

Perehdytysohjelma Yritys X:n uusille sahatuotannon työntekijöille

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Jenna Piivek ja Maija Pippuri

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

PIIVEK, JENNA
PIPPURI, MAIJA:

Perehdytysohjelma Yritys X:n uusille
sahatuotannon työntekijöille

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 56 sivua, 0 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on perehdytys ja tarkoituksena luoda uusi perehdytysohjelma sahatuotannon työntekijöille. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X. Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajan tarve toimivammalle ja päivitetylle perehdytysohjelmalle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on toimiva perehdytysohjelma ja kartoittaa sahatuotannon työntekijöiden perehdytyksen nykytila. Yhtenä näkökulmana tutkittiin perehdytyksen merkitystä työhyvinvointiin.

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin teemahaastattelulla henkilöstöpäälliköiltä, työnjohtajilta, työsuojeluvaltuutetulta ja työterveyshoitajalta. Puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla kerättiin aineistoa sahatuotannon työntekijöiltä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että perehdytykseen tulisi panostaa huomattavasti enemmän. Perehdytykseen toivottiin enemmän aikaa ja johdonmukaisempaa perehdytysohjelmaa, johon on nimetty eri vaiheista vastaavat henkilöt. Haastatteluista kävi ilmi, että työhyvinvointiin ja turvallisuuteen työyhteisössä panostetaan. Tämä näkyi työtapaturmien määrässä, joka oli viime huhtikuussa nolla.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että perehdytys koetaan tärkeäksi ja siihen halutaan panostaa. Myös työhyvinvointi koettiin teollisuuden alalla toimivassa yrityksessä tärkeäksi. Työterveyspalveluja on tarjolla ja niihin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Työntekijöitä tulisi kuitenkin aktivoida työterveyspalveluiden käytössä ja kertoa käytettävistä sovelluksista, jotka auttavat työhyvinvoinnin ja turvallisuuden ylläpitämisessä. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten perusteella laadittiin kokonaan uusi perehdytysohjelma, joka mahdollistaa selkeän suunnitelman, jota seurata alusta loppuun prosessin aikana.

Asiasanat: perehdytysohjelma, perehdyttäminen, työhyvinvointi, sahatuotanto

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business Studies

PIIVEK, JENNA
PIPPURI, MAIJA:

Orientation Programme for New
Employees in the Sawmill Industry
Case Company: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 56 pages, 0
pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The thesis deals with orientation and the aim is to create a new orientation programme for the new employees of the sawmill industry. The case company of the thesis is Company X. A starting point of the study was the case company's need for an orientation programme that is upgraded and more functioning. The aim was to find out what kind of orientation programmes function and what is the present state of orientation amongst working in the sawmill industry. In addition, the thesis examined the significance of orientation on well-being at work.

The study was carried out as a qualitative research. The survey material was collected from the case company's personnel manager, foremen, industrial safety delegate and occupational health nurse by theme-interview. The interview method utilized semi-structured questionnaire questions.

The study results showed that the corporation should invest more in orientation. The staff required more time and a more consistent orientation programme. There should be also a named person in charge on it. The results indicated that well-being at work and safety are one of the most important things in the work community. This was seen in the number of industrial accidents, which was zero last April.

In conclusion, orientation was found to be important and the work community wants to invest in it. The well-being at work was clearly important and the employees have good industrial health services. However, it would be necessary to activate employees to use the services and applications that will advance their well-being and safety at work. Based on the results of the study an orientation programme was created.

Key words: orientation programme, orientation, well-being at work, sawmill industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	PEREHDYTTÄMINEN	5
2.1	Perehdytettävien erilaiset lähtökohdat	7
2.2	Perehdytysprosessi	8
2.3	Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet	18
2.4	Perehdyttämisen lainsäädäntö	20
2.5	Perehdyttämistä tukevat työvälineet	22
2.6	Työhyvinvoinnin viitekehys	24
2.6.1	Perehdytys ja työhyvinvointi	24
2.6.2	Työsuojelu	27
2.6.3	Työturvallisuus	29
2.6.4	Työterveys	33
3	HAASTATTELUTUTKIMUS	35
3.1	Käytetty tutkimusmenetelmä	35
3.2	Tutkimuksen toteutus	39
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	41
3.4	Johtopäätökset	42
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	43
4	PEREHDYTYSOHJELMAN LAADINTA YRITYS X:N UUSILLE SAHATUOTANNON TYÖNTEKIJÖILLE	45
5	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	53

1 JOHDANTO

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä on positiivisia vaikutuksia tuotantoon, tuloksiin ja työntekijöiden työssä viihtymiseen sekä motivaatioon. Perehdytys on aiheena ajankohtainen, sillä perehdyttämistä tarvitaan jokaisessa yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa. Perehdytystä pidetään todella tärkeänä, mutta harvoin siihen on mahdollista käyttää niin paljon aikaa, kuin olisi tarpeen. Perehdytys on suuressa osassa työyhteisössä ja se on työnteon perusedellytys sekä teollisuuden alalla tärkeä tekijä vaarojen välttämiseksi. Perehdytyksellä on myös suuri vaikutus työhyvinvointiin työpaikalla. Kun työntekijä on perehdytetty kunnolla työtehtäviinsä, niin työnteke on paljon mielekkäämpää ja siitä on hyötyä koko työyhteisölle. Myös työtapaturmilta vältytään, kun työntekijä osaa oikeat työskentelytavat ja tietää turvallisuusohjeet.

Yritys on esitelty liitteessä 1.

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää perehdytyksen merkitystä työyhteisössä ja muodostaa kokonaiskuva perehdytyksen merkityksestä työhyvinvointiin. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajan eli Yritys X:n uusille sahatuotannon työntekijöille toimiva perehdytysohjelma, jonka avulla perehdyttämisen laatu paranee ja perehdytyksen toteutumista voidaan seurata. Toimeksiantajalla on toiveena, että perehdytysohjelma olisi mahdollisesti sähköisessä muodossa.

Päättutkimuskysymys on:

1. Millainen on toimiva perehdytysohjelma Yritys X:n sahatuotannon työntekijöille?

Alakysymyksinä ovat:

1. Millainen on perehdytyksen nykytila Yritys X:n sahatuotannon työntekijöillä?
2. Miten perehdytysohjelmaa voidaan kehittää?
3. Miten perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

Haastatteluiden avulla on tarkoitus tuoda esiin kehitystarpeita kohdeyrityksen perehdytykseen. Tutkimus rajataan Yritys X:n yhteen toimipisteeseen ja perehdytysohjelmassa keskitymme uusien sahatuotannon työntekijöiden perehdyttämiseen. Sahatuotannossa työskentelee noin X määrä työntekijöitä. Käsitteitä yritys ja organisaatio käsitellään tässä opinnäytetyössä toistensa synonyymeinä.

Opinnäytetyö toteutetaan parityönä. Teoriaosuus kootaan yhdessä ja tarpeen mukaan joitakin osa-alueita jaetaan, mutta kuitenkin tasapuolisesti. Haastattelut suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, mutta litteroinnit jaetaan puoliksi. Molemmat analysoivat litteroimansa aineiston ja yhdessä käydään niistä muodostunut kokonaisuus läpi.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selittämään yksittäistä ilmiötä tai tapahtumaketjua, kun taas kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu tilastoihin, lukujen ja niiden välisten systemaattisten yhteyksien argumentointiin (Alasuutari 2011, 34, 39). Havaintoja tutkittavasta aiheesta voidaan kerätä eri tavoin ja käytännöin. Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, mitä tapoja ja käytäntöjä halutaan käyttää. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös se, minkälaista tietoa ja mistä tietoa etsitään, sekä keneltä tietoa halutaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183-184.)

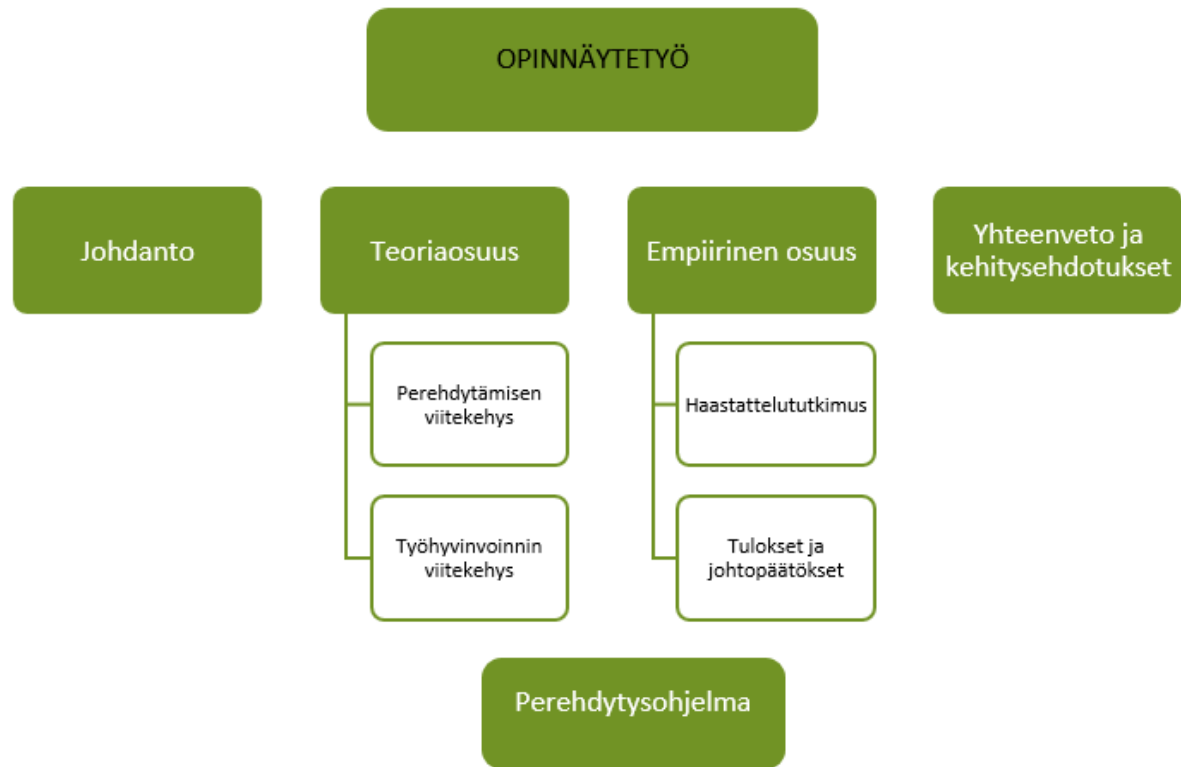
Tutkimusstrategiat eroavat toisistaan tutkimuksen tarkastelukohteiden perusteella. Yhtäläisyyksiä löytyy kuitenkin aineistonkeruumenetelmissä. Näistä tunnettuja ja käytettyjä menetelmiä eri tutkimusstrategioissa ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2009, 191-192.)

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyössä on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineiston keruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua lomakehaastattelua sekä teemahaastattelua. Tutkimusstrategia tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus, jonka kohteena on Yritys X:n työyhteisö ja siellä suoritettava perehdytysprosessi. Tarkoituksena on haastatella Yritys X:n yhdestä yksiköstä sahatuotannon työnjohtajia, työsuojeluvaltuutettua, henkilöstöpäällikköä sekä sahatuotannon työntekijöitä. Yhtenä näkökulmana on työhyvinvointi, jota varten tutkimukseen haastatellaan myös työterveyshoitajaa. Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luodaan perehdytysohjelma.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Alla olevasta kuviosta (kuvio 1) ilmenee opinnäytetyön rakenne. Ensimmäisenä on johdanto, jossa käydään läpi tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi esitellään opinnäytetyön kohdeyritys. Toisessa pääluvussa, teoriaosuudessa keskitytään perehdyttämisen viitekehykseen. Tähän sisältyy muun muassa perehdytysprosessi, perehdytysohjelma ja työhyvinvoinnin viitekehys. Kolmannessa pääluvussa on empiirinen osuus, joka koostuu haastattelututkimuksesta. Tämä osio sisältää tutkimustuloksien esittelyn ja johtopäätökset.

Teorian ja empirian pohjalta tehdään perehdytysohjelma Yritys X:n uusille sahatuotannon työntekijöille. Neljännessä pääluvussa käydään läpi uuden perehdytysohjelman luontia. Luvussa kerrotaan, miten perehdytysohjelma on luotu kohdeyritykseen ja mitä se sisältää. Viimeisenä opinnäytetyössä on yhteenveto. Viides pääluku sisältää myös kehitysehdotukset kohdeyritykselle.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on uudelle työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta. Se on kokonaisuus, joka sisältää ne toimenpiteet, jotka auttavat uutta työntekijää tutustumaan yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin sekä oppimaan tuntemaan ihmiset, työtehtävän ja työhönsä liittyvät odotukset (kuvio 2). (TTK 2016.) Perehdyttämisellä on tärkeä rooli, sillä se vaikuttaa olennaisesti uuden työntekijän työviihtyvyyteen, sitoutumiseen ja yrityksen toimintatapojen omaksumiseen (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007).



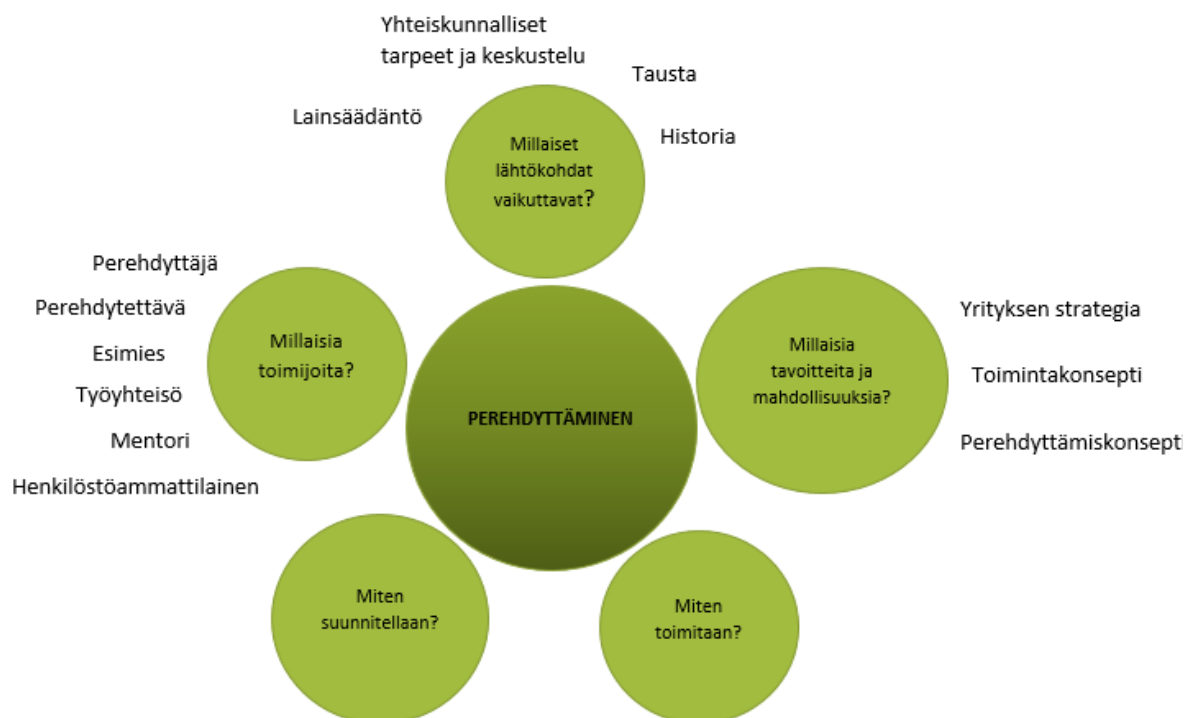
KUVIO 2. Perehdyttämisen kokonaisuus

Työnantajan on lain mukaan huolehdittava, että uudet työntekijät saavat tarvitsemansa opastuksen uuteen työtehtäväänsä. Perehdyttäminen on erittäin tärkeää, sillä mitä paremmin työntekijä on perehdytetty työtehtäviinsä, niin sitä nopeammin hän oppii tehtävänsä ja vastuunsa sekä pääsee osaksi työyhteisöään omaksuen työpaikan pelisäännöt. Hyvän perehdytyksen ansiosta työntekijä tekee vähemmän virheitä eikä aiheuta vaaraa itselleen tai muille työtä tehdessään. Työn tehokkuus sekä laatu paranevat myös, kun työntekijä on saanut kattavan perehdytyksen. (Työsuojelu 2016.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään,

työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen koostuu alku- ja perusperehdyttämisestä sekä työnopastuksesta. Hyvästä perehdyttämisestä ei hyödy pelkästään itse perehdytettävä, vaan myös työnantaja sekä koko työyhteisö. Tärkeä osa onnistumista on se, että uuden työntekijän aiempi osaaminen otetaan huomioon ja sitä hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan jo perehdytysohjelman aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Jotta perehdyttämisestä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty sekä liiketoiminnallisissa tavoitteissa, että henkilöstötyössä, tulee ottaa huomioon useita eri tekijöitä (kuvio 3). Nämä tekijät vaikuttavat hyvään ja onnistuneeseen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 16.)



KUVIO 3. Tekijät, joista perehdyttäminen koostuu (mukaiillen Kupias & Peltola 2009)

2.1 Perehdyttävien erilaiset lähtökohdat

Perehdyttämisen sisältöön, sen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttaa sekä tulevat työtehtävät että työsuhteen pituus, mutta myös uuteen työsuhteeseen tulevan henkilön ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä (Österberg 2014, 116). Perehdytystä tarvitaan varsinkin silloin, kun organisaatioon tulee uusi työntekijä, mutta myös silloin, jos työntekijän rooli vaihtuu. Työntekijä tarvitsee tukea muun muassa uuden roolin oppimisessa ja haltuun ottamisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Österbergin (2014, 116) mukaan perehdytys tulee aina järjestää, jos uusi työntekijä on

- talossa aivan uusi
- talon sisällä työtehtäviä vaihtava
- sijainen
- harjoittelija
- kesätyöntekijä
- pitkältä perhevapaalta, opiskelujaksolta tai ulkomaan työskentelyjaksolta palaava.

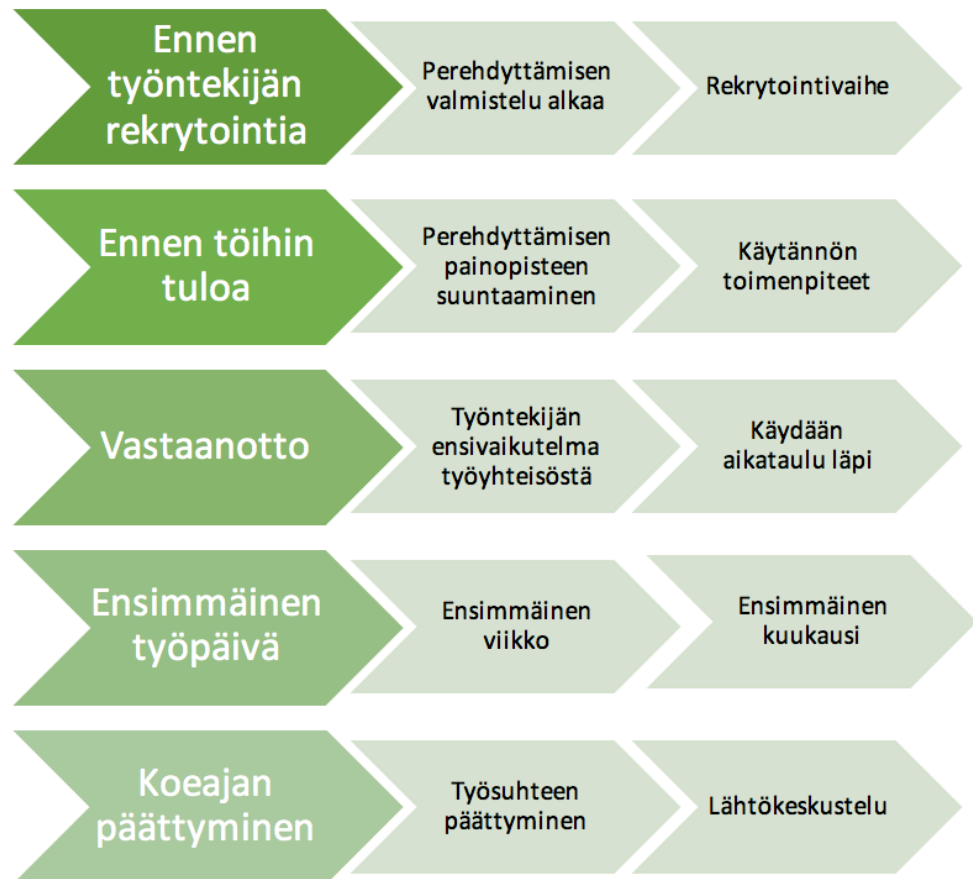
Työnopastustarve ilmenee myös silloin, kun uusia tuotteita tai palveluja lanseerataan. Näihin perehdyttämisyksiköihin voidaan tarjota muillekin työntekijöille osallistumismahdollisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.) Koska muutoksia saattaa tapahtua työtehtävissä, käytettävässä tekniikassa ja työympäristössä, jonka lisäksi perehdyttävillä on erilaisia lähtökohtia, arvioidaan perehdyttämisen laajuus aina tapauskohtaisesti. Kokeneemmat työntekijät ovat tottuneet erilaisiin työyhteisöihin ja –tehtäviin, kun taas nuoremmalla työntekijällä on vähemmän työkokemusta ja ammattiosaamista. Tästä johtuen kokeneempi työntekijä on usein myös aktiivisempi ja oma-aloitteisempi. Eri lähtökohdat omaavilla perehdyttävillä voi siis perehdytysjakson pituus vaihdella. Eroavaisuudet tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. (Österberg 2014, 115-118.)

Lyhyempiaikaisille työntekijöille, kuten kesäapulaisille on hyvä järjestää työsuhteen alussa tietoisku ja kesän jälkeen mahdollinen vapaamuotoinen päätöstilaisuus. Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon. Kesätyöntekijöiden perehdytykseen sisältyy enemmänkin työelämään tutustumista, työnopastusta ja yleisiin toimintasäntöihin ohjeistamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165-166.) Perehdytyksen tulee pitää sisällään työn kannalta tärkeimmät ja oleellisimmat tiedot, sillä perehdytykseen on vain vähän aikaa käytettävissä (Österberg 2014, 116). Samaa perehdytysmateriaalia voidaan kuitenkin hyödyntää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166).

Erilaisista lähtökohdista tulevien työntekijöiden perehdytystä yhdistää avoin ja välittävä vuorovaikutus, rakenteen selkeys sekä tulokkaalle luotava turvallisuuden tunne, jotka tukevat uuden työntekijän itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166-167; Österberg 2014, 116.) Tärkeänä myös pidetään huomion kiinnittämistä uuden työntekijän aikaisempaan osaamiseen, luottamuksen luomista esimiehen ja työntekijän välille sekä yhteistyösuhteiden luomista muun henkilöstön kanssa (Kjelin & Kuusisto 2014, 168). Perehdytyksen suunnittelussa tärkeä rooli onkin uuden työntekijän omilla toiveilla ja yksilöllisillä tarpeilla (Honkaniemi ym. 2007, 156).

2.2 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on laaja ja kokonaisvaltainen prosessi, joka voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin (kuvio 4). Perehdyttämisprosessi alkaa itseasiassa jo ennen uuden työntekijän rekrytointia, sillä silloin perehdyttämisen valmistelu voi alkaa. Valmistelussa tulee miettiä työtehtävän vaatimukset ja tarvittava osaaminen, jotta osataan rekrytoida oikeanlainen henkilö. Toisinaan ei ole selkeitä vaatimuksia, vaan haetaan niin sanottua ”hyvää tyyppiä” tuomaan omaa osaamistaan piristämään organisaatiota, jolloin perehdyttämisen painopiste rajautuu eri lailla. (Kupias & Peltola 2009, 102.)



KUVIO 4. Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdyttämisprosessin seuraava osio on rekrytointivaihe, jolloin hakijoita informoidaan erilaisista vaatimuksista ja erityispiirteistä liittyen niin työtehtäviin, työyhteisöön kuin organisaatioon. Tässä vaiheessa myös organisaatio saa tärkeää tietoa työnhakijoista muun muassa haastattelussa, jossa myös uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa. Seuraava perehdytysprosessin vaihe ajoittuu ennen töihin tuloa, jolloin uusi työntekijä on valittu ja perehdyttämisen painopistettä aletaan suunnata hänen tarpeidensa mukaisesti. Painopisteestä riippumatta, perusperehdyttäminen, eli työsuhteen alkuun liittyvät käytännön toimenpiteet tulee toteuttaa ja käydä läpi. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Neljäs vaihe perehdyttämisprosessissa on vastaanotto, joka on todella tärkeä sen kannalta, millaisen kuvan uusi työntekijä saa koko

työyhteisöstä. On tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja saa miellyttävän vastaanoton. Yritykset voisivat myös juhlistaa uuden työntekijän tuloa jollain tilanteeseen sopivalla tavalla, jolloin tulokas tuntisi itsensä odotetuksi. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.) Vastaanoton yhteydessä on hyvä käydä jo keskustelua ja ottaa tavoitteeksi tutustumisen sekä perehdyttämisohjelman läpikäynnin. On hyvä käydä heti alussa läpi, millaisella aikataululla perehdytys toteutuu ja missä vaiheessa työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia, ettei vastaan tule yllätyksiä. Uuden tulokkaan on helpompi aloittaa perehtyminen työtehtäviinsä, kun hän tietää miten perehdytys tulee etenemään. (Österberg 2014, 116.) Työntekijälle olisi hyvä heti vastaanoton yhteydessä esitellä uudet työtoverit, joiden kanssa hän tulee työskentelemään organisaatiossa. Jos työtovereita on paljon, olisi hyvä koota työntekijälle esittelyt työtovereista, josta ilmenisi kaikkien työntekijöiden nimet, tittelit, yhteystiedot ja työpisteiden sijainnit. Näin ollen työntekijän ei tarvitse kokea paineita siitä, muistaako hän heti kaikkien nimet ja työnkuvat. (Arthur 2006, 302.)

Perehdyttämisprosessin viides vaihe on ensimmäinen päivä, jolloin kaikista tärkeimmät käytännön asiat hoidetaan kuntoon ja tulokas pääsee tutustumaan työpaikkaansa ja työtovereihinsa. Tästä seuraa ensimmäinen viikko, jolloin työntekijän olisi hyvä saada jo jonkinlainen kokonaiskuva työstään. Myös työyhteisö ja organisaatio tulee tutummaksi. Ensimmäisen viikon aikana on hyvä antaa tulokkaalle tarkkaan harkittu ”ensiapupakkaus”, jonka avulla hän pääsee heti uuteen työhönsä kiinni ja työnteko on turvallisempaa. Esimiehen tulisi keskustella työntekijän kanssa ja selvittää hänen kokemukset ja osaaminen, jonka pohjalta tarkempi perehdytysuunnitelma on helppo luoda. Ensimmäinen kuukausi on seuraava vaihe, jonka aikana uuden työntekijän tulisi jo päästä tuottavampaan työhön ja ymmärtää työyhteisön toimintakulttuuria. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että perehdytettävän tulisi pelkästään sopeutua vaan hän voi myös tuoda esille uusia näkökulmia, joista voi parhaassa tapauksessa olla apua toimintatapojen kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 105-107.)

Perehdytysprosessissa seuraavana on vuorossa koeajan päätyminen, johon mennessä tulokas on yleensä päässyt jo hyvin kiinni uuteen työhönsä ja hän selviytyy melko itsenäisesti tehtävissään. Koeaika on lain mukaan usein neljä kuukautta ja ennen sen päättymistä on hyvä käydä koeaikakeskustelu, jossa tulee arvioida perehdyttämisen onnistumista sekä perehdyttämisen luonnetta jatkoa varten. Monissa työtehtävissä perehdyttämisen tulisi jatkua vielä koeajan jälkeenkin, mutta on kuitenkin hyvä suhteuttaa perehdytyksen kesto työsuhteen pituuteen. Viimeinen vaihe perehdytysprosessissa on työsuhteen päätyminen, joka voi tapahtua työntekijän tai työnantajan toimesta ja niin lyhyen kuin pitkänkin työsuhteen jälkeen. Huolimatta siitä, kuinka työsuhde päättyy, olisi työnantajan tärkeää pitää myös lähtökeskustelu työntekijän kanssa, jossa käydään läpi perehdytyksen onnistuminen ja jossa työntekijä saa antaa vapaasti palautetta. Pitkän työuran tehneeltä työntekijältä voi tulla kallisarvoista palautetta, josta on varmasti hyötyä yrityksen jatkoa ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

Kuka vastaa perehdyttämisestä

Ensisijaisesti vastuu perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta on esimiehellä. Usein perehdyttämisprosessiin ottaa osaa esimiehen lisäksi monet eri toimijat, kuten nimetyt perehdyttäjät, työyhteisön jäsenet sekä henkilöstöammattilaiset, jotka osallistuvat niin käytännön toimenpiteisiin kuin myös tuen antamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Koska perehdyttäjän tehtävä on edistää uuden työntekijän oppimista ja osaamisen kehittymistä sekä antaa tietoa työympäristöstä, työnkuvasta ja yrityksestä, tulee perehdyttäjällä itsellään olla riittävästi tietoa ja erilaisia taitoja. Perehdyttäjän tulee saada uusi työntekijä oppimaan uutta, joten olisi hyvä, että perehdyttäjällä olisi oppimiseen liittyvää osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 111-112.) Perehdyttämiskonseptista riippumatta, tulisi aina muistaa, että koko työyhteisö ja -ympäristö vaikuttaa tavallansa perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen (Kupias & Peltola 2009, 76).

Yrityksen yleisesittelyn ja kokonaiskuvan hahmottamisen hoitaa usein henkilöstöasiantuntija. Paras perehdyttäjä taas työyhteisöön ja työtehtävän vaatimukseen sekä odotuksiin on yksikön esimies. Muitakin tilanteeseen parhaiten sopivia henkilöitä voidaan käyttää mahdollisissa perehdytyksen osa-alueissa. (Österberg 2014, 118.) Perehdyttämisessä on myös mahdollista hyödyntää mentorin apua, jolloin työntekijä saa tiiviin perehdytyksen jatkoksi syvällisempää perehdytystä omalta henkilökohtaiselta mentoriltaan (Kupias & Salo 2014, 34).

Perehdytyksen yhteydessä voikin olla hyvä hankkia uudelle työntekijälle oma mentori, joka olisi hänen tukenaan. Mentorointi on hyödyllistä myös mentorille itselleen, sillä hyvin usein molemmat osapuolet kehittyvät ja saavat uusia oivalluksia mentoroinnin aikana. Mentorointi toteutetaan usein organisaation reunaehtojen mukaisesti. Mentorointi voi olla perehdytys-, ongelmanratkaisu-, työhyvinvointi- tai uramentorointia, mutta myös esimerkiksi ammatillisen kasvun tai hiljaisen tiedon mentorointia. Se, minkälaista mentorointia kulloinkin hyödynnetään, riippuu mentoroinnin painopisteestä sekä tavoitteista. (Kupias & Salo 2014, 33-34.)

Perehdytysmentoroinnissa keskitytään uuden työntekijän tehtäviin sekä työympäristön omaksumiseen. Kun on kyse perehdytysmentoroinnista, niin mentorin tulee olla osaavampi kuin uusi työntekijä, mutta hän voi olla esimerkiksi samoja työtehtäviä tekevä kollega, jolla on enemmän kokemusta. Toinen näkökulma perehdytysmentoroinnille on, että esimerkiksi pitkään talossa ollut, kokenut kollega on lähdössä pois tai jäämässä eläkkeelle ja hänen taitojaan halutaan hyödyntää yrityksessä vielä tämän jälkeenkin. Näin ollen hän voi yhtä tai useampaa työtoveriaan mentoroida, ottaen kuitenkin huomioon, ettei vanhat tai väärinymmärretyt toimintatavat jatka kulkuaan työyhteisössä. Jos tällainen mentorointi onnistuu, on siitä suurta hyötyä työyhteisölle ja uusille työntekijöille, jotka voivat jatkaa vanhan työntekijän oppeja hyödyntäen. (Kupias & Salo 2014, 35.)

Perehdytyksen suunnittelu

Miten ja milloin perehdytystä toteutetaan, riippuu organisaation senhetkisestä tilanteesta ja siitä, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit (Kupias & Peltola 2009, 45). Kun perehdyttämistä aletaan suunnitella ja toteuttaa, on taustatekijöinä myös organisaatio- ja työyhteisökohtaiset vaikutukset, jotka perehdyttäjiä tulee ottaa huomioon (Kupias & Peltola 2009, 113).

Suunnitteluvaiheessa luodaan perehdytysohjelma, jota perehdyttämisen prosessissa käytetään runkona (Kilponen 2017, 15). Laadukas ja onnistunut perehdyttäminen vaatii tarkoituksenmukaiset rakenteet ja puitteet sekä toiminnan tulee olla sellaista, että se tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja omalle työyhteisölle. On tärkeää tietää etukäteen, millä tavoin perehdyttäjä voi tukea perehdytettävää prosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 111-113.) Suunnitteluvaiheessa tulee miettiä, kuka perehdyttää mitään (Österberg 2014, 118). Usein suunnitelmia tulee voida myös yksilöllistää, sillä uudet työntekijät poikkeavat toisistaan taustoiltaan. Kun halutaan perehdyttää mahdollisimman hyvin ja tuloksellisesti, tulee työntekijöiden yksilöllinen osaaminen ja tausta ottaa jo suunnitteluvaiheessa huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Kun suunnitellaan perehdytystä, tulisikin miettiä vaihtoehtoja työstä lähteneen työntekijän työnkuvalle, jos työnkuvaa on mahdollista muokata organisaation tarpeiden ja uuden työntekijän valmiuksien sekä odotuksien mukaiseksi. Perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa on tarpeellista osoittaa nimetty perehdyttäjä, joka henkilökohtaisesti vastaa uuden työntekijän opastamisesta. Nimetty perehdyttäjä tulee valita huolellisesti, sillä perehdyttäjän tulee tuntea työtehtävät ja työpaikan toimintatavat tarpeeksi hyvin. (Viitala 2004, 260; Honkaniemi ym. 2007, 158.) Perehdyttämisen päävastuu on kuitenkin aina lähimmällä esimiehellä (Viitala 2004, 259).

Perehdytyksen suunnittelee isoissa yrityksissä yleensä henkilöstöammattilaiset, organisaation esimiehet ja nimetyt perehdyttäjät.

Mukana voi olla myös koulutuksesta ja kehittämisestä vastaava yksikkö. Perehdytyksen suunnittelijoilla tulee olla yhteinen käsitys siitä, miten perehdytyksellä tuetaan yrityksen tavoitteita. Yhteisellä käsityksellä vältytään ylimääräisiltä töiltä ja päästään asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pääsemiseen ja menestymiseen vaikuttavat perehdytystä suunnittelevat ja toteuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009, 45-46.)

Suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä, voisiko perehdytyksen pilkkoa osiin. Jaksottaminen on viisasta, sillä uuden työntekijän on hyvä saada tietoa ja tukea sitä mukaa, kun työn tekeminen edistyy. Perehdyttämisen alkuun tulisi sijoittaa yleisemmät ja tutummat asiat ja vasta myöhemmin perehdytettäväksi voisi jättää täysin uudet ja keskittymistä vaativat asiat (kuvio 4). Tiedon jakaminen ja perehdytyksen jaksottaminen pitkällekin aikavälille on hyvästä, sillä aloitustilanteessa työntekijä on jatkuvassa informaatiovirrassa. Perehdyttäminen tuleekin suunnitella siten, että perehdyttämistä annetaan silloin ja sen verran kuin perehdytettävä sitä tarvitsee. Näin luodaan perehdytettävälle aktiivinen rooli, jolloin tulokas asettaa itselleen tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2014, 196-197.)



KUVIO 5. Perehdyttämisessä eteneminen (Kjelin & Kuusisto 2014, 197)

Perehdytysohjelma

Perehdytysprosessi voidaan kuvata perehdytysohjelmanä, johon sisältyy useita vaiheita. Perehdytysohjelmasta voi ilmetä esimerkiksi asiat, jotka perehdyttäjän tulee hoitaa ennen kuin uusi työntekijä aloittaa yrityksessä,

ja jotka tapahtuvat uuden työntekijän ensimmäisten viikkojen aikana. Yhtenä vaiheena perehdytysohjelmassa on yleensä myös seuranta ja arviointivaihe. Perehdytysohjelmassa voidaan palata eri vaiheisiin ja kerrata asioita tai hypätä vaiheiden yli, jos niitä ei koeta tarpeelliseksi. Perehdytysohjelmaan sisältyy yleensä myös mentorointi osuus, jossa mentori toimii perehdytettävän tukena. (Kilponen 2017, 55.)

Perehdytysohjelma toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville (Österberg 2014, 118). Prosessissa on mukana sekä uusi työntekijä, perehdytettävä että työnantaja, perehdyttäjä (Kilponen 2017, 55).

Perehdytysohjelmassa on eri vaiheita liittyen uuden työntekijän työnopastukseen (TTK 2016). Se on ohjeistava kokonaisuus, jonka runko koostuu niistä asioista, joihin uusi työntekijä tulee muistaa perehdyttää. Perehdytysohjelma helpottaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää, sillä runkoa seuraamalla molemmat tietävät, mihin asioihin uusi työntekijä perehdytetään ja millä aikataululla. Perehdytysohjelma on konkreettinen taulukko, jossa on selkeästi määritelty perehdytettävät asiat, vastuuhenkilöt ja aikataulu. (Kilponen 2017, 63-64.) Siitä tulee löytyä myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, joiden avulla varmistetaan asetettuihin tavoitteisiin pääseminen (TTK 2016).

Yleistä organisaatioissa on valmis perehdytysohjelma, joka on kaikille taloon tulijoille yhtenäinen (Honkaniemi ym. 2007, 156). Österbergin (2014, 118) mukaan perehdytysohjelmaa ei voida kuitenkaan pitää käyttökelpoisena kerran tehtynä kaikilla uusilla työntekijöillä.

Perehdytysohjelmaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja toiveet. Näin organisaatio pääsee parhaimpiin tuloksiin. (Honkaniemi ym. 2007, 156.) Kirjallinen suunnitelma tehdään, sillä se säästää aikaa ja sen avulla seurataan perehdytyksen etenemistä. Lisäksi perehdytysohjelma toimii muistin tukena. (TTK 2016.) Perehdytysohjelmaa tulee ylläpitää, sillä perehdytystilanne on aina mahdollisuus oppimiseen ja uudistumiseen myös organisaatiolle (Honkaniemi ym. 2007, 161). Kun perehdytysohjelma on kerran laadittu hyvin, on sitä helppo päivittää ajan tasalle tarpeen vaatiessa. Lisäksi

perusteellisesti laaditusta perehdytysohjelmasta ja sen käytöstä muodostuu parhaimmillaan yrityksessä yleinen toimintatapa. (Österberg 2014, 118.)

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytysohjelmalla on paljon hyötyjä sekä työnantajalle että uudelle työntekijälle. Monet työnantajat eivät kuitenkaan aina näe, kuinka paljon hyötyä sen käytöstä voi olla. Hyvin asiaan perehtyneet työnantajat näkevät perehdytysohjelman mahdollisuutena osoittaa työntekijöilleen vahvaa sitoutumista työhyvinvointiin ja yrityksen henkilöstön kehittämiseen. Perehdytysohjelma auttaa uusia työntekijöitä pysymään motivoituneina perehdytysjakson aikana ja ylläpitämään myötävaikutusta. Perehdytysohjelma vaikuttaa myös työnantajan ja työntekijän väliseen ilmapiiriin. Usein työntekijät näkevät perehdytysohjelman hyödyt eri tavalla kuin työnantajat. Työnantajilla on yleensä pitkäntähtäimen näkemykset perehdytysohjelman hyödyistä, kun taas työntekijät haluavat ensisijaisesti kokea olonsa tervetulleeksi. (Arthur 2006, 291-293.)

Perehdyttämisen seuranta

Kun uusi työntekijä on aloittanut työn ja toiminut siinä jo jonkin aikaa, voidaan aloittaa seuranta (Honkaniemi ym. 2007, 162). Seuranta ohjaa työntekijän oppimista työn edetessä ja sen avulla saadaan sekä arvokasta tietoa toteutuneesta perehdytyksestä, että tietoa siitä, miten työntekijän omat odotukset ja tavoitteet ovat toteutuneet. Seurannalla arvioidaan myös sitä, miten perehdytysohjelma onnistui, missä oli puutteita ja kehittämisen varaa sekä mitä työntekijälle tulee mahdollisesti uudestaan opastaa. (TTK 2016; Honkaniemi ym. 2007, 162-164.)

Esimiehen olisi hyvä järjestää seurantahaastattelu, jossa työntekijä jakaa omat mielipiteensä ja kokemuksensa perehdytyksestä (TTK 2016). Jos uusia aloittavia työntekijöitä on useampi, voidaan järjestää seurantakysely, jossa tiedustellaan työtyytyväisyyttä. Kyselyillä arvioidaan työntekijöiden sopivuutta työyhteisöön ja työmenestystä. (Honkaniemi ym. 2007, 163.)
Palautekeskusteluiden avulla yritys voi kehittää perehdytysohjelmaa

haastatteluista saaduilla mahdollisilla korjausehdotuksilla (Österberg 2014, 122). Esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa saattaa myös tulla ilmi asioita, joihin uusi työntekijä ei ole täysin tyytyväinen. Tällaisiin asioihin pyritään vaikuttamaan tukemalla työntekijän motivaatiota ja sitoutumista parhain mahdollisin keinoin. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Seurannan haasteina on sen toteuttaminen. Kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole aikaa vastata tiedusteluihin. Lisähaasteita myös tuo se, jos tiedusteluissa käytetään numeerisia kriteereitä ja työntekijän tulee arvioida kohtia asteikoilla, sillä usein ihmiset kiinnittävät eri asioihin huomiota ja antavat siten eri painoarvon asioille. (Honkaniemi ym. 2007, 164.)

Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Kun perehdytys on ohi, tulee työntekijän osaamista ylläpitää ja kehittää läpi työsuhteen. Otalan (2008, 15-16) mukaan yrityksen arvoon vaikuttaa suuresti aineettomat resurssit, joita ovat oppimiskyky, osaaminen ja luovuus. Jo olemassa olevaa osaamista tulee kehittää ja ylläpitää, jotta saavutetaan yrityksen tavoitteet. Tällä tavoin on mahdollisuus myös muuttaa osaaminen yhä tuottavammaksi toiminnaksi. Suoritustason parantamisen tulisikin olla osaamisen kehittämisen ja oppimisen tavoitteena (Sistonen 2008, 32).

Aineettomien resurssien ylläpitämisessä tärkeää, mutta myös haasteellista on niiden johtaminen, sillä investointien näihin resursseihin tulee tuottaa mahdollisimman suurta tuottoa ja johtamisen tulee olla tavoitteellista. Osaamisen kehittäminen keskittyy yleensä yksilöihin ja kun sitä pidetään oleellisena osana yrityksen strategiaa, voidaan nähdä osaamisen kehittämisen yhteys tavoitteellisuuteen. Vastuu osaamisen ylläpitämisestä kuuluu sekä esimiehelle että työntekijälle. Sen lisäksi, että yrityksessä voidaan toteuttaa osaamiskartoituksia, joissa käydään läpi työntekijän osaamisperusta, tulee työntekijän itse huolehtia omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. (Ojala 2008, 37-39.) Osaamisen ylläpitämiseen vaikuttaa myös vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa voidaan antaa palautetta ja puhua palkitsemisesta.

Palkitsemisella voidaan muun muassa vaikuttaa työntekijän tavoitteisiin, joka on taas yhteydessä itse tekemiseen ja tuloksiin. (Sistonen 2008, 43.)

Osaamisen kehittämisessä tärkeänä pidetään kannustavaa ilmapiiriä. Suunnitelmallisella toiminnalla taataan, että jokainen kantaa vastuun sekä omasta että työyhteisön osaamisen kehittämisestä. Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmillä voidaan edesauttaa ilmapiirin luomista, joka vaatii myös johdon sitoutuneisuutta. Kannustava ilmapiiri työyhteisössä tukee osaamisen kehittämistä, tapahtui se sitten työajalla tai työajan ulkopuolella. Kehityskeskustelussa työnantaja voi mainita osaamisen kehittämisen arvostamisesta ja mahdollisuuksien mukaan vastuullisempien työtehtävien tarjoamisesta aktiivisille osaamisen kehittäjille. (Österberg 2014, 148-149.)

2.3 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet

Huolellinen perehdyttäminen on tärkeää monesta syystä. Uusi työntekijä oppii perehdytyksen avulla työtehtävänsä nopeammin ja oikein kuin ilman perusteellista perehdytystä. Virheet myös luonnollisesti minimoituvat ja aika, joka niiden korjaamiseen menisi, säästetään. Muut työntekijät saavat myös työrauhan, kun uusi työntekijä ei kysymyksillään heitä koko ajan keskeytä. Perinpohjainen opastus saa perehdytettävän tuntemaan olonsa turvalliseksi uudessa työyhteisössä, joka vaikuttaa positiivisesti mielialaan. Tämän johdosta luultavasti myös turvallisuusriskit vähenevät. Alkuperehdytyksen aikana uudelle työntekijälle muodostuu yrityskuva yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. Jos kokemus on negatiivinen, on mielikuvien muuttaminen vaikeaa. (Österberg 2014, 115, 118.)

Onnistuneella perehdyttämisellä on mahdollisuuksia luoda yrityksen strategiaan, perehdyttämiskonseptiin tai toimintakonseptiin muutoksia. Sen sijaan, että vain uusi työntekijä kehittyy, olisi kannattavampaa nähdä perehdyttämisvaihe laajempina mahdollisuutena. Uuden työntekijän aiempaa osaamista sekä perehdyttämisprosessia kannattaa hyödyntää myös organisaation ja työyhteisön kehittämisessä. Mahdollisuuksille on

annettava tilaa, jotta saadaan aikaan molemminpuolista muutosta ja kehitystä. (Kupias & Peltola 2009, 28-30.)

Viitalan (2007, 86) mukaan hyvien työntekijöiden sitouttaminen on tie menestykseen monille yrityksille. Hyötynä hyvästä, kattavasti ja perusteellisesti hoidetusta perehdytyksestä on uuden työntekijän positiivinen mieliala, jonka johdosta uusi työntekijä luontevasti sitoutuu nopeammin yritykseen ja toimii tuloksekkaasti työyhteisön jäsenenä (Österberg 2014, 115). Hyvien työntekijöiden sitoutuminen on myös kilpailuedun saavuttamisen kannalta tärkeä tekijä (Viitala 2007, 86-87).

Viitalan (2007, 88-90) mukaan sitoutuminen käsitteenä tarkoittaaakin henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä ja sitoutumista pidetään siten toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen sekä uudistumisen kannalta tärkeänä asiana. Uuden työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti työn mielekkyys ja työn sisällön mielenkiintoisuus. Kun yritys on pitkäjänteisesti sitoutunut henkilöstöön ja sijoittaa perehdytyskustannuksiin, tuottaa se vastavuoroisesti henkilöstön sitoutumista yritykseen. Hyvä perehdytys siis takaa henkilöstön pysyvyyden.

Yhtä tärkeänä tavoitteena sitoutumisen rinnalla on perehdytettävän saaminen nopeasti työtehtäviin kiinni. Tämä mahdollistaa sekä omistautuneen työskentelytavan että tehokkaan tuottavuuden. Huolellisella perehdyttämisellä on myös monia muita hyötyjä sekä organisaatiolle että uudelle työntekijälle (taulukko 1). (Honkaniemi ym. 2007, 154-155.)

TAULUKKO 1. Huolellisen perehdytyksen hyödyt organisaatiolle ja uudelle työntekijälle (Honkaniemi ym. 2007)

	Mikä paranee?	Mikä vahvistuu?	Mikä vähenee?	Mikä mahdollistuu?
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuus • Palvelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä ilmapiiri • Kilpailuetu 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheet ja työtapaturmat • Vaihtuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittyminen • Uudistuminen
Uusi työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuus • Palvelu • Motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ammatti-identiteetti • Motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> • Epävarmuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen

2.4 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö (Kupias & Peltola 2009, 16). Kun työntekijän ja työnantajan välille on muodostunut työsuhde, aletaan soveltaa työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja (Österberg 2014, 63). Perehdyttämiseen viittaavia lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yrityksen yhteistoiminnasta. Näissä laeissa käsitellään työnantajan velvollisuuksia ja vastuuta perehdytyksessä. Työnantaja on vastuussa siitä, että näitä lakeja työntekijän kohdalla noudatetaan perehdytyksen toteutuksessa. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Käsiteltäessä henkilötietoja työntekijää suojaa henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (Österberg 2014, 62). Perehdytyksen järjestämistä ohjaa työsuojelulainsäädännöstä löytyvät määräykset, jotka velvoittavat työnantajaa. Vastuu perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta, toteuttamisesta sekä valvonnasta kuuluu aina esimiehelle, vaikka erilaisia perehdytykseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä voidaankin jakaa muille työnopastajille. (TTK 2016.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työturvallisuudesta huolehtiminen, johon sisältyy työntekijän suojeleminen tapaturmilta ja terveydellisiltä

vaaroilta (Työsopimuslaki 2001/55, 3 §). Työsopimuslain (2001/55) toisen luvun 1 §:n mukaan työnantajan vastuulle kuuluu myös huolehtiminen siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan työnantajan tulee myös kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee kehittää työoloja sekä naisille että miehille sopiviksi, luoda heille samanlainen mahdollisuus uralla etenemiseen ja edistää erilaisiin tehtäviin sijoittumista sukupuoleen katsomatta (Österberg 2014, 83).

Hyvin suunnitellussa perehdytyksessä on työturvallisuus otettu tärkeäksi osaksi perehdytysuunnitelmaa (Kupias & Peltola 2009, 23).

Työturvallisuuslain mukaan perehdyttäminen on työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta. Perehdytyksessä työnantajan tulee antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtia työntekijän ammatillisesta osaamisesta ja työkokemuksen huomioon ottamisesta. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työssä käytettäviin menetelmiin ja työvälineisiin sekä niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Opastusta tulee antaa erityisesti ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönottoa. (Työturvallisuuslaki 202/738, 14 §.) Työturvallisuuslain perimmäisenä tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain tarkoituksena on myös työtapaturmien ja ammattitautien ennaltaehkäisy ja torjuminen. (Työturvallisuuslaki 202/738, 1 §.)

Yhteistoimintalain (2007/334) piiriin kuuluu työhön perehdyttämisen järjestelyt. Lain tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa yhteisymmärryksessä siten, että myös työntekijöillä on mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin. Yhteistoimintalain (2007/334) toisen luvun 8 §:n mukaan työntekijöitä voi turvallisuutta ja terveyttä koskevissa asioissa edustaa työsuojeluvaltuutettu. Lisäksi laissa yhteistoiminnasta yrityksissä määrätään, että yhteistoimintaneuvotteluissa

on käsiteltävä työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät sekä työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset aineistot. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 15 §.)

2.5 Perehdyttämistä tukevat työvälineet

Jotta perehdytyksestä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, olisi perehdyttäjän hyvä käyttää joitakin perehdyttämistä helpottavia työkaluja. Yleensä perehdytyksessä tulee niin paljon informaatiota jo heti alussa, ettei työntekijä pysty työstämään kaikkea kuulemaansa samalla kertaa. Uuden työntekijän oppimisen edistämiseksi on onneksi erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joita hyödyntämällä perehdytyksestä saadaan paljon enemmän irti. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Itse perehdytysohjelma on todella tärkeä työkalu, joka kannattaa antaa heti alussa työntekijälle. Näin ollen perehdytettävä saa aikaa tutustua perehdytysohjelmaan ja käydä rauhassa läpi työtehtäviään koskevat asiat. Perehdytettävä olisi varmasti myös mielissään, jos hänelle olisi koottuna selkeä tietopaketti, josta löytyisi kaikki organisaatiota koskevat tärkeät tiedot. Tietopaketti voi pitää sisällään esimerkiksi henkilöstön rakenteen, toimenkuvat ja yhteystiedot sekä erilaiset työskentely- ja toimintaohjeet. Myös vuosi- ja toimintakertomukset sekä henkilöstö- ja asiakaslehtiset on hyvä olla saatavilla, jotta perehdytettävä pääsee niiden avulla tutustumaan organisaatioon. (Österberg 2014, 122-123.) Edellä mainittu tietopaketti voisi olla esimerkiksi yrityksen ”Tervetuloa taloon” –vihkosen muodossa, joka olisi selkeäksi suunniteltu ja toteutettu tietopaketti perehdytyksen tueksi. Perehdytettävän kannalta olisi tärkeää, että materiaali olisi käytännöllistä ja siihen olisi helppo tutustua. Olisi myös hyvä, että perehdytykseen tarkoitettu materiaali sisältäisi vain tärkeät ja olennaiset asiat, jotta tietomateriaali pysyisi kohtuullisena tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Yritystä koskevat tiedot ovat yleensä koottuna myös henkilöstön omaan intranettiin, joka on hyvä työkalu myös perehtymisvaiheessa olevalle

työntekijälle. Intranetin käyttö on hyvä opastaa heti perehdyttämisen alkuvaiheessa. (Österberg 2014, 123.) Intranetin hyödyntämiseen perehdyttämisessä kannattaa kiinnittää huomiota, sillä sen ei ole tarkoitus korvata henkilökohtaista perehdyttämistä, vaan tarjota tukimateriaalia. Hyvässä tapauksessa intranet on todella tehokas työkalu niin perehdyttämisessä kuin muussakin henkilöstöjohtamisessa, kunhan se tavoittaa koko henkilöstön. Intranet tukee tiedottamista ja vuorovaikutusta, jonka lisäksi sitä voidaan hyödyntää oppimisympäristönä. Se tarjoaa myös johtamiseen, henkilöstöprosesseihin ja henkilöstöhallintoon työkaluja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.)

Perehdyttämistä tukevat myös erilaiset kysymykset, joilla perehdyttäjä voi aktivoida perehdytettävää koko prosessin ajan. Alussa kysymyksillä voidaan selvittää perehdytettävän kokemuksia, ajatuksia ja osaamista. Kysymysten avulla pystytään myös seuraamaan ja arvioimaan perehdytettävän oppimista. Perehdyttämisen alussa voidaan myös hyödyntää erilaisia testejä tai kokeita, joilla voidaan selvittää perehdytettävän lähtötasoa työtehtäviinsä nähden. Testien avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä pystyvät näkemään, mihin asioihin tulisi keskittyä enemmän ja mihin vähemmän perehdyttämisen prosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 152-154.)

Yksi tärkeä asia on kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely, joka auttaa perehdytettävää käsittämään esimerkiksi organisaation rakennetta sekä tulevia työtehtäviään kokonaisuutena. Erilaiset kaaviot ja kuviot auttavat perehdytettävää näkemään esimerkiksi, miten hänen työtehtävänsä etenevät prosessin eri vaiheissa. Työkaluna voi olla jonkinlainen prosessikaavio tai esimerkiksi prosessikävely, joka auttaa hahmottamisessa. Perehdyttämisessä voidaan myös hyödyntää soveltavia tehtäviä ja harjoituksia, jotka ovat sidonnaisia todellisiin työtilanteisiin ja -tehtäviin. Tehtävien ja harjoitusten jälkeen suoritukset analysoidaan ja perehdytettävän toimesta, jonka jälkeen hän saa palautetta onnistumisestaan. Kun harjoitus on hyvin suunniteltu ja liittyy olennaisesti tuleviin työtehtäviin, niin perehdytettävä saa niistä suuren hyödyn. Tällaisia tilanneharjoituksia voidaan toteuttaa perehdyttämisen useissa eri

vaiheissa ja ne voivat liittyä erilaisiin tapauksiin, joita työtehtävissä voi tulla vastaan. Erilaiset lukutehtävät tai perehtymispäiväkirja ovat myös hyviä työkaluja perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 154-163.)

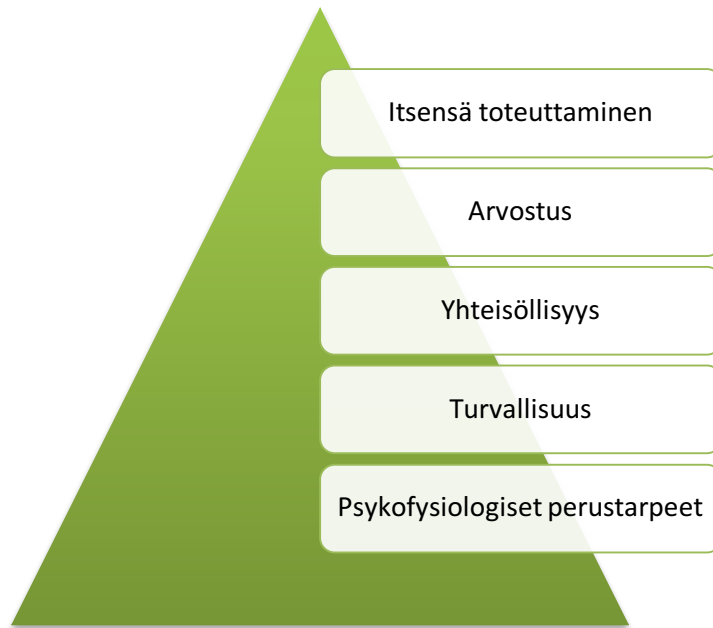
2.6 Työhyvinvoinnin viitekehys

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja kokonaisuus. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat ympäröivä työyhteisö, käytettävissä olevat työvälineet, esimiehen johtaminen ja palkkaus, oma terveys ja sekä henkiset että fyysiset voimavarat, motivaatio ja osaaminen. (Hyppänen 2017a.) Työterveyslaitos (2017) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

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

2.6.1 Perehdytys ja työhyvinvointi

Työturvallisuuskeskuksen (2017) sivuilla käsitellään työhyvinvoinnin portaita yhtenä työhyvinvoinnin mallina. Työhyvinvoinnin portaiden avulla löydetään työhyvinvoinnin keskeiset tekijät ja toimintamallit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun kehitetään työhyvinvointia. Mallin avulla nähdään työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta, jolloin voidaan kehittää yksilön, työyhteisön ja koko organisaation hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Mallin perustana on ihmisen perustarpeet (kuviokuva 6) ja hyvinvoinnin edellytyksenä on, että tarpeet tyydyttyvät sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä. Tarpeiden täyttymisestä saadut myönteiset vaikutukset heijastuvat organisaatioon. (Rauramo 2009.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009)

Työhyvinvoinnin portaita (kuvio 6) voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiaan, jossa fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Psykofysiologisiin perustarpeisiin voidaan luokitella terveys ja fyysinen kunto. Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet, joihin luokitellaan työympäristön ja työvälineiden sekä työilmapiirin turvallisuus. Kolmannen tason tarpeet Maslowin tarvehierarkiassa liittyvät työyhteisöön. Tässä portaalla käsitellään sosiaalista hyvinvointia, johon liittyy läheisyys, halu kuulua johonkin yhteisöön ja ihmissuhteet. Neljännellä tasolla on arvostuksen tarpeet, jotka tukevat sosiaalista hyvinvointia. Ylimmällä tasolla on osaamisen toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluu muun muassa päämäärien saavuttamisen ja oman kehittämisen halu, luovuus ja osaamisen ylläpito. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30.)

Henkilöstön hyvinvointi koostuu psyykkisestä hyvinvoinnista, työkyvystä ja jaksamisesta ja se perustuu omiin toimintamahdollisuuksiin (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 11). Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on sekä työnantajalla että työntekijällä (TTL 2017). Työhyvinvointia kuitenkin edistetään yhdessä johdon, esimiesten, henkilöstöyksikön ja työsuojeluhenkilöstön kanssa. Myös luottamusmiehet ovat yksi keskeisistä toimijoista. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin

ylläpitämisessä tarvitaan ulkoisia resursseja, kuten työterveyshuolto. Työhyvinvointipalveluja tarjoaa monet tahot, kuten yksityiset yritykset, julkisen sektorin laitokset ja koulutusorganisaatiot. (Hyppänen 2017a; TTL 2017.) Työhyvinvointia tulee seurata ja voimavaroista tulee raportoida, jotta oikeita työhyvinvointitoimenpiteitä osataan tehdä tehokkaasti ja tarpeen vaatiessa. Työterveyshuolto tuottaa tietoa mahdollisista ongelmista, joiden pohjalta voidaan laatia toimenpiteitä. (Kärkkäinen 2002, 58.)

Työhyvinvoinnilla on myönteinen vaikutus yrityksen liiketoiminnallisiin tuloksiin ja maineeseen, sillä hyvinvoiva ihminen, joka kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi, saa parempia tuloksia aikaiseksi. Tämä vaikuttaa siten tuloksellisuuteen ja henkilöstötyytyväisyyteen sekä vähentää vaihtuvuutta ja sairauslomia sekä tapaturmia. (Hyppänen 2017a.; TTL 2017.) Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemista voidaankin sanoa yhdeksi yrityksen menestystekijäksi (Jurvansuu ym. 2000; Riikonen ym. 2003, 8).

Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Perehdytysprosessin aikana tulee järjestää keskusteluaikaa uuden työntekijän kanssa, jolloin saadaan hyvä alku uudelle työsuhteelle. (Honkaniemi ym. 2006, 162.) Kun esimies ja työntekijä keskustelevat perehdytettävän odotusten täyttymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta, voi tyytyväisyys ja aikaansaamisen kokemus vahvistaa työmotivaatiota ja työhyvinvointia (Kärkkäinen 2002, 12). Mikäli työntekijöiden osaamiseen kiinnitetään huomiota henkilöstön kehittämisellä ja oikein kohdistetulla perehdytyksellä, näkyy tehdyt työhyvinvointitoimenpiteet positiivisesti yrityksen liiketoiminnallisissa tuloksissa. Kun oikein perehdytetty työntekijä pääsee aloittamaan työnsä ja saa hyödyntää siinä vahvuuksiaan sekä osaamistaan, ruokkii se työntekijän hyvinvointia. (Kärkkäinen 2002, 34; TTL 2017.) Österbergin (2014, 115) mukaan onnistunut perehdytys onkin sidoksissa työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuminen yritykseen näkyy muun muassa siten, että työntekijä on harvoin töistä poissa (Kärkkäinen 2002, 36).

Hyvinvointia edistävä toiminta voi kohdistua henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön tai johtamiseen (TTL 2017). Hyvinvointia edistävää toimintaa edustaa työsuojeluvaltuutettu (Työsuojeluhallinto 2015-2017).

Työhyvinvointia ohjaa muun muassa erilaiset lainsäädännön velvoitteet. Työlainsäädännöstä löytyy erilaisia työn tekemistä ja organisointia koskevia vastuita ja velvoitteita. (Hyppänen 2017a.) Näistä velvoitteista, jotka koskevat työturvallisuutta ja työterveyttä tulee työpaikalla puhua, jotta työyhteisön pelisäännöt ovat kaikille selvät (Hyppänen 2017b).

Uusi työntekijä tulee perehdyttää organisaation työsuojeluasioihin perehdytysjakson aikana. Perehdytyksessä tulee ilmetä yleiset vaaratekijät, toiminta hätätilanteissa, työntekijän vastuut ja velvollisuudet sekä työterveyshuolto. Työntekijän hyvinvointia lisää myös tieto turvallisista ja terveellisistä työtavoista ja työturvallisuuteen vaikuttavista asioista tuleekin tiedottaa henkilöstöä aika ajoin. Työsuojeluasiat, kuten ilmoitus työterveyshuollosta, työsuojeluvaltuutetun yhteystiedot ja ensiapuohjeet on oltava työntekijöiden nähtävillä. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 212.)

2.6.2 Työsuojelu

Vuoden 1994 alussa voimaan astuneella lainmuutoksella vanhaan työturvallisuuslakiin lisättiin säännös, joka koskee työsuojelun toimintaohjelmaa. Säännöksen perustana on vahvistaa työnantajakohtaista toimintapolitiikkaa koskien ennaltaehkäisevää työsuojelua. Työsuojeluun liittyen on mahdollista myös kehittää konkreettisempi toimintasuunnitelma tai –ohjelma. Tärkeä tavoite työsuojelun toimintaohjelmalle on, että johto sekä koko henkilöstö sitoutuvat yhdessä noudattamaan työturvallisuuteen ja –terveyteen kuuluvia asetuksia. (Kuikko 2006, 47.)

Tapaturmien ja terveyshaittojen ennaltaehkäisy on todella tärkeää. Jotta ennaltaehkäisy onnistuu, on kartoitettava työympäristön mahdolliset vaarat ja riskit esimerkiksi riskianalyysin avulla. Riskillä voidaan viitata vaaran todennäköisyyteen ja vahingonseurausten mahdolliseen vakavuuteen.

Riskianalyysi on erittäin hyvä monimutkaisten, joustavien tuotantoprosessien vaarojen torjumisessa, joissa riskit saattavat olla monitahoisia. (Saloheimo 2016, 81.) Työnantajan tulee ottaa vastuu työn tarkkailusta sekä vaarojen arvioinnista ja kehittämisestä.

Työsuojeluorganisaatio ja turvallisuuskulttuuri ovat avainsanoja, joihin työsuojelutoiminta perustuu. (Työsuojeluhallinto 2015-2017.)

Työntekijöiden turvallisuus ja terveys tulisi olla työnantajan toiminnan keskeisiä lähtökohtia. Lisäksi työnantajan tulisi huolehtia, että työpaikalla toiminta on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, jotta työntekijöiden työolosuhteet on varmistettu terveelliseksi ja turvalliseksi. Edellä mainittua toimintamallia voidaan kutsua myös turvallisuusjohtamiseksi tai turvallisuuden hallinnaksi. Kun puhutaan turvallisuusjohtamisesta, työsuojelu ei ole enää oma erillinen osionsa, vaan turvallisuusajattelu on kytkeytynyt työnantajan kaikkeen toimintaan jokaisella hierarkiatasolla. (Kuikko 2006, 48-49.)

Työsuojelutominnan ylläpitoon ja kehittämiseen työpaikalla tulee sitoutua niin työnantajan kuin myös työntekijöidenkin. Työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä työturvallisuuden ja –terveyden edistämiseksi kutsutaan työsuojelun yhteistoiminnaksi. Tästä yhteistoiminnasta työsuojeluun liittyen on myös säädetty laissa. Yhteistoiminta antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyteen osallistumalla kyseisten asioiden läpikäymiseen. (Työsuojeluhallinto 2015-2017.) Työsuojelun yhteistoiminta mahdollistaa sen, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan itseään koskeviin, työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen liittyviin asioihin. Yhteistoiminta lisää myös vuorovaikutusta työyhteisössä työnantajan ja työntekijöiden välillä. (Saloheimo 2016, 122.)

Työsuojelun yhteistoiminnassa työpaikan työntekijöitä edustaa työsuojeluvaltuutettu. Yhtenä tärkeimpänä tehtävänä työsuojeluvaltuutetulle kuuluu työn turvallisuuden ja terveellisuuden edistäminen ja näihin liittyvien toimintatapojen lisääminen. (Työsuojeluhallinto 2015-2017.) Lain mukaan vähintään kymmenen työntekijää kattavilla työpaikoilla tulee valita työsuojeluvaltuutettu sekä

kaksi varavaltuutettua. Myös tätä pienemmät työpaikat ovat oikeutettuja työsuojeluvaltuutetun valintaan, mutta se ei ole velvoite.

Työsuojeluvaltuutettu sekä varavaltuutetut valitaan työntekijöiden toimesta vaalimenettelyllä, johon kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus osallistua. Lain mukaan kaikenkokoisilla työpaikoilla työnantajalla on tiedonantovelvoite koskien työsuojeluvaltuutetun vaaleja. Työnantajan on veloitettu huolehtimaan siitä, että kaikki työntekijät tietävät olevansa oikeutettuja työsuojeluvaltuutetun valintaan. (Kuikko 2006, 198-201.)

Työpaikan toimihenkilöt ovat oikeutettuja omaan työsuojeluvaltuutettuun ja sen valitsemiseen. Työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut toimivat tehtävissään pääsääntöisesti kaksi vuotta, ellei muuta ole sovittu. (Saloheimo 2016, 131.)

2.6.3 Työturvallisuus

Työterveyshuolto huolehtii henkilöstön työturvallisuudesta yhdessä työnantajan kanssa (TTL 2017). Työturvallisuutta ja työterveyshuollon toimintaa työpaikalla ohjaa työturvallisuuslaki (Hyppänen 2017a.; TTL 2017). Lainsäädännössä on työturvallisuuteen liittyviä velvoitteita, jotka koskevat sekä työnantajaa että työntekijää (Hyppänen 2017b.).

Työturvallisuuslain perimmäisenä tarkoituksena on työympäristön ja -olosuhteiden parantaminen ja siten työntekijöiden työkyvyn turvaaminen. Lain toinen tarkoitus on työtapaturmien ennaltaehkäisy ja torjuminen. (Kuikko 2006, 17, 35.) Tärkeä huomioon otettava seikka työturvallisuudessa on työpaikan työolot (Hyppänen 2017b.).

Työpaikan koko vaikuttaa siihen, millaisia toimintatapoja työturvallisuudessa yrityksessä noudatetaan. Ohjeistukseen ja tiukkaan valvontaan perustuukin monien turvallisuuskriittisten yritysten toimintatapa. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 36.) Työturvallisuudessa työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota työympäristöön ja työolosuhteisiin. Työnantajan tulee myös huomioida työntekijöidensä henkilökohtaiset edellytykset työssä. (TTL 2017.) Työterveyshuolto voi edistää työntekijöiden työturvallisuutta ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä. Fyysistä

kuntoa testataan muun muassa säännöllisissä terveystarkastuksissa, joissa opastetaan jaksamiseen liittyvissä kysymyksissä. (Kärkkäinen 2002, 81.)

Luonnollisesti työntekijän tulee olla huolellinen eli tehdä työ tunnollisesti normaalilla ahkeruudella. Lisäksi työntekijän tulee toimia varovaisesti ja huolehtia mahdollisuuksien mukaan myös muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijällä on myös ilmoittamisvelvoite havaituista vioista tai puutteellisuuksista työpaikalla, jos vioilla tai puutteilla on yhteys tapaturma- tai sairastumisvaaraan. (Hyppänen 2017b.) Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös työnantajan tarjoamien henkilösuojainten ja oikeanlaisen vaatetuksen käyttö (Kuikko 2006, 77).

Vastavuoroisesti työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtiminen siitä, ettei tehtävä työ aiheuta vaaraa tai haittaa työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle. Työnantajan tulee siis minimoida haitat ja vaarat opastamalla oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä turvallisuusmääräykset. (Kuikko 2006, 18-19.) Haittojen ja vaarojen minimoimiseksi työnantajan kuuluu hankkia oikeanlaiset suojaimet silloin, kun tapaturman tai sairauden riski on suuri eikä vaaroja voida torjua tai selvästi rajoittaa muilla keinoin. Henkilönsuojainten tulee täyttää erikseen säädetyt vaatimukset. Henkilönsuojaimet tulee tarjota kaikille niille työntekijöille, joiden terveyden säilyminen ja turvallisuus työssä niitä edellyttää. (Kuikko 2006, 61.)

”Henkilönsuojaimia ovat ne laitteet, välineet ja suojavaatteet, jotka ovat nimenomaisesti suunniteltu suojaamaan työntekijää tapaturman tai sairastumisen vaaralta työssä” (Kuikko 2006, 63). Työntekijälle tulee opastaa tarvittavien henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden ja suojavaatteiden oikeat ja turvalliset käyttötavat, huolto sekä säilytys. Henkilönsuojaimiin voidaan luokitella kypärä, huomioliivit, suojalasit, kuulonsuojaimet, turvakengät ja hanskat.

Turvallisuusriskejä on

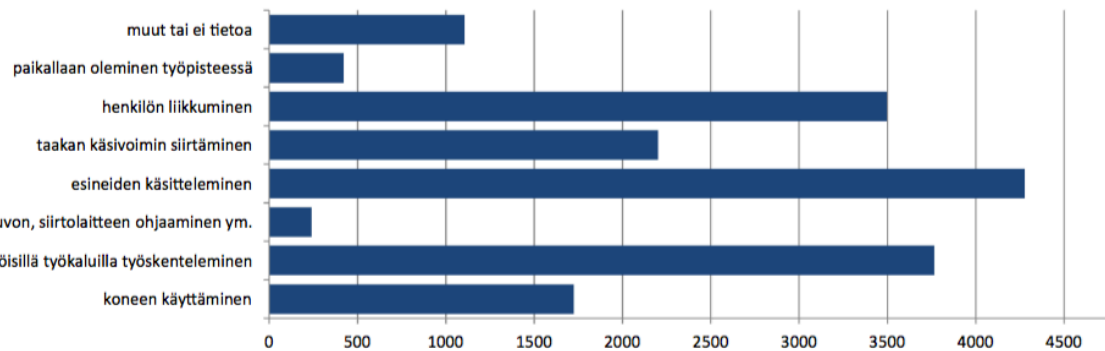
- tapaturma (onnettomuus)
- tulipalo

- räjähdys
- vuotovahinko
- tietovuoto
- rikos.

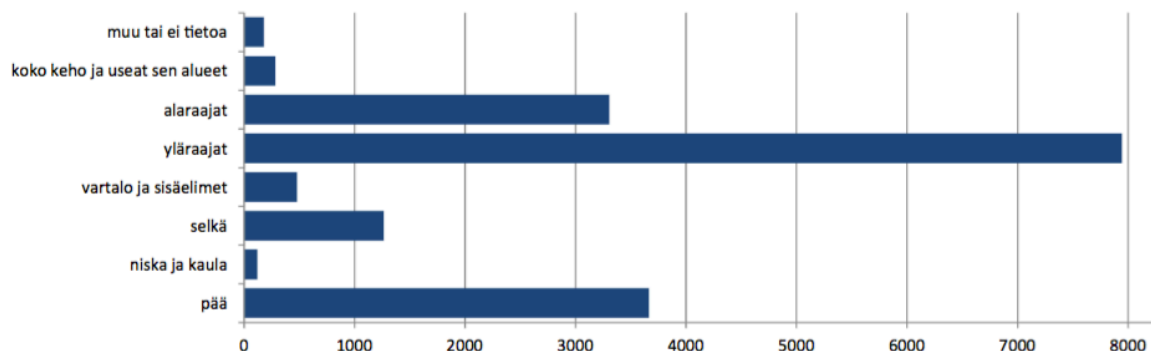
Työtapaturman riski on Suomessa pienentynyt, sillä työturvallisuustyö on tehostunut ja sekä tekniikka että ammattirakenne ovat kehittyneet.

Turvallisuus tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa, sillä työtapaturmat aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 32-33, 37-38.) Parantamalla työympäristöä parannetaan työturvallisuutta ja siten työtapaturmat vähenevät. Näin säästetään myös kustannuksissa ja samalla toiminnasta tulee sujuvampaa, kun työergonomia paranee. (Laitinen ym. 2013, 44-45.)

Teollisuudenalan työntekijöille sattui vuonna 2014 17 232 kirjattua työtapaturmaa. Kun tarkastellaan työpaikkatapaturmia 2005-2008, niin teollisuuden työntekijöille sattui vielä noin 30 000 tapaturmaa. Vuoteen 2014 mennessä työpaikkatapaturmien lukumäärä vuodesta 2008 on laskenut huimat 43 %. Tavallisimpia teollisuuden työtapaturmia ovat erilaiset loukkaantumiset, joita aiheuttavat muun muassa käsiteltävät materiaalit, esineet, tuotteet tai sirpaleet. Teollisuuden alan työtapaturmissa loukkaantuminen kohdistuu todennäköisimmin yläraajoihin, joista suurin osa käsiin. Myös pään alueelle, erityisesti silmiin kohdistuvat tapaturmat ovat yleisiä. (TVK 2015.)



KUVIO 7. Palkansaajien työpaikkatapaturmien jakauma teollisuudessa työsuorituksen mukaan 2014 (TVK 2015)



KUVIO 8. Palkansaajien työpaikkatapaturmien jakauma teollisuudessa kehon osan mukaan 2014 (TVK 2015)

Parantamalla työympäristöä siten, että teollisuuden alan laitoksissa on turvallista liikkua työpisteestä toiseen ja pitämällä työkalut kunnossa ja ehjinä parannetaan työturvallisuutta, jolloin myös työpaikkatapaturmien määrä saadaan luultavasti laskemaan. Vuonna 2014 teollisuudessa yleisimpiä työpaikkatapaturmia tapahtuikin työskennellessä käsikäyttöisillä työkaluilla, käsitellessä esineitä ja henkilöiden liikkuessa (kuvio 7). Vaaran paikkoja saattaa aiheuttaa ahtaat käytävät, liukkaat lattiat ja epäkunnossa olevat työkalut. Jokaiselle työntekijälle tulee myös kertoa jo perehdytysvaiheessa työkalujen käsittelemisestä ja oikeanlaisesta huollosta.

Teollisuuden alalla kehon osat, jotka vahingoittuivat yleisimmin työtapaturmissa vuonna 2014 olivat yläraajat, pää ja alaraajat (kuvio 8). Työsuoritus on selkeästi yhteydessä vahingoittuneisiin kehon osiin. Jos työkalut eivät ole kunnossa eivätkä työntekijät käytä oikeanlaisia suojaimia, on työturvallisuus uhattuna. Käytävien ja siirtymäreitin työpisteeltä toiselle ollessa liukas tai ahdas, voi työntekijä kaatuessaan satuttaa alaraajojen lisäksi myös pään. Yläraajojen vammat aiheutuvat yleisimmin työkalun tai koneen hallinnan menettämisestä tai käsiteltäessä työkaluja (TVK 2015, 25). Alaraajojen mahdollisia tapaturmia voi olla erilaiset nyrjähdykset, katkeavat luut ja ruhjeet. Päähän kohdistuvia

tapaturmia voi olla eri asteiset aivotärähdykset ja avohaavat sekä silmätapaturmat, kun esineitä tai osia lentää koneista.

2.6.4 Työterveys

Työterveyslaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon palveluja. Työterveyshuollosta tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma, joka voi olla osana työturvallisuuslain työsuojelun toimintaohjelmaa. (Österberg 2014, 173.) Myös työturvallisuuslain tavoitteena on ammattitautien sekä muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien terveyden haittojen ennaltaehkäisy ja torjuminen (Kuikko 2006, 35). Työterveyslaitoksen (2017) mukaan työpaikka, joka edistää työntekijöidensä terveyttä

- rohkaisee henkilöstöä itsensä kehittämisessä
- kannustaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti
- kehittää olemassa olevaa työtä, työyhteisöä ja -ympäristöä.

Työterveyshuolto ja työpaikka huolehtivat yhdessä henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä (TTL 2017). Työnantaja voi järjestää työterveyshuollon terveystarkastuksia tai neuvotteluja, joihin työntekijällä on velvollisuus osallistua. Näissä neuvotteluissa voidaan arvioida muun muassa työntekijän työkykyä, jos yhteenlaskettuja sairauspäiviä on kertynyt 30-90. Jos työntekijä sairastuu ja estyy tekemästä töitä, tulee työntekijän välittömästi ilmoittaa poissaolosta ja sen syistä työnantajalle (Hyppänen 2017b.). Vaikka sairauspoissaoloja ei voida aina ennakoida, voidaan niihin työpaikalla vaikuttaa esimerkiksi erilaisilla valmennuksilla ja varhaisen tuen mallilla (TTL 2017). Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu tunnistaa työpaikan haitta- ja vaaratekijät, arvioida niiden merkitys henkilöstön terveydelle ja ryhtyä tarvittaessa asianmukaisiin toimenpiteisiin näiden tekijöiden vähentämiseksi tai kokonaan poistamiseksi (Kuikko 2006, 35).

Parhaimmillaan työterveyshuolto on ennaltaehkäisevää toimintaa, mutta myös korjaavaa sairaanhoitoa. Organisaation tulee panostaa

työntekijöiden terveyden edistämiseen esimerkiksi ennalta ehkäisevällä työterveyshuollolla. Organisaatio voi tarjota välineitä parempaan jaksamiseen, kuten liikuntapalveluja työntekijöilleen tai kiinnittää huomiota työympäristön ergonomiaan. Ennaltaehkäisyyn kuuluu myös työntekijöiden terveystarkastukset. (Kärkkäinen 2002, 80-81.)

Ulkoisten resurssien, kuten työterveyspalvelujen tulee olla maksuttomia ja niitä tulee järjestää työntekijöille tasapuolisesti, luokittelematta eri työntekijäryhmiä. Työterveystoimintaan asetettuihin tavoitteisiin pääseminen työyhteisössä edellyttää yhteistyötä, suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutusta sekä työntekijän ja työnantajan että työterveyspalvelun tarjoajan kanssa. (TTL 2017.) Työterveyshuollon avulla voidaan seurata työntekijöiden terveydentilaa ja siten saada tietoa henkilöstön työ- ja toimintakyvystä ja mahdollisista muutoksista. Seuranta ja tehdyt raportit sekä saadut tilastot työntekijöiden terveydentiloista ovat oleellisia. Niiden avulla voidaan arvioida kehittämistarpeita ja pystytään suuntaamaan oikein ja mahdollisimman tehokkaasti tarvittavat työhyvinvointitoimenpiteet yrityksessä. Raportointi antaa mahdollisuuden myös kustannuksien ja työterveyspalvelujen käytön seuraamiseen. Haasteita toiminnassa tuottaa tietosuojalaki, joka vaikeuttaa tiedon jakamista sekä saadun tiedon yleisyys, josta johtuu vaikeus tarttua ongelmiin. Työterveyden raportoinnin mittareina käytetään käynnin ja sairauspoissaolojen syitä sekä terveystarkastuslöydöksiä. (Kärkkäinen 2002, 58-59.)

Sairaudet aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. Teollisuuden alalla työntekijöiden sairauspoissaolojen osuus on keskimäärin noin 6% kokonaistyöajasta, joka on noin kolme viikkoa sairauslomaa per vuosi jokaisella työntekijällä. Neljäsosa suomalaisten työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu tuki- ja liikuntaelinvaivoista. Osaan sairauksista työnantaja voi kuitenkin vaikuttaa. (Laitinen ym. 2013, 41.) Tärkeää on seurata jatkuvasti työntekijöiden terveydentilaa ja tehdä mahdollisia työhyvinvointitoimenpiteitä (Kärkkäinen 2002, 58).

3 HAASTATTELUTUTKIMUS

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään esittämään tutkittavat seikat tarkoituksenmukaisiksi tutkimuksen ongelmien kannalta. Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Kun tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa uusi näkökulmia ja selvittää ilmiötä, käytetään tavallisimmin kvalitatiivista tutkimusta, jossa tutkitaan kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 136-138, 161.) Tilastolliset todennäköisyydet eivät kelpaa johtolangoiksi ja tutkimuksen pohjaksi laadullisessa analyysissä (Alasuutari 2011, 38).

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä halutaan tarkastella ja selvittää ilmiötä. Tutkimuksen kannalta oleellisin tieto saadaan rajaamalla kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, eikä käytetä satunnaisotantaa. Lisäksi tutkimus toteutetaan joustavasti ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Haastattelujen teemat pohjautuvat teorian viitekehukseen ja saadun aineiston avulla vastataan tutkimuskysymyksiin ja saavutetaan opinnäytetyön tavoite.

3.1 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tavat ja käytännöt, joilla havainnointia kerätään määrittävät tutkimusmenetelmän (Hirsjärvi ym. 183). Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelun ja kyselyn avulla saadaan tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun etuna pidetään sen joustavuutta, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tarvittaessa, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää haastattelijan hyväksi katsomassa järjestyksessä. Haastattelun yhtenä etuna on myös haastateltavien henkilöiden valinta. Tutkija voi valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla on tietoa aiheesta ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-74.)

Sekä lomake- että teemahaastattelulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja saada vastauksia tutkimusongelmiin. Vaikka lomakehaastattelu on yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, voidaan sitä käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelussa kysytään aina ongelmanasettelun ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä ja kysymyksille tulee löytyä tutkimuksen viitekehuksesta perustelu. Teemahaastatteluun valitaan etukäteen teemat, joihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa haastattelussa edetään. Teemat perustuvat aina tutkimuksen viitekehukseen. Myös teemahaastattelulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin, eikä näin voida kysyä mitä tahansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.)

Haastattelumenetelminä tässä tutkimuksessa on teemahaastattelu ja puolistrukturoitu lomakehaastattelu. Aineistonkeruumenetelmiä sovelletaan siten, että puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla (liite 5) kerätään aineistoa sahatuotannon työntekijöiltä ja teemahaastattelua (liitteet 2, 3 ja 4) käytetään henkilöstöpäällikön ja sahan esimiesten sekä työterveyshoitajan ja työsuojeluvaltuutetun haastattelumenetelmänä. Esimiehistä haastatellaan kolmea sahalinjan esimiestä, jotka toimivat Yritys X:n yhdessä yksikössä työnjohtajina.

Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, sillä sen avulla nähdään, mitä asioita nousee herkemmin esille ja syvennyttään näihin asioihin haastattelutilanteessa paremmin. Valitut teemat ohjaavat haastattelua siten, että valittujen aiheiden läpikäymisen jälkeen yhdistetään ne kohdeyritykseen ja saadaan vastauksia siitä, miten teemat linkittyvät kohdeyrityksessä. Avoimessa haastattelussa voisi jäädä joitakin teoriaosuudessa nousseita asioita käsittelemättä, joihin juuri tässä tutkimuksessa tarvitaan vastauksia. Teemojen tutkimisen pohjalta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin ja tehdä päätelmiä siitä, miten perehdytys kannattaa jatkossa toteuttaa organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisen kannalta haastattelujen eteneminen teemojen pohjalta tuntuu luontevimmalta haastattelutyyliltä.

Lomakehaastattelua käytetään keräämään sahatuotannon työntekijöiltä aineistoa, sillä otanta on suhteellisen suuri, noin X määrä henkilöä. Lomakehaastattelu on kyseiselle otannalle helppo toteuttaa ja sillä saadaan tutkimuksen kannalta oleellinen ja tarvittava tieto helpoimmalla tavalla. Jotta tutkimuksen tavoitteen kannalta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, myös lomakehaastatteluihin valitaan tarkoituksenmukaisesti haastateltavat henkilöt.

Haastatteluiden vastausten pohjalta muodostuu kokonaiskuva siitä, miten perehdytys on tähän mennessä toteutettu ja onnistunut, sekä mitä kehitettävää siinä olisi. Haastatteluista saatujen aineistojen perusteella vastataan tutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin opinnäytetyössä. Toimeksiantajayrityksellä on tarve uudelle, ajan tasalla olevalle perehdytysohjelmalle, joka on suunnattu sahatuotannon työntekijöille. Kerätty aineisto auttaa luomaan tämän uuden perehdytysohjelman.

Teemahaastattelut

Esimiesten ja henkilöstöpäällikön haastatteluissa käydään läpi teemoja, joita ovat perehdytys, perehdytysohjelma ja Yritys X:n perehdytys (liite 2). Työterveyshoitajan haastattelussa teemat perehdytyksen lisäksi ovat työhyvinvointi ja kohdeyrityksen työhyvinvointi (liite 3). Työsuojeluvaltuutetun haastattelussa teemoiksi on perehdytyksen rinnalle valittu työsuojelu ja Yritys X:n työsuojelu (liite 4).

Yhdeksi teemaksi esimiehille ja henkilöstöpäällikölle on valittu perehdytys, sillä tutkimuksen kannalta on hyvä saada tietää, millainen käsitys haastateltavilla on aiheesta. Perehdytyksellä on suuri rooli uuden työntekijän oppimisessa ja organisaatioon sitoutumisessa. Hyvällä ja kattavalla perehdytyksellä on myönteinen vaikutus koko työyhteisöön. Toisena teemana on perehdytysohjelma, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. On tärkeää saada selville, millainen käsitys haastateltavilla on perehdytysohjelmasta ja sen tärkeydestä, sillä tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Yritys X:n sahatuotannon työntekijöille uusi ja kattava perehdytysohjelma. Perehdytysprosessia on helppo

seurata perehdytysohjelman avulla, josta ilmenee vastuuhenkilöt ja asiat, joihin uusi työntekijä tulee perehdyttää sekä perehdytyksen aikataulu. Kolmas teema käsittelee Yritys X:n oman perehdytyksen nykytilaa. Tällä teemalla tutkimuksessa halutaan selvittää, miten perehdytys on toteutettu tähän mennessä sekä mitä muutoksia jo olemassa olevaan perehdytysohjelmaan voidaan ja halutaan tehdä.

Työterveyshoitajan haastattelussa yhtenä teemana on työhyvinvointi. Tällä halutaan selvittää työhyvinvoinnin viitekehystä työterveyshoitajan näkökulmasta. Toisena teemana on Yritys X:n työhyvinvointiin liittyvät kysymykset, joiden avulla halutaan vastauksia siihen, miten kohdeyrityksessä otetaan työhyvinvointi huomioon osana sahatuotannon työntekijöiden perehdytystä. Tällä teemalla halutaan myös selvittää perehdytyksen vaikutusta sahatuotannon työntekijöiden työhyvinvointiin.

Työsuojeluvaltuutetun yhtenä teemana haastattelussa on työsuojelu ja toisena teemana kohdeyrityksen työsuojelu. Näillä teemoilla halutaan selvittää työsuojelun toteutusta ja merkitystä perehdytyksessä sekä sitä, miten työsuojeluasioita otetaan huomioon Yritys X:n sahatuotannon työntekijöiden perehdytyksessä.

Kyselylomakehaastattelu

Sahatuotannon työntekijöiltä kerätään tietoa puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla (liite 5). Lomakehaastattelu on luotu käyttäen Webropol -työkalua. Haastattelussa on sekä avoimia että valintakysymyksiä ja lopussa vielä erillinen kohta vapaille kommenteille liittyen sahatuotannon perehdytykseen. Lomakkeet on tulostettu paperisina ja työntekijät vastaavat kysymyksiin manuaalisesti yhdessä Yritys X:n yksikössä. Kysymykset on asetettu siten, että ensimmäiseksi kerätään haastateltavista taustatietoja, kuitenkin niin, että vastaajat pysyvät anonyymeinä. Relevanteiksi taustakysymystiedoiksi valikoitui osasto/yksikkö, jossa henkilö työskentelee, työsuhteen pituus ja ikä.

Toisena väliotsikkona on lomakehaastattelussa perehdytys, jossa keskitytään työntekijän kokemaan perehdytykseen nykyisessä

työtehtävissä. Tässä osiossa kysytään muun muassa perehdytyksen toimivuudesta ja onnistumisesta sekä perehdytyksen nykytilasta Yritys X:ssä. Lisäksi osiossa on otettu huomioon työnjohtajien haastattelussa esille nousseet vieraskieliset työntekijät. Kolmanneksi väliotsikoksi valikoitui perehdytysohjelma. Tällä osiolla halutaan kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista käytössä olevasta perehdytysohjelmasta. Osioon on sisällytetty kysymyksiä myös mentoroinnista, jota käytetään yleensä perehdytyksessä apuna. Viimeinen väliotsikko on perehdyttäminen ja työhyvinvointi. Tähän osioon sisältyy työntekijän kokemus tarjolla olevista työterveyspalveluista, työsuojeluasioista ja yleinen käsitys työhyvinvoinnista sahatuotannossa. Viimeiseksi kohdaksi lomakkeeseen on jätetty avoin kohta vapaille kommenteille. Kohta on relevantti, sillä haastateltaville annetaan mahdollisuus ilmaista asioita, joita kyselylomakkeessa ei ole otettu huomioon ja jotka saattavat olla tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellisia.

Kysymykset haastattelulomakkeeseen on valittu siten, että niihin vastaamalla sahatuotannon työntekijät antavat arvokasta tietoa kokemastaan perehdytyksestä, missä olisi kehitettävää ja mikä on onnistunut. Vastaukset auttavat uuden ja toimivamman perehdytysohjelman luomisessa.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Kvalitatiivinen tutkimus alkaa yleensä kartoittamalla kenttä, jossa toimitaan. Kerättävän aineiston koko määräytyy sen mukaan, miten monta toimijaa tutkimuksen aihepiiriin kuuluu. Aineiston keruussa huomioidaan kylläntyminen eli tutkimusongelman kannalta samojen asioiden toistuminen. Saturaatio tapahtuu, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. Aineistoa analysoitaessa ei päätelmiä saa tehdä yleistettävyyttä ajatellen, vaan havaintoja tulee arvioida kriittisesti ja päätelmien pohjalta esitetään kokoavia näkemyksiä tutkimuksen pääaiheista. (Hirsjärvi ym. 2009, 181-183.)

Tutkimus aloitettiin tapaamalla toimeksiantaja ja keskusteltiin tutkimuksen toteuttamisesta ja aikataulusta. Yhdessä päädyttiin rajaamaan tutkimus yhteen Yritys X:n yksikköön ja vielä tarkemmin sahatuotantoon.

Tutkimusmenetelmä valittiin sen mukaan, miten aineistoa halutaan lähteä keräämään ja mikä on tutkimuksen kannalta oleellisin muoto aineiston keruuseen ja tarvittavien tietojen saantiin. Tutkimuksen päätutkimuskysymys ja alakysymykset asetettiin siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteisiin. Tämän jälkeen valittiin yhdestä yksiköstä haastateltavat teemahaastatteluun ja pohdittiin sopivaa otantaa tuotannon työntekijöistä lomakehaastatteluun. Ennen haastattelujen toteuttamista tehtiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys valmiiksi. Samalla luotiin haastattelujen teemat ja kysymykset.

Teemahaastateltavat valittiin siten, että valituilla henkilöillä on tietoa aiheesta ja aiheen rajaamista teemoista sekä henkilökohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastatteluihin valitut henkilöt ovat toimineet perehdytyksen parissa tai omaavat tietoa ja vankkaa kokemusta valituista teemoista. Koska teemahaastattelut kohdistuivat vastausten perusteella tunnistettaviin henkilöihin, sovittiin haastateltavien kanssa tietosuojasta. Kaikki olivat sitä mieltä, että tutkimustuloksista voidaan kertoa nimillä.

Yksi haastatteluista suoritettiin parihaastatteluna, yhdelle lähetettiin kysymykset sähköpostitse ja muut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelun aluksi kysyttiin henkilön asema yrityksessä. Keskustelut äänitettiin kokonaisuudessaan nauhalle. Haastattelut suoritettiin suunnitellun teemarungon mukaan kuitenkin niin, että keskustelut etenivät omalla painollaan. Joissakin haastatteluissa täydennettiin teemarungon kysymyksiä, sillä haastattelutilanteessa ilmeni uusia näkökulmia. Täydennettäviä kysymyksiä oli esimerkiksi: ”Miten eri kansalaisuudet on otettu huomioon perehdytyksessä?” ja ”Millaisia asioita haluaisit, että nousisi esille sahatuotannon työntekijöiden haastatteluissa?”. Haastattelut litteroitiin nauhalta, eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi.

Lomakehaastatteluun valittiin kaikista sahatuotannon työntekijöistä noin X hengen otanta esimiehien ja henkilöstöpäällikön avustuksella. Lomakkeet

tulostettiin paperisena, sillä kaikilla sahatuotannon työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta täyttää kyselyä sähköisesti. Paperiset versiot kyselystä todettiin myös käytännöllisemmäksi otannalle, sillä kyselyt täytettiin yhdessä Yritys X:n yksikössä. Yritys X:n henkilöstöpäällikkö toteutti käytännössä lomakkeiden jaon ja huolehti niiden vastaanottamisesta. Työntekijät palauttivat täytetyt lomakkeet henkilöstöpäällikölle, joka luovutti ne analysoitavaksi.

Tutkimuksen kannalta kyselylomakkeisiin oli vastattu hyvin suppeasti. Kyselylomakkeella haluttiin saada selville, mitä mieltä työntekijät ovat perehdytyksestä ja sen nykytilasta yrityksessä. Kyselyssä oli tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, joista olisi saatu suoria vastauksia tutkimusongelmiin. Valitettavasti lomakkeet oli täytetty huolimattomasti ja moniin kysymyksiin oli useat vastaajat jättäneet jopa kokonaan vastaamatta. Kyselylomakkeiden vastausten analysoinnissa poikkesimme alkuperäisestä suunnitelmasta syöttää vastaukset Webropoliin, sillä vastaajia oli vain X määrä ja valintakysymykset jakautuivat selkeästi kahtia. Avokysymyksiä vastaukset olivat sen verran suppeita, että tiedot saatiin analysoitua hyödyntämättä Webropolia.

Tarkistuksen ja litteroinnin jälkeen saatu aineisto järjestettiin analyysiä varten, eli koottiin aineisto yhteen. Sen jälkeen aineisto analysoitiin. Aineiston analyysillä tarkoitetaan tutkimuksen kannalta oleellisten tuloksien esittämistä johdonmukaisessa järjestyksessä. Johtopäätökset pohjautuvat tutkimustuloksiin ja teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimustulokset on esitelty liitteessä 6 ja johtopäätökset liitteessä 7. Viidennessä pääluvussa esitetään vielä tutkimuksen yhteenveto.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi on yksi tutkimuksen ydinasioista. Aineiston analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia saadaan tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolähtöisessä analyysissä keskitytään luomaan kerätystä aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tutkimustulokset avataan tutkimuksen

tarkoituksen mukaisesti, jolloin aineistosta valitaan kaikki tutkimuksen kannalta kiinnostavat lausumat, lauseet ja sanat. (Tuomi 2007, 129-130.) Kun aineistoa tarkastellaan, kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta oleellisinta. Yksittäisiä havaintoja ilmiöstä liitetään yhteen etsimällä ja nimittämällä havaintojen yhteinen piirre. Laadullisessa analyysissä erot ihmisten ja eri tiedonantajaryhmien välillä ovat kuitenkin tärkeitä, sillä erojen avulla voidaan hahmottaa, mistä jokin epäkohta johtuu tai miksi jokin asia koetaan tietyllä tavalla. (Alasuutari 2011,40-41,43.) Kvalitatiivista aineistoa analysoidaan useimmiten teemoittelun tai tyypittelyn avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 224.).

Tutkimuksen tulokset esitetään liitteessä 6 teemoittelun avulla. Alaotsikot on valittu haastatteluteemojen mukaan, jotka linkittyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Yhtenä omana teemana on kyselylomakehaastattelun tulokset. Suorat sitaatit litteroinnista havainnollistavat tuloksia.

3.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen ydinasioita ovat myös kerätyn aineiston tulkinta ja johtopäätösten teko eli tutkijan pitää pohtia analyysin tuloksia ja tehdä niistä omia johtopäätöksiä. Tuloksista pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Laadittuihin synteeseihin pohjautuvat useimmiten tutkijan johtopäätökset. Sen lisäksi, että tutkija pohtii tuloksien merkitystä tutkimusalueella, tulee tutkijan pohtia tuloksien laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 221, 229-230.) Tutkija tekee merkitystulkintoja tutkittavasta ilmiöstä empiirisen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Alasuutari 2011, 44-46.)

Tutkimuksen johtopäätökset on esitelty liitteessä 7.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) vaihtelevat, vaikka tutkija pyrkii välttämään virheiden syntymistä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttaminen. Luotettavuutta kohentaa myös aineiston analyysissä luokittelujen tekeminen ja suorien viittausten käyttäminen tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 231-232.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää kertoa, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Se, miten aineistoa on tuotettu, tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Luotettavuuden lisäämiseksi tulosten tulkinnassa on hyvä kertoa, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät pohjautuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Teemahaastattelun analyysissä ja luotettavuuden arvioinnissa otetaan huomioon haastattelutilanne, jossa saatuja tietoja voidaan joko luotettavina tai epäluotettavina. Voidaan arvioida haastattelutilanteen ja haastattelijan vaikutusta haastateltavaan. (Alasuutari 2011, 142.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa myös tiedon kohteeseen liittyvällä triangulaatiolla, jossa tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä (Tuomi 2007, 153). Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo sen, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 230).

Tässä tutkimuksessa tietoa perehdytyksen viitekehuksesta kerättiin organisaatiossa eri asemassa työskenteleviltä henkilöiltä, kuten esimiehiltä, henkilöstöpäälliköltä, työterveyshoitajalta ja työsuojeluvaltuutetulta sekä sahatuotannon työntekijöiltä. Tämä lisäsi luotettavuutta, sillä tutkimuksessa ei sitouduttu vain yhteen vastaajanäkökulmaan liittyen perehdytyksen viitekehukseen. Haastatteluista kerätty aineisto oli luotettavaa, sillä haastateltavat työskentelevät itse Yritys X:n alaisuudessa. Reliabiliteettia lisäsi se, että heillä oli oman kokemuksensa lisäksi todellisia tilastoja, joiden pohjalta

kertoivat asioita, esimerkiksi työterveyshoitaja ja työsuojeluvaltuutettu kertoivat työtapaturmista. Haastateltavien vastaukset linkittyivät hyvin heille esitettyihin kysymyksiin eli tutkimuksen kannalta haastattelusta koottu aineisto oli hyödyllinen. Tämä lisää tutkimuksen validiteettia. Toisinaan haastateltavat vastasivat melko pitkästikin ja kertoivat paljon asiaa, mutta perusteellisista vastauksista sai myös enemmän tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tutkimuksen toteuttaminen selitettiin yksityiskohtaisesti vaiheittain. Lisäksi tuotiin esille, jos tutkimuksen teossa poikettiin alkuperäisestä suunnitelmasta. Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin myös paljon suoria lainauksia tutkimustuloksista. Tämä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten Yritys X:n perehdytys on tähän mennessä toteutunut ja miten sitä saataisiin kehitettyä vieläkin paremmaksi. Näihin tutkimuskysymyksiin saatiin yksityiskohtaiset vastaukset, joten tutkimus oli pätevä.

Teemahaastattelujen lisäksi teetettiin sahatuotannon työntekijöille kyselylomakehaastattelu, joka oli määrä teettää vähintään määrälle X henkilöitä. Lomake suunniteltiin siten, että tuotannon työntekijöiden olisi mahdollisimman helppo vastata kysymyksiin. Kyselyssä oli sekä avoimia, että valintakysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman selkeitä vastauksia. Valitettavasti, toimeksiantaja palautti määrän X täytettyä kyselylomaketta, jotka olivat hyvin huolimattomasti ja vajaasti täytettyjä. Tämä heikentää hieman tutkimuksen reliabiliteettia.

4 PEREHDYTYSOHJELMAN LAADINTA YRITYS X:N UUSILLE SAHATUOTANNON TYÖNTEKIJÖILLE

Tässä luvussa käsitellään uutta perehdytysohjelmaa ja sen rakennetta.

Itse perehdytysohjelma on opinnäytetyön liitteenä (liite 8).

Perehdytysohjelman luominen aloitettiin selvittämällä jo olemassa olevan perehdytysohjelman sisältö. Käytettävissä olevan perehdytysohjelman epäkohtien sekä haastatteluista nousseiden mielipiteiden perusteella päädyttiin laatimaan ulkoasultaan ja sisällöltään kokonaan uusi perehdytysohjelma. Uusi perehdytysohjelma (liite 8) päätettiin laatia perehdytettävien teemojen mukaan.

Perehdytysohjelman alussa kysytään uuden työntekijän tietoja, kuten nimi, työtehtävä johon perehdytetään, kuka toimii esimiehenä ja perehdytyksen aloituspäivämäärä. Alussa myös kerrotaan, mitkä ovat sekä perehdyttäjän että perehdytettävän vastuut perehdytysprosessin aikana.

Teemoiksi nousivat hallinnolliset asiat, työn aloitukseen liittyvät seikat, työyhteisö, työnopastus, työturvallisuus ja työhyvinvointi sekä perehdytyksen onnistumisen seuranta ja arviointi. Näiden teemojen sisään rakennettiin kattavat sisällöt, huomioiden perehdytettävän asian erityiset seikat. Jokaiseen perehdytettävään asiaan on kirjattu myös oma vastuuhenkilö. Perehdytysohjelmaan tulee sekä perehdyttäjän että perehdytettävän kirjata päivämäärä, kun perehdytettävä asia on opastettu. Seuraavissa kappaleissa on avattu perehdytysohjelmaan valittuja teemoja.

Vastuu perehdytyksestä jakautuu perehdytettävästä osa-alueesta riippuen henkilöstöpäällikölle, esimiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle. Vastuu perehdytyksestä voi olla myös mentorilla tai lähiesimiehellä, joka voi olla työnjohtaja tai muu nimetty henkilö, kuten vuoron nokkamies tai joku työtovereista.

Hallinnolliset asiat

Hallinnolliset asiat ovat niitä asioita, joita uudelle työntekijälle olisi hyvä käydä heti työsuhteen alussa läpi ja joita työntekijä tarvitsee

ensimmäisestä päivästä lähtien. Niiden avulla uudelle työntekijälle luodaan myönteinen yrityskuva ja annetaan perusta uudelle työsuhteelle. Tähän liittyy yritysesittely, työsuhteasiat, palkkaukseen liittyvät seikat ja luottamushenkilöt sekä työsuojeluasiat. Luonnollisesti henkilöstöpäällikkö tai esimies vastaa näiden asioiden kertomisesta. Työsuojeluvaltuutetun on kuitenkin hyvä vastata työsuojeluasioihin liittyvistä seikoista.

Työn aloitukseen liittyvät seikat

Tähän perehdytysteemaan on koottu tärkeimmät asiat, joista uusi työntekijä tarvitsee tietoa ennen kuin aloittaa uudessa työtehtävässään. Sisältö koostuu perehdytysohjelman esittelystä. Tässä osiossa kartoitetaan työntekijän lähtötaso ja kerrotaan, keneltä perehdytettävä saa tukea ja apua perehdytyksen aikana. Kohtaan sisältyy myös yleiset ohjeet ja määräykset, joita työpaikalla noudatetaan sekä yleiset toimintatavat, joiden mukaan työpaikalla menetellään. Jo tässä osiossa on myös hyvä kertoa työterveyspalveluista ja pakollisesta työhöntulotarkastuksesta, jos työsuhde kestää yli neljä kuukautta. Työn aloitukseen liittyvistä seikoista voi vastata esimerkiksi lähiesimies.

Työyhteisö

Työpaikan esittely auttaa uutta työntekijää löytämään tarvitsemansa työtilat, sosiaalityilat ja muut työpaikan jäsenien käytössä olevat välttämättömät tilat. Työntekijälle tulee opastaa, mistä löytyy ilmoitustaulu, jossa kerrotaan tärkeistä tapahtumista ja palavereista. Ilmoitustaululta tai sen yhteydestä on hyvä myös löytyä tarvittavat yhteystiedot. Jos yrityksessä on käytössä intranet, tulee siitä myös kertoa hyvissä ajoin ja opastaa sen käytössä. Työyhteisön esittely tutustuttaa uuden työntekijän eri osastoihin ja työnjohtajiin sekä uusiin työtovereihin. Tärkeää on korostaa yhteisiä pelisääntöjä ja osastojen välistä yhteistyötä. Jos mahdollista, niin työyhteisön jäsenistä tehdään kirjallinen esittely, joka auttaa uutta työntekijää muistamaan työyhteisön jäsenet. Kyseessä on kuitenkin suuri työyhteisö, niin työntekijän ei tarvitsisi ottaa heti paineita siitä, muistaako kaikkien työtovereiden nimet. Tässä osiossa on otettu

huomioon myös työyhteisön ympäristö- ja kierrätysohjeet. Lähiesimiehen tai mentorin on hyvä vastata työyhteisöön liittyvistä seikoista.

Työnopastus

Tähän teemaan sisältyy

- yksityiskohtaisesti uuden työntekijän työnkuvan läpikäyminen
- kulkeminen osastoilla huomioiden vaaran paikat ja kulkutiet
- jo ohjeistettujen asioiden kertaus, kuten yleiset toimintaohjeet
- työhön liittyvät ohjeistukset
- tarvittavat työvälineet (sekä suojavaarusteet että koneet ja laitteistot)
- tietohallintopalvelu.

Nämä asiat ovat välttämättömiä työn turvallisen tekemisen ja onnistumisen kannalta. Asioiden perehdyttämiseen voidaan käyttää apuna mentoria tai siitä voi vastata myös lähiesimies. Tähän osioon vaaditaan perehdyttäjäksi sellainen henkilö, jolla on ajan tasalla olevaa kokemusta tehtävästä työstä ja joka tietää, miten linjassa toimitaan.

Työturvallisuus

Kuten edellisessäkin teemassa, nämä seikat ovat olennaisia turvallisen työn onnistumisessa. Työturvallisuuden teemaan on sisällytetty teollisuuden alalla tärkeimpiä huomioita vaativia seikkoja, joihin uusi työntekijä tulee perehdyttää. Niitä ovat käytettävät suojavaarusteet, toiminta tapaturman, sairauskohtauksen tai tulipalon sattuessa sekä toiminta häiriö- tai poikkeustilanteissa. Osioon on lisätty myös kohta yleiselle turvallisuudelle, joka sisältää esittelyn yrityksen turvallisuussuunnitelmasta. Tämä on hyvä käydä läpi työsuojeluvaltuutetun kanssa, sillä hänellä on yleensä parhain tieto työturvallisuusasioista. Tämän teeman muu vastuu voidaan jakaa mentorin tai lähiesimiehen kanssa.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista tulee uudelle työntekijälle kertoa muun muassa se, miten työterveyshuolto toimii, kuka siitä vastaa ja onko työntekijä edellytetty käymään työhöntulotarkastuksessa. Tärkeää on myös kertoa, miten äkillisissä sairaustapauksissa toimitaan. Teemaan sisältyy tietoa lisäksi vapaa-ajan liikunnan tukemisesta yrityksessä, virkistystoiminnasta sekä yleisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Vastuuhenkilö perehdyttämään työhyvinvoinnin asioita on joko lähiesimies tai mentori. Joissakin työhyvinvoinnin osa-alueissa voidaan perehdyttäjänä käyttää työterveyshoitajaa. Hänen olisi hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa työterveyshuoltoon liittyvät seikat. Yritys voi mahdollisuuksien mukaan käyttää myös työfysioterapeuttia apuna. Olisi hyvä järjestää koulutuksia esimerkiksi työergonomiaan liittyen suuremmille ryhmille kerrallaan työterveyden puolesta.

Perehdytyksen onnistumisen seuranta ja arviointi

Viimeisenä teemana on perehdytysprosessin toteutumisen jälkeen seuranta ja arviointi. Uuden työntekijän kanssa käydään palautekeskustelu, jossa perehdytettävä täyttää kehityskeskustelulomakkeen ja selvennetään molemminpuoliset odotukset. Perehdytettävä tekee itsearviointin, jolla selventää omaa kehittymistään ja sitä, tarvitaanko mahdollista lisäopastusta vai onko työntekijä valmis itsenäiseen työhön. Vastuuhenkilönä perehdytyksen onnistumisen seurannassa ja arvioinnissa on esimies ja eniten perehdytyksessä mukana ollut lähiesimies. Keskustelut voidaan toteuttaa kaikki yhdessä tai esimies molempien kanssa kahdestaan.

Kun perehdytys on toteutettu, tulee sekä uuden työntekijän että esimiehen allekirjoittaa perehdytysohjelma. Allekirjoituksellaan työntekijä varmistaa saaneensa riittävän perehdytyksen ja opastuksen työtehtäväänsä varten. Esimiehen allekirjoituksella varmistetaan se, että henkilöstöosasto ja työnjohtajat ovat tietoisia uuden työntekijän pätevydestä. Perehdytysohjelma tulee palauttaa täytettynä henkilöstöosastolle

perehdytysjakson päätyttyä. Perehdytysohjelmaa on hyvä säilyttää jatkoa ajatellen, sillä sitä on hyvä käyttää kehityskeskusteluissa ja työntekijän itsensä arvioinnissa.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on toimiva perehdytysohjelma Yritys X:n sahatuotannon työntekijöille ja millainen on perehdytyksen nykytila. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten perehdytysohjelmaa voidaan kehittää toimivammaksi ja miten työhyvinvointi on otettu perehdytyksessä huomioon. Kuten opinnäytetyön alussa mainittiin, työ toteutettiin parityönä. Työnjako eteni alkuperäisen suunnitelman mukaan tasapuolisesti.

Työn teoriaosuudessa keskityttiin perehdytyksen viitekehykseen. Tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen kuva perehdytyksestä ja niistä tekijöistä, joista perehdyttäminen koostuu. Lisäksi työhön otettiin työhyvinvoinnin näkökulma, sillä toimeksiantajayritys on teollisuuden alalla, jossa työtapaturmat ovat yleisiä. Työhyvinvointinäkökulmalla haluttiin laajentaa työn teoriaosuutta ja syventyä hieman paremmin asioihin, joihin uusi työntekijä tulee perehdyttää. Teoriaosuus onnistui hyvin, sillä saatiin laaja kuva perehdytykseen vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten toimivaa perehdytystä tulisi toteuttaa.

Perehdytys on aiheena yleinen ja paljon tutkittu. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointinäkökulmalla saatiin lisää syvyyttä teoriaosuuteen ja pystyttiin selvittämään muun muassa perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ja työntekijöiden jaksamista työssä. Työhyvinvoinnin malliksi valikoitui työhyvinvoinnin portaat, joita voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiaan.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin aineistonkeruumenetelminä sekä teema- että kyselylomakehaastattelua. Haastatteluun vastasi yrityksessä työskentelevät toimihenkilöt, joilla on kokemusta alalta ja jotka ovat toimineet itse perehdyttäjän roolissa sekä sahatuotannon työntekijöistä X hengen otanta. Työn empiirisen osuuden avulla kartoitettiin haastateltavien mielipiteitä perehdytyksen nykytilasta, siitä miten perehdytysohjelmaa voidaan kehittää ja miten perehdytys on vaikuttanut heidän työhyvinvointiin.

Teemahaastattelut toteutettiin Yritys X:n yhdessä toimipisteessä ja ne sujuivat onnistuneesti. Teemahaastatteluista kävi ilmi myös asioita, joista ei oltu etukäteen ajateltu keskustella, mutta joista oli hyötyä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Teemahaastatteluista nousi esille muun muassa vieraskielisten työntekijöiden huomioiminen perehdytyksessä.

Haastattelutilanteet olivat luonnollisia ja keskustelut etenivät omalla painollaan. Kyselylomakehaastattelut oli suunniteltu toteutettavan noin X määrälle sahatuotannon työntekijälle, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Tarkoitus oli valita sahatuotannon työntekijöistä työnjohtajien ja henkilöstöpäällikön avulla supliikkeimmat työntekijät, jotta kyselylomakkeessa oleviin avoimiin kysymyksiin saataisiin kattavia vastauksia. Jostain syystä kyselylomakkeet jäivät hyvinkin vajaiksi ja osa lomakkeista oli tyhjää täynnä. Tämä toi hieman haastetta aineiston analyysiin. Odotuksena kuitenkin oli, että henkilöstöpäällikkö yhdessä työnjohtajien kanssa valitsee otantaan työntekijöitä, joilla haastattelu kannattaa teettää. Saatujen vastausten perusteella näin ei kuitenkaan ole toimittu, vaan otanta valittiin huolimattomasti.

Tutkimuksen tulokset kytkeytyvät yhteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teoriasta nousseet teemat ja näkökulmat kävivät toteen haastatteluista kerätystä aineistosta perehdytyksen suhteen. Työyhteisössä työhyvinvointi koetaan tärkeäksi ja sen vaikutus perehdytyksessä on suuri työntekijän sitoutumisen kannalta. Sekä työn teorian, että empiirisen osuuden perusteella voidaan todeta, että perehdytys on yksi työn teon perusedellytys. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna perehdytys tuo huomattavasti lisäarvoa niin työyhteisölle kuin koko yritykselle.

Tutkimustulosten perusteella laadittiin täysin uusi perehdytysohjelma. Siihen lisättiin muun muassa perehdytyksen seuranta ja arviointi, sillä ne eivät olleet vielä käytössä olevassa perehdytysohjelmassa, mutta jotka ovat yksiä tärkeimmistä perehdytysohjelman osa-alueista. Niiden avulla varmistetaan asetettuihin tavoitteisiin pääseminen ja selvitetään, onko uusi työntekijä valmis työtehtävään. Perehdytysohjelmaan suunniteltiin myös

kohdat sekä perehdyttäjän että perehdytettävän allekirjoituksille, jotka kuitataan jokaisen perehdytyksen osa-alueen läpikäytyä.

Yritys X:lle suunnatut kehitysehdotukset on esitelty liitteessä 9.

Jatkokehitysehdotukset on esitelty liitteessä 10.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. Fourth Edition. New York: Amacom.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kjelin, E. ja Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Oyj.

Kuikko, T. 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. ja Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HHY yhtymä, Palmenia.

Kupias, P. ja Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla: Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L-M. ja Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Saloheimo, J. 2016. Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeusturva. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Elektroniset lähteet

Friström Friström, H.2013. Perekhyttämisen merkitys työhyvinvoinnille. Teoksessa Kolehmainen, S. & Näslindh-Ylispangar, A. 2013. Avauksia huomisen johtamiseen. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Aatos Artikkelit 12, 29 – 34 [viitattu 26.12.2016]. Saatavissa: http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/METROPOLIA_AATOS_12.pdf

Hyppänen R. 2017a. Hyvinvointia työssä [viitattu 24.4.2017]. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/tyohyvinvoinninkokonaisuus>

Hyppänen R. 2017b. Työntekijöitä koskevia yleisiä velvoitteita [viitattu 24.4.2017]. Saatavissa:

<http://www.bonnierpro.fi.aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/tyontekijoita-koskevia-yleisia-velvoitteita>

Kilponen K. 2017. Opinnäytetyö. Tervetuloa meille! perehdytysohjelma mentoroinnin ja hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta [viitattu 11.4.2017]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124167/Kilponen_Katriina.pdf?sequence=2

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja.

Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 4.5.2017]. Saatavissa:

https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työsopimuslaki 2001/55. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelu. 2016. Perehdyttäminen [viitattu 11.4.2017]. Saatavissa:

<http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Työsuojeluhallinto. 2015-2017. Työsuojeluvaltuutettu [viitattu 27.4.2017].

Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojeluvaltuutettu>

Työtapaturmavakuutuskeskus. 2015. Työtapaturmat. Tilastojulkaisu 2015.

[viitattu 4.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.tvl.fi/templates/vinha/services/download.aspx?fid=333381&hash=473838ae3cd12953d675a32bfc7654495848aa4f40280ffb6eb9d4e41cb8ffd3>

Työterveyslaitos, TTL. 2017. Toimiva työyhteisö [viitattu 24.4.2017].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Työturvallisuuskeskus, TTK. 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus:

Ennakoivaa työsuojelua [viitattu 9.5.2017]. Saatavissa:

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuskeskus, TTK. 2017. Työhyvinvoinnin portaat [viitattu 4.5.2017]. Saatavissa:

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/koulutukset/tilauskoulutus/tyohyvinvoinnin_portaat

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Henkilöstöpäällikkö. 2017. VS: Haastattelukysymykset opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. Lähetetty 17.5.2017.

Suulliset lähteet

Työterveyshoitaja. 2017. Yritys X. Haastattelu 5.5.2017.

Työnjohtaja 1. 2017. Yritys X. Haastattelu 10.5.2017.

Työsuojeluvaltuutettu. 2017. Yritys X. Haastattelu 10.5.2017.

Työnjohtaja 2. 2017. Yritys X. Haastattelu 10.5.2017.

Työnjohtaja 3. 2017. Yritys X. Haastattelu 10.5.2017.

