

# **Videon käyttö apuna perehdytyksessä**

Markus Seppä

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2020  
Tekniikan ala  
Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Seppä, Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2020
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Videon käyttö apuna perehdytyksessä</b>		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen, Ville Karjalainen		
Toimeksiantaja(t) Transval Management oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä uuden työntekijän perehdyttämisen avuksi selkeitä ohjevideoita varastotyön eri vaiheista. Toimeksiantajana opinnäytetyölle oli Transval Management oy. Videot tehtiin Hakkilan varastoyksikössä Vantaalla.</p> <p>Teoriasisältöä työhön kerättiin eri kirjallisuudesta perehdytyksestä, verkosta löytyvistä julkaisuista ja toimeksiantajayritys Transvalin omista perehdytysmateriaaleista. Ennen videoiden suunnittelua ja kuvaamista tutustuin yksikön prosessikaavioihin eri työvaiheista ja seurasin eri työvaiheiden toteutusta. Nykytilakyselyllä eri yksiköiden työnjohtajille selvitettiin mitä perehdytyksessä voisi parantaa ja miten.</p> <p>Tuloksena opinnäytetyöstä tuli videoita viidestä eri työvaiheesta, jotka ovat vielä on jaettu lyhyempiin pätkiin katsomisen helpottamiseksi. Näiden pohjalta perehdytysvideoiden kuvaamista tullaan jatkamaan toimeksiantaja yrityksessä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Perehdytys, työturvallisuus		
Muut tiedot		

Author(s) Seppä, Markus	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 35	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Orientation video</b>		
Degree programme Bachelor's, Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Vauhkonen Petri & Karjalainen Ville		
Assigned by Transval Management oy		
Abstract  <p>The aim of the thesis work was to make clear instructional videos of the different stages of the work to help new employees in orientation. The assignor of the thesis was Transval Management oy. The videos were made at Hakkila warehouse in Vantaa.</p> <p>The theoretical framework for the thesis was collected from literature on induction, online publications and the assignor's induction. Before designing and filming the videos, I reviewed the flowcharts for the different work phases in the unit and followed the implementation of the different work phases. In the current status survey, the managers of the different units were asked what could be improved in the induction and how.</p> <p>The thesis work resulted in videos of five different work phases. Moreover, they are divided into shorter sections for easier viewing. Based on these results, the assignor wishes to continue filming more introductory videos.</p>		
Keywords/tags <a href="#">(subjects)</a>  Introduction, work safety		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
1.1	Työn tausta, tavoitteet ja rajaus.....	3
1.2	Aiheen valinta .....	4
1.3	Toimeksiantaja .....	4
2	Tutkimusasetelma.....	5
3	Perehdytys .....	6
3.1	Perehdytyksen sisältö .....	6
3.2	Perehdytyksen toteutus .....	8
3.3	Perehdytyksen merkitys .....	11
3.4	Perehdytys sisälogistiikassa.....	12
3.5	Lyhytaikaisen sijaisen perehdyttäminen .....	13
4	Perehdytys videon muodossa .....	14
5	Työturvallisuus .....	16
5.1	Työturvallisuuslaki.....	16
5.2	Työsopimuslaki.....	17
5.3	Työturvallisuusrikos .....	18
6	Transvalin turvallisuusstandardit .....	19
7	Perehdytysvideon tekeminen .....	20
7.1	Suunnittelu ja toteutus .....	20
7.2	Videon leikkaus ja editointi .....	21
7.3	Lopputulokset .....	22
8	Perehdytyksen nykytila .....	22
9	Kysely työnjohdolle .....	24
10	Tulokset .....	30
11	Pohdinta .....	31
	Lähteet.....	34

## Kuviot

Kuvio 1. Perehdyttämisen ja työnopastuksen ero (Ahokas & Mäkeläinen. 2013.).....	7
Kuvio 2. Perehdyttämisen viisi askelta (Ahokas & Mäkeläinen, 2013) .....	10
Kuvio 3. Oppimistapojen suhdetaulukko (Dale 1969,108) .....	16
Kuvio 4. Perehdytyksien määrä.....	24
Kuvio 5. Perehdytykseen käytetty aika .....	25
Kuvio 6. Perehdytyksen valmistelun käytetty aika.....	26
Kuvio 7. Miten toyme-ilmoitusten teko on opastettu? .....	27
Kuvio 8. Perehdytyksen sisäistämisen varmistus. ....	27
Kuvio 9. Perehdytyksen resurssien lisääminen. ....	28

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta, tavoitteet ja rajaus

Transval on edelläkävijä digitaalisten sovellusten hyödyntämisessä logistiikassa. Yritys on viime aikoina muun muassa keskittynyt visualisoimaan työjononäkymiä, joita voidaan tarkastella esimerkiksi puhelimella sille varta vasten tehdyn sovelluksen kautta. Myös uusien työntekijöiden perehdytysprosessia varten on yrityksessä alettu kehittämään digitaalisia esitysmuotoja, ja tämä opinnäytetyöni perehdytysvideoista toimii pilotointina tässä aihe piirissä.

Kysyntää perehdytysvideoille Transvalilla oli ollut jo jonkin aikaa, ja tämä opinnäytetyö sopii hyvin yhteen Transvalin kehittyvien sisälogistiikan palveluiden kanssa. Esimerkiksi kontin purku on toimenpiteenä paikasta riippumatta hyvin samanlainen, kuten myös siinä käytettävät työvälineet, työtavat ja suojaimet. Työympäristö on toimialansa takia fyysisesti raskasta ja työssä käsitellään ajoittain raskaita esineitä suurillakin koneilla. Ala onkin erittäin tapaturma-altis, ja onnettomuuden tapahtuessa seuraukset voivat olla kohtalokkaita. Juuri tästä syystä hyvän perehdytyksen merkitys korostuu, jotta välttyttäisiin tapaturmilta. Tapaturmien ennalta ehkäisyyn myös Transval on omilla käytänteillään pyrkinyt. Tällä työllä haluttiin saada selville, minkälaisia resursseja vastaavanlainen kuvausprojekti vaatisi muissa yksiköissä, miten se olisi tehokkainta toteuttaa ja minkälaisia valmisteluja kussakin yksikössä tulisi tehdä, ennen kuin kuvaukset kannattaa toteuttaa.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kuvata havainnolliset ohjausvideot uuden työntekijän perehdyttämiseksi varaston työtehtävien eri vaiheista. Ohjausvideot tuli saada mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta kunkin työvaiheen esitystä olisi vaivatonta seurata ja jotta johonkin tiettyyn työvaiheeseen voisi helposti ja nopeasti tarvittaessa palata. Videon kuvausta ja sen jälkityövaiheita ei ole ulkoistettu, koska videot saattavat sisältävää myös asiakkaan salassa pidettäviä tietoja, eivätkä videot näin ollen tule julkiseen levitykseen. Tietoperustassa perehdytään erilaisiin perehdytyksen tapoihin ja niiden tehokkuuteen sekä perehdytystä sääteleviin lakeihin ja säädöksiin.

Vaikka toimintaympäristö on painottunut teollisuuden sisälogistiikkaan, on se silti erittäin pirstaloitunut ja varsinainen perehdytys on aina yksikkökohtaista. Siksi perehdytysvideota jostain tietyistä työvaiheista ei voi käyttää kuin yksikössä, jota varten se on tehty. Perehdytysvideoista on rajattu pois vaiheet, jotka sisältävät useampia muuttujia, koska tällöin niiden kuvaaminen olisi vienyt turhan paljon resursseja ja videoista tulisi vaikeampiselkoisia. Tarkoituksena on ollut rajata kuvattavat työvaiheet vain niihin, joita uusi työntekijä työssään tarvitsee. Myöskään työergonomiaan ja trukkien käsittely- ja tarkastustoimenpiteisiin ei tehty omia opasvideoita, koska niistä ollaan tekemässä yleiset videot eri yksiköiden käyttöön.

Nykyisin Transvalilla on käytössä yksikkökohtaiset perehdytysmateriaalit, ja yleisiä perehdytysmalleja ohjaavat turvallisuusstandardit.

## 1.2 Aiheen valinta

Sain opinnäytetyöni aiheen työnantajaltani Transvalin teollisuuspalveluilta. Toimin kesän 2019 yrityksessä kehityskoordinaattorina ja jatkoin osittain samoissa työtehtävissä myös opinnäytetyöni tekemisen ajan. Toimipiste, johon opinnäytetyöni tein, oli minulle jo osittain ennestään tuttu, tämä edesauttoi nopeampaa työhön kiinni pääsemistä. Varsinaisten perehdytysvideoiden lisäksi, valitsin opinnäytetyöhöni lisä aiheiksi myös perehdytyksen yleisesti ja työturvallisuuden.

## 1.3 Toimeksiantaja

Suomen Transval Oy on vuonna 1994 perustettu suomalainen logistiikka- ja henkilöstöalan yritys, jonka tällä hetkellä omistaa Posti Group. Alussa Transvalin toiminta keskittyi ainoastaan terminaalipalveluihin. Transval laajeni voimakkaasti vuoden 2009 lamassa, jolloin monet yritykset ulkoistivat omat logistiikkapalvelunsa sille (Talouselämä 2011). Ulkoistusta jatkoi myös Finnair vuonna 2011 (Talouselämä 2011). Vuonna 2014 yritys yhdistyi Vindean kanssa ja kasvoi kaupan myötä Suomen suurimmaksi logistiikkataloksi. Yhdistymisen myötä palveluvalikoima laajeni

huomattavasti myös teollisuuden puolelle. Tuolloin Transval työllisti yli 2000 logistiikan ja teollisuuden ammattilaista. Vuoden 2018 lopussa Posti osti koko Transvalin liiketoiminnan. Kauppa saatiin virallisesti päätökseen vuoden 2019 alussa. (Taloussanommat 2019.) Alkuvuodesta 2019 Transval avasi vanhan VR-varikon tiloihin Hyvinkäälle uuden logistiikkakeskuksen, joka tällä hetkellä työllistää noin 100 henkilöä. (Transval 2019)

Transvalin palvelut jakautuvat seuraavanlaisesti:

- varastopalvelut
- terminaalipalvelut
- teollisuuspalvelut
- konsultointipalvelut
- henkilöstöpalvelut
- myymäläpalvelut (Transval 2019)

Transvalin pääkonttori sijaitsee Korsossa. Samoissa tiloissa toimii myös yrityksen henkilöstöpalvelut. Henkilöstöpalveluilla on omat toimipisteensä pääkaupungin lisäksi myös Turussa, Tampereella, Vaasassa ja Jyväskylässä. Sisälogistiikan ja teollisuuden toimipisteitä on ympäri Suomea, ja pääosin monessa yrityksessä Transval toimii toimeksiantajan tiloissa. Poikkeuksena on Hyvinkäällä sijaitseva Pohjoismaiden monipuolisin teollisuuden palvelukeskus, joka toimii moniasiakasympäristönä. (Transval 2019)

## 2 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyöni tavoite oli tuottaa selkeitä ja helposti ymmärrettäviä opastusvideoita visualisoimaan varastotyöntekijän työtehtäviä osana uuden työntekijän perehdytysprosessia. Samalla tämä projekti toimi pilottivaiheena koko Transvalin perehdytysmallin uudistamiselle entistä visuaalisempaan suuntaan. Tietoperustan tavoitteena on esitellä niitä lakeja, jotka velvoittavat työnantajaa perehdytyksessä. Kuvailen myös hyvän perehdytyksen merkitystä koko yritykselle.



Tämä opinnäytetyö lisää myös lisäämään omaa asiantuntijuuttani perehdytyksestä, siihen liittyvistä velvollisuuksista ja videon teosta, kuvaamisesta ja editoinnista.

Lisäksi opinnäytetyöni tavoitteena toimeksiantajan näkökulmasta oli löytää ratkaisuja siihen, että miten ja missä työvaiheissa perehdytysvideota on tarkoituksenmukaista käyttää. Tavoitteena on myös tutkia ja kerätä tietoa siitä, että minkä verran resursseja tällaisen vastaavan projektin läpi vieminen muissa yksiköissä vaatisi.

Opinnäytetyöni aihe on varmasti jollain tavoin kaikille työelämässä oleville ja olleille tuttu, tai ainakin pitäisi olla, sillä perehdytys on sisällytetty työturvallisuuslakiin.

Opinnäytetyöni aineistona käytin pääosin Transvalin olemassa olevaa materiaalia perehdytyksistä ja ohjeita turvallisuusstandardeista. Lisäksi toteutin sähköpostikyselyn työnjohtajille Google Forms -lomakkeen avulla. Sähköinen kysely valittiin siksi, että työnjohtajat ovat sijoittuneet ympäri Suomea ja näin ollen kasvokkain tapahtunut haastattelu olisi kuluttanut liikaa aikaa ja resursseja. Ainoastaan yksi työnjohtajista työskentelee samassa yksikössä, johon opinnäytetyöni tein, mutta muutkin ovat työssään joutuneet perehdyttämään uusia työntekijöitä.

### **3 Perehdytys**

#### **3.1 Perehdytyksen sisältö**

Sanalla perehdytys viitataan sellaisiin toimenpiteisiin tai tapahtumiin, jotka omalta osaltaan tukevat uutta tai vanhaa työntekijää uuden työn tai työtehtävän alussa. Työntekijä voi olla täysin uusi organisaatiossa tai vanha työntekijä, jonka työnkuva on muuttunut tai sitä on laajennettu. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii myös paremmin tuntemaan työpaikkansa tavat, ihmiset sekä, sen mitä odotuksia häneen työntekijänä kohdistetaan. Työnopastukseen puolestaan kuuluvat kaikki itse varsinaiseen työn tekoon liittyvät asiat. Näihin kuuluu esimerkiksi työkokonaisuus

sekä se, mistä osista ja työvaiheista työ koostuu sekä mitä tietotaitoa ja osaamista sen tekeminen edellyttää. (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Perehdyttämisen ja työnopastuksen ero (Ahokas & Mäkeläinen. 2013)

Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi seuraaviin aihealueisiin:

- työpaikan oloihin, työn oikeaoppiseen suorittamiseen ja siihen mahdollisesti liittyviin vaaratekijöihin, joista voi aiheutua vaaraa terveydelle
- uusien koneiden ja laitteiden oikeaoppiseen käsittelyyn ja niihin liittyviin menetelmiin
- työssä noudatettaviin menettelytapoihin, joita pitää noudattaa, kun aloittaa ja lopettaa työn, työssä käytettävien työkalujen puhdistukseen, säätöön, huoltoon ja korjaukseen liittyviin menettelytapoihin sekä siihen, miten menetellään häiriötilanteessa tai kun laitteet vioittuvat
- sekä työssä käytettävien henkilökohtaisten suojainten käyttöön ja niiden oikeisiin käyttötapoihin. (Opetuksen ja ohjauksen sisältö 2018)

Perehdytys on ajankohtaista jos:

- työ on tekijälleen uutta
- työtehtävät vaihtuvat
- työntekomenetelmät muuttuvat
- hankitaan tai otetaan käyttöön uusia koneita, aineita tai laitteita
- työ toistuu harvoin

- turvallisuusohjeita laiminlyödään
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- havaitaan toiminnassa virheitä tai puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa
- työntekijä palaa pitkän tauon jälkeen töihin

### 3.2 Perehdytyksen toteutus

Riippuu täysin yrityksen koosta, hoitaako perehdytyksen yksinään uuden työntekijän esimies vai jakautuuko tehtävä useamman henkilön kesken. Esim. yksityisyritykset hoitavat perehdytyksen loogisesti täysin itsenäisesti. Mutta vaikka perehdytyksessä olisikin apuna useampi henkilö, lopullinen vastuu säilyy kokonaan aina uuden työntekijän esimiehellä. Siinä tapauksessa, että perehdyttäjiä on useampi, jakautuvat perehdytyksen eri osa-alueet kunkin perehdyttäjän oman osaamisen ja roolin perusteella. Ammattitaitoisen perehdyttäjän perehdytyksen seurauksena hänestä tulee uudelle työntekijälle tarpeeton, eikä uusi työntekijä enää jatkossa ole riippuvainen perehdyttäjästään, vaan kykenee täysin itsenäiseen työskentelyyn. Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkkinä on se, että hän tietää roolinsa muuttuvan perehdytysprosessin kuluessa, jolloin hän pystyy omalla toiminnallaan ohjailemaan uutta työntekijää kohti itseohjautuvuutta. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäminen olisi hyvä aloittaa työntekijän tiedottamisella jo ennen varsinaisen työn alkua, minkä jälkeen se voidaan jakaa yritysperehdyttämisen, työpaikkaan perehdyttämisen ja muuhun työhön perehdyttämisen osioihin.

Yritysperehdytyksessä uudelle työntekijälle tulee tutuiksi itse yritys, sen toimintatavat, toiminta-ajatus, strategia ja visio. Itse työpaikkaan perehdytettäessä työntekijälle tulevat tutuiksi työpaikan henkilöstö, asiakkaat sekä yleiset käytössä olevat työpaikan pelisäännöt. Varsinaiseen työhön perehdytettäessä tulee työntekijälle selvittää tulevaan työhön liittyvät odotukset ja toiveet sekä velvoitteet itse työtehtävien ja välineiden lisäksi. Myös työturvallisuuteen liittyvät asiat tulisi käydä läpi tässä vaiheessa. Tilanteissa, joissa vanha työntekijä siirtyy uudelle paikkakunnalle eri yksikköön, olisi hyödyllistä käydä läpi kyseisen paikan perehdytys ja toimintatavat aivan samoin kuin jos kyseessä olisi täysin uusi työntekijä. Tällöin

varmistetaan se, että työ uudessa ympäristössä alkaisi mahdollisimman vaivattomasti. (Viitala 2013, 193.)

Perehdyttämisessä tulisi muistaa riittävä vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä, sillä pelkkää kirjallista perehdytystä ei yleisesti enää pidetä riittävän kattavana, vaan perehdytettävälle tulisi antaa myös mahdollisuus kysyä epäselviksi jääviä kohtia ja asioita. Täten voidaan myös paremmin varmistaa, että perehdytettävä on ymmärtänyt perehdytysmateriaalin. (Helsilä 2009, 48-49)

Hyvän perehdyttämisen tulisi siis olla vuorovaikutteista, ja siitä olisi hyvä antaa palautetta puolin ja toisin. Hyvä perehdyttäminen tuottaa lisäarvoa koko työyhteisölle. Juuri tästä syystä perehdyttämisen käytännön toteutus erottaa hyvät ja menestyvät yritykset huonoista. Perehdyttämisellä on suuri merkitys uuden työntekijän työnantajakuvan luomisessa. Mikäli perehdyttämiseen ei alussa panosteta kunnolla tai riittävästi, on sen mahdollisesti synnyttämiä huonoja käsityksiä ja mielikuvia yrityksestä jälkeenkäin enää vaikea korjata. (Helsilä 2009, 50.)

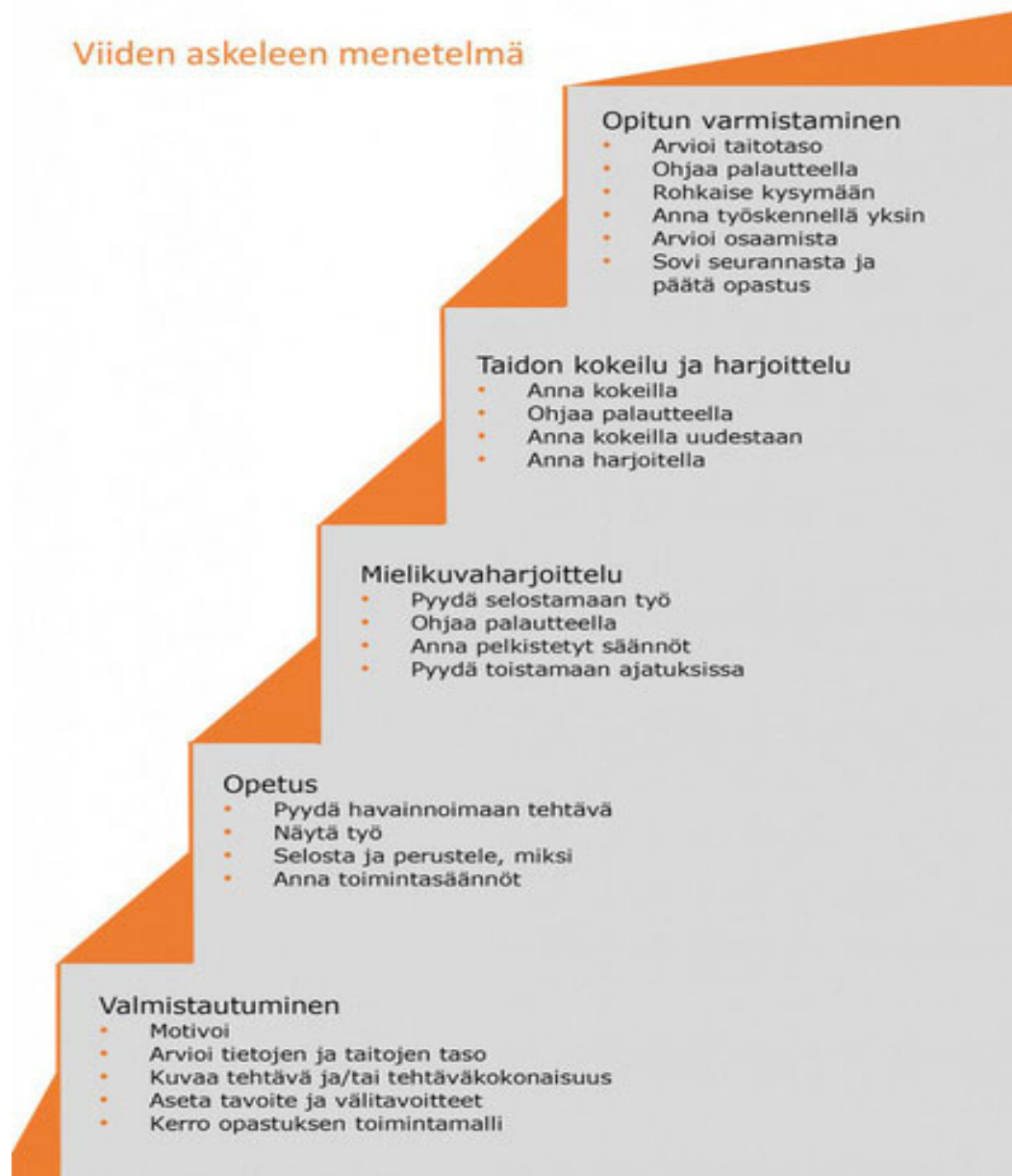
Hyvänä perehdytyksen mallina voidaan pitää viiden askeleen menetelmää, jossa lähdetään liikkeelle koko perehdytysprosessin valmistelusta. Määritetään mitä ominaisuuksia ja taitoja uudelta työntekijältä odotetaan. Joiden perusteella sitten tehdään varsinainen perehdytysuunnitelma. (Kuvio 2.)

Opetusvaihe alkaa siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä aloittaa työsuhteensa, tällöin koko perehdytystä helpottaa se, että vastassa olisi jo ennestään tuttu henkilö. Tämän jälkeen käydään läpi kaikki tarpeellinen, kuten kulkuluvat ja muut käytännön asiat. (Kuvio 2.)

Mielikuva askelmalla perehdyttäjä pyytää perehdytettävää selostamaan hänelle opetetun työtehtävä mielikuvallisesti. Tässä vaiheessa vielä myös korjataan virheellinen mielikuva. (Kuvio 2.)

Taidon kokeilu ja harjoittelu askelmalla perehdytettävän annetaan itse kokeilla työprosessia ohjauksen alaisena. Tätä vaihetta yleensä toistetaan niin kauan, kunnes perehdyttäjä kokee, että perehdytettävä suoriutuu itsenäisesti. (Kuvio 2.)

Viidennellä ja viimeisellä askelmalla pyritään varmistamaan perehtyjän oppiminen ja rohkaistaan jatkossakin kysymään asioista, jotka ovat epäselviä. Tulevia perehdytysprosesseja ajatellen palautetta voidaan kysyä esimerkiksi kehityskeskustelun aikana. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Perehdyttämisen viisi askelta (Ahokas & Mäkeläinen, 2013)

### 3.3 Perehdytyksen merkitys

Ennen perehdytysuunnitelman tekoa tulisi ensimmäisenä miettiä, että mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa ja mihin työtehtävään uusi työntekijä perehdytetään. Yksi ja sama perehdytysuunnitelma ei sovi jokaiseen työtehtävään. Samalla tulisi miettiä, että mitkä työn osa-alueet uuden työntekijän on välttämätöntä aluksi oppia ja mitkä asiat oppii sitten työkokemuksen karttuessa, niin sanottuna jatkuvana oppimisena. Perehdytykseen tulii myös varata riittävästi resursseja, jotta päästäisiin halutulle oppimisen tasolle.

Työnantajan velvollisuus perehdyttää työntekijä perustuu muun muassa työturvallisuuslakiin. Laki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle opetusta ja ohjausta työhön ja työturvallisuuteen liittyen. Keskeistä velvoitteen osalta on tiivistetysti se, että työntekijä osaa tehdä työnsä turvallisesti. Opetuksen ja ohjauksen eli perehdytyksen määrä sekä tarve riippuvat työpaikan työn luonteesta ja esimerkiksi siitä, että kuinka kokenut työntekijä on. Uutta työntekijää tulee perehdyttää luonnollisesti enemmän kuin kokenutta, ja jotkin työtehtävät vaativat pohjalle lisäksi tutkinnon. Toisaalta myös kokenut työntekijä tulee perehdyttää, kun hän aloittaa työt uudessa työpaikassa erityisesti työpaikan erityisolosuhteiden ja vaaratekijöiden osalta. Samoin työntekijän aiemmin saama koulutus vaikuttaa velvoitteen sisältöön. Tarkempia ohjeita työhön perehdyttämisestä annetaan lisäksi eri alojen lakia alemman asteisissa säädöksissä. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työntekijä tulee perehdyttää työturvallisuuslain mukaan riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijälle tulee antaa myös opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Lisäksi työntekijä tulee perehdyttää säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Työnantajan tulisi jatkuvasti tarkkailla työtapojen

turvallisuutta ja seurata, että työntekijä osaa erityisesti käytännössä toimia ohjeistuksen mukaan. Työnantajan vastuuseen sisältyy myös velvollisuus tarvittaessa täydentää ohjausta ja opetusta. Tämä tulee kyseeseen varsinkin silloin, kun työssä tapahtuu muutoksia. (Työturvallisuuskeskus 2019)

Työntekijöiden perehdyttäminen on vakavasti otettava velvollisuus, sillä sen laiminlyönti johtaa pahimmassa tapauksessa työtapaturmaan ja seurauksen voivat olla vakavia. Mikäli työtapaturman yhteydessä huomataan puutteita työnantajan velvoitteessa perehdyttää työntekijää työhön, saattaa tämä lakiin perustuen olla rangaistavaa ja johtaa korvausvelvollisuuteen. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

### 3.4 Perehdytys sisälogistiikassa

Toimintaympäristönsä takia sisälogistiikka on yksi vaarallisimmista toimialoista. Omat vaaran paikkansa luovat sotkuiset työtilat, väärät nostotekniikat, tavaroiden varastointi purku- ja lastausalueilla, huono palontorjunta sekä heikko varastonsuunnittelu. Hyvällä perehdytyksellä nämäkin vaaranpaikat saadaan korjattua sillä, että uudelle työntekijälle ohjeistetaan heti, miten yhteiset työtilat pidetään siisteinä ja miten roskat ja pakkausmuovit lajitellaan oikeisiin paikkoihin. Oikeiden nostotekniikoiden näyttäminen jo ensimmäisestä työ nostosta lähtien on tärkeää, sillä selkävammat muodostavat pääosan varastohenkilökunnan työtapaturmista ja sairauspoissaoloista. Siksi on tärkeää käyttää oikeita nostotekniikoita ja tarvittaessa nostojen apuvälineitä.

Ongelmaksi muodostuu myös usein tavaroiden säilytys purku- ja lastausalueella, jolloin tavarat voivat liikkua ja pahimmassa tapauksessa kaatua jonkun työntekijän päälle, tai vielä pahempaa, vierailijan päälle. Kaikille tavaroille tulee olla omat merkityt paikkansa ja paikkoja tulee myös noudattaa. (Osto&logistiikka 2018)

Toimintaympäristönsä luonteen vuoksi sisälogistiikka on hyvin fyysinen ala, ja osittain tavaroiden ja esineiden käsittely tapahtuu käsin. Tämän takia varsinkin alalle tuleva uusi työntekijä on altis työtapaturmille, jotka johtuvat huonosta nostoasennosta tai puutteellisista apuvälineistä. Siksi myös ergonomisten työntoteutustapojen

opettaminen on huomioitava jo perehdytysvaiheessa. Noin 20 prosenttia työtapaturmista koskeekin selkävammoja, jotka johtuvat huonosta nostotekniikasta ja väärin arvoidusta taakan painosta. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi selkävammansa takia menettää kokonaan työkykynsä. (Osto&Logistiikka 2018)

### 3.5 Lyhytaikaisen sijaisen perehdyttäminen

Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on käytössä vain vähän aikaa, joten heidän kohdallaan on perehdytettäessä keskityttävä vain työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. Perehdyttämistä helpottaa se, jos yrityksellä on oma tuttu sijaisten reservi käytettävissä, jolloin heitä ei tarvitse joka kerta kouluttaa alusta asti uudelleen. Yrityksissä on kuitenkin varauduttava siihen, että tilapäiset työntekijät saattavat vaihtua miltei jatkuvasti. Monissa yrityksissä onkin koottu heitä varten oma perehdytysaineisto, kuten muistilista tärkeimmistä asioista. (Kangas 2007,3.)

Työpaikoilla on myös yhä enemmän opiskelijoita, joiden opintoihin sisältyy työssäoppimisen jaksoja. Peruskoululaisten työelämään tutustujien eli TET-opiskelijoiden harjoittelu kestää yleensä 1-2 viikkoa ja ammatillisista oppilaitoksista tulevien opiskelijoiden työssäoppimisjaksot kestävät muutamasta viikosta useampaan kuukauteen. Työpaikan ja oppilaitoksen edustajat tekevät opiskelijan kanssa yhdessä hänelle henkilökohtaisen oppimissuunnitelman, jonka yhteydessä sovitaan opiskelijan perehdyttämisestä työpaikkaan ja työhön. Oppisopimus-opiskelijan henkilökohtaisesta oppimissuunnitelmasta neuvoteltaessa mukana on myös oppisopimustoimisto. (Kangas 2007,3.)

Nykyään perehdytettävien joukossa on aiempaa enemmän maahanmuuttajia, joiden suomen kielen taito saattaa olla heikko. Joissakin yrityksissä heitä varten on tehty yksinkertaista oheisaineistoa, jossa on käytetty apuna kuvia ja selkokieltä. Jotkut tarvitsevat tällaista kieltä vain alkuvaiheessa, mutta jotkut myös myöhemmin. (Kangas 2007,3.)



## 4 Perehdytys videon muodossa

### Videon hyödyt perehdytyksessä

Monikaan organisaatio ei ole vielä kunnolla sisäistänyt sitä, kuinka voimakas ja tehokas työkalu perehdytysvideo on osana uuden työntekijän perehdytysprosessia. Uudet työntekijät näkevätkin perehdytysvideot tiedon jakona, oli työ sitten mitä tahansa. (Oaklay, 2017.) Taloon tulevan työntekijän ensimmäisiä päiviä uudessa työssä kutsutaan orientoitumiseksi, jonka aikana hänen kuuluisi oppia ja sisäistää uuden työpaikan tavat ja käytänteet. Tämän kaltaisessa tilanteessa uusi työntekijä saattaa olla pelokas ja häpeissään kysymään asioita, jotka olisivat oppimisen kannalta tärkeitä. Tällöin juuri videot ja muut visuaaliset avut rohkaisevat ja helpottavat oppimaan talon tapoja turvallisessa ympäristössä, kuten vaikka etukäteen kotona. Visuaalinen sisältö poistaa monta hankalaa ja "noloa" tilannetta heti perehdytysvaiheessa. (Oaklay 2017)

Videolle saa sisällytettyä paljon muutakin kuin vain sanoja, joita videolta kuulee. Videolta välittyvät myös ihmisten ilmeet ja tunteet, joita kyseinen ihminen videolla ilmaisee. Perehdytysvideo myös viestittää vahvasti yrityksen kulttuuria sekä sen ilmapiiriä. Katsoja yleisesti kiinnittää huomiota siihen, näyttävätkö ihmiset onnellisilta kameran edessä, ja tämä viesti on oleellinen yrityksen kannalta. Tämän takia videolle olisikin hyvä valita henkilö, joka osaa toimia luontevasti kuvaustilanteessa. Videoperehdytyksellä pystyy nopeuttamaan itse perehdytysprosessia, jolloin uusi työntekijä tutustuu omaan työhönsä, sitä tekeviin ihmisiin ja yritykseen tehokkaammin. Videota tulisikin hyödyntää erityisesti tilanteissa, joissa uudelle työntekijälle tulee antaa paljon uutta informaatiota työtä koskien. Perehdytysvideo on juuri tällaisissa tapauksissa hyvin täsmällinen ja nopea väline. Perehdytysvaihe videon avulla ei ole ajallisesti pitkä, mutta hyvinkin tehokas. Perehdytysvideon avulla uusi työntekijä voi päästä nopeammin sisälle yritykseen toimintakulttuuriin ja samalla voi alkaa luomaan ja kehittämään omaa työtään. (Jenkins 2018).

Perehdytysvideo on hyvä tapa muokata katsojan tekoja ja toimintaa. Tämän lisäksi videon sanoma ei lopu, vaikka itse video loppuukin. Videoiden avulla uusi työntekijä oppii muiden työntekijöiden ajatuksia ja pääsee siten kokemaan organisaation kulttuurin. (Oaklay, 2017.) Kun perehdytys toteutetaan jäsentyneesti, työntekijällä on suurempi todennäköisyys pysyä yrityksessä useita vuosia eteenpäin. Videon avulla onkin helpompaa ja tehokkaampaa näyttää kertomisen sijasta, millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä ja millaisiin tilanteisiin uusi työntekijä törmää työssään. Näiden tarinoiden avulla avautuu keskustelua, oppimista ja kehitystä. Videot ovat hyvä keino auttaa uutta työntekijää oppimaan tulevia asioita ja tavoitteita. Videolta tulee nopeasti esille asioiden ydin, jonka ansiosta oppiminen tehostuu. (Jenkins 2016).

Videot ja kuvat auttavat tekemään perehdytysprosessista värikkäämmän ja vähemmän stressaavan kaikille osapuolille. Visuaalinen sisältö helpottaa työntekijää säilyttämään mielikuvissaan sen, mitä pitäisi oppia tai mitä hän on jo aiemmin oppinut. Perehdytysvideo säästää samalla sekä perehtyjän ja perehdyttäjän aikaa. Perehdytysvideo sekä kuvat parantavat ihmisen muistijälkeä ja selkeyttävät mielikuvia opeteltavasta työstä. Visuaalinen sisältö myös auttaa uutta työntekijää toistamaan oppimansa asiat omalla ajallaan. Varsinkin nuoret työntekijät ovat jo tottuneet käyttämään visuaalista oppimista asioihin tutustumisen välineenä. Nuoret työntekijät arvostavat videoita ja pitävät siitä, että videot ovat nopeita ja tehokkaita oppimisen välineitä, ajasta ja paikasta riippumatta. (Pierce 2018)

Kuviossa 3 esitellään, mitä ja missä suhteessa ihminen muistaa asioita oppimistavasta riippuen kahden viikon kuluttua työnsä aloittamisesta. Kuviossa tulee hyvin esille se, kuinka suuri rooli aktiivisella ja osallistuvalla oppimisella on. Tämän ansiota juuri video tehostaa perehdytysprosessia huomattavasti verrattuna perinteiseen paperiversioon työohjeista. Parhaimman oppimistuloksen saa, kun yhdistetään useampia oppimistapoja. Perehdytysvideo on myös hyvä ja helppo tapa kerrata eri työvaiheita silloin, kun se työntekijälle parhaimmin sopii.

Suhdetaulukko		
Kahden viikon jälkeen muistamme		Osallistumistapa
90 % siitä, mitä sanomme ja teemme	Todellinen tekeminen	Aktiivinen
	Todellisen tekemisen jäljittely	
	Näyttelemine	
70 % siitä, mitä sanomme	Puheen pitäminen	Passiivinen
	Osallistuminen keskusteluun	
50 % siitä mitä näemme ja kuulemme	Paikan päällä näkemine	
	Esittelyn katsomine	
	Näytöksen seuraamine	
	Elokuvan katsomine	
30 % siitä mitä näemme	Kuvien katselu	
20 % siitä mitä kuulemme	Sanojen kuulemine	
10 % siitä mitä luemme	Lukemine	

Kuvio 3. Oppimistapojen suhdetaulukko (Dale 1969,108)

## 5 Työturvallisuus

### 5.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§.)

Lain soveltamisesta vuokratyössä (vuokratyötä käytetään varsinkin sesonki- ja kesätyöaikoina apuna) sanotaan seuraavaa: Joka johtonsa ja valvontansa alaisena

käyttää toisen palveluksessa olevaa työvoimaa (vuokratyö) on työn aikana velvollinen noudattamaan tämän lain työnantajaa koskevia säännöksiä. Työn vastaanottajan on myös ennen työn aloittamista riittävän tarkasti määriteltävä vuokratyön edellyttämät ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet sekä ilmoitettava ne vuokratyöntekijän työnantajalle. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 3§.)

## 5.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki. Sitä hyödynnetään melkein jokaisessa työsuhteessa katsomatta itse työn sisältöä. Työsopimuslaki on säädetty työnantajan sekä työntekijän oikeuksien turvaamiseksi ja siinä kerrotaan molempien osapuolien velvollisuuksista ja oikeuksista. (Duunitori 2017)

Työsopimuslaki määrittää muiden vaihtoehtojen ohessa vähimmäismääräykset työsopimuksen laatimiseksi. Työsopimus voidaan tehdä kirjallisesti, sähköisesti tai joissain tapauksissa suullisesti. Kuitenkin työnantajan ja työntekijän etujen mukaista on tehdä työsopimus aina kirjallisena ja pitää huoli siitä, että molemmat osapuolet saavat omat kappaleet sopimuksesta. Työsopimuksesta on käytävä ilmi ainakin työsopimuksen osapuolet, työnteon alkamispäivä, onko sopimus toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen, määräaikaisuuden peruste, koeaika ja sen pituus, työn tekopaikka, työntekijän pääasialliset työtehtävät ja vastuut, palkka sekä muut mahdolliset vastikkeet, palkanmaksukausi, työaika, vuosiloman ja loma rahan määräytyminen, irtisanomisaika tai peruste sen määräytymiselle ja työhön sovellettava työehtosopimus. (Työsopimuslaki 26.2.2001/55.)

Työnantajan on taattava työntekijöille oikeat työkalut työstä suoriutumiseen ja siinä kehittymiseen. Työntekijöitä tulee kohdella joka tilanteessa tasapuolisesti. Työnantajan vastuulla on pitää huoli työturvallisuudesta ja siitä, että työntekijä tietää oman työnteon ehdot. Jos alalla on yleisittova työehtosopimus, työnantajan on tällöin noudatettava sitä. Työnantajan on huolehdittava, että työsopimuslaki ja työehtosopimus on aina työntekijöiden saatavilla. Työnantaja on myös velvollinen maksamaan sairausajan palkkaa. Palkka tulee maksaa aina ajallaan. (Duunitori 2019.)

### 5.3 Työturvallisuusrikos

Työnantajan vastuulla on työntekijöiden turvallisuus ja työskentelyolosuhteiden turvallisuus. Työturvallisuuden lainsäädäntö asettaa työnantajalle velvollisuuksia työturvallisuuden toteuttamisesta. Vakavista työturvallisuutta rikkovista tapauksista voi seurata rikosoikeellisia seuraamuksia. Rikoslaisissa on säädetty rangaistavasta työturvallisuusrikoksesta. (Minilex 2019.)

Työturvallisuusrikoksesta voidaan rankaista työnantajaa tai tämän edustajaa, joka tahallaan tai huolimattomuudellaan laiminlyö työturvallisuusmääräyksiä, aiheuttaa määräysten vastaisen puutteellisuuden tai epäkohdan, taikka mahdollistaa työturvallisuusmääräyksen vastaisen tilan jatkumisen laiminlyömällä valvoa määräysten noudattamista alaisessaan työssä tai jättämällä huolehtimatta taloudellisista, toiminnan järjestämistä koskevista tai muista työsuojelun edellytyksistä. (Minilex 2019.)

Kyseessä on työturvallisuusrikos silloin, kun on kyse määräysten rikkomisesta, kuten vaarallisen työvälineen tarpeellisilla suojavälineillä varustamatta jättämisestä, josta aiheutuu vaaraa työntekijöille. Rangaistusvastuun syntyminen ei välttämättä edellytä sitä, että joku työntekijä olisi jo joutunut vaaratilanteeseen, vaan tiettyjä olosuhteita voidaan jo pitää lähtökohtaisesti vaarallisina. (Työturvallisuuslaki 738/2002,63§.)

Työnantajan tietämättömyys ei poista rangaistusvastuuta, vaan työnantajan on velvollinen ottamaan selvää määräyksistä ja työn tekemiseen liittyvistä riskeistä. Kuitenkin, jos kyse on täysin ennakoimattomasta puutteesta, jota ei ole vuosien mittaan huomattu, ei työnantaja tällöin välttämättä syyllisty työturvallisuusrikokseen. Sama tilanne on silloin, jos työnantaja noudattaa työsuojeluviranomaiselta saamaansa neuvoa ja vaaratilanne syntyy silti. Eli lähtökohtaisesti työtapaturmat eivät ole suoraan työturvallisuusrikoksia. (Minilex 2019.)

Työturvallisuusrikos tulee kyseeseen myös silloin, kun työnantaja tai tämän edustaja aiheuttaa välinpitämättömyydellään työturvallisuuden tasoon vaikuttavan

puutteellisuuden tai epäkohdan tai sallii tällaisen puutteen tai epäkohdan jatkumisen. Epäkohtana voi olla esimerkiksi varoitusmerkintöjen puuttuminen työtiloissa, joissa käsitellään vaarallisia aineita tai puutteelliset suojavarusteet. (Minilex 2019.)

Työnantajalla on velvollisuus valvoa työn suorittamista ja työturvallisuuden toteutumista. Jos esimiesasemassa oleva laiminlyö valvoa omien alaistensa työskentelyä ja työturvallisuusmääräysten noudattamista, voi hän tällöin syyllistyä työturvallisuusrikokseen. Esimiehen on esimerkiksi huolehdittava tarvittavien suojavälineiden käytöstä, jos havaitsee niiden käytössä puutteita. Toisaalta, jos valvontavelvollisella ei ole ollut syytä epäillä henkilösuojainten käytön laiminlyöntiä, saa hän näin ollen luottaa työntekijöiden toiminnan asianmukaisuuteen. Tosin valvontavastuu on kuitenkin ankara. Ylemmän esimiehen on valvottava sitä, että hänen alaisensa esimiehet noudattavat heille määrättyjä turvallisuusvelvoitteita, kuten sitä että he täyttävät oman valvontavelvoitteensa. Työnantaja syyllistyy työturvallisuusrikokseen myös, jos taloudellisista, toiminnan järjestämistä koskevista tai muista työsuojelun edellytyksistä jätetään huolehtimatta. Kyseeseen voivat tällöin tulla esimerkiksi riittävien henkilösuojainten hankkiminen, turvallisuuskoulutusten järjestäminen, työjohdon kouluttaminen ja työnteon organisointi siten, että työsuojelusta voidaan huolehtia tehokkaasti. (Minilex 2019.)

## **6 Transvalin turvallisuusstandardit**

Transvalin osalta turvallisuusstandardien noudattamisen yhtenä haasteena on yrityksen toimintaympäristön pirstaleisuus. Yrityksellä on useita työympäristönä toisistaan poikkeavia liiketoiminta-alueita ja lukuisia asiakkuuksia.

Useimmat Transvalin toimintayksiköt ovat yhteisiä työpaikkoja, joissa monen eri toimijan erilaiset toimintamallit kohtaavat. Yhteisten pelisääntöjen luominen ei siis aina ole yksinkertaista.

Turvallisuusstandardien avulla luodaan yksiköiden yhteiset pelisäännöt turvallisuuden keskeisesti vaikuttavien teemojen osalta. Standardeissa määritellään

parhaimmat käytännöt ja minimivaatimustaso eri osa-alueille. Standardeja myös tarkennetaan yksikkökohtaisella ohjeistuksella.

Turvallisuusstandardista saa poiketa ainoastaan liiketoimintajohtajan ja turvallisuuspäällikön yhteisellä suostumuksella. Standardista poikkeava toimintamalli tulee ohjeistaa yksikkökohtaisissa työohjeissa. (Vesa Rinne Transval 2018.)

Transvalin turvallisuusstandardit ovat seuraavat:

1. Työturvallisuusvastuut ja -velvollisuudet
2. Riskien arviointi
3. Osaamisen hallinta
4. Työsuojelun toimintamalli
5. Työturvallisuusilmoitusten tekeminen ja käsittely
6. Henkilösuojaimet
7. Trukkiturvallisuus
8. Työskentely ajoneuvon kuormatilassa
9. Käsien tehtävät nostot ja siirrot

## **7 Perehdytysvideon tekeminen**

### **7.1 Suunnittelu ja toteutus**

Perehdytysvideon tekemisen suunnittelun aloitin tutustumalla yrityksen olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin ja eri työvaiheiden prosessikaavioihin. Käytössä olevan rajallisen ajan vuoksi en itse lähtenyt alusta pitäen opettelemaan eri työvaiheita tai tutustumaan siihen, miten työ käytännössä hoidetaan tai miten perehdytys tapahtuu. En siis itse perehtynyt käytännössä työvaiheisiin, joihin perehdytysvideota teen. Tässä aiheessa siis luotin nykyisten työntekijöiden ammattitaitoon ja jo olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin.

Alusta lähtien videotuotannon roolijako oli selvä, sillä tulisin itse hoitamaan kaiken siihen liittyvät käytännön asiat, kuten esimerkiksi suunnittelun, kuvauksen ja editoinnin. Kuvaus ja editointi ovat minulle täysin uusia asioita. Sain heti aloittaessani tiedon, että perehdytysvideot jäivät vain tämän yksikön käyttöön. Siksi tekemilleni videoille ei asetettu samalaista ammattimaista tavoitetta kuin esimerkiksi yrityksen mainosvideoille.

Videoiden päätarkoitus oli tuottaa tietoa mahdollisimman informatiivisesti sen katsojalle. Aluksi aikaa kului myös laitteisiin tutustumiseen ja niiden käytön opetteluun. Kuvasin inventoinnista kolme videota, joita käytettiin marraskuun lopun inventoinnin opastuksessa. Nämä videot olivat hyvää harjoitusta ja kaluston testiä varsinaista kuvaamista varten. Tämän testi toi jonkin verran uusia näkökulmia ja ideoita kuvaukseen ja selvensi myös sitä, mitä kaikkea tulee kuvatessa ja varsinkin valmistelussa ottaa huomioon.

Tarkkaan aikataulutetun suunnitelman teko olisi ollut hankalaa, koska eri työvaiheiden kuvaamiset piti hoitaa niin, että ne häiritsivät mahdollisimman vähän varaston normaalia toimintaa. Kuvaukset suunniteltiin siis tehtäväksi aina sopivassa välissä.

## 7.2 Videon leikkaus ja editointi

Videot kuvattiin Go pro Silver-7 kameralla, jonka teknisiin ominaisuuksiin kuuluu kuvaus 1080p tarkkuudella ja 60 fps nopeudella. Kamerassa on lisäksi automaattinen kuvan vakautus, joka poistaa videokuvasta suurimmat tärinät. Videoiden siirto kamerasta tietokoneelle onnistui helposti usb-kaapelin kautta ja varsinainen videoiden editointi tapahtui ilmaisella Shotcut-nimisellä editointiohjelmistolla. Samalla ohjelmalla tein myös pientä äänen editointia, muutin tiedostomuotoa ja pakkasin sitä pienemmäksi, jotta videot saisi ladattua nopeammin eri alustoilla. Videoiden leikkaus ja editointi olivat paljon työläämpiä vaiheita kuin mitä itse niiden kuvaaminen, mutta tämä oli odotettavissa jo projektin alkuvaiheessa. Editointiin kului noin kuusinkertainen aika suhteessa kuvausaikaan. Videoiden lopullinen jälkikäsittely oli kuitenkin suhteellisen vähäistä. Kokonaisuudessaan editointi vei



aikaa noin 20 tuntia, mikä on myös hyvä ottaa huomioon tulevissa vastaavissa kuvausprojekteissa.

### 7.3 Lopputulos

Kuvaamiseen meni yhteensä noin kaksi työpäivää, josta syntyi valmista materiaalia yhteensä noin 48 minuuttia. Videoiden pääesiintyjänä toimi varaston työnjohtaja, joka samalla omaa työtä tehdessään selosti eri työvaiheita. Kuvaamista keskeytti jonkin verran työnjohtajan normaalit työt, mutta itse kuvaaminen onnistui yllättävän nopeasti ja jouhevasti, kokonaan uusia ottoja ei tarvinnut tehdä. Pienet kömmähdykset kuvatessa korjattiin myöhemmin editoinnissa. Valaistuksena toimi täysin varaston omat valot, eikä lisävalaistukselle näissä olosuhteissa ollut tarvetta. Editoinnin jälkeen videoiden alkuperäinen koko oli turhan suuri, jonka takia ne olisi hidas ladata verkkoselaimen kautta katsottavaksi. Siksi videoiden tiedostomuoto piti muuttaa selaimen tukemiin tiedostomuotoihin. Tämä tosin aiheutti sen, että tiedoston koon pienentyessä videon kuvanlaatu huononi huomattavasti. Pakatut videot ovat suhteellisen nopea ladata hitaammallakin verkkoyhteydellä ja huonontunutta kuvanlaatua ei edes huomaa pienemmältä näytöltä katsoessa. Jatkokehitystä ajatellen tulisi löytää videon pakkausmuoto, joka ei huomattavasti heikennä kuvanlaatua.

## 8 Perehdytyksen nykytila

Transvalilla on käytössä yhdeksänkohtainen turvallisuusstandardilista, jossa määritellään normit turvallisen työn suorittamisen edellytyksistä. Standardilistan laatimisen suurimpana haasteena on eri toimialojen pirstoutuneet toimintaympäristöt, ja se että tarkemmat standardit pitää luoda yksikkökohtaisesti. Mainitut yhdeksän turvallisuusstandardia toimivat kuitenkin hyvänä pohjana kaikelle turvalliselle työn suorittamiselle. Kolmas turvallisuusstandardi, joka on nimeltään osaamisen hallinta, sisältää normit perehdytyksestä, työn osaamisvaatimuksista ja töistä, jotka vaativat erillisluvan, kuten esimerkiksi trukkiportti.

Itse perehdytysosio on viisiportainen:

#### Perehdytys 1 (Transval -taso)

Ensimmäinen porras pitää sisällään yleisesittelyn yrityksestä, sen toimialoista ja -paikoista. Tässä portaassa käsitellään myös palkka- ja henkilöstöasiat, sairaustapaukset, työvaateasiat sekä muut työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten kulkuluvat yms.

#### Perehdytys 2 (Yksikkötaso)

Toisessa portaassa esitellään oman yksikön yleiset käytänteet ja toimintatavat, kuten työajanseuranta ja työturvallisuushavaintojen ilmoittaminen. Tarvittaessa työntekijä perehdytetään yksikön trukkien ja henkilönostimien käyttöön.

#### Perehdytys 3 (Tehtäväkohtainen taso)

Tehtäväkohtaisella tasolla avataan uudelle työntekijälle hänen toimenkuvansa, työhön kohdistuvat odotukset ja työhön liittyvät vastuut. Lisäksi työntekijää ohjeistetaan suorittamaan eri työvaiheita oikein ja turvallisesti

#### Perehdytys 4 (Työnopastaminen)

Neljännellä tasolla uusi työntekijä tekee työtään ohjatusti perehdyttäjän opastamana.

#### Perehdytys 5 (Toimihenkilöiden perehdytys)

Myös toimihenkilöiden perehdytys on kolmiosainen, minkä lisäksi perehdytyksen eri osioissa voidaan hyödyntää eri osa-alueiden asiantuntijoita.

Transvalilla on käytössä yksikkökohtainen perehdytyksen tarkistuslista, josta ilmenee läpikäytävät kohdat perehdytyksessä. Kukin vaihe merkitään läpikäydyksi päivämäärineen. (Vesa Rinne Transval 2018.)

## 9 Kysely työnjohdolle

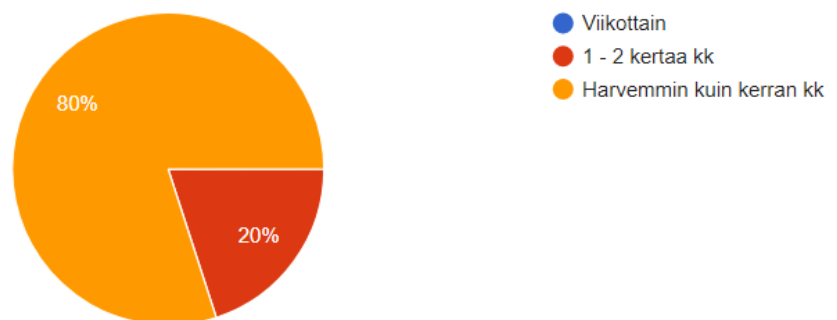
Osana opinnäytetyö toteutin toimeksiantajan eri toimipisteissä toimiville työnjohtajille sähköpostikyselyn, jonka tavoitteena oli saada tietoa siitä, minkälaisena työnjohtajat pitävät nykyistä perehdytystä ja miten sitä voisi kehittää. Kysely toteutettiin Google Forms-sovelluksella, joka muodosti automaattisesti yhteenvedon ja visualisoinnin. Lähetin kyselyn yhteensä 21:lle eri työnjohtajalle, joista 10 vastasi. Näin ollen vastausprosentti oli 48%. Kuusi ensimmäistä kysymystä olivat monivalintoja, joissa kyseltiin yleisesti perehdytyksestä ja siihen käytettävästä ajasta. Viimeinen oli avoin kysymys, jonka avulla halusin saada toimeksiantajayritykselle uusia näkökulmia ja kehityksen kohteita perehdytystä koskien.

Pyrin luomaan kysymykset niin, että ne olisivat mahdollisimman vähän johdattelevia.

### Montako kertaa vuodessa teet perehdytyksiä?

Vastanneiden työnjohtajien tekemien perehdytysten määrän vaihtelu on kyselyn perusteella aika suuri (ks. kuvio 4). Tämä voi osaltaan johtua siitä, että Transvalilla on useammassa työkohteessa pitkäaikaisia työntekijöitä. Yhtenä vaihtoehtona vähäiselle perehdytysmäärälle voi olla myös se, että kyseisessä yksikössä joku muu kuin työnjohtaja hoitaa perehdytyksen. Tämän takia useassa työkohteessa perehdytystä tarvitaan pääasiassa vain lomasesonkien aikoina, esimerkiksi kun perehdytetään kesätyöntekijöitä.

10 vastausta

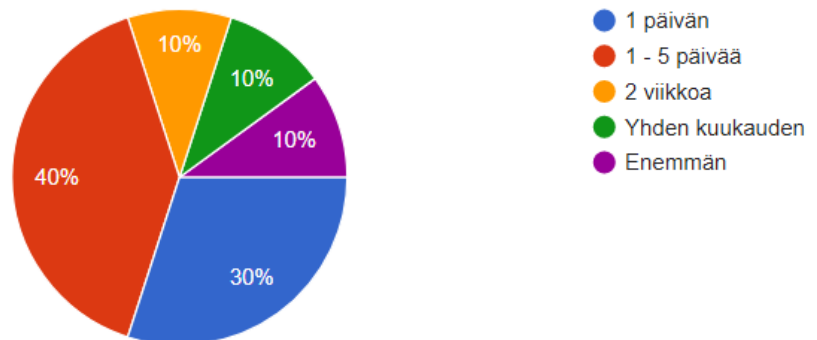


Kuvio 4. Perehdytysten määrä

### Paljonko perehdytys vie aikaa?

Vastausten perusteella perehdytykseen käytettävä aika on pääosin yhden työviikon mittainen (ks. kuvio 5). Asiaan tietenkin vaikuttaa uuden työntekijän toimenkuva ja aikaisempi työkokemus. Perehdytys onkin räätälöity työntekijän osalta henkilökohtaisesti. Vastauksiin saattaa myös vaikuttaa kyseisen työnjohtajan oma mielipide ja suhtautuminen yleisesti koko perehdytysprosessia kohtaan.

10 vastausta



Kuvio 5. Perehdytykseen käytetty aika

### Paljonko perehdytyksen valmistelu vie aikaa?

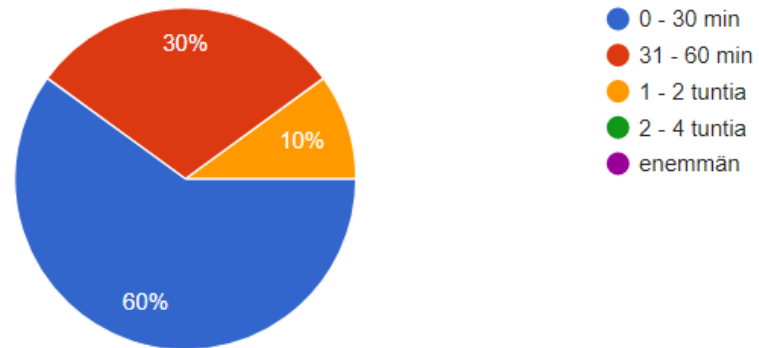
Vastauksiin saattaa suuresti vaikuttaa se, että kuinka kokenut perehdyttäjä on. Usein perehdytystä tekevälle saattaa perehdytysprosessista muodostua rutiinia, jolloin sen valmistelu ei enää vie paljoa aikaa. Perehdytysmateriaalin määrä ja ajantasaisuus sekä niiden käytettävyys saattavat myös vähentää perehdytyksen valmisteluun käytettävää aikaa (ks. kuvio 6).

Perehdytyksen valmisteluun saattavat vaikuttaa myös seuraavat tekijät:

- Muuttuuko yksikön työtehtävien sisältö usein? esim. Onko esimerkiksi projektiluontoista varastointityötä?
- Miten vaativia työtehtävät ovat? Jos pakkauksille on eri standardeja, perehdytyksen valmistelu on haastavampaa.

- Miten perehdyttäjä suhtautuu perehdytykseen? Tunnollinen ja asiasta kiinnostunut käyttää enemmän aikaa.

10 vastausta



Kuvio 6. Perehdytyksen valmistelun käytetty aika.

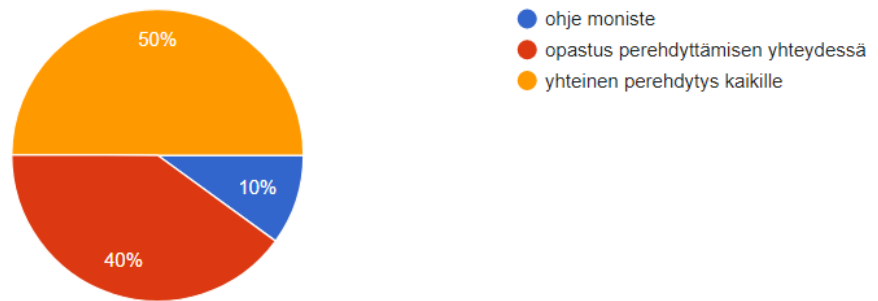
### Miten Toyme ilmoitusten teko opastetaan?

Transvalilla on käytössä sähköinen työturvallisuustyökalu Toyme, jolla kerätään tietoja työturvallisuuteen liittyvistä havainnoista, kuten työtapaturmista, läheltä-piti tilanteista, riskiarvioinneista ja muista työhön liittyvistä huomioista ja kehitysehdotuksista.

Toyme on täysin kotimainen internetpohjainen pilvipalvelu ja kaikki raportointi voidaan hoitaa mobiilisti matkapuhelimella suoraan työkohteissa. Kullakin työntekijällä on pääsy Toyme -ilmoitusten omilla Likeit-tunnuksilla, eli samoilla tunnuksilla, joilla kyseinen työntekijä pääsee kirjautumaan yrityksen omaan intranettiin. Myös työajan kirjaus tapahtuu samoilla tunnuksilla.

Työntekijöiden intrasta löytyy seikkaperäiset, vaihe vaiheelta etenevät ohjeet toyme-ilmoituksen tekoon. Työnjohtajien mielestä erillinen ohjeistus sen tekoon on kuitenkin tarpeellinen (ks. kuvio 7). Etenkin sen korostaminen, miksi ilmoituksia tulisi tehdä ja miten ongelma ilmaistaan asiallisesti, on tarpeen.

10 vastausta



Kuvio 7. Miten toyme-ilmoitusten teko on opastettu?

### Pitäisikö perehdytyksen ymmärtäminen varmistaa kokeella?

Tähän kysymykseen työnjohtajat olivat sekä puolesta että vastaan (ks. kuvio 8). Kokeella voitaisiin varmistaa jonkin ajan kuluttua, että uusi työntekijä on sisäistänyt uudet asiat ja toisaalta kokeella voisi vielä varmistaa ja mahdollisesti poistaa väärin opitut tai ymmärretyt työvaiheet ja tavat. Sähköinen perehdytys olisi myös hyvää kertausta.

10 vastausta



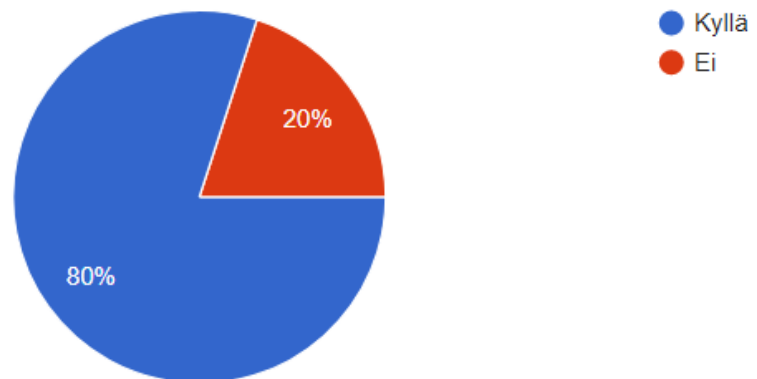
Kuvio 8. Perehdytyksen sisäistämisen varmistus.

### Pitäisikö perehdytyksen resursseja kasvattaa?

Tämän kysymyksen tulos oli odotetusti aika selvä, vaikkakin yllätyin kahdesta kielteisestä vastauksesta (ks. Kuvio 9). Yleinen mielipide on, että perehdytykseen käytetään aivan liian vähän aikaa ja resursseja. Kunnollista perehdytysmallia ei ole joko tehty, tai mikä pahinta, sitä ei viitsitä toteuttaa kokonaisuudessaan, vaan

vedotaan esim. kiireeseen tai vanhoihin asenteisiin, kuten ”työ tekijäänsä opettaa”. Mielenpitoeseen voi vaikuttaa myös se, kuinka kokenut perehdyttäjä on. Esimerkiksi jos perehdyttäjä on vuosia tehnyt kyseistä työtä, ei hän välttämättä koe tarvetta kertoa ”itsestään selvyksiä” uudelle työntekijälle.

10 vastausta



Kuvio 9. Perehdytyksen resurssien lisääminen.

### Miten parantaisit perehdytystä?

Viimeisessä kysymyksessä käytin ainoastaan avointa tekstikenttää, johon vastaajat saivat omin sanoin kertoa, mitä mieltä he olivat perehdytyksen nykytilasta ja miten sitä tulisi ja voisi kehittää.

Alla poiminnat vastauksista:

*Pitäisi olla enemmän aikaa työntekijän perehdytykseen. Tässä ollaan koko ajan hektisessä tilassa, niin usein perehdytys on sitä, että käydään melko nopealla aikataululla uuden työntekijän kanssa asiat kokonaisuutena läpi ja sitten pistetään uusi kaveri tekemään duunia kokeneemman kaverin kanssa, joka sitten periaatteessa hoitaa tämän perehdytyksen loppuun. Tämän kokeneemman kaverin opissa olo toki työssä tärkeintä onkin, mutta työnjohtajan, sekä uuden työntekijän välinen perehdytys jää kiireiden takia usein auttamatta liian lyhyeksi ja puolivillaiseksi.*

*Resurssit ja siitä palkitseminen.*

*Enemmän aikaa käytettäväksi ja jokaisella toimipisteellä voisi olla yksi työntekijä, joka osaa perehdyttää ja hän voisi työn ohella opastaa ja perehdyttää uutta työntekijää. Jokin koulutus, ehkä perehdyttäjälle ja vähintään se, kahden viikon perehdytysjakso, aina uudelle työntekijälle.*

*Perehdytys pitäisi olla kokonaan sähköinen, osin Transvallin yleinen ja osin yksikkökohtainen sekä yksikön työpistekohtainen. Osa asioista pitää olla perehdyttäjän johdolla käytäviä asioita, osa itseopiskeltavia asioita ja lopuksi koe. Koe voi olla myös muutaman viikon päästä ensimmäisistä perehdytyksistä, mutta niin että järjestelmä muistuttaa/vaatii. Perehdytystä pitää voida täydentää kuukausien päästä, jolloin muita työpistekohtaisia perehdytyksiä voi lisätä. Vanhojen työntekijöiden osaamisen seurantaan voisi olla myös koe 3-5 vuoden välein. Perehdytys pitäisi sisältää myös trukinajoluvat (perehdytys yksikön trukkeihin) ja mahdollisesti myös vaadittavat koulutukset -osuuden hallinnan (työturvallisuuskortti, hätä-EA kortti, trukkikortti, tulityökortti yms.).*

*Perehdytykseen koulutettu henkilö ja häneltä varattu riittävästi aikaa tähän, kiire tuppaa olemaan esteenä hyvin usein kunnolliselle perehdytykselle.*

*Perehdytyksen olisi oltava toimipistekohtaisempi, kuin se tällä hetkellä on. Yleisiä varasto-, terminaali- ja teollisuusympäristöjen turvallisuusasioita voisi siirtää myös perehdytys 1 osaksi ja niihin viitata paikallis perehdytyksen yhteydessä siinä määrin kuin on tarvetta.*

*Videomateriaalin hyödyntäminen esim. ennen ensimmäistä työpäivää.*

*Valmiit selkeät pohjat, sekä tieto mistä niitä saa.*

*Yksikössämme on käytössä perehdytys/työhönopastusohjelma, jota parantelemme pikkuhiljaa.*



*Selvempi ohjeistus ja työjärjestys. Listattuna erilaisten työnimikkeiden tarve perehdytykselle, sekä mahdollisuus henkilön valita lisäperehdytyksiä kiinnostuksen mukaan.*

### **Kyselyn tulokset**

Kyselyn perusteella kävi ilmi, että kyselyyn osallistuneet työnjohtajat eivät ainakaan itse suorita perehdytyksiä kovin usein. Vain 1-2 kertaa kuukaudessa tai harvemmin. Perehdytykseen käytetty aikakin vaihteli suuresti, aina päivästä kuukauteen. Samoin perehdytyksen valmisteluun käytettävä aika vaihteli, joskin enemmistö käytti siihen alle 30 minuuttia. Lisä resursseja perehdytyksiin kaipasi jopa 80% vastanneista työnjohtajista ja myös perehdytyksen seuranta oli toivelistalla. Avoimen kysymyksen kohdalla esille nousi myös se, että materiaalia voisi viedä entistä enemmän sähköiseen muotoon ja käyttää hyödyksi esimerkiksi videoita.

## **10 Tulokset**

Perehdytysvideon kuvaaminen ja jälkikäsitteily toimi hyvänä pilottiprojektina osana Transvalin perehdytysmateriaalien viemistä entistä sähköisempään muotoon. Samalla tuli selville, että mitä työkaluja ja valmisteluja itse kuvaaminen vaatii. Pilottiprojekti loi myös pohjaa sille, että miten opastusvideoiden laatimista tulisi suunnitella ja ohjata, sekä miten videolla näkyvää ympäristöä tulisi valmistella. Tällä kertaa kuvatessa selvittiin niin sanotusti yhdellä otolla ja pienet kömmähdykset sai helposti poistettua editointivaiheessa. Editoinnista sai myös hyvän käsityksen siitä, että miten paljon eri työvaiheet veisivät aikaa. Erityisesti videoiden jälkikäsitteily on aikaa vievä osuus.

Opinnäytetyöstäni syntyi videoita yhteensä viidestä eri työvaiheesta, jotka sitten on vielä jaettu pienempiin kokonaisuuksiin, jotta niitä olisi helpompaa ja mielenkiintoisempaa katsoa. Videoiden kokonaislukumäärä on 12 kappaletta ja

niiden yhteiskesto oli vajaat 48 minuuttia, pisimmän videopätkän kesto oli 15 minuuttia ja lyhin oli reilun minuutin mittainen. Pääosin videot olivat 2-3 minuuttia pitkiä, kuten alun perin oli tarkoituskin. Videoiden lyhyen keston ansiosta niitä on nopea ja helppo katsoa tarvittaessa myös uudestaan. Videon tiedostokoon pysyessä pienenä, on sen lataaminen katsomista varten sujuvaa ja nopeaa. Tosin videon pakkaaminen pieneen kokoon heikentää kuvanlaatua jonkin verran, mutta katsottaessa videota esim. puhelimesta tai tabletin ruudulta, ei mainittavaa eroa kuvanlaadussa ole havaittavissa.

## 11 Pohdinta

Transvalilla ei ole aikaisemmin ollut käytössä perehdytysvideoita, vaan perehdytys on hoidettu perinteisesti paperisilla ohjeilla ja käytännön tekemisellä. Siksi videoituille ohjeille on ollut tarvetta. Tässä työssä tavoitteena oli luoda selkeät videot eri työvaiheista, joihin uusi työntekijä ensimmäisenä perehdytetään. Samalla oli tarkoitus luoda pohja ja lähtökohdat vastaavien videoiden kuvaamiselle myös muissa yksiköissä.

Aikaa perehdytysvideon kuvaamiselle ja editoinnille oli varattu kolme kuukautta. Projektia suunniteltaessa kyseinen aika tuntui riittävältä, mutta työn edetessä huomasin, että aikaa olisi voinut olla enemmänkin. Videoiden kuvaaminen, niihin liittyvä laitteisto ja videoiden editointi ei itselleni ollut entuudestaan tuttua, joten suurin osa ajasta meni näiden opetteluun. Tehtävä kokonaisuudessa oli itselleni omanlaisensa tapa oppia annettu tehtävä, koska voidaan sanoa, että käytännössä perehdytin itse itseni videon kuvaamiseen ja editointiin.

Tarkoituksena oli kuvata lyhyitä ja selkeitä videoita eri työvaiheista, joten ajan säästämiseksi jätettiin kokonaan väliin tarkemman kuvaussuunnitelman ja käsikirjoituksen teko. Eri työvaiheista kun on saataville esimerkiksi prosessikaaviot. Kuvaustilanteita ei lavastettu tai ennalta valmisteltu millään tavalla, vaan eri työvaiheet kuvattiin, niinkuin ne normaalissa joka päiväisessä työssä tehdään. Joitain

suunniteltuja kuvakulmia piti kuvausvaiheessa jättää pois, kun ne eivät soveltuneetkaan selkeään käytännöntyöhön. Suurimpana rajoittavana tekijänä esille tuli kuvauskameran akun lyhyt kesto, joka mahdollisti vain noin tunnin kuvaamisen kerrallaan.

Editointivaiheessa oman haasteensa toi oikean tiedostomuodon löytäminen ja niiden koko. Videon tiedostomuodoksi piti löytää sellainen vaihtoehto, jonka perusasetuksilla olevan windows käyttöjärjestelmä pystyy toistamaan. Videon laatu tosin kärsi huomattavasti, kun se pakattiin sellaiseen kokoon, että video on nopeasti ladattavissa verkkoselaimella.

Tranvalin teollisuuspalveluidenyksikössä, jossa videot kuvattiin, on ne jo otettu käyttöön ja niitä tullaan jatkossa sisällyttämään uusien työntekijöiden perehdytykseen. Videot ovat saaneet hyvää palautetta johtoportaalta ja niitä tullaan jatkossa kuvaamaan myös muissa yksiköissä. Tarkoituksena on myös jatkossa teettää uusille työntekijöille kysely siitä, että miten videoita tulisi parantaa ja selkeyttää.

Kun kysely järjestetään täysin sähköisesti ei kyselijän läsnäolo tällöin vaikuta kyselyn tuloksiin ja vastaaja voi vastata anonyymisti omien näkemystensä perusteella. Omalta osaltaan myös sillä ei tässä tapauksessa ole vaikutusta, että minkälainen on kyselyn tehneen henkilön ja vastaajan välinen suhde. Itse olen sen verran vähän aikaa ollut nykyisessä työssäni, etten ole läheskään kaikki työnjohtajia henkilökohtaisesti tavannut. Ongelmana tässä taas on vastaajien suhtautuminen kyselyyn, eli vastaavatko he huolellisesti kysymyksiin ja täysin rehellisesti. Vaikka kysely olikin anonyymi, voi silti olla, että osa on vastannut sen mukaan mitä pitää yleisesti hyväksyttynä linjana.

Vastausprosentin ollessa 48%, niin osa ei joko nähnyt koko kyselyyn tullutta sähköpostia, tai sitten ei vaan työkiireiltään ole ehtinyt vastata ja jonkin ajan kuluttua koko sähköposti on jo jäänyt unohduksiin. Vaihtoehtona vastaamattomuuteen voi myös olla, että kyseinen työnjohtaja ei omalta osaltaan edes arvosta koko perehdytysvaihetta, vaan pitää sitä turhana.

Pidin myös kyselyn mahdollisimman lyhyenä, jotta kynnys vastaamiseen olisi mahdollisimman matala, eikä vastaaminen veisi liikaa aikaa. Kyselyn validius on mielestäni riittävä, koska kyselyllä oli tarkoitus mitata perehdytyksen nykytilaa sitä tekevien työnjohtajien näkökulmasta.

## Lähteet

4 Ways video can make onboarding more effective – eLearning Industry.2016.

Viitattu 8.11.2019

<https://elearningindustry.com/4-ways-video-can-make-onboarding-effective>.

Ahokas & Mäkeläinen. 2013. Perehdyttämisen ja työnopastuksen ero. Viitattu

17.11.2019

[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Finnair Tekniikka myy varastyön Transvalille. 2011. Talouselämä. Viitattu 15.11.2019

<https://www.talouselama.fi/uutiset/finnair-teknikka-myy-varastotyön-transvalille/393ab3f4-b95e-3928-afa7-5d33b9cc85ca>.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki. Otava 2009.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.12.2019

[https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/perehdyta\\_hyvin!.7271.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/perehdyta_hyvin!.7271.news).

KKV:ltä ehdollinen hyväksyntä Postin ja Transvalin kaupalle. 2019. Taloussanomat

Viitattu 15.11.2019

<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005968919.html>.

Kuusi tavallisinta varastojen turvallisuusriskiä. 2018. Osto&logistiikka. Viitattu

18.12.2019

<https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/sisalogistiikka/kuusi-tavallisinta-varastojen-turvallisuusriskia>.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Palmenia

Helsinki University Press

Oakley, V.2017. How to Direct Great Onboarding Videos. Viitattu 10.11.2018

<https://www.td.org/magazines/td-magazine/how-to-direct-great-onboarding-videos>.

Opetuksen ja ohjauksen sisältö.2018. Työsuojelu.fi. Viitattu 14.11.2019

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>.

Pierce, M. 2018. 10 Reasons Videos and Visual Content Optimize Onboarding.

Viitattu 9.11.2019.

<https://trainingmag.com/trgmag-article/10-reasons-videos-and-visual-content-optimize-onboarding/>.

Rikoslaki ja työturvallisuusrikos. 2019. Minilex. Viitattu 29.11.2019

<https://www.minilex.fi/a/rikoslaki-ja-ty%C3%B6turvallisuusrikos>.

Transvalin teollisuuden palvelukeskus Hyvinkäällä on Pohjoismaiden monipuolisin. 2019. Transval. Viitattu 15.11.2019  
<https://www.transval.fi/2019/02/08/transvalin-teollisuuden-palvelukeskus-hyvinkaalla-pohjoismaiden-monipuolisin/>.

Työnantajan velvollisuus perehdyttää. 2019. Minilex. Viitattu 4.12.2019  
<https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-velvollisuusperehdytt%C3%A4%C3%A4>

Työsopimuslaki käytännössä. 2017. Duunitori. Viitattu 28.11.2019  
<https://duunitori.fi/tyoelama/tyosopimuslaki-kaytannossa>.

Työsuojeluhallinto. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu työsuojelu.fi. Viitattu 18.12.2019  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/onnettomuuksien-ehkaisy>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/2002038#L2P1>.

Tämä yritys tuplasi henkilöstönsä 1200:aan taantumans ansiosta. 2011. Talouselämä. Viitattu 15.11.2019  
<https://www.talouselama.fi/uutiset/tama-yritys-tuplasi-henkilostonsa-1200aan-taantumans-ansioista/352f6851-6be8-3434-b4b1-ac4485f33012>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.