattavat työohjeita, ja käyttävät tarvittavia henkilösuojaimia, sekä pitää turvallisuuskulttuuria yllä pitämällä viikoittaisia turvallisuuskeskuste- luja, ja kannustaa työntekijöitä tekemään turvallisuus havaintoja. Turvallinen tekeminen perustuu siihen, että työ on organisoitu siten, että työntekijöillä ei ole kiire. Tuottavaa tekeminen varastossa

on, kun työt on organisoitu toteutettavaksi tasaisella tahdilla ja jouhevasti. Tällöin ei synny myöskään kiirettä, mikä aiheuttaisi turvallisuusriskejä. Opastuksen aikana on tärkeää päivittäisten rutiinien oppiminen, jotta opastettava pärjää työssä itsenäisesti. Apua opastuksen päättymisen jälkeen saa omalta esihenkilöltä, ja omilta kollegoilta esimerkiksi vuoronvaihdon yhteydessä. Päivätyöaikaan apua ja tukea saa päiväorganisaatiolta, ja TAM27 aikana ylösottajalta liittyen yhteisiin työtehtäviin. Opastettavat kokivat, että apua ja tukea oli yksin jäämisen jälkeen saatavilla, mutta opastuksen aikana tehtyjen omien muistiinpanojen merkitys korostui, koska juuri kyseisiin vuoromestarin tehtäviin ei ollut kirjallisia ohjeita saatavilla.

Haastatteluaineistoa kerättiin myös ajatuksista, miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. Nämä ideat ja ajatukset on koostettu Tuotevaraston vuoromestarin perehdytysprosessin kehitysehdotukseen (Liite 4). Haastateltavilta kysyttiin myös ajatuksia työopastusohjeen tärkeydestä ja merkityksestä perehdytysprosessin kannalta. Aineistossa koettiin työopastusohje tarpeelliseksi muistilistaksi vuoromestarin perehdytettävistä asioista ja vuoromestarin työtehtävistä tukemaan niin opastajaa, kuin opastettavaa seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Työopastusohjeen koettiin myös selventävän opastettavalle mitä hänen odotetaan opastuksen aikana oppivan, sekä tukevan opastettavaa kysymään lisää tietoa asioista, kun ne ovat kirjallisena nähtävissä, eivätkä vain oman muistin varassa. Työopastusohjeen avulla opastuksen etenemistä voisi seurata tarkemmin, ja olisi helpompaa havaita mitä asioita on vielä käymättä. Työopastusohjeen avulla varmistettaisiin, että kaikki kävisivät samat asiat opastuksen aikana läpi, ja kaikilla olisi selvillä samat periaatteet ja prioriteetit asioiden suunnitteluun ja hallintaan, jotta esimerkiksi raaka-aineiden hallinnan toteuttaminen tapahtuisi jouhevasti. Työopastusohjeelta odotettiin myös vastuualueiden selkeyttämistä ja ammattisanaston avaamista. Työopastusohjeelta toivottiin selkeyttä, loogista etenemistä ja työtehtävien jäsentämistä sopivan kokoisiksi kokonaisuuksiksi. Työopastusohjeessa ei tarvitsisi mainita miten työtehtävä tulisi tehdä, vaan vain mainita kyseinen työtehtävä. Tärkeäksi mainittiin myös työopastusohjeen päivittämisen ja mahdollisten linkkien ylläpidon vastuuttaminen. Koettiin, että työopastusohjetta voisi päivittää vuoromestarit, tai joku vuoromestareista, koska heillä on viimeisin tieto siitä, mitä muutoksia työhön on tullut.

3.4 Kehittämistyön aineiston analyysi

Aineistoa pääsee analysoimaan vasta, kun se on tarkastettu, puuttuvat tiedot täydennetty ja järjestetty analysoitavaan muotoon. Tämä tarkoittaa esimerkiksi laadullisen aineiston litterointia. Aineiston analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Analyysitavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin tapoihin, joista ymmärtämiseen pyrkiviä tapoja hyödynnetään laadullisessa aineistossa. Tilastollisia menetelmiä voidaan soveltaa laadullisen aineiston analysointiin esimerkiksi teemoitteleamalla, tyypittelemällä tai sisältöä erittelemällä. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. 221–224.) Laadullinen analyysi on muuan muassa olemassa olevien aineistojen pohjalta tehtyjen muistiinpanojen analysointia (Juuti, P. & Puusa, A. 2020. 141). Samoja laadullisen analyysin keinoja hyödynnetään kerättyjen dokumenttien analysoinnissa, kuin haastatteluidenkin analysoinnissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtuu usein rinnakkain eri menetelmiä hyödyntäen. Analyysiä tehdään osaltaan jo tiedonkeruu vaiheessa, minkä pohjalta voidaan puolestaan palata keräämään aineistoa jostain toisesta tutkimukselle tärkeäksi osoittautuneesta näkökulmasta, mikä on selvinnyt vasta tutkimuksen edetessä. Laadullisen aineiston analysoinnissa vuorottelee analyysin ja synteessin vaiheet. Tutkija erittelee yksittäistä tapausta helpommin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi, tarkastelee niitä eri näkökulmista ja tämän jälkeen voi tarkastella aineistoja suhteessa toisiinsa, ja luoda synteesejä niissä ilmenneistä yhteneväisyyksistä. Laadullisen aineiston sisältöanalyysi sisältää vaiheet, joissa määritetään analyysiyksikkö, tutustutaan aineistoon, pelkistetään aineisto, kategorisoidaan ja teemoitellaan se ja tehdään sen perusteella tulkintoja. (Juuti, P. & Puusa, A. 2020. 141–144.) Haastattelujen sisältöanalyysissä hyödynnän pragmaattista lähestymistapaa ja teorianohjaaman analyysin keinoja. Vilkan (2021) mukaan Pragmaattiselle analyysille on tyypillistä aineiston erittely ja luokittelu siten, että luokista voidaan johtaa yhteneviä tulkintoja. Teorian ohjaama pragmaattinen analyysissä aineistoa peilataan lähtöteoriaan analyysivaiheessa. Aineiston havainnot eritellään kategorioiksi, joista etsitään vielä alakategorioita. Kun aineisto on kategorisoitu riittävällä tarkkuudella, voidaan peilata sitä tutkimusta ohjaavaan teoriaan. Tämän jälkeen aineistosta voidaan esittää tulkintoja teorianviitekehukseen mukaisesti. (Vilka, H. 2021. 154, 159–161.)

Haastatteluaineiston analysointi alkoi Wordin Sanelu -työkalulla litteroidun aineiston pelkistämisestä erilliseen dokumenttiin. Dokumentissa vastaukset pelkistettiin haastattelukysymysten alle

haastatteluittain. Aineiston pelkistäminen tapahtui mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen, koska litteroitu aineisto oli osittain heikkolaatuista ja vaikeasti ymmärrettävää. Haastattelut toteutettiin kolmena peräkkäisenä viikkona ja pelkistettyjen aineistojen analysoiminen ja analyysin pohjalta varsinaisen työopastusohjeen luominen aloitettiin vasta, kun tietoperustaan oli löydetty keskeisimmät lähteet. Analyysi pelkistetystä aineistosta tapahtui yhdistämällä eri haastateltavien vastaukset haastattelukysymys kerrallaan miellekarttoihin. Miellekartoista oli havaittavissa yhteneväisyyksiä tietoperustan kanssa, ja nämä löydökset ohjasivat tietoperustan syventämistä taustoittamaan osuvammin juuri kyseistä havaintoa. Miellekarttojen ja tietoperustan pohjalta alkoi työopastusohjeen ja sen liitteen luominen. Palautekyselyn tavoitteena oli kartoittaa kehityskohteista työopastusohjeluonnoksesta. Luonnos on laadittu haastatteluista saadun aineiston analyysin perusteella, mutta laadullisen aineiston analyysi voi olla haastavaa, ja tutkijan tekemien havaintojen ja tulkintojen luotettavuus voi olla kyseenalaista. Palautekyselyllä pyrittiin varmistamaan, että tehty analyysi haastatteluaineistosta ja sen perusteella luotu työopastusohje on samansuuntainen, kuin haastateltavien henkilökohtainen kokemus vastauksistaan. Väärin ymmärrysten poistamisen lisäksi palautekyselyn myötä haastateltaville voi herätä uusia ajatuksia ja näkökulmia työopastusohjeeseen, kun he pääsevät näkemään konkreettisen version siitä. Vastauksia palautekyselyyn tuli vain kolmelta henkilöltä, eikä niissä ollut huomautettavaa, kuin joistain pienistä yksityiskohdista. Analyysi tehtiin saaduista vastauksista ja niiden pohjalta tehtiin pieniä muutoksia työopastusohjeeseen.

3.5 Kehittämistyön eettisyys

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa opinnäytetyöntekijä tutustuu hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä eettiseen toimintaan, tietosuojaan ja tekijänoikeuksiin, sekä kertaan raportointiohjeet sekä opinnäytetyön arviointikriteerit. Opinnäytetyöntekijä laatii tarvittavat sopimukset toimeksiantajan kanssa, sekä hakee tarvittaessa tutkimuslupaa (Amk-opinnäytetyön eteneminen ja Wihi. 2022.) Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt hyvään tieteelliseen käytäntöön Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkosivuilla, sekä tutustunut Jamkin eettisiin periaatteisiin ja eettisiin ohjeisiin liittyen opinnäytetyöhön. Kehitystyön raportoinnissa on noudatettu Jamkin raportointiohjeita. Opinnäytetyön arviointikriteereitä on hyödynnetty työn edetessä aktiivisesti kartoittamaan opinnäytetyön toteutuksen onnistumista. Opinnäytetyön suunnitelma ja opinnäytetyön toteutus on tehty Jamkin eettisiä ohjeita noudattaen.

Hyvä tieteellinen käytäntö on tutkimuksen toteuttamista tutkimusyhteisön tunnustamien hyvien toimintatapojen mukaisesti. Tutkimus toteutetaan eettisesti kestävästi, suunnitellaan huolellisesti ja viestitään avoimesti kaikille tutkimukseen osallistuville tahoille. Tutkimuksessa kunnioitetaan toisten tiedeyhteisön jäsenten tuottamaa tietoa asianmukaisin viittauksin heidän tekemiin teoksiin. Aineiston keräämisessä ja hallinnassa noudatetaan huolellisuutta ja tarkkuutta, sekä huomioidaan tietosuojaan liittyvät kysymykset. Ennen tutkimukseen ryhtymistä hankitaan tarvittavat tutkimusluvut, ja sovitaan tutkimukseen osallistuvien tahojen vastuut, velvollisuudet ja tekijyyteen liittyvät kysymykset. (Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) 2023.) Jamkin eettisissä ohjeissa opinnäytetyön tekijälle ohjeistetaan noudattamaan tutkimuseettistä ohjeistusta, tutustumaan henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan, selvittämään eettisen ennakoarvion tarve, ja solmimaan tarvittavat sopimuksen oppilaitoksen ja toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen säilyttämään tutkimusaineiston tietoturvallisesti, laatimaan aineistonhallintasuunnitelman, sekä hävittämään aineiston asianmukaisesti, kun sen säilyttäminen ei ole enää tarpeellista. Opinnäytetyön tekijän tulee olla tietoinen ja tiedottaa myös toimeksiantajaa opinnäytetyön julkisuudesta. (Eettiset periaatteet opinnäytetyöntekijälle N.d.)

Henkilötietojen käsittely ja rekisteröityjen informointi

Haastatteluun osallistuville henkilöille lähetettiin hyvissä ajoin alustavat kutsut haastattelutilaisuuksiin työ sähköpostia käyttäen. Kutsutta mainittiin, että tarkemmat tiedot tietosuojasta käydään yhdessä läpi haastattelutilaisuuden alussa. Henkilötietorekisterin pitäjä on se taho, joka määrittää tietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot, ja on lähtökohtaisesti toimeksiantajalle tehdyssä opinnäytetyössä toimeksiantaja (Tietosuojan ohje opinnäytetyön tekijälle. N.d.). Opinnäytetyön tekijä selvitti henkilötietorekisteri pitäjään liittyviä kysymyksiä yhteistyössä toimeksiantajan Data Privacy Specialistin kanssa. Vaikka opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajalle, opinnäytetyön tekijä on itse määrittänyt mitä henkilötietoja hän kerää ja mitä opinnäytetyössään tutkii, jolloin hän toimii itse henkilötietorekisterin pitäjänä. Haastatteluun osallistuville laadittiin tietosuojaseloste Jamkin tietosuojaseloste pohjaa hyödyntäen (Tietosuojan ohje opinnäytetyön tekijälle. N.d). Aineistonkeruun saatekirje (liite 1) on laadittu Hamkin avoimia oppimateriaaleja hyödyntäen, aineistonkeruun saatekirjeen mallipohjaa soveltaen (Opinnäytetyöhön liittyviä esimerkkejä N.d). Saatekirjeeseen on lisätty allekirjoitus rivi, jolla haastateltava antaa suostumuksensa haastatteluun osallistumiseen, ja vakuuttaa ymmärtävänsä tietosuojaselosteen sisällön. Saatekirje ja tietosuoja-

seloste käytiin yhdessä läpi haastattelutilaisuuden alussa. Suostumuksia allekirjoitetaan kaksi kappaletta, yksi haastateltavalle, toinen tutkimuksen toteuttajalle. Tietosuojaseloste kattaa niin haastattelun henkilötietojen käsittelyn, kuin palautekyselyn keräämisen sähköpostitse.

Palautekyselyn toteuttamisesta sähköpostitse opiskelija oli yhteydessä Jamkin tietosuojavastaavaan. Sähköpostitse toteutettava palautekysely oli ajallisesti nopea toteuttaa, ja vastaajat voisivat vaivattomasti täydentää vastauksiaan sähköpostiketjuun palautteen keruun aikana. Vastaukset olivat kuitenkin yhdistettävissä vastaajaan sähköpostiosoitteen ja nimen perusteella. Itse palautekysely ei sisällä kysymyksiä, jotka keräisivät henkilötietoja, joten ainut välittyvä henkilötieto on tällöin henkilön nimi ja sähköpostiosoite. Jamkin tietosuojavastaavan avustuksella todettiin, että palaute voidaan näin ollen kerätä sähköpostitse, kunhan palautteen keruun yhteydessä informoi vastaajia asiasta. Haastattelutilanteessa allekirjoitetussa tietosuojaselosteen hyväksynnässä selviää, että tietoja kerätään myöhemmin myös sähköpostitse ja se sisältää henkilön nimen ja yhteystietoja.

Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön tekijällä on käytössä työnantajan puolesta oma kannettava tietokone. Työopastusohjeen luomiseen tarvittavat dokumentit löytyvät toimeksiantajan intranetistä, ja tämän aineistohallinta tapahtuu työkoneella toimeksiantajan yrityksen Office365-tilillä. Työkoneella ja toimeksiantajan yrityksen AD-tunnuksilla pääsee kaikkiin tarvittaviin ohjelmistoihin, joita työopastusohjetta laatiessa on tarvetta tarkastella ja esimerkiksi työohjeisiin. Myös haastatteluaineiston keruu, litterointi ja analysointi tapahtuu yrityksen Office365-tilillä. Opinnäytetyön raportointi tapahtuu Stora Enson Office365 -tilillä, koska kaikki aineisto raporttiin on tallennettuna työkoneelle OneDriveen tai löytyy yrityksen intranetistä. Aineistohallinnallisesti opinnäytetyön tekemisen aikana tapahtui siirtymä työntekijä AD-tunnuksilta ulkopuolisen työvoiman External AD-tunnuksille työsuhteen päättyessä. Opinnäytetyön materiaalit tallennettiin muistitikulle, jolta ne siirrettiin External -tunnuksille. Tietojen siirto onnistui ongelmitta. Pelkistetyt haastatteluaineistot tulostettiin helpottamaan analyysin tekemistä. Tulostettuja aineistoja säilytettiin lukollisessa kaapissa. Vuoromestarin työnkuvaan liittyviä ohjeita ja muita dokumentteja säilytettiin myös tulosteina kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tulostettujen aineistojen hävittäminen tapahtui opinnäytetyön päätyttyä toimeksiantajan käyttämän tietosuojapalvelun toimesta, joka hävittää tietosuojajätteen asianmukaisesti.

Tutkimuslupa ja salassapito

Toimeksiantajan opinnäytetyövastaavalta selvitettiin, että erillistä tutkimuslupaa ei opinnäytetyöntoteuttamiseen tarvita. Toimeksiantajan puolesta solmittiin päättötöösopimus yrityksen omaa sopimus pohjaa käyttäen. Sopimuksella kohdeyritys antaa toimeksiannon toteuttaa opinnäytetyö, ja sopimus antaa opinnäytetyön tekijälle asianmukaisen luvan toteuttaa kehittämistyön. Samassa sopimuksessa on määritelty yleiset salassapitokysymykset. Toimeksiantajan edustajien kanssa pohdittiin opinnäytetyön sisällön mahdollisia salassa pidettäviä elementtejä projektin alkuvaiheessa. Yhdessä toimeksiantajan kanssa todettiin, että kohdeyrityksen liiketoimintaa kuvaavat luvut ja yhteistyökumppaneiden nimet opinnäytetyön raportoinnista pois jättäessä, opinnäytetyöraportiin ei pitäisi sisältyä mitään salassa pidettävää. Salassa pidettävä aineisto jää opinnäytetyön liiteaineistoksi, ja niistä laadittiin erillinen salassapitosopimus. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapito aika on 25 vuotta. Salassa pidettäviä opinnäytetyön liitteitä ovat Vuoromestarin työopastusohje (liite 5), Vuoromestarin työopastusohjeen liite (liite 6) ja Vuoromestarin työn kehitysehdotus (liite 7).

4 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tuloksena syntyi neljä erillistä liitetiedostoa. Kehittämistyön keskeisin tulos on Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje (liite 5), ja sitä tukemaan koettiin tarpeelliseksi kehittämistyön edetessä laatia Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohjeen liite (liite 6), jossa työopastusohjeessa mainittuja asioita voidaan avata sanallisesti tai kuvastaa prosesseja ja materiaalivirtoja kuvioin. Haastatteluaineiston ja tietoperustan pohjalta laadittiin Tuotevaraston vuoromestarin perehdytysprosessin kehitysedotus (liite 4), jossa on kuvattu miten perehdytysprosessia vuoromestarin tehtäviin voitaisiin kehittää paremmaksi. Haastatteluaineistossa oli havaittavissa kehitystarpeita niin varsinaisessa perehdytysprosessissa, kuin itse vuoromestarin työnkuvassa. Vuoromestarin työnkuvan kehittäminen ei kuulunut opinnäytetyön rajaukseen, joten siitä laadittiin Tuotevaraston vuoromestarin työn kehitysehdotus (liite 7) tiedoksiannoksi toimeksiantajalle. Toisaalta niin perehdytysprosessissa, kuin itse vuoromestarin työssä kehitettävät asiat vaikuttavat toinen toisiinsa. Jos työnkuvaa kehitetään selkeämmäksi, myös sen opastaminen uudelle työntekijälle helpottuu.

4.1 Työopastusohje

Työopastusohje (liite 5) laadittiin Työturvallisuuskeskuksen (2022) Perehdyttämisen tarkistuslistan, Eklundin (2018) Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdyttäminen -teoksen, haastatteluaineiston, vuoromestarin tehtävänkuvauksen sekä varastotyöntekijöiden työopastusohjetta hyödyntäen. Työopastusohje koostuu perehdyttämisen, ja työopastuksen osioista. Perehdytysosiossa on hyödynnetty suurelta osin Työturvallisuuskeskuksen (2022) ja Eklundin (2018) teoksia. Varsinainen työopastusosio on koostettu vuoromestarin työnkuvan ja haastatteluaineiston pohjalta. Työopastusohje laadittiin Excel -tiedostoon taulukko muotoon. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on numeroituna työopastusohjeen osat, toisessa sarakkeessa listataan osan nimi ja sen alle tehtävät ja asiat, jotka osassa käydään läpi ja kolmanteen sarakkeeseen määritellään kenen vastuulla asian perehdyttäminen tai opastaminen on. Neljännessä sarakkeessa mainitaan millä nimellä asiaan tai tehtävään liittyvät materiaalit löytyvät ja mistä. Viimeiseen sarakkeeseen kuitataan asia tai tehtävä läpikäytyksi. Taulukoissa 3 ja 4 on kuvattu työopastusohjeen perehdytysosan ja työopastusosan sisällöt.

Taulukko 3. Työopastusohje: Perehdytysosan sisältö

Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje: Perehdytysosa				
Osa	Sisältö/tehtävät	Vastuu perehdytyksestä	Materiaalit, työohjeet jne.	Käyty; Päivämäärä
0	Ennen työn aloittamista			
1	Tehtaan yleisperehdytyspäivä			
2	Koulutuspäivä (HätäEA + AS1)			
3	Perehdytyspäivät osastolla			
4	Koulutukset ja pätevyyydet			
5	Prosessit ja käytänteet			
6	Verkostot			
7	Vastuualueet ja tavoitteet			

Ennen työn aloittamista osassa kuvataan muun muassa työsuhteen aloittamiseen liittyvät tehtävät, kuten työsopimuksen allekirjoittaminen ja kulkulupahakemuksen tekeminen. Työsuhteen alussa uusi työntekijä osallistuu Tehtaan yleisperehdytyspäivään, jossa käydään läpi muun muassa tehtaan yleisiä turvallisuusasioita, työsuojelullisia asioita luottamusmiesten toimesta sekä ympäristö- ja tuoteturvallisuuteen liittyviä asioita. Tehtaan yleisperehdytyspäivää seuraa koulutuspäivä,

joka sisältää hätäensiapu- ja alkusammutuskoulutukset. Perehdytyspäivät osastolla sisältö kuvataan tarkemmin Tuotevaraston perehdytysprosessin kehitysehdotuksessa (liite 4). Perehdytysosaan on myös listattu koulutukset ja pätevyudet, jotka vuoromestarilla tulee olla voimassa tai suorittaa mahdollisimman pian työsuhteen alussa. Prosessit ja käytänteet osiossa perehdytään työsuhteeseen liittyviin asioihin, sekä viestintäkäytänteisiin ja erilaisiin työssä ja työsuhteessa tarvittaviin tukipalveluihin. Verkostot osiossa tutustutaan omaan organisaatioon ja keskeisimpiin sidosryhmiin, joiden kanssa tehdään töitä. Vastuualueet ja tavoitteet osiossa syvennetään ymmärrystä oman työkuvan vastuualuista suhteessa keskeisimpiin sidosryhmiin ja heidän työnkuvaansa.

Taulukko 4. Työopastusohje: Työopastusosan sisältö

Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje: Työopastusosa				
Osa	Sisältö/tehtävät	Vastuu perehdytyksestä	Materiaalit, työohjeet jne.	Käyty; Päivämäärä
0	Kolmikantakeskustelut			
1	Vuoromestarin työkalut			
2	Turvallisuus			
3	Henkilöstö ja johtaminen			
4	Materiaalivirrat, tuotanto ja varastotilanteet			
5	Lastaukset			
6	Raaka-aine kuviot			
7	ARW			
8	Vuorot ja vuoronvaihdon valmistelu			
9	Muuta			

Työopastusosion ensimmäinen kohta on kolmikantakeskustelut. Kolmikantakeskustelut ovat työkalu opastusprosessin seurantaan varten, missä opastaja, opastettava ja heidän esihenkilönsä tapaavat ja kartoittavat yhdessä opastusprosessin etenemistä. Kolmikantakeskusteluista ensimmäinen pidetään työopastuksen alussa, ja siinä käydään läpi mitä työnantaja odottaa opastettavalta ja mitä opastuksen aikana tulisi oppia. Toinen kolmikantakeskustelu pidetään opastuksen puolella välissä, ja arvioidaan miten opastus on etenee ja edetäänkö aikataulussa. Viimeisessä kolmikantakeskustelussa allekirjoitetaan työopastusmuistio ja päätetään opastus, kun opastettava koee olevansa valmis työskentelemään itsenäisesti. Työopastusosassa listataan kaikki vuoromestarin työkalut eli sovellukset, sivustot ja ohjelmistot, joita vuoromestari työssään tarvitsee. Tämä listaus

muistuttaa myös tarvittavien tunnusten tilaamisesta ja käyttöoikeuksien hakemisesta. Vuoromestarin tehtävät on työkuvauksessa jaoteltu turvallisuus, henkilöstö ja johtaminen, sekä tuotanto ja materiaalivirrat otsikoiden alle. Nämä otsikot ja niiden sisältö on tuotu työopastusohjeeseen. Lastaukset, raaka-ainekuvioiden suunnittelu, automaattivarasto ARW, ja vuorot ja vuoronvaihdon suunnittelu ovat keskeisiä elementtejä vuoromestarin työssä, ja niille on laadittu omat osansa. Muuta osassa on mainittu yleisiä huolehdittavia asioita.

Työopastusohjetta luodessa keskeisin tavoite oli luoda selkeä ja helppolukuinen pohja. Vuoromestarin tehtävään ei aiemmin ole ollut olemassa työopastusohjetta, ja työopastusohjeen ensimmäisestä versioista ei ole tarkoituskaan tulla täydellistä. Toimeksiantaja ja haastatellut vuoromestarit tunnistivat, että vuoromestarin työnkuvan jäsentäminen työopastusohjeen muotoon tulee olemaan haastavaa, koska tehtäväkokonaisuus on niin laaja ja moniulotteinen. Työopastusohjeen perehdytysosa on kattava ja selkeä rakenteinen, mutta varsinainen työopastusohje tulee todennäköisesti asiasisällöltään muuttumaan käyttöönoton myötä tulevien havaintojen perusteella. Koska tärkeintä oli laatia työopastusohjeen pohja, mitä jatkojalostetaan käytännön kokemusten myötä, ei kehittämistyössä käytetty aikaa esimerkiksi kaikkien osioiden tai tehtävien opastusvastuun määrittämiseen. Vastuiden jakaminen opastuksessa tulee olla yhdessä päätetty ja hyväksytty käytäntö opastukseen osallistuvien tahojen kanssa. Aika toteutuksen oli myös sen verran rajallinen, että kaikkiin osioihin ja tehtäviin ei etsitty materiaaleja. Toimeksiantajan kanssa päätettiin, että materiaalit mainittaisiin ohjeessa tiedostopolkuna tai nimellä, koska linkkien ylläpitäminen olisi työlästä, ja sekin pitäisi vastuuttaa jollekin henkilölle. Käyty sarakkeeseen opastaja kuittaa asian käydyksi, mutta koko opastuksesta tulee täyttää virallinen työopastusmuistio pohja. Työopastusmuistiossa voi viitata työopastusohjeen osiin, eikä siinä tarvitse erikseen kirjoittaa jokaista käytyä asiaa auki, niin kuin tähän mennessä on tarvinnut.

4.2 Työopastusohjeen liite

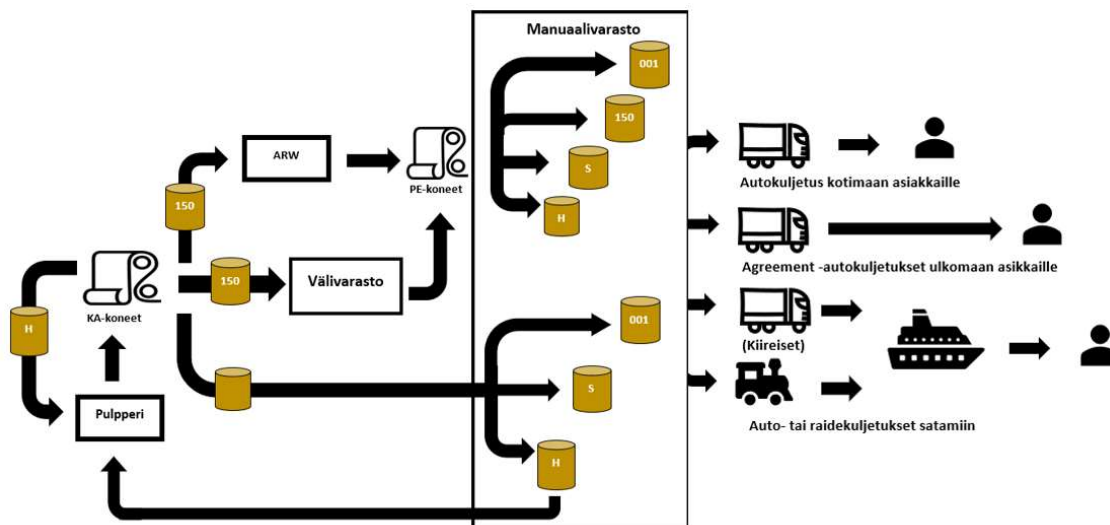
Työopastusohjeen liitteessä (liite 6) varsinaisen työopastusohjeen kohtia on avattu sanallisesti. Työopastusohjeen liitteen tarkoituksena on tukea työopastusohjetta ja tarjota lisämateriaalia, jota varsinaiseen työopastusohjeeseen ei pysty sisällyttämään. Tärkeimmät työopastusohjeen liitteen sisällöt ovat vuoromestarin vastuualueiden ja yhteistyön kuvaaminen keskisimpien sidosryhmien kanssa, toiminnanohjausjärjestelmä Seitin keskisimpien toimintojen taulukointi ja pelkistetut ma-

terialivirtakaaviot. Työopastusohjeen liite toimii raporttipohjana, jonka muokkaamista ja täydentämistä toimeksiantaja voi jatkaa käyttöönoton myötä havaittujen kehitystarpeiden pohjalta. Liite ei ole tyhjentävä opas vuoromestarin tehtäviin, eikä siinä ole sisällöllisesti avattu kaikkia työopastusohjeen kohtia yhtä syvällisesti. Kehittämistyön rajauksessa jätettiin pois yksityiskohtaisten ohjeiden laatiminen, koska se olisi ollut työlästä ja aikaa vievää, mutta myös tarpeetonta, koska on monia yhtä hyviä tapoja toteuttaa työtehtäviä ja päätyä samaan lopputulokseen. Haastattelui-
neistossa mainittiin, että työopastusohjeessa ei tarvitse mennä niin yksityiskohtaisiin ohjeisiin, joissa kerrottaisiin miten työtehtävä toteutetaan, vaan sen opastaja opastaa itse. Taulukossa 5 on esitetty esimerkki vastuualueiden ja yhteistyön kuvauksista.

Taulukko 5. Vastuualuiden ja yhteistyön kuvaus

Työ/tehtävä/asia	Kuvaus	Vuoromestari	Ylösottaja	Molemmat/yhdessä
Tehtävä x				

Vastaavat taulukot on esitetty työopastusohjeen liitteessä vuoromestarin ja ylösottajan, ajojärjestelijän, päivä- tai varamestarin, logistiikkakoordinaattorin ja vaihtotyönohjaajan yhteistyöstä. Taulukoissa kuvataan ensimmäiseen sarakkeeseen lyhyesti mistä työtehtävästä on kyse, ja kuvaus sarakkeeseen kuvattu tarkemmin mistä käytännössä on kyse. Vuoromestari sarakkeeseen on kuvattu miltä osin asia on vuoromestarin vastuulla, ja mitä vuoromestarin työtehtävät asiaan liittyen ovat. Tähän sarakkeeseen on myös korostettu eri värillä vuoromestarin vastuu päivätyöajan tai TAM27 ulkopuolella. Viidennessä sarakkeessa on mainittu vuoromestarin keskeinen tiimikaveri ja hänen työnkuvansa, sekä se miltä osin hän on asiasta vastuussa, ja miten se hänen työssään näkyy. Viimeiseen sarakkeeseen on eritelty miltä osin tehtävistä on samoja vastuita niin vuoromestarilla, kuin tiimikaverilla ja miten yhteistyö asian puitteissa tapahtuu. Taulukoiden on tarkoitus tuoda vastuualueiden rajoja kirjallisesti tapausesimerkkien kautta visuaalisesti selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Liitteen materiaalivirtakaaviot ovat pelkistettyjä materiaalivirtakaavioita, jotka eivät sijoitu tuotantotilojen layoutiin eivätkä virtausta kuvaavat nuolet kuvaa todellisten materiaali-
virtojen volyymeja. Kuviossa 1 on esitetty pelkistetty materiaalivirtakaavio, joka kuvastaa materiaalivirtaa tuotannosta varastoon ja sieltä eteenpäin asiakkaalle tai satamiin.



Kuvio 1. Pelkistetty materiaalivirtakaavio

Materiaalivirtakaavio alkaa kartonkikoneilta. Kartonkikoneilla tuotetaan joko välituoterullia (150) päällystyskoneiden raaka-aineeksi tai lopputuoterullia (001). Välituoterullat ohjataan kartonkikoneelta automaattioratkaisuin pakkaamon kautta automaattivarastoon, josta ne siirretään erilaisia automaattioratkaisuja hyödyntäen jatkojalostuskoneille. Välillä välituotetilauksia on ohjattava manuaalivarastoon ja sieltä eteenpäin välivarastoihin säilytykseen, jotta päävaraston ja automaattivaraston varastotasot saadaan pidettyä toiminnallisella tasolla. Välituoterullat toimitetaan vuoromestarin ja ajojärjestelijän siirtosuunnitelmien mukaan välivarastoista oikea aikaisesti jatkojalostuskoneille. Kartonkikoneelta ja päällyskoneelta saattaa valmistua tuotannonsivuvirtoina sekunda (S) ja hylky (H) rullia. Molempien koneiden sekundat ja muovipäällysteiset hylt myydään eteenpäin, mutta kartonkihylky pyritään pulpperoimaan takaisin raaka-aineeksi kartonkikoneelle. Kotimaan asiakkaiden tilaukset toimitetaan asiakkaille maantiekuljetuksina, ja tehtaalta lähtee myös suoria kuljetuksia maantiekuljetuksina ulkomaan asiakkaalle. Satamiin toimitettavat tilaukset lähetetään ensisijaisesti raidekuljetuksina, mutta kiireisiä tilauksia toimitetaan satamiin myös maantiekuljetuksina.

4.3 Perehdytysprosessin ja vuoromestarin työn kehitysehdotukset

Tuotevaraston vuoromestari perehdytysprosessin kehitysehdotuksessa (liite 4) on kuvattu tietope-
rustan ja haastatteluaineiston perusteella, miten perehdytys tehtäviin voitaisiin toteuttaa jatkossa
paremmin. Kehitysehdotuksen suurin muutos nykyiseen perehdytysmalliin on resurssien lisäämi-
nen perehdytyksen ja työopastuksen alkuvaiheeseen. Kun nykyisessä mallissa työopastus alkaa en-
simmäisenä työpäivänä tiiviisti käytännön parissa, kehitysehdotuksen mukaisessa mallissa ensim-
mäiset työpäivät järjestettäisiin siten, että opastaja ei olisi työnjohdollisessa vastuussa, vaan
ensimmäiset päivät vietettäisiin osastolla perehtyen muun muassa työympäristöön, työohjeisiin ja
esihenkilönä työsuojelullisessa vastuussa toimimiseen. Vasta osaston perehdytyspäivien jälkeen
siirryttäisiin käytännön pariin. Toinen merkittävä ero olisi perehdytyksen lopussa tutustua ylösot-
tajan, ajojärjestelijän ja päivämestarin työhön muutaman päivän ajan, sekä toisen vuoromestarin
opastuksessa oleminen vuoron tai parin ajan.

Vuoromestarin perehdytysprosessin kehitysajatuksia kartoittaessa esiin nousi myös paljon itse
vuoromestarin työhön liittyviä isompia ja pienempiä kehityskohteita. Osa näistä liittyi keskeisim-
pien järjestelmien vaikeakäyttöisyyteen tai ylimääräiseen työhön, jota niissä joutuu tekemään. Osa
kehityskohteista liittyi yleisiin toimintamalleihin etenkin osastojen rajat ylittävissä tuotannollisissa
ongelmissa. Haastatteluaineistosta oli myös havaittavissa, että työ koettiin etenkin arkiamuissa
raskaaksi ja kuormittavaksi kiireen ja työmäärän takia. Vuoromestarin tehtävistä ei ole tehty vas-
taavaa haitta- ja vaaratekijöiden arviointia, kuin varaston työntekijätehtävistä. Työntekijätehtävien
riskien arviointia voidaan osittain soveltaa vuoromestarin työhön, esimerkiksi kun vuoromestari
joutuu jalkautumaan varastoon, mutta vuoromestarin työhön liittyy paljon erilaista kuormitusta,
kun työntekijätehtäviin. Vuoromestarin työn kehitysehdotuksessa on tuotu esille psykososiaalisia
kuormitustekijöitä, joita vuoromestarin työssä on havaittavissa.

5 Pohdinta

5.1 Kehittämistyön luotettavuus

Tutkimuksellisen kehitystoiminnan luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin, validiteetin,
vakuuttavuuden sekä käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden kannalta. Reliabiliteetti kuvaa tutki-

muksen luotettavuutta eli saadaanko vastaavia tuloksia toistamalla tutkimus uudelleen. Validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli onko onnistuttu mittaamaan ja tutkimaan sitä asiaa, jota on lähdetty tutkimaan vai onko asetetut menetelmät ja mittarit mitanneetkin jotain muuta. Vakuuttavuus liittyy laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointiin, ja siinä yhdistyy reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu. Tutkimuksen vakuuttavuutta arvioidessa keskeistä on huolellinen ja tarkka tutkimuksen läpinäkyvä kuvaaminen ja tutkimuksessa tehtyjen valintojen avaaminen lukijalle. Käyttökelpoisuuden arvioinnissa tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se onko saadut tulokset hyödynnettävissä kehittämisiongelman ratkaisuun ja siirrettävissä käytäntöön onnistuneesti ja hyötyä tuottaen. (Toikko, T. Rantanen, T. 2009 121–126.)

Kehittämistyön reliabiliteetin voidaan arvioida olevan hyvä. Kehittämistyön toteutus on kuvattu avoimesti ja käytetyt menetelmät on perusteltu lähdekirjallisuuden avulla, ja liitteissä 2 ja 3 on kuvattu tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan samoja haastattelukysymyksiä hyödyntäen samalle kohderyhmälle, oletettavasti saataisiin kerättyä saman suuntainen haastatteluaineisto. On kuitenkin huomioin arvoista, että tehtävän kuvassa ja työympäristössä voi tapahtua muutoksia, eikä haastatteluilla enää saataisi sen seurauksena vastaavia tuloksia. Varsinainen työopastusohje ja muut opinnäytetyön liitedokumentit on laadittu mainittujen lähdeaineistojen ja haastattelun analyysin perusteella, ja toinen tutkija voisi päätyä erilaisiin johtopäätelmiin laadullisen aineiston analyysissä. Vilkan (2015, 196–197) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on syytä tarkastella myös itse tutkimuksen toteuttanutta tutkijaa, koska hän muodostaa tutkimuskysymykset, valitsee käytettävät tutkimusmenetelmät, laatii mittaristot ja analysoi ja tulkitsee niitä. Toinen tutkija olisi voinut toteuttaa vastaavan tutkimuksen hyödyntäen erilaisia tutkimusmetodeja erilaisten tutkimuskysymysten pohjalta ja saada erilaisia tuloksia. Toisaalta toinen tutkija olisi voinut päätyä tämän kehittämistyön aineiston analyysissä myös toisenlaisiin johtopäätelmiin ja tuloksiin.

Kehittämistyön validiteetin voidaan arvioida olevan hyvä. Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia perehdyttämistä ja työhönopastusta, ja laatia työopastusohje ja tässä onnistuttiin. Käytetyillä menetelmillä ja laadituilla haastattelukysymyksillä onnistuttiin keräämään aineisto, jonka avulla oli mahdollista toteuttaa työn tavoite asetetun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Opinnäytetyösuunnitelmassa ei ollut määritelty tarvetta laatia erillisiä dokumentteja työopastusohjeen rinnalle,

ja näin ollen ne ovat alkuperäisen tutkimuksen rajauksen ulkopuolella. Toisaalta tutkija koki tarpeelliseksi laatia nämä dokumentit aineiston analyysin perusteella, koska ne tukevat varsinaista työopastusohjetta ja perustelevat aineistosta tehtyjä havaintoja ja päätelmiä toimeksiantajalle.

Kehittämistyön vakuuttavuus voidaan arvioida hyväksi. Kehittämistyön alkuperäisestä rajauksesta poikkeaminen liitetiedostojen kohdalla on kuvattu avoimesti, sekä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi on tehty kattavasti. Tutkimuksen käyttökelpoisuuden tavoitteet voidaan arvioida saavutetuksi. Tavoitteena oli laatia työopastusohje, ja tähän tavoitteeseen päästiin. Työopastusohjetta tullaan muokkaamaan ja päivittämään käyttökokemusten perusteella, mutta tämä tiedettiin jo ennen työopastusohjeen laatimisen aloittamista. Kehittämistyön tuloksilla pystyttiin ratkaisemaan kehittämisongelma, eli työopastusohjeen puute. Tulokset ovat hyödynnettävissä käytäntöön. Työopastusohje on sellaisenaan käytettävissä työopastuksen toteutuksessa, työopastusohjeen liite toimii pohjana toimeksiantajalle kattavamman perehdytys- ja työopastusmateriaalin luomiselle juuri vuoromestarin työhön ja perehdytysprosessin kehitysehdotus on käytettävissä uuden perehdytysmallin pohjana. Vuoromestarin työn kehitysehdotus on tiedoksianto toimeksiantajalle, miten työtä johon perehdytysmateriaalit laadittiin voisi kehittää, jolloin myös tehtäviin perehdyttäminen helpottuisi.

5.2 Kehittämistyön tulosten merkitys toimeksiantajalle ja toimialalle

Uuden työntekijän rekrytoiminen on yritykselle eräänlainen investointi. Siihen sitoutuu resursseja, se aiheuttaa kustannuksia ja kuten muidenkin investointien kohdalla, menee aikaa ennen kuin se maksaa itsensä takaisin. Investointi ei voi saavuttaa täyttää potentiaaliaan lisäarvon tuottamisessa, jos sen käyttöönotto on huonosti suunniteltu ja toteutettu, ja pahimmassa tapauksessa siitä joudutaan luopumaan, ja vastaava hankintaprosessi alkaa taas alusta. Kun yritys rekrytoi uuden työntekijän on ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttäminen ja työopastus toteutetaan suunnitelmallisesti ja vastuut perehdyttämisen toteuttamisesta on määritelty selkeästi, ja varmistettu että perehdyttäjillä on riittävät resurssit perehdyttämisen toteuttamiseen. Perehdytysuunnitelma on laadittu vastaamaan mitä yritys perehdytyksellä haluaa saavuttaa, ja siinä on hyödynnetty kuhunkin tehtävään parhaiten soveltuvia perehdytysmenetelmiä. Perehdytysprosessin etenemistä seurataan suunnitelmallisesti arvioiden, ja perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet, tarpeet ja kokemus huomioidaan perehdytysprosessissa ja sitä mukautetaan niiden mukaiseksi. Molemmiin puoleinen palautteenanto, sekä vertaispalaute ovat tärkeä osa perehdytysprosessia, siinä missä

työyhteisöön tutustuminen. Perehdytysuunnitelma pohjautuu työn haitta- ja vaaratekijöiden arviointiin, ja työssä esiintyvien vaaratekijöiden välttämiseen ja syntymisen estämiseen työssä.

Tuotevaraston vuoromestarin tehtäviin ei ole olemassa kirjallista työopastusohjetta tai kirjallista perehdytysuunnitelmaa. Kehittämistyön tuloksena syntyi niin työopastusohje, kun perehdytysprosessin kehitysehdotus, joka toimii sellaisenaan myös perehdytysuunnitelmana. Työopastusohje ei kuitenkaan perustu työn haitta- ja vaaratekijöiden arviointiin, koska sellaista ei kyseisestä tehtävästä ole tehty. Tuotevaraston vuoromestarin työssä esiintyy paljon psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Toimeksiantajalle on esitetty salassa pidettävässä liitteessä 7 kyseinen havainto vaarojen arvioinnin puutteesta sekä esitetty millaisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä työssä on havaittavissa. Haitta- ja vaaratekijöiden arvioinnin pohjalta työnantaja on työturvallisuuslain nojalla velvollinen tekemään tarvittavat toimenpiteet haitta- ja vaaratekijöiden poistamiseksi, tai jos se ei ole mahdollista tehtävä tarvittavat toimenpiteet niiden vähentämiseksi. Kun vuoromestarin työtehtävistä on tehty haitta- ja vaaratekijöiden arvio, voidaan työopastusohjetta muokata perustumaan tähän arviointiin.

Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma. Kehittämistyössä ei tutustuttu tarkemmin toimeksiantajan työsuojelun toimintaohjelman sisältöön. Työsuojeluohjelmassa tulee ilmetä muun muassa, miten uudet esihenkilöt perehdytetään työsuojelulliseen vastuuseen ja toimintavelvoitteisiin. Haastatteluaineiston perusteella uudet vuoromestarit perehdytettiin esihenkilöaseman tuomaan työsuojelulliseen vastuuseen opastajien toimesta, ja on oletettavissa, että jokainen opastettava on saanut sisällöltään hieman erilaisen opastuksen riippuen, miten opastaja on aihetta painottanut. Toimeksiantaja järjestää uusille toimihenkilöille myös Esihenkilö perehdytys -koulutustilaisuuden. Laaditussa perehdytyksen kehitysehdotuksessa (liite 4) perehdyttäminen esihenkilönä toimimiseen ja työsuojelullisiin vastuisiin ja toimintavelvoitteisiin tapahtuisi jo osaltaan osaston perehdytyspäivien aikana. Kehittämistyössä ei kuitenkaan laadittu aiheen perehdyttämiseen sisältöä. Työopastusohjeessa voidaan viitata erilaisiin työohjeisiin, sekä ohjeisiin häiriö- ja poikkeustilanteissa toimimiseen. Työopastusohjeeseen laadittiin erillinen sarake, johon ohjeiden nimet tai tiedosto polut, mistä ohjeet löytyvät voidaan kirjoittaa. Ohjeiden etsiminen ja niihin viittaaminen työopastusohjeessa jätettiin työn ulkopuolelle.

Perehtyminen työyhteisöön ja sen jäseneksi lisää uuden työntekijän työtyytyväisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tätä tukemaan perehdytyspäivät päivämestarin, ajojärjestelijän ja ylösottajan kanssa palvelisivat niin verkostoitumista työpaikalla, kuin oman työn vastuualueiden rajojen ymmärtämistä yhteistyössä keskeisimpien sidosryhmien edustajien kanssa. Toisen vuoromestarin mukana oleminen työopastuksen viimeisissä kierroissa mahdollistaisi paremman tutustumisen kollegoihin, joiden kanssa on vuorovaikutuksessa muuten vain vuoronvaihtojen yhteydessä. Pari työvuoroa kollegan kanssa mahdollistaisi vertaispalautteen saamisen myös muilta, kuin omalta perehdyttäjältä, ja monipuolistaisi opastettavan ymmärrystä siitä, miten eritavoin työtehtäviä voidaan suorittaa, ja millaisia asioita kukakin päätöksen teossaan painottaa.

Toimeksiantaja sai kehittämistyön tuloksena tarvitsemansa työopastusohjeen ja ehdotuksen, miten perehdytysprosessia kokonaisuudessaan voitaisiin kehittää. Kehittämistyön tavoite saavutettiin. Toimeksiantaja sai myös arvokasta tietoa varsinaisen tuotevaraston vuoromestarin työn kehittämistarpeista, mitkä osaltaan myös vaikuttavat perehdyttämisen ja työopastuksen toteuttamiseen. Työn kehitystarpeet tulivat esille haastatteluaineiston analyysissä, vaikka niitä ei alun perin ollut tarkoitus selvittää. Nämä asiat olivat kuitenkin edellä mainitusti myös yhteydessä perehdytykseen ja työopastukseen, joten niistä koostettiin toimeksiantajalle tiedoksianto. Työopastusohjeen liitteeseen (liite 6) laadittiin vuoromestarin ja oman organisaation jäsenten yhteistyötä ja vastuualueiden rajoja kuvaavat taulukot ja materiaalivirtakaavioita. Vastuualuetaulukot voivat toimia sellaisenaan toimeksiantajalle perehdytyksen tukimateriaalina, mutta toisaalta kuvaavat myös nykytilannetta, miten yhteistyö ja vastuualueiden rajat käytännössä toteutuvat. Tämä voi herättää tarkastelemaan ja pohtimaan toteutuuko vastuunjako käytännössä siten, kuin sen on ajateltu toteutuvan tehtäväkuvausten vastuualueiden kuvauksissa, tai onko yhteistyössä jotain kehitettävää sujuvampien prosessien kannalta. Visuaaliset materiaalivirtakaaviot auttavat perehdytysprosessissa hahmottamaan paremmin tuotevarastossa hallinnoitavia materiaalivirtoja.

Tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin toimeksiantajalla vastaamaan käytännön työelämän ongelmaan, ja tämän ongelman ratkaisu kertoo työn onnistumisesta. Työn tulokset ja niiden merkitys ei ole yleistettävissä toimialalle, koska työ toteutettiin juuri kyseisen toimeksiantajan tiettyyn tarpeeseen. Perehdyttämisen ja työopastuksen lakisääteinen tausta on kaikille toimialoille ja toimijoille sama ja perehdyttämisen teema voitaisiin yleistää toimialalle, mutta kehittämistyössä perehdyttämistä tutkittiin tiettyyn työtehtävään, milloin se ei ole yleistettävissä. Työopastusohje on

laadittu vastaamaan tämän tietyn työtehtävän perehdytysprosessin tarpeita, eikä sitä voida sellaisenaan yleistää edes toimeksiantajan organisaation sisällä esimerkiksi toisen osaston vuoromestarin työhön. Toisaalta työopastusohjeen perehdytysosiossa on paljon yleisiä asioita Työturvallisuuskeskuksen Perehdytyksen tarkistuslistasta, joita perehdytettävälle tulisi opastaa oli työtehtävä sitten mikä tahansa, mutta perehdytysosioikin on muokattu toimeksiantajan perehdytysprosessin mukaiseksi. Kehittämistyön tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ratkaisevat työn toimeksiantajan ongelman ja vastaavat toimeksiantajan tarpeisiin, ja se on työn tärkein tavoite.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet

Kehittämistyön keskeiset johtopäätökset ovat, että tuotevaraston vuoromestarin työtehtäviin on tehtävä haitta- ja vaaratekijöiden arviointi, työopastaja tarvitsee enemmän resursseja työopastuksen alkuvaiheessa ja kirjallinen työopastusohje tarvitaan tukemaan työopastusprosessia. Johtopäätösten perusteella toimeksiantajalle esitettiin haitta- ja vaaratekijöiden arvioinnin tarpeellisuus salassa pidettävässä liitteessä 7, sekä kuvattiin alustavasti millaisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä työssä esiintyy. Työopastajat kokivat opastamisen oman työn ohessa kuormittavaksi etenkin arki aamuvuoroissa, jotka koettiin kiireisiksi ja kuormittaviksi myös yksin työskennellessä. Työtehtävien opastaminen kiireessä oman työn ohessa jäi pintapuoliseksi verrattuna rauhallisempiin viikonloppu aamuihin tai yövuoroihin. Niin opastajat kuin opastettavat kaipasivat kirjallista työopastusohjetta työopastukseen muistin tueksi, koska tehtävänkuva kattaa niin moninaisia tehtäviä, joista osa toistuu harvoin eikä niitä kaikkia ulkomuistista voi opastaa.

Tuotevaraston vuoromestarin perehdytysprosessin kehitysehdotuksessa työopastuksen alussa varataan opastajalle enemmän aikaa ja resursseja perehdyttämiseen. Ennen ensimmäisen varsinaisen työkierron alkua opastaja ja opastettava viettävät perehdytyspäivät osastolla, jolloin tutustutaan yleisesti yrityksen toimintaan, tuotantolaitoksen kokonaisuuteen, omaan osastoon ja turvalliseen toimintaan osastolla, sekä varastotoimintoihin työohjeiden ja käytännön havainnoimisen avulla. Osaston perehdytyspäivien aikana syvennetään myös ymmärrystä esihenkilön työsuojelluisista vastuista ja velvollisuuksista. Kaikki tämä on aiemmin ollut opastajan vastuulla toteuttaa omalla tavallaan oman työn ohessa. Opastajalle järjestetään myös tarpeen mukaan tuuraaja ensimmäisten varsinaisten työvuorojen ajaksi, jotta opastaja ja opastettava voivat havainnoida vuoromestarin työskentelyä ja rauhassa perehtyä vuoromestarin varsinaiseen työhön. Myös muutamien päivän mittainen tutustuminen päivämestarin, ajojärjestelijän, ylösottajan ja toisen

vuoromestarin työskentelyyn on kehitysehdotuksessa uutta tarpeelliseksi koettua sisältöä monipuolistamaan perehdytysprosessin oppia.

Kehittämistyön jatkotutkimuskohteita on niin haitta- ja vaaratekijöiden kartoittaminen tuotevaraston vuoromestarin tehtävistä, kuin sen pohjalta työopastusohjeen muokkaaminen. Itse työopastusohjeessa on myös kehitettävää kuten viittaaminen työ- ja toimintaohjeisiin, sekä muihin materiaaleihin, sekä eri asioiden perehdyttämistä vastaavien määrittäminen ja kirjaaminen työohjeeseen. Toimeksiantajan yrityksessä on meneillään siirtyminen sähköiseen työopastusprosessiin, ja yksi jatkotutkimuskohteista on myös työopastusohjeen ja sen liitemateriaalien vieminen sähköiseen muotoon toimeksiantajan henkilöstöhallintajärjestelmään pätevyyden saavutusohjelmaksi. Työopastusohjeeseen sisältöä voitaisiin myös tutkia sisälogistiikan johtaminen viitekehyksen kautta, ja määrittää työn prioriteetteja kustannusten ja kannattavuuden kannalta. Sähköiseen työopastusohjeeseen tällaisen päätöksen teon tukena toimivan materiaalin sisällyttäminen olisi mielekästä. Sähköiseen työopastusohjeeseen voidaan upottaa kuvia ja linkkejä keskeisimpiin työohjeisiin, sekä ohjelmistoihin tai sivustoihin, joita kyseisen työopastusohjeen kohdan työtehtävissä tarvitaan. Työopastusohjeeseen voi kirjoittaa myös omia muistiinpanoja, ja lisätä yksityiskohtaisempia ohjeita työtehtävien suorittamiseksi. Sähköinen pätevyydensaavutusohjelma parantaa vuoromestareiden esihenkilön mahdollisuuksia seurata perehdytyksen etenemistä, sekä toimii perehdytettävälle sähköisenä muistikirjana itsenäisen työskentelyn tukena perehdytyksen jälkeen.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Artikkelit Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 13.9.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>.

Amk-opinnäytetyön eteneminen ja Wihi. 2022. PDF-julkaisu ladattavissa Jamkin opinnäytetyöohje sivustolla. Viitattu 12.9.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/opinnaytetyoprojekti/>.

Divisioonat. N.d. Artikkelit Stora Enson verkkosivuilla. Viitattu 13.9.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-divisions>.

Eettiset periaatteet opinnäytetyöntekijälle. N.d. Artikkelit Jamkin sisäisillä verkkosivuilla. Viitattu 12.9.2023. <https://jamkstudent.sharepoint.com/sites/Eettiset-periaatteet-Elmo#eettiset-ohjeet-opinn%C3%A4ytety%C3%B6ntekij%C3%A4lle>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Crano.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. & Virtanen, S. 2016. p. 3. Varastonhoitajan käsikirja. EU: Sho Business Development.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2023. Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (TENK). Viitattu 12.9.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.

Imatran tehtaät. N.d. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 13.9.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/stora-enso-locations/imatra-mill>.

Inkiläinen, A., Ritvanen, V., Santala, J. & Von Bell, A. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 11.9.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993595734806251?sid=3109036785>.

Kartongista tulossa metsäteollisuuden tärkein vientituote. 2021. Uutinen Luonnonvarakeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 22.10.2023. <https://www.luke.fi/fi/uutiset/kartongista-tulossa-metsateollisuuden-tarkein-vientituote>.

KnowPap: paperinvalmistuksen oppimisympäristö. N.d. Tietokanta. Taitotalo & Prowledge Oy. Viitattu 13.10.2023 <http://www.knowpap.com.ezproxy.jamk.fi>.

Metsäteollisuus ry:n jäsenyritysten tuotantolaitokset kartalla. 2022. Artikkelit Metsäteollisuus ry:n verkkosivuilla. Viitattu 22.10.2023. <https://www.metsateollisuus.fi/uutishuone/tuotantolaitos-kartta>.

Miltenburg, J. 2005. Manufacturing strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan. 2. p. New York: Productivity Press.

Opinnäytetyöhön liittyviä esimerkkejä. N.d. HAMK oppimateriaalit. Word-tiedosto ”Esimerkki saatekirjeestä opinnäytetyöhön osallistuvalla” ladattavissa Hamkin verkkosivuilla. Viitattu 11.9.2023. <https://digipedaohjeet.hamk.fi/ohje/opinnaytetyohon-liittyvia-esimerkkeja/> .

Paperi- ja selluteollisuudessa verkko-oppiminen on nuoren aikuisen iässä. N.d. Artikkelit KnowPap -oppimisympäristön verkkosivuilla. Viitattu 23.11.2023. <https://www.knowpap.com/> .

Perehdyttämisen tarkastuslista. 2022. 11. p. Työturvallisuuskeskus: Palveluryhmä. PDF-julkaisu ladattavissa Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 4.10.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/>.

Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. N.d. Tietosuojavaltuutetun toimisto. Viitattu 12.9.2023. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>.

Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja. 2023. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja tasa-arvo-osasto ja Työturvallisuuskeskus. PDF-julkaisu ladattavissa Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 23.11.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/vastuut-ja-veloitteet/tyonantajien-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>.

Sakki, J. 2014. p. 8. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki.

Stora Enson yksiköt. N.d. Artikkelit Stora Enson verkkosivuilla. Viitattu 13.9.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/stora-enso-locations> .

Tietoa meistä. N.d. Artikkelit Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 23.11.2023. <https://ttk.fi/tietoa-meista/> .

Tietoja Stora Ensosta. N.d. Artikkelit Stora Enson verkkosivuilla. Viitattu 13.9.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso> .

Tietosuojan ohje opinnäytetyön tekijälle. N.d. Artikkelit Jamkin sisäisillä verkkosivuilla. Viitattu 8.9.2023. <https://jamkstudent.sharepoint.com/sites/Tietosuoja-ja-tietoturva-Elmo/SitePages/Tietosuojan-ohje-opinn%C3%A4ytety%C3%B6n-tekij%C3%A4lle.aspx> .

Toikko, T. Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissäätöprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 8.9.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477324> .

Työnantajan vastuu. N.d. Artikkelit Työsuojeluhallinnon verkkopalvelussa. Viitattu 13.9.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa/tyonantaja>.

Työsuojelun toimintaohjelma. N.d. Artikkelit Työsuojeluhallinnon verkkosivuilla. Viitattu 23.11.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-toimintaohjelma>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 1.6.2023. Viitattu 13.9.2023. <https://finlex.fi/ajantasainen-lainsaadanto>.

Viisi faktaa metsäteollisuuden viennistä. 2022. Artikkelit Metsäteollisuus ry:n verkkosivuilla. Viitattu 22.10.2023. <https://www.metsateollisuus.fi/uutishuone/viisi-faktaa-metsateollisuuden-viennista> .

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut opinnäytetyön umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. p. 4. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Aineiston keruuseen liittyvä saatekirje

Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje

Saatekirje

21.09.2023

Hei!

Olen Haposen Eveliina ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulun teknologia yksikössä Logistiikkainsinööriksi. Teen opinnäytetyötä Stora Enson Imatran tehtaiden tuotevaraston vuoromestarin työopastusohjeesta. Opinnäytetyön tavoite on luoda tehtävään työopastusohje, joka on myöhemmin vietävissä henkilöstöhallintajärjestelmään sähköiseksi pätevyydensaavutusohjelmaksi. Opinnäytetyönohjaajana toimii Petri Vauhkonen.

Pyydän sinua osallistumaan haastatteluun tuotevaraston vuoromestarin tehtävistä ja niihin perehdyttämisestä. Haastattelut toteutetaan työvuorojesi aikana, ja työnantaja järjestää tarvittaessa tuuraajan tuolle ajalle. Haastattelu kestää arviolta noin tunnin. Haastattelun jälkeen teen ensimmäisen luonnoksen työopastusohjeesta, josta kerään sinulta palautetta sähköpostitse.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista, ja perustuu suostumukseen. Voit perua suostumuksesi osallistumiseen milloin vain. Ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan hyödyntää opinnäytetyöhön, ellei toisin sovita. Aineistoa käsitellään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Kerättyä aineistoa käytetään opinnäytetyön tekemisen ajan, ja se hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyön henkilötietojen käsittely kuvataan erillisenä liitteenä olevassa **tietosuojaselosteessa**.

Haastatteluajankohta on sovittu etukäteen sähköpostitse. Palautekysely tulee sähköpostitse 3.11 ja siihen on vastausaikaa 12.11 asti. Ole yhteydessä, jos tulee mitään kysyttävää!

”Olen lukenut tietosuojaselosteen ja ymmärrän mitä henkilötietoja minusta kerätään, ja kuinka niitä käsitellään. Annan suostumukseni henkilötietojen käsittelylle ja osallistumiselle opinnäytetyöhön”

Aika ja paikka

Haastateltavan allekirjoitus

Nimen selvennys

Liite 2. Haastattelu 1: Perehdyttäjät

1. Perustiedot:

- 1.1. Kuinka kauan olet työskennellyt vuoromestarina?
- 1.2. Oletko toiminut perehdyttäjänä?
- 1.3. Montako perehdytettävää sinulla on ollut? Kauan olet toiminut perehdyttäjänä?

2. Vuoromestarin työnkuva:

- 2.1. Lyhyesti, kuka on vuoromestari ja mitä hän tekee?
- 2.2. Mikä on vuoromestarin työympäristö ja onko siinä erityisiä vaaranpaikkoja?
- 2.3. Mitkä ovat vuoromestarin keskeisimmät sidosryhmät?
 - 2.3.1. Mikä on vuoromestarin rooli osana logistiikkaorganisaatiota?
 - 2.3.2. Mikä on vuoromestarin rooli osana tuotannon kokonaisuutta?
 - 2.3.3. Mikä on vuoromestarin rooli osana yhteistyötä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa?
- 2.4. Mitkä ovat vuoromestarin keskeisimmät työtehtävät ja työn tavoitteet?
 - 2.4.1. Turvallisuus?
 - 2.4.2. Henkilöstö ja johtaminen?
 - 2.4.3. Tuotanto?
 - 2.4.4. Muuta?
- 2.5. Mitkä ovat vuoromestarin vastualueet?
 - 2.5.1. Entä missä menee raja muiden logistiikkaorganisaation jäsenten vastuualueiden kanssa? Esimerkkejä?
 - 2.5.2. Entä missä menee raja eri osastojen kanssa? Esimerkkejä?
 - 2.5.3. Joutuuko vuoromestari tekemään työtehtäviä, jotka ovat vastuualueiden rajapinnassa ns. harmaalla alueella ja ei ole selvää kenen vastuulla se tehtävä oikeasti olisi? Esimerkkejä?
 - 2.5.4. Mistä aloitteleva vuoromestari voisi tietää onko häneltä pyydetty tehtävä oikeasti hänen vastuullaan vai ei?
 - 2.5.5. Miten tällaisissa tilanteissa tulisi toimia?
- 2.6. Mitkä ovat vuoromestarin velvollisuudet?
- 2.7. Muita ajatuksia vuoromestarin tehtäviin liittyen?
- 2.8. Miten vuoromestarin työvuorot eroavat toisistaan?
 - 2.8.1. Arkiaamut /arkiyöt
 - 2.8.1.1. Viikonpäivittäin
 - 2.8.2. Viikonloppuaamut/ viikonloppuyöt
 - 2.8.2.1. Viikonpäivittäin

3. Perehdyttäminen ja työopastusohje:

- 3.1. Miten olet edennyt perehdytysprosessissa? Mistä olette aloittaneet?
- 3.2. Kauan perehdytys yleensä kestää? Onko se aika ollut riittävä?
- 3.3. Millaisia haasteita olet kohdannut perehdytysprosessissa? Mitkä asiat tekevät perehdytyksen haastavaksi näihin tehtäviin?
- 3.4. Mitkä asiat ovat olleet yleisesti haastavimpia opastaa tai perehdytettävälle oppia?
- 3.5. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka perehdytettävän tulisi perehdytyksen aikana oppia?
- 3.6. Mistä uusi vuoromestari saa apua ja tukea perehdytyksen jälkeen itsenäiseen työskentelyyn?

- 3.7. Jos perehdytyksen voisi toteuttaa eri tavalla, kuin se nykyisellään toteutetaan, miten sen toteuttaisit?
- 3.8. Mitä hyötyä uskot työopastusohjeen tuovan perehdytysprosessiin?
- 3.9. Mitkä asiat työopastusohjeen käyttöönotossa voisivat osoittautua ongelmalliseksi? Millaisia ongelmakohtia uskot käyttöönoton yhteydessä ilmenevän?
- 3.10. Mitä asioita työopastusohjeen laatimisessa tulisi mielestäsi huomioida?
- 3.11. Millaisia osioita näkisit työopastusohjeen sisältävän?

Liite 3. Haastattelu 2: Perehdyttävät

1. Perustiedot:

- 1.1. Kuinka kauan olet työskennellyt vuoromestarina?
- 1.2. Oletko toiminut perehdyttäjänä?
 - 1.2.1. Milloin olet saanut perehdytyksen tehtäviin?
 - 1.2.2. Olitko aiemmin työskennellyt tehdasympäristössä tai kyseisessä logistiikkaorganisaatiossa?

2. Vuoromestarin työnkuva:

- 2.1. Lyhyesti, kuka on vuoromestari ja mitä hän tekee?
- 2.2. Mikä on vuoromestarin työympäristö ja onko siinä erityisiä vaaranpaikkoja?
- 2.3. Mitkä ovat vuoromestarin keskeisimmät sidosryhmät?
 - 2.3.1. Mikä on vuoromestarin rooli osana logistiikkaorganisaatiota?
 - 2.3.2. Mikä on vuoromestarin rooli osana tuotannon kokonaisuutta?
 - 2.3.3. Mikä on vuoromestarin rooli osana yhteistyötä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa?
- 2.4. Mitkä ovat vuoromestarin keskeisimmät työtehtävät ja työn tavoitteet?
 - 2.4.1. Turvallisuus?
 - 2.4.2. Henkilöstö ja johtaminen?
 - 2.4.3. Tuotanto?
 - 2.4.4. Muuta?
- 2.5. Mitkä ovat vuoromestarin vastualueet?
 - 2.5.1. Entä missä menee raja muiden logistiikkaorganisaation jäsenten vastualueiden kanssa? Esimerkkejä?
 - 2.5.2. Entä missä menee raja eri osastojen kanssa? Esimerkkejä?
 - 2.5.3. Joutuuko vuoromestari tekemään työtehtäviä, jotka ovat vastualueiden rajapinnassa ns. harmaalla alueella ja ei ole selvää kenen vastuulla se tehtävä oikeasti olisi? Esimerkkejä?
 - 2.5.4. Mistä aloitteleva vuoromestari voisi tietää onko häneltä pyydetty tehtävä oikeasti hänen vastuullaan vai ei?
 - 2.5.5. Miten tällaisissa tilanteissa tulisi toimia?
- 2.6. Mitkä ovat vuoromestarin velvollisuudet?
- 2.7. Muita ajatuksia vuoromestarin tehtäviin liittyen?
- 2.8. Miten vuoromestarin työvuorot eroavat toisistaan?
 - 2.8.1. Arkiaamut /arkiyöt
 - 2.8.1.1. Viikonpäivittäin
 - 2.8.2. Viikonloppuaamut/ viikonloppuyöt
 - 2.8.2.1. Viikonpäivittäin

3. Perehdyttäminen ja työopastusohje:

- 3.1. Miten perehdytysprosessisi eteni? Mistä aloititte?
- 3.2. Kauan perehdytys kesti? Oliko se aika riittävä?
- 3.3. Millaisia haasteita kohtasit perehdytysprosessissa? Mitkä asiat tekevät perehdytyksen haastavaksi näihin tehtäviin?
- 3.4. Mitkä asiat olivat haastavimpia oppia? Mitkä helpoimpia?
- 3.5. Millaisena koit avun ja opastuksen saamisen perehdytyksen jälkeen? Oliko sinulle selkeää keneltä kysyä ja mitä kysyä, tai että mistä ohjeita olisi löytynyt?
- 3.6. Jos perehdytyksen voisi toteuttaa eri tavalla, kuin se nykyisellään toteutetaan, miten sen toteuttaisit?

- 3.7. Mitä hyötyä uskot työopastusohjeen tuovan perehdytysprosessiin?
- 3.8. Mitkä asiat työopastusohjeen käyttöönotossa voisivat osoittautua ongelmalliseksi? Millaisia ongelmakohtia uskot käyttöönoton yhteydessä ilmenevän?
- 3.9. Mitä asioita työopastusohjeen laatimisessa tulisi mielestäsi huomioida?
- 3.10. Millaisia osioita näkisit työopastusohjeen sisältävän?

Liite 4. Perehdytysprosessin kehitysehdotus

Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje -opinnäytetyössä haastateltiin Stora Enson Imatran tehtaiden tuotevaraston vuoromestareita liittyen vuoromestarin työnkuvaan, työtehtäviin, sekä perehdytysprosessiin ja sen kehittämistarpeisiin. Haastattelu aineiston analyysin ja perehdyttämisen tietoperustan pohjalta on laadittu seuraava kehitysehdotus nykyisen perehdytysmallin kehittämiseksi.

Tuotevaraston vuoromestarin perehdytysprosessi

Tehtaan yleisperehdytyspäivä ja koulutuspäivä (HätäEA + AS1)

- Perehdytysprosessi alkaa työsuhteen alussa tehtaan yleisperehdytyspäivällä ja koulutuspäivällä, jossa suoritetaan hätäensiapu ja alkusammutus -koulutus. Työopastusohjeessa on otikkotasolla perehdytyspäivän sisältö, jotta opastaja tietää mitä opastettava on perehdytyspäivänä käynyt läpi. Asioita voidaan tarvittaessa kerrata yhdessä, tai etsiä lisätietoa aiheista. Opastaja kuittaa työopastusohjeeseen, että opastettava on sisäistänyt yleisperehdytyksen sisällön.

Perehdytyspäivät osastolla

- Perehtyminen jatkuu yleisten perehdytyspäivien jälkeen osastolla 1–2 päivää
- Osastolla perehtyminen tapahtuu pääasiassa opastajan ja esihenkilön johdolla
- Perehdytyspäivät osastolla järjestetään siten, että opastaja ei ole työnjohdollisessa vastuussa, vaan ne järjestetään esimerkiksi vapailla ennen ensimmäisen varsinaisen työkierron alkua

Osaston perehdytyspäivien sisältö:

- Ensimmäinen kolmikantakeskustelu
 - Opastaja, opastettava ja esihenkilö käyvät työopastusohjeen avulla läpi perehdytysprosessin odotukset ja tavoitteet, sekä yleisiä asioita liittyen työnantajan odotuksiin henkilöstöltä
 - ⇒ *Tavoitteena luoda yleiskäsitys mitä perehdytys tulee sisältämään ja mikä sen tavoite on*
- Organisaation toiminta
 - Organisaation toiminta ja asiakkaat
 - Organisaatio ja henkilöstö
 - Toiminta tavat organisaatiossa

⇒ *Tavoitteena tutustua yleisellä tasolla organisaatioon, sen arvoihin ja toimintatapoihin*

- Toiminta osastolla
 - Työpaikantilat ja työskentely ympäristö (liikennetoimisto)
 - Turvallisuusasiat ja omaisuuden suojaus
 - ⇒ *Tavoitteena tutustua omaan työympäristöön ja sen turvallisuusasioihin*

- Tutustuminen Imatran tehtaiden tuotannon kokonaisuuteen
 - Tehtaaseen tutustuminen yleisellä tasolla
 - Tehdasalue, varastot, mahdollisuuksien mukaan vierailu konelinjoilla
 - Tuotantokoneisiin, tuotteisiin, asiakkaisiin yms. tutustuminen
 - Tuotevaraston merkitys osana tuotannon kokonaisuutta
 - ⇒ *Tavoitteena luoda yleiskäsitys tuotannon kokonaisuudesta ja varaston merkityksestä*

- Osaston turvaperehdytys
 - Osaston turvaperehdytys
 - Riski Arviin tutustuminen
 - ⇒ *Tavoitteena tutustua ja ymmärtää osaston vaaranpaikat, ja ohjeistaa turvalliseen toimimiseen*

- Varastotoimintojen tehtäviin ja toimintoihin tutustuminen
 - Tutustuminen mitä varastossa käytännössä tapahtuu
 - Jalkautuminen varastoon; esim. lastauksen seuraaminen, pulpperiasemat, raaka-aineiden käännöt...
 - Tutustuminen työohjeisiin
 - Niiden noudattamista on pystyttävä vuoromestarin työssä valvomaan, ja niiden pohjalta ohjata töiden toteuttamista
 - Miten puututaan, jos havaitaan turvallisuusohjeiden laiminlyöntiä
 - ⇒ *Tavoitteena luoda yleiskäsitys millaisia työtehtäviä vuoromestarina johtaa*

- Esihenkilönä toimiminen
 - Työnantajan edustajana toimiminen
 - Ihmisten johtaminen
 - Mitä ihmisten johtaminen käytännössä on? Työelämätaidot, johtajuus, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneälykyys, yksityisyydensuoja, tunneälykyys, vuorovaikutustaidot...
 - Työsuojelulliset vastuut ja velvollisuudet
 - Mitkä ovat esihenkilön työsuojelulliset vastuut ja velvollisuudet? Mitä ne käytännössä tarkoittavat ja mitä niiden laiminlyönnistä voi seurata?
 - ⇒ *Tavoitteena syventää ymmärrystä mitä esihenkilönä toimiminen tarkoittaa*

Varsinainen työopastus

- Varsinainen työopastus alkaisi siten, että ensimmäisenä (ja tarvittaessa mahdollisuuksien mukaan toisena) päivänä toinen vuoromestari olisi työnjohdollisessa vastuussa, ja opastaja ja opastettava havainnoisivat taustalla työtä ja heillä olisi paremmin aikaa käydä asioita läpi

- ⇒ Opastaminen oman työn ohessa koetaan kuormittavaksi, eikä etenään aamuvuoroissa välttämättä ole aikaa selittää opastettavalle mitä tekee, miten ja miksi
- ⇒ Tuuraaja ensimmäisten opastuspäivien ajaksi varmistaisi opastajalle riittävämmät resurssit itse opastamiseen, ja vähentäisi opastajan kuormittuneisuutta
- ⇒ Toisaalta, jos ensimmäiset työpäivät sattuvat viikonlopulle, on huomattavasti arkea rauhallisempaa, eikä tuuraajaa välttämättä tarvita
- Työopastus toteutetaan työopastusohjeen pohjalta, ja näin voidaan varmistaa, että kaikki perehdytyksen saaneet ovat hankkineet samanlaisen työnkuvan vaatiman osaamisen
- Työopastusohje toimii liitteineen muistilistana, ja opastajat opastavat työtehtävien käytännön toteuttamisen oman kokemuksen ja ammattitaidon perusteella

Työopastuksen viimeisissä kierroissa:

- Työopastus on siinä vaiheessa, että opastettava sisäistää ja ymmärtää oman työtehtävänsä, sekä vastualueet ja pärjää tehtävässä melko itsenäisesti
- Tutustuminen logistiikkaorganisaation keskeisimpien sidosryhmien tehtäviin 1–2 päivää
 - Päivämestari
 - Ajojärjestelijä
 - Ylösottaja
 - ⇒ *Tavoitteena syventää ymmärrystä keskeisimpien tiimikavereiden työtehtävistä, sekä saada heidän ydinosaamisalueeltansa oppia, jota voi hyödyntää omassa työssä*
- Vuoro tai pari vuoroa toisen vuoromestarin mukana
 - Tutustuminen erilaisiin tapoihin toteuttaa työtehtäviä
 - ⇒ Tämä tukisi opastettavan ammatillista kehitystä tehtävään, ja antaisi uusia näkökulmia asioihin, ja mahdollisuuden oppia erialaisia tapoja saavuttaa sama lopputulos
- Opastettavan osaamisen varmistaminen
 - Ennen työopastuksen päättymistä opastettava on vuoron tai pari itsenäisesti vuorossa. Tämän jälkeen vielä yhteisiä vuoroja oman opastajan kanssa, jossa voidaan käydä läpi heränneitä kysymyksiä
 - ⇒ *Tavoitteena ”testata” pärjäkö/kokeeko opastettava pärjäävänsä itsenäisesti työssä*

Liite 5. Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohje (salassa pidettävä)

Liite 6. Tuotevaraston vuoromestarin työopastusohjeen liite (salassa pidettävä)

Liite 7. Tuotevaraston vuoromestarin työn kehitysehdostus (salassa pidettävä)