

## **Perehdytyskansio terveysteknologia-alan varastolle**

Hantula Reetta



<b>Tekijä(t)</b> Reetta Hantula	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytyskansio terveysteknologia-alan varastolle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32+77
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on ollut luoda perehdytyskansio terveysteknologian saralla toimivalle Icare Finland Oy:n varastolle. Perehdytyskansio on tehty toimeksiantona, sillä sellaista ei ole ennen ollut Icares varastolla. Työn tavoitteena on luoda tiivis paketti uusille työntekijöille perehdytyksen osalta, jotta työntekijöiden olisi helppo mukautua organisaatioon ja oppia yrityksen tapoja heti työhön perehtyessään.</p> <p>Perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstön kehittämistä ja sen avulla saadaan uudet työntekijät nopeasti sisäistämään organisaation toimintamallit sekä päämäärät. Laadukkaalla ja selkeällä perehdyttämisellä voidaan taata uusille työntekijöille vankka pohja yrityksen palveluksessa. Hyvästä perehdytyksestä johtuvaa motivaatiota sekä työhyvinvointia ei voi tarpeeksi korostaa, sillä se johtaa usein työntekijän vahvaan sitoutumiseen itse yritykseen.</p> <p>Tiedonhankintamenetelmänä tukemaan perehdytyskansiota on käytetty lomakehaastattelua, johon yrityksen työntekijät saivat vastata vapaasti. Vastausten perusteella on luotu kaavio, josta selviää perehdytyksessä ilmenneet puutteet sekä hyvin toimineet asiat. Menetelmä oli luonnollinen valinta työhöni, sillä tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden omin sanoin mikä heille on tilanteessa toiminut ja mihin he haluaisivat, että keskityttäisiin enemmän. Tämä auttoi minua kokoamaan perehdytysmateriaalit tarpeisiin sopivaksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kesän 2020 ja kevään 2021 välillä, eikä kansiota ole ehditty vielä ottaa käyttöön. Perehdytyskansion toimivuus voidaan todeta muutama kuukausi käyttöönoton jälkeen, jolloin nähdään uuden työntekijän tuottavuus verrattuna aikaisempaan. Alkuperäinen aikataulu ei pitänyt liian tiukan aikataulun takia ja työ myöhästyi neljän kuukauden verran alkuperäisestä suunnitelmasta. Lopputuloksena syntyi kuitenkin tavoitteena ollut perehdytyskansio, jonka käyttöön ottamista ja tuloksia odotan innolla.</p>	
<b>Asiasanat</b> Osaamisen kehittäminen, Perehdyttäminen, Perehdytyskansio, Viestintä	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimeksiantaja terveysteknologian alalla .....	3
2.1	Icare Finland Oy.....	3
2.2	Terveysteknologia-ala ja sen määräykset .....	4
2.3	Tuoteturvallisuus.....	5
3	Osaamisen kehittäminen.....	8
3.1	Osaaminen avainasemassa .....	9
3.2	Perehdytys ja työnopastus .....	10
3.3	Perehdytyksen hyödyt.....	11
3.4	Hyvän perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon .....	12
3.5	Toimiva viestintä .....	13
3.6	Sisäisen viestinnän kanavat .....	14
4	Projekti.....	16
4.1	Projektin elinkaari.....	17
4.2	Projektityökalut.....	18
5	Projektin läpivienti .....	21
5.1	Aikataulu ja vaiheet.....	21
5.2	Tutkimus työn tukena .....	22
5.2.1	Haastattelu.....	22
5.2.2	Analysointi ja kehitysehdotukset.....	23
5.3	Produkti.....	25
6	Pohdinta.....	28
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Haastattelulomake .....	33
	Liite 2. Perehdytyskansio .....	

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni on *Perehdytyskansio terveysteknologia-alan varastolle*. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona, jonka produktina on syntynyt perehdytyskansio. Icare Finland Oy:llä on kaksi toimipistettä Suomessa, toinen on toimistorakennus ja toinen varastorakennus. Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdytystä ainoastaan varaston toiminnan osalta, jossa perehdytystoiminta tapahtuu. Varastolla noudatetaan erityistä varovaisuutta sekä laadittuja työturvallisuusohjeistuksia, jotka uuden kansion myötä saadaan helposti kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen.

Kansiossa yhdistyy uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalit, varaston toimintatavat sekä pelastussuunnitelma. Aineistoa jaetaan yrityksen sisällä digitaalisessa muodossa sekä säilytetään varastolla paperisena versiona. Aineisto talletetaan yrityksen toimintatapojen mukaan Intraan työntekijöiden nähtäville, jossa sitä on myös helppo muokata toimintatapojen muutoksien myötä. Tavoitteena on saada yhteisöllinen toiminta tuottavammaksi sekä toimivammaksi varaston osalta.

Tietoperustassa on avattu myös yrityksen fokusta terveysteknologian saralla, eli silmään-paineen mittausteknologiaa. Terveysalalla pätee erilaisia säännöksiä sekä vastuita, jotka koskevat myös tuotteiden varastointia. Jotta ymmärtäisimme mitä yritys ja siihen perehdyttäminen vaatii, opinnäytetyössä on kerrottu yrityksen kehityshankkeista sekä minkä hoitoon ja seurantaan toimeksiantajani on erikoistunut. Tietoperusta muodostuu yrityksen julkisista perustiedoista, terveysteknologian lainsäädännöstä, osaamisen kehittämisestä sekä perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon.

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta ja tarkemmin yksilöitynä lomakehaastattelua. Haastattelu toteutettiin varastolla ja kohderyhmänä olivat varaston työntekijät ja esimiehet. Varaston työntekijöiden haastattelu on tärkeää, jotta saadaan selville perehdytyksen kehitysmahdollisuudet ja perehdytyskansioon lisättävät materiaalit.

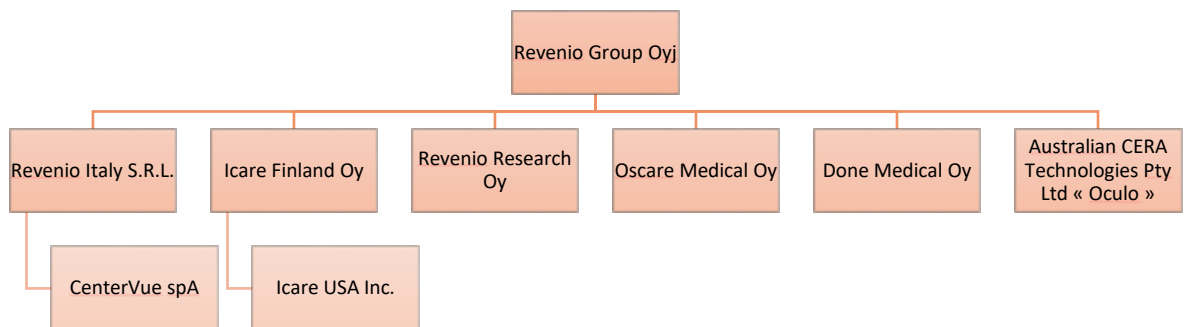
Perehdytyskansio on yritykselle tarpeellinen, sillä sen merkitys korostuu yrityksen nuorissa työntekijöissä. Yrityksessä on jonkun verran vaihtuvuutta nuorten työntekijöiden keskuudessa, sillä tuotteiden kokoonpanoon ja tuotantoon hakevat usein opiskelijat tai peruskoulun jälkeen opiskelemaan vielä aikovat. Vaihtuvuuden takia perehdytyskansio on varmasti tarpeellinen suullisen perehdytyksen ohella. Uusi työntekijä voi myös tarkistaa yrityksen toimintatapoihin liittyvät asiat itse organisaation Intraan, johon perehdytyskansio

myös talletetaan. Vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt reilusti viime vuosina, jolloin selkeän perehdytysprosessin tarpeellisuus on korostunut. Perehdytyskansio antaa perehdyttäjälle valmiin perehdytyspohjan, jolla voidaan taata työntekijän toimivan yrityksen periaatteiden mukaan heti työssä aloittaessaan.

Idean opinnäytetyöhön sain työpaikallani huomatessani, että varastolle tuli huomattavan paljon uusia työntekijöitä osan lähdettyä jatkamaan opintojaan, eikä sopivaa perehdytysmateriaalia ollut. Perehdytysmateriaaleja on tehty aikaisemminkin, mutta ne ovat koskeneet koko yritystä, eikä niissä oltu otettu huomioon tarpeeksi yrityksen varastotoimintaa tai vuokratyöntekijöitä. Koottua kansiota, josta löytyisi kaikki perehdytykseen käytettävät materiaalit, ei sen sijaan ollut. Tavoitteena on ollut tuottaa kaikille helposti luettava ja ymmärrettävä kokonaisuus, joka tekee työn aloittamisesta ja perehdyttämisestä helpompaa sekä uuden työntekijän, että perehdyttäjän kannalta.

## 2 Toimeksiantaja terveysteknologian alalla

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantajalle Icare Finland Oy:lle, joka kuuluu Revenio Group konserniin. Revenio on kansainvälinen suomalainen terveysteknologia-alan konserni, joka tunnetaan vahvasti patentoidusta silmänpaineen mittausteknologiastaan. Konsernin fokuksessa on glaukooman, retinopatian ja silmänpohjan rappeuman tunnistaminen ja seuranta. Revenio-konserniin kuuluvat Icare Finlandin lisäksi Revenio Research Oy, Oscare Medical Oy, Icare USA Inc., Done Medical Oy, Revenio Italy S.R.L., CenterVue SpA sekä uusimpana aluevaltauksena Australian CERA Technologies Pty Ltd ”Oculo” (kuva 1), joka on erikoistunut kehittämään ohjelmistoja, jotka on suunniteltu jakamaan tietoa kliinisestä kuvantamisesta, lähetteitä ja muuta viestintää turvallisesti terveydenhuollon ammattilaisten välillä. (Revenio Group s.a.)



Kuva 1. Revenion konsernirakenne (mukaillen Revenio Group s.a.)

Revenion liiketoimintojen yhteisenä nimittäjänä on seulonta, seuranta ja maailmanlaajuisen tarve terveydenhuollon kustannussäästöihin ennaltaehkäisevän terveydenhuollon kautta. Revenio pyrkii jatkuvasti kehittämään diagnostiikan tehokkuutta tarjoamalla maailmanlaajuisia, ainutlaatuisia sekä käyttäjäystävällisiä ratkaisuja terveydenhuollon ammattilaisille ja potilaille sekä toimia laadun ja tuottavuuden tiennäyttäjänä. Revenio arvostaa myös vastuullisuutta yritysmaailmassa ja sen pääarvoja ovat luottamus ja rehellisyys, ihmiset ja tiimityö, innovaatiot ja laadukkuus sekä kasvu ja arvonluonti. (Revenio Group s.a.)

### 2.1 Icare Finland Oy

Icare on silmänpaineen mittaukseen tarkoitettu käsikäyttöisten mittareiden tuotejohtaja. Icare Finland toimii kansainvälisesti ympäri maailmaa ja tällä hetkellä yli 88:ssa maassa

kaikissa maanosissa, mutta mittarit kehitetään ja valmistetaan Suomessa. Icaren tavoitteena on myydä ja kehittää silmäsairauksien tunnistamiseen sekä hoidon aikaiseen seurantaan tarkoitettuja silmänpainemittareita, jotka on suojattu kansainvälisesti yli 20 patentilla. (Revenio Group s.a.)

Icare-tuoteperheen mittarit ovat luotettavia, tarkkoja sekä helppokäyttöisiä eikä niiden käyttö vaadi silmän puuduttamista tai erikoisosaamista. Icarella on tällä hetkellä kahdeksan erilaista silmänpainemittaria, kolme niistä on tehty mittaamaan eläinten silmänpainetta ja kuusi ihmisten silmäsairauksien hoitoon. Mittarit ovat tarkoitettu pääasiassa lääkäreiden ja optikoiden käyttöön, mutta Icare on kehittänyt myös kaksi silmänpainemittaria potilaille, joiden silmät vaativat jatkuvaa seurantaa ja mittausta. Icare HOME (kuva 2) ja HOME2 mittareilla voidaan mitata silmänpainetta milloin ja missä vain, eivätkä ne vaadi myöskään silmätippoja, ilmaa tai erikoistaitoja. (Icare Finland Oy 2015.)



Kuva 2. Icare HOME silmänpainemittari (Icare Finland Oy 2015)

## 2.2 Terveysteknologia-ala ja sen määräykset

Terveysteknologia on Suomessa vahvasti kehittyvä toimiala. Vuonna 2020 Suomen terveysteknologian vienti ylitti kaksi miljardia ja viimeisen 20 vuoden aikana viennin arvo on viisinkertaistunut (Healthtech 2020). Suomi on terveysteknologian alalla erikoinen maa, sillä sen vienti on tällä saralla paljon suurempaa, kuin tuonti. Peruslähtökohta terveysteknologian saralla on, ettei laitteiden turvallisuudesta tai suorituskyvystä tingitä ja potilaan etu on ensisijainen. Lääkinnälliseksi laitteeksi voidaan kutsua kaikkia instrumentteja, lait-

teistoja, välineitä, ohjelmistoja tai materiaaleja, joita käytetään joko yhdistelminä tai yksinään valmistajansa tarkoituksiin erityisiin diagnosointi ja/tai hoitotarkoituksiin (Neuvoston direktiivi 90/385/ETY, 1990).

Alan sääntely ja viranomaisvalvonta on erittäin tiukkaa, mutta viranomaiset, terveydenhuollon ammattilaiset ja valmistajat ovat kuitenkin samaa mieltä vaatimuksista, sillä onhan kyseessä potilasturvallisuus. Toimialan säännöstely tekee uusien innovaatioiden tutkimus- ja kehitysprosesseista kallista ja hidasta, mutta määräykset alalla ovat myös merkittävä kilpailuvaltti. Alan regulatiiviset vaatimukset kansainvälisillä markkinoilla saattavat olla monimutkaisia ja vaikeaselkoisia, mutta siitä huolimatta valmistajan täytyy noudattaa niitä tunnollisesti jokaista pistettä myöten. Vaatimusten noudattamatta jättäminen on rikollista toimintaa samalla tavalla, kuin mikä tahansa lain noudattamatta jättäminen. (Ståhlberg 2015, 5-7.)

Yksilöityä lainsäädäntöä löytyy suurimmissa markkinamaissa, joissa terveydenhuollon laitteet ovat eniten kierrossa. Nissä maissa, joissa ei löydy erityistä lainsäädäntöä medikaalilaitteille, voi olla erittäin haastaava toimia, sillä ongelmia tulee tulla ja vastuulakien kanssa. EU:n ulkopuolelle vietäessä tarvitaan Valvirasta hankittu EU:n jäsenvaltion vientitodistus ”Free sales certificate”, jonka puolestaan voivat hankkia vain yritykset, joiden tuotteet ovat CE-merkittyjä. Sertifikaatti osoittaa, ettei viennille ole estettä viranomaisten puolesta (Ståhlberg 2015, 15-20.).

### **2.3 Tuoteturvallisuus**

Tuoteturvallisuus itsessään luokitellaan tuotevastuun piiriin. Tuotevastuu kattaa muun muassa tuotetietojen tarjonnan, markkinoinnin, ympäristön sekä turvallisuus- että terveellisyyskulmista katsottuna. Näiden lisäksi valmistaja on vastuussa tuotteen vaikutuksista terveyteen, lainsäädännön noudattamisesta, varastoinnista, kuljetuksesta, huolloista, asennuksista, kierrätysmahdollisuuksista sekä elinkaaren aikaisista päästöistä ja jätteistä (Vastuullisuusraportti 2016). Lisäksi on tärkeää huomioida riskienhallinta, ongelmatilanteet ja vaaratilanteet elinkaaren aikana (Ståhlberg 2015, 8.). Miltonin 2016 teettämästä vastuullisuustutkimuksesta käy ilmi, että 73 % suomalaisista on valmiita maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetusta tuotteesta tai palvelusta (Milton 2016).

Tuoteturvallisuutta voidaan ajatella monelta eri kantilta. Esimerkiksi elintarvikkeiden tuoteturvallisuudesta puhuttaessa on tarkat lainsäädännöt, miten elintarvikkeita voidaan valmis-



taa. Elintarviketuotannossa käytetään standardien mukaisia elintarviketurvallisuusjärjestelmiä, jolloin sertifiointi kertoo yrityksen huolehtivan turvallisuudesta. Tämä sama koskee terveydenhuollon laitteita. Tuoteturvallisuutta on myös tuotetietojen jakaminen kuluttajille. On tärkeää tietää, mitä ainesosia tuote sisältää, jotta voidaan välttyä onnettomuuksilta ja sairaalakäynneiltä (Vastuullisuusraportti 2016).

Suomessa yritys vastuun painopisteet voivat olla kovin erilaisia verrattuna kehitysmaihin tai muihin teollisuusvaltioihin. Tuoteturvallisuutta tarkastellaan jatkuvasti uusien näkökulmien ja tuotteita pyritään kehittämään turvallisemmiksi, lisäaineettomimmiksi, myrkyttömimmiksi ja helppokäyttöisemmiksi. Tuoteturvallisuus huomioidaan nykyään jo aikaisemmissa vaiheissa, kuten suunnittelu- ja kehitysvaiheissa, sillä tuotteiden täytyy täyttää kaikki odotukset ja säännökset, joita on vuoteen 2020 listattu jo vino pino. Tuoteturvallisuuteen liittyviä mittareita käytetään esimerkiksi:

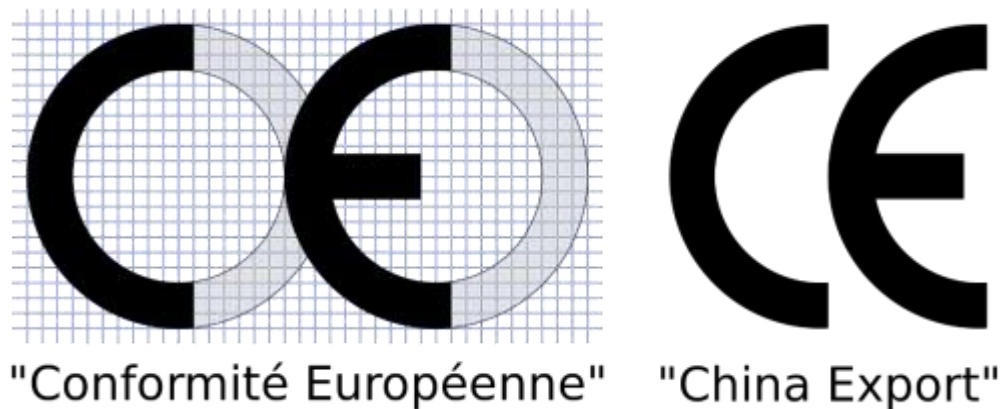
- Terveys- ja turvallisuusmääräysten ja sääntöjen rikkomuksiin
- Tuotteista ja palveluista saataviin ja vaadittaviin tietoihin
- Asiakastyytyväisyyden mittaukseen ja tuloksiin
- Kiistanalaisten tuotteiden myyntiin
- Markkinointiviestintää koskevien määräysten ja sääntöjen rikkomuksiin
- Asiakkaan tai kuluttajan yksityisyyteen liittyviin rikkomuksiin ja valituksiin
- Tuotteiden/ palvelujen toimitukseen ja käyttämiseen liittyvien lakien ja määräysten rikkomuksiin ja niiden rahalliseen arvoon

Näitä mittauksia tarvitaan GRI standardien mukaisissa tuoteturvallisuusraporteissa (Vastuullisuusraportti 2016). GRI (Global Reporting Initiative) on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on yhteiskuntavastuu eri valtioiden ja yritysten välillä (Sustainability 2018).

Haasteita yritys vastuun tuottaa Euroopan ulkopuolelle myydyt laitteet ja niiden turvallisuus ja kopioiminen. Monia medikaalilaitteita kopioidaan ja myydään alkuperäisinä, jolloin ne aiheuttavat vaaraa potilaalle. Nykyään onneksi ISO 9001:n standardiin kuuluva jäljitettävyyden sarjanumeron ja LOT-numeron perusteella on helppoa ja nopeaa. Laitteita valmistetaan myös maailmalla epästeriileissä tiloissa, jolloin myös riski potilaalle kasvaa. Vastuullisuus on monen yrityksen ytimessä sellainen asia, johon panostetaan jatkuvasti enemmän ja pidetään huolta, ettei hankintaketjun missään välissä tapahtuisi vastuutonta toimintaa niin sosiaalisen, ympäristön tai taloudellisen yritys vastuun alueilla. (Revenio Group 2019). Vastuullisuutta seurataan yritysmaailmassa yhä kattavammin ja kokonaisvaltaisemmin vuosi vuodelta, kuten esimerkiksi ympäristövaikutuksia tarkastellaan koko elinkaaren laajuudelta, tuotekehityksestä kierrätykseen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019).

Euroopan Unionin CE-merkintää sovelletaan kaikkiin niihin tuotteisiin, joita säännellään terveyden, turvallisuuden ja ympäristön suojelua koskevassa yhteisön lainsäädännössä. Merkintä on kaikille suomalaisille valmistajille pakollinen, kunhan laite kattaa määritelmät terveydenhuollon laitteesta, jolloin ei ole väliä onko laite instrumentti vai esimerkiksi ohjelmisto. CE-merkintä on valmistajan vakuutus siitä, että laite täyttää kaikki eurooppalaiset vaatimukset. Mikäli määritelmät eivät täyty, ei laitetta voida merkitä terveydenhuollon CE-merkillä. Laitetta, jota ei ole CE-merkitty, ei voida saada markkinoille edes lahjoittamalla. (Ståhlberg 2015, 8.)

Merkinnän kanssa kannattaa olla kuitenkin tarkkana, sillä CE-merkki voi tarkoittaa muutaakin, kuin Euroopan Unionin vaatimusten mukaista tuotetta. 2000-luvun alusta tuli esille toinen CE-merkintä, joka juontaa juurensa sanoista ”China Export”. China Exportin merkintää on käytetty kiinalaisissa vientituotteissa. Merkinnät ovat lähes samannäköisiä, kuten kuvasta 3 huomataan. (Sira 2021)



Kuva 3. EU:n CE-merkintä sekä China Export-merkintä (Sira A. 2021)

Kansainväliset *standardit ISO ja IEC* ovat apuna laadunhallinnassa. Silmänpainemittareille määrätään ISO 13548 sertifikaatti, joka todistaa, että laitteet ja tarvikkeet ovat kansainvälisesti todettu vaatimusten ja laadunhallintajärjestelmän mukaiseksi teollisuudessa. ISO 13485 kuuluu ISO 9001-standardiin, jonka erityisvaatimuksia on riskianalyysit, steriilituotanto ja jäljitettävyys (DNV 2020).

### 3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen lähtee aina yrityksen johdosta, jota tässä tapauksessa kutsutaan HRM:ksi. HRM, Human resource management, tarkoittaa henkilöstön johtamista yrityksessä. HRM on ollut olemassa niin kauan, kuin on yleisesti ollut henkilöstä ja joku sitä johtamassa. Henkilöstöjohtamista on kuitenkin alettu kehittämään kansainvälisesti vasta 1980-luvulta. 1990-luvun alussa henkilöstöjohtaminen nähtiin jo osana yrityksen liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöresursseja alettiin ajattelemaan kilpailukyvyllisenä asiana. (Hallintoakatemia 2018.)

Henkilöstön johtamisen voi jakaa neljään osaan, jolloin henkilöstöstrategia on sen keskiössä. Ensimmäiseen osaan sisältyy kumppanit, eri kohde- ja sidosryhmät, henkilöstöressurssien rakenne ja roolit sekä johtoportaan roolit ja tehtävät. Toisessa osassa tarkastellaan henkilöstön prosesseja, kuten lain vaatimukset, lisäarvoa tuovat prosessit, kuten kilpailuetu, kehitys ja erottautuminen luoden myönteistä imagoa. Prosessit voivat olla kansainvälisiä, globaaleja tai paikallisia. Kolmannessa osassa keskitytään arvoihin, eettisyyteen ja vastuullisuuteen, jotka koskevat kaikkia, niin itse henkilöstöä, asiakkaita, kuin sidosryhmiäkin. Keskiössä on työhyvinvointi, työturvallisuus ja osaamisen kehittäminen. Neljäs osa muodostuu mittareista, jotka mittaavat edellä mainittuja osia arvioiden henkilöstöjohtamista ja organisaation menettelyjä, tuottavuutta ja tuloksellisuutta. (Hallintoakatemia 2018.)

Henkilöstöjohtamisen päätavoite on maksimoida työntekijöiden suorituskykyä yrityksessä ja täten parantaa strategisia tavoitteita. Hyvä henkilöstöjohtaminen saa aikaan osaavaa, motivoitunutta ja muutoskykyistä henkilökuntaa, joka voi tuoda arvoa paitsi yrityksen tai organisaation omistajille ja sijoittajille, myös henkilöstölle itselleen, johdolle ja esimiehille, asiakkaille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle ja yhteisölle muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Yhteiskunta ja yhteisö kiittää yrityksen työllistäessä ihmisiä ja tuottaessaan taloudellista arvoa, kuten verotuotot.
- Yritykselle ja sen työntekijöille arvoa tuottaa monet vaikuttamismahdollisuudet ja oma paikka yrityksessä, palkittavuus, turvallisuus, kehitysmahdollisuudet, oikeudenmukaisuus ja työhyvinvointi.
- Asiakkaille tärkeitä arvoja voivat olla laatu, luotettavuus ja yrityksen imago.
- Yrityksen omistajille ja sijoittajille tärkeintä on tuotto, kasvu ja yrityksen maine. Näihin vaikuttavat liikevaihto, tyytyväisyysmittaukset sekä palvelujen laatu ja määrä.
- Johto ja esimiehet puolestaan arvostavat henkilöstön riittävyyttä, pätevyyttä, yhteistyökykyä ja motivaatiota sekä toimivia prosesseja ja niiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Hallintoakatemia 2018.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi ja on tärkeää kehittää työntekijöitä jatkuvasti. Työntekijän ja esimiehen välinen suhde on työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeimpiä tekijöitä. Noin 75% irtisanoutumisista johtuu johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvistä ongelmista. (Sympa 2018.) Pitkä-aikaisen työsuhteen päättymisen aiheuttaa aina yrityksissä toimia työntekijän työtehtävästä riippuen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työtehtävien uudelleen organisointi sekä työaikojen muutokset. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

### 3.1 Osaaminen avainasemassa

Lominger-kompetenssien kehittäjien Michael Lombardon ja Robert Eichingerin tutkimusten mukaan esimiestehtävissä tärkeimmäksi osaamisen kriteeriksi voidaan nostaa yhteistyökyky, konfliktien ratkaisutaito, vaikuttamiskyky, asiakaslähtöisyys ja päätöksentekokyky. Lombardon ja Eichingerin mukaan oppimisen merkitys korostuu työtehtävästä ja asemasta riippumatta, sillä oppimiskyky ennustaa heidän tutkimustensa mukaan henkilön mahdollisuuksia edetä organisaatiossa menestyksekkäästi. Yksilöiden erilaisten persoonallisuuksien ja osaamisen takia ihmiset oppivat eri tavoilla. Toiset saavat parhaat tulokset työskentelemällä yksin, kun taas toiset tiiviisti tiimissä. Esimiestehtävissä onkin tärkeää tuntea oman organisaationsa jäsenten osaaminen, sillä se on edellytys tulosten parantamiselle ja kehittämiselle. Vaikeampaa kehittämistyöstä tekee vielä se, että pelkän työn teorian osaamisen sijaan esimiehen tulisikin taten tuntea sekä vastualueen tehtäviin liittyvä osaaminen, kuin myös alaisten osaamisen taso ja oppimistyylit riittävällä tasolla. (Sis-tonen 2008, 83-84.)

Osaamisen hyödyntämisessä voi suureksi esteeksi kehittyä oman osaamisen heikko tunteminen ja virheellinen käsitys omasta osaamisesta. Keinoja osaamisen kehittämiseen voi

olla osaamisen testaaminen käytännössä ja palautteen hakeminen muilta. Toiseksi esteeksi voi muodostua myös henkilön oma jaksamattomuus tai haluttomuus hyödyntää kaikkea osaamistaan. Jos työ on esimerkiksi jatkuvasti empatian tarjoamista ja muiden ymmärtämistä, ei henkilö välttämättä jaksaa käyttää tällaista osaamista enää kotiloissa tai toisinpäin. Kaikkea osaamista voidaan kuitenkin kehittää, oli kyse tiedoista, taidoista tai motiiveihin liittyvästä osaamisesta. Lähtökohta kehittämiseen ja oppimiseen lähtee eri työtehtävien vaadittavien osaamisten tunnistamisesta. Osaamisvaatimusten tunnistamisen, ymmärtämisen ja arvioinnin jälkeen johdonmukainen käytännönharjoittelu ja rakentavan palautteen saaminen ohjaavat kehittymistä oikeaan suuntaan. (Sistonen 2008, 84-86.)

### **3.2 Perehdytys ja työnopastus**

Perehdyttämisestä puhuttaessa tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joilla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen ihmiset, tavoitteensa, työtavat sekä itse työhön liittyvät muodollisuudet ja odotukset. Työsuojelulainsäädännössä on määritelty, että lähiesimies vastaa perehdytyksen ja opastuksen suunnittelusta sekä valvonnasta, mutta lähiesimies voi tarvittaessa delegoida perehdyttämisen koulutetulle työntekijälle, vastuun jäädessä silti esimiehelle. Ulkopuolisten työntekijöiden perehdytysvastuu on aina lähettävällä sekä vastaanottavalla työnantajalla. Työnantajien edustajien tulee sopia keskenään perehdytyksen toteutuksesta. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Perehdyttämisen sekä työnopastuksen erona on niiden sisältö. Työnopastus eroaa perehdyttämisestä siten, että työnopastukseen kuuluu itse työhön ja sen tekemiseen liittyvät asiat. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä sen vaiheet ja osat, joista itse työ muodostuu sekä siihen liittyvä osaaminen ja tietotaito. Työnopastus on tarpeellista silloin, kun työssä aloittaa uusi työntekijä, työnkuva vaihtuu, työmenetelmät muuttuvat, työpaikalla sattuu tapaturma tai turvallisuusohjeita laiminlyödään tai jos annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitsevat kaikki työpaikan koosta ja toimialasta riippumatta ja sen piiriin tulisi kuulua kaikki henkilöstöryhmät mukaan lukien esimiehet ja vuokratyöntekijät. Perehdyttämisen tulisi kattaa työpaikalla työskentelevien lisäksi myös asiakkaan luona tehtävät työt sekä ulkomaille työskentelemään lähtevät. Ulkomaille lähtevät saattavat tarvita perehdytystä verotuksesta, kohdemaan kulttuurista tai lainsäädännöstä. Työnantajan täytyy huolehtia perehdytyksestä myös kohdemaassa, kuten asuminen, työterveyshuolto ja työolosuhteet. Apuna perehdytyksen ja työnopastuksen toteuttamisessa voidaan käyttää Vartiaisen, Teikarin ja Pulkkinen kehittämää viiden askeleen mallia, joka

on yksi tunnetuimmista perehdytyksen avuksi kehitetyistä menetelmistä (kuva 4). (Työtur-



vallisuuskeskus 2013.)

Kuva 4. Viiden askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus 2013)

### 3.3 Perehdytyksen hyödyt

Hyvin suunniteltu perehdytys lyhentää perehdytykseen ja työtapojen oppimiseen käytettyä aikaa. Työturvallisuuslaissa edellytetään yleisesti työnantajaa perehdyttämään uudet työntekijät työpaikan työväliseisiin, tuotantomenetelmiin, turvallisuuteen, terveyteen ja yleisiin työolosuhteisiin liittyvistä asioista. Mikäli työpaikalla tapahtuu edellisiin liittyviä muutoksia, on työnantajan tarjottava riittävää perehdytystä myös muutos- ja käyttöönottilanteissa. Pidempään poissaolleiden työntekijöiden perehdytystä ei kannata jättää väliin, sillä monet asiat voivat muuttua jo lyhyessäkin ajassa, jolloin osaamisen puutteesta johtuen tuottavuus ja motivaatio laskevat. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

Perehdytyksen tavoitteisiin kuuluu myös tapaturmien ja sairaslomien ehkäiseminen. Turvallisuuteen liittyvien asioiden perehdytyksessä käydään läpi tapaturmariskit ja oikeanlaista työergonomiaa. Perehdytysprosessi jatkuu läpi työsuhteen ja sen kehittämiseen kannattaa kerätä palautetta kehityskeskusteluissa sekä työsuhteen päättyessä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

Perehdyttäjän työtehtäviin kuuluu yleisesti antaa ohjeita työtehtävien vaatimuksien mukaisesti ja niistä selviämiseksi, ohjata työntekijää tuottavaksi ja laadukasta työtä tekeväksi ammattilaiseksi, opastaa oikeiden ja turvallisten työmenetelmien käyttöön, kannustaa itenäisyyteen ja ongelmanratkaisukykyiseksi sekä käydä läpi työssä tapahtuvia muutoksia ja muita työpaikkaan liittyviä asioita. Hyvä perehdyttäjä on motivoitunut kouluttamaan uutta työntekijää ja ymmärtää, että kaikki oppivat eri menetelmillä ja eri aikaisesti. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

### **3.4 Hyvän perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon**

Onnistunut perehdytys lisää työntekijän sitoutuvuutta työpaikkaansa ja vähentää vaihtuvuutta. Perehdytys auttaa työntekijää hahmottamaan omaa osuuttaan yrityksessä sekä luomaan kokonaiskuvaa yrityksestä, jolloin työntekijä onnistuu luomaan suhteen yritykseen ja tätä kautta lisäämään motivaatiota. Varsinkin pidempiaikaisessa työsuhteessa perehdytyksessä on syytä käyttää aikaa itse yrityksen toiminnan kertaamiseen ja kertoa heti alussa yrityksen tuotteista, palveluista ja toimintatavoista tarkemmin. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

Hyvässä johtamisessa ja perehdyttämisessä avainasemassa on selkeys. Työntekijöiden on tiedettävä mitä heiltä odotetaan, mikä on heidän työkuvansa ja mitä tavoitellaan. Selkeät roolit ja toimenkuvat luovat pohjan motivaatiolle, tavoitteille ja osaamisen kehittämiseksi. Mikäli rooleissa ja toimintatavoissa on aukkoja, se tuo ennen pitkää ongelmia johtamiseen. Toisaalta liian tarkkoja työnkuvauksia ei kannata myöskään noudattaa, sillä tämä voi johtaa työntekijöiden haluttomuuteen ottaa vastaan työtehtäviä, joita ei ole mainittu työ- tai tehtäväkuvauksissa. Yksityiskohtiin ei ole tarpeellista paneutua, mutta varsinkin perehdytysvaiheessa tehtävien tarkempi läpikäynti on tarpeellista. Selkeä ja keskusteltu työnkuvaus on edellytys tehtävässä menestymiselle ja onnistumiselle. (Sistonen 2008, 100-102.)

Osaamisen kehittäminen on haastavaa ja aikaa vievää, joten niihin liittyvien tavoitteiden asettaminen riittävän ajoissa on ensiarvoisen tärkeää. Haastavat, mutta selkeät tavoitteet

ohjaavat työntekijöiden valintoja ja toimintaa ja saavat nämä ponnistelemaan, ylittämään itsensä ja toimimaan sisukkaasti. Keskustelu tavoitteista esimiehen ja alaisen välillä on ehdoton edellytys tavoitteiden saavuttamiselle ja siihen sitoutumiselle. Jokaisen yksilön määrittellessä tavoitteensa esimiehensä kanssa yhdessä, on sitoutumisen ja motivaation aste huomattavasti korkeampi, kuin ulkopuolisen asetellessa tavoitteet. (Sistonen 2008, 109-110.)

### **3.5 Toimiva viestintä**

Sisäinen viestintä on yksi organisaation tärkeimmistä toiminnoista, jonka merkitys kasvaa jatkuvasti. Tällöin myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen tulisi olla merkittävä sisäisen viestinnän tehtävä. Sisäisen viestinnän tehtävänä on luoda sekä lujittaa sitoutumista itse työhön sekä organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Kun uusi työntekijä tuntee perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja on perillä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä, sitoutuminen organisaatioon mahdollistuu. Sitoutunut henkilö tuntee kokevansa yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on myös valmis antamaan sille kaiken panoksensa. (Juholin 2009, 45.) Sitouttaminen on iso osa myös työhyvinvointia, sillä sitoutunut, innostunut työntekijä sekä voi hyvin, että kokee työniloa tekemästään työstä. Sitä tukevat hyvin onnistunut perehdytys, vuorovaikutteinen palaute sekä vaikuttamisen mahdollisuus työyhteisössä. (Juholin 2009, 47.)

Sisäisen viestinnän keskeisimpänä tehtävänä voidaan pitää henkilökunnan tulevaisuuden näkymistä kertomista, henkilökunnan tietoisuutta omaan työhönsä liittyvistä seikoista, työpaikkaan vaikuttavista asioista sekä kehityslinjoista. Sisäisen viestinnän on tarkoitus toimia välineenä, jolla saadaan organisaatio toimimaan tehokkaasti ja motivoituneesti sekä työntekijät viihtymään organisaatiossa. Viestinnän perusteiden mukaan uudella työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus ja oikeus kysyä sekä kyseenalaistaa ja pohtia yhteisön toimintaa ja käytäntöjä. (Juholin 2009, 46.) Huono perehdytys saattaa paljastua uudessa työyhteisössä jo ensimmäisinä päivinä, sillä uusi työntekijä saattaa tietämättään toimia yhteisön arvojen vastaisesti, mikäli häntä ei ole opastettu tarpeeksi toimimaan yrityksen periaatteiden mukaan (Juholin 2001, 32.). Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpää viestintä on, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon (Juholin 2009, 112.).



### 3.6 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan paljon muutakin, kuin tiedottamista. Se on vuorovaikutusta yhteisön sisällä, joka tekee asioista yhteisiä (kuva 5). Yhteishenki vahvistuu, vaihtuvuus vähenee ja luotettavuus kasvaa, kun organisaation asioista kuullaan ensin sisäisen viestinnän kautta. Kohderyhmänä viestinnässä on esimiehen ja alaisen välinen viestintä, osaston, yksikön, ryhmän tai tiimin jäsenten välinen viestintä, esimiehen ja tiimien välinen viestintä, esimiehen ja tiimin vetäjien välinen viestintä, tiimien välinen, koko työyhteisön ja ylimmän johdon välinen viestintä. (Recommended Finland Oy 2016.)



Kuva 5. Sisäinen viestintä (Recommended Finland Oy 2016)

Sisäisen viestinnän muotoja tulisi välillä tarkastella uudelleen, sillä se kehittyy ja elää ajan saatossa (Recommended Finland Oy 2016.). Erilaisina viestintäkanavina yrityksissä voi olla puhelimet, sähköposti, palaverit tai erilaiset pikaviestisovellukset, kuten Teams ja Yammer. Pikaviestisovellukset ovat lisääntyneet yritysten viestintävälineenä lähivuosina niiden helppouden ja nopeuden takia. Välitettävä viestintä aiheuttaa kuitenkin haasteita, sillä elekielen puuttuessa viestin voi tulkita väärin. Parhaimpina viestintämuotoina nähdään kanavat, joissa pystyy kuulemaan sekä lukemaan viestittävä asia. (Sininen meteo-riitti s.a.)

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa moniin osioihin: lähi- ja kaukokanaviin, suullisiin, kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin, horisontaalisiin ja vertikaalisiin kanaviin sekä epävirallisiin ja virallisiin kanaviin. Lähi- ja kaukokanavissa käytetään aina suoraa sekä välitettävää viestintää. Suoralla viestinnällä tarkoitetaan henkilökohtaista tapaamista ja välitettävä

viestintä muodostuu esimerkiksi sähköposteista. Lähikanavat ovat läsnä kaikissa yrityksissä päivittäin ja niiden tarkoitus on viestiä tiimiä koskevista asioista ja työtehtävistä kertomalla ja puhumalla. Suurissa yrityksissä lähikanavien käyttö on haasteellisempaa kuin pienissä yrityksissä, sillä kiire on yleensä huomattavasti suurempi, eivätkä johtajat ehdi keskustelemaan asioista kasvokkain. Näissä tilanteissa pidetään tehokkaasti asiat läpi käytäviä palavereita, jotta päästään mahdollisimman pian jatkamaan itse työtä. (Juholin 1999, 139-141.)

Kaukokanavien funktio on viestiä yrityksen sisällä eri tiimien välillä. Kaukokanavien viestimet ovat joukkoviestimiä, joilla voidaan tavoittaa suurempi yleisö kerralla, kuten sähköposti, yrityksen intra tai tiedote. Organisaatiossa kaukokanava on yleensä etäinen johtaja, joka viestii vertikaalisesti ja kirjallisesti. Viestinnän tulee olla selkeää, ymmärrettävää ja yksinkertaista, jotta kohderyhmä hyötyy viestinnästä. Suullisista kanavista tärkeimpiä ja yleisimpiä ovat kollegat, lähin esimies, työpaikan sisäiset kokoukset ja palaverit. Kirjallisia viestintäkanavia ovat sisäiset tiedotteet, kokouspöytäkirjat, muistiot sekä työpaikan ohjeistukset toimintatavoista. Sähköisiin kanaviin kuuluvat sähköposti, intra ja pikaviestintäsovellukset. (Juholin 1999, 150-154.)

Horisontaalisia viestintäkanavia ovat kollegat, samassa tai rinnakkaistiimissä työskentelevät sekä yhteistyökumppanit. Viestintä on usein suullista ja epävirallista. Työyhteisön epävirallinen viestintä on vapaamuotoista ja se tapahtuu usein lounas- tai kahvitauoilla. Epävirallinen viestintä täydentää olennaisesti virallisia viestintäkanavia. Työpaikoilla käytetäänkin tällaisesta usein nimitystä puskaradio. Sosiaalinen kanssakäyminen työpaikoilla mahdollistaa monipuolisen viestintäverkoston, jossa viestit ja sisäiset uutiset välittyvät usein virallista tiedotusta nopeammin. Vertikaalisen viestinnän kautta toteutetaan virallista viestintää, jota tarjoaa lähin esimies, muut esimiehet ja johto. (Siukosaari 1992, 50-55, 61-62.)

## 4 Projekti

Projekti on kertaluontoinen työ tai kokonaisuus, jolla on selkeästi määritelty alkamisajankohta, suunniteltu päättymisaika sekä tavoite lopputuloksesta. Projektin käynnistymiselle on lähtökohtaisesti asetettu jokin tarve, mahdollisuus, kriisi tai myönteinen muutos. Erilaisia projekteja toteutetaan tarpeen mukaan ja suuremmissa projekteissa voi olla mukana paljon pieniä projekteja, kuten asennus-, suunnittelu-, rakennus- ja käyttöönottoprojektit esimerkiksi talon rakennuksessa. Erilaisia yleisprojekteja voi olla tuotekehitys-, tutkimus-, tietojärjestelmä-, toimitus-, investointi- sekä toiminnan kehittämisprojekti. (Mäntyneva 2016, 10-13.)

Tuotekehitysprojektissa voidaan kehittää tai luoda kokonaan uusi tuote yrityksen tarpeen mukaan. Tuotekehitysprojektit ovat yleensä riskipitoisia, sillä tuotteen valmistusaikaa on vaikea määrittää eikä kuluja näin ollen pysty yleensä budjetoimaan oikein tai kustannusten takaisinmaksusta ei ole takeita. (Mäntyneva 2016, 10-13.)

Tutkimusprojektin määritteenä on kartoittaa ja kerätä tietoa valmiiksi määriteltyä tutkimusongelmaa varten. Tutkimusprojektin tarpeena voi olla esimerkiksi tuotekehityksessä olevan tuotteen toimintaedellytysten hahmottaminen. Tutkimusprojektit tavoittelevat yleensä hyötyä pidemmällä aikavälillä. (Mäntyneva 2016, 10-13.)

Toiminnan kehittämisprojekteja luodaan yleensä oman organisaation sisällä, mutta nykypäivänä on yleistymässä konsulttien palkkaaminen ratkaisemaan yritysten toimintojen ongelmia. Projektien tavoitteena on saada yritystoiminta tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Tällaisia projekteja käytetään yleisimmin toiminta- ja työtapojen kehittämiseen, osaamisen kehittämiseen sekä organisaation uudistamiseen. Toiminnan kehittämisprojekteissa pyritään pitkäaikaiseen lopputulokseen, sillä pelkkä toteutus ei riitä, vaan henkilöstökin pitää saada mukaan toiminnan muutokseen. (Mäntyneva 2016, 10-13.)

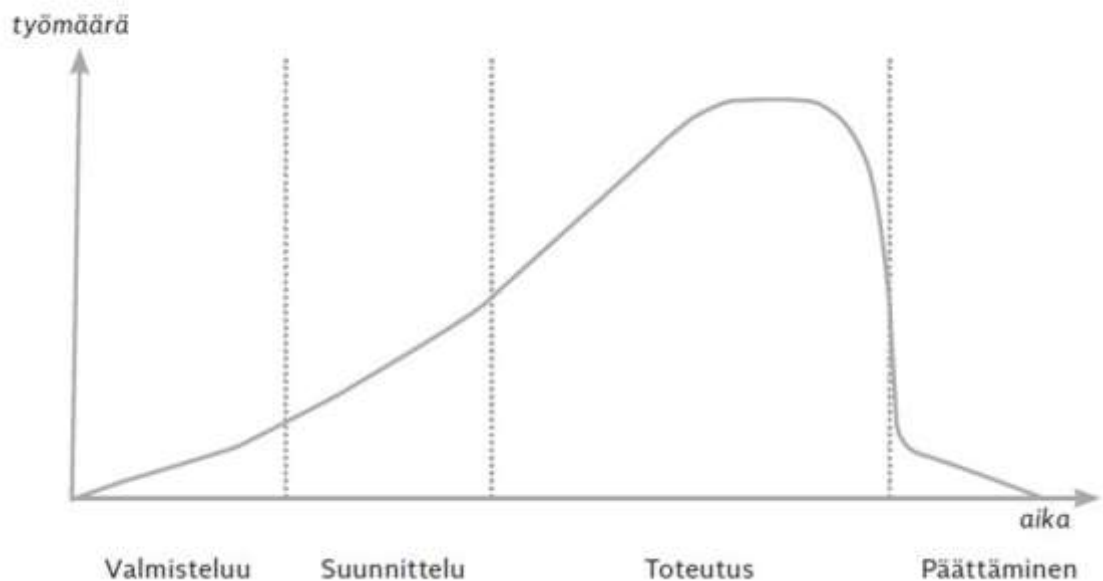
Toimitusprojektien tavoitteena on usein toimittaa asiakkaalle uusi tuote, palvelu tai ratkaisu. Yleisimmin toimitusprojekteja toteutetaan uuden tietojärjestelmän tai tuotantolinjan asennuksena ja käyttöönottoprojektina. Toimitusprojektilla on aina selkeä asiakas ja työlle asetetaan tarkka tavoite ja aikataulu. (Mäntyneva 2016, 10-13.)

Tyypilliset investointiprojektit koostuvat osaprojekteista, kuten rakennushankkeessa monista toimittajista, joille työmaa on itse projekti. Investointiprojekti on tilaajalle taloudellinen

panostus, jonka onnistuminen määrittää investoinnin onnistumisen. Projektin kannattavuutta lasketaan etukäteen investointilaskelmilla, joiden ohella arvioidaan lopputuloksen tuottoa. Muita investointiprojekteja voi olla esimerkiksi voimalaitos tai tuotantolinjasto. (Mäntyneva 2016, 10-13.)

#### 4.1 Projektin elinkaari

Projekti jaetaan yleisesti neljään vaiheeseen, joilla kaikilla on omat toiminnot, työskentelytavat ja ominaisuudet: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Jokaisella vaiheella on erilainen työmääränsä, josta osviittaa nähdään alla olevasta kuviosta 1. (Mäntyneva 2016, 15-16.)



Kuvio 1. Projektin elinkaari (Mäntyneva 2016)

Projektin käynnistämispäätöksen jälkeen toteutetaan yksityiskohtainen projektisuunnitelma. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi tarkat tavoitteet, projektin laajuus ja kattavuus sekä selvitetään vaihtoehtoisia ratkaisuja päästä lopputulokseen. On tärkeää kohdentaa projektille aikataulu, resurssit ja kustannukset riittävän tarkasti ja laatia erillinen varautumissuunnitelma riskien ja mahdollisten ongelmakohtien varalle. Kaikki edellä mainitut dokumentoidaan erilliseksi projektisuunnitelmaksi, johon on minimissään kuvattava projektin tuotokset, tehtävät, vastuunjako, aikataulu ja budjetti. (Mäntyneva 2016, 17.)

Projektin toteutusvaiheessa keskitytään toteuttamaan suunnitelman mukaista projektia, jonka yhteydessä valvotaan ja seurataan toteutumista resurssien käytöstä ja ongelmien

ilmetessä tehdään tarvittavia toimenpiteitä. Tärkeintä toteutusvaiheessa on tunnistaa ongelmat, jotka voivat haitata projektin etenemistä, jotta korvaaviin toimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä mahdollisimman pian havainnon jälkeen. (Mäntyneva 2016, 17.)

Projekti voidaan päättää lopputuotoksen valmistuttua ja projektipäällikön sen hyväksytyä loppuraportissaan. Projektien päättyessä laaditaan usein tiivis yhteenveto eli loppuraportti, jossa arvioidaan tuotoksen ja projektin onnistumista. Projektin päättyessä projektin organisaatio puretaan ja tuotos luovutetaan työn tilaajalle. Projektin päätösvaihe tulisi tehdä huolellisesti, jotta ylimääräisiä resursseja ei kulutettaisi. Yksi tärkeimpiä päätösvaiheen osia on projektin dokumentoinnin viimeistely ja arkistointi. (Mäntyneva 2016, 17.)

## **4.2 Projektityökalut**

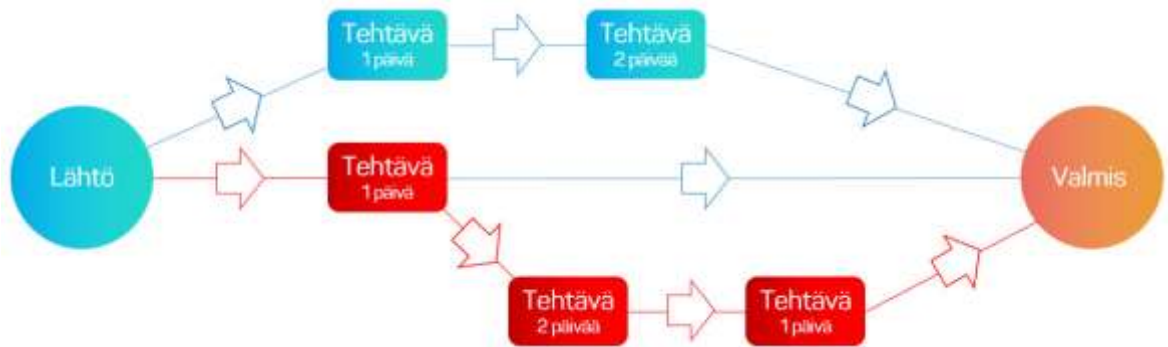
Erilaisia projekteja varten on suunniteltu niitä vastaavia projektityökaluja, eli menetelmiä niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kaikilla menetelmillä on omat ominaisuutensa ja minkälaisissa projekteissa ne toimivat. Tällaisia voivat olla vesiputousmalli, Agile, kriittisen polun menetelmä, kriittisen ketjun projektinhallinta, Six Sigma ja Kanban. (Agendum 2019.)

Vesiputousmallia voidaan käyttää, kun projektiin ei liity suurta riskiä ja projekti pystytään määrittelemään tarkasti ennalta. Vesiputousprojektia voidaan kuvailla niin, että vesi virtaa ylhäältä alas, eikä harhaile sivuille päin, eli suunnitelman ulkopuolelle. Aikataulu ja tavoitteet on ennalta määriteltäviä ja tiimi työskentelee tarkassa järjestyksessä. Muutoksia projektiin tehdään ainoastaan, jos se on välttämätöntä. Vesiputousmalli soveltuu paremmin suurempaan kertaluontoiseen projektiin, kun kehitysprojekteissa kannattaa suosia ketterämpiä menetelmiä. Vesiputousmenetelmän hyvinä puolina voidaan pitää sen ennalta tuottavia aikataulu-, budjetti-, kustannus- ja kannattavuusarvioita. Huonoina puolina pidetään ennakkoon tehtävää tarkkaa suunnitelmaa, muutosten teon kankeutta ja riskien ennakointien välttämättömyyttä. (Agendum 2019.)

Agilen perusideana on toimia työkaluna projekteissa, joissa muutokset ovat mahdollisia. Agile auttaa muutosten hallinnassa, mahdollistaa luovuuden projektissa ja lopputuloksen muokkaamisen. Agilessa koko projektia ei yritetä suunnitella ennakkoon, vaan projektin varrella mahdollisiin muutoksiin varaudutaan menetelmän avulla. Avainasemassa on tiivis yhteistyö tiimien ja sidosryhmien kanssa, jotta projektin läpiviennin kannalta pystytään tekemään oikeat päätökset jokaisessa projektin vaiheessa. Agilea suositellaan käytettävän

pienempiin ja luovuutta vaativiin projekteihin, mutta vaatii tiimiltä tiivistä sitoutumista. Valmis aikataulu ja budjetti on muutettavissa projektin aikana. (Agendum 2019.)

Kriittisen polun menetelmä (CPM, Critical Path Method) pyrkii hallinnoimaan projektin toisistaan riippuvia osia yksinkertaistamalla ne ja löytämällä kriittiset tehtävät, joihin tiimin kannattaa keskittyä. Menetelmä toteutetaan ensin listaamalla projektin tehtävät, kirjaimella tehtävien kestot ja tehtävien riippuvuudet toisiinsa ja lopuksi kirjataan projektin kriittisimmät hetket polun varrelta. (Agendum 2019.)



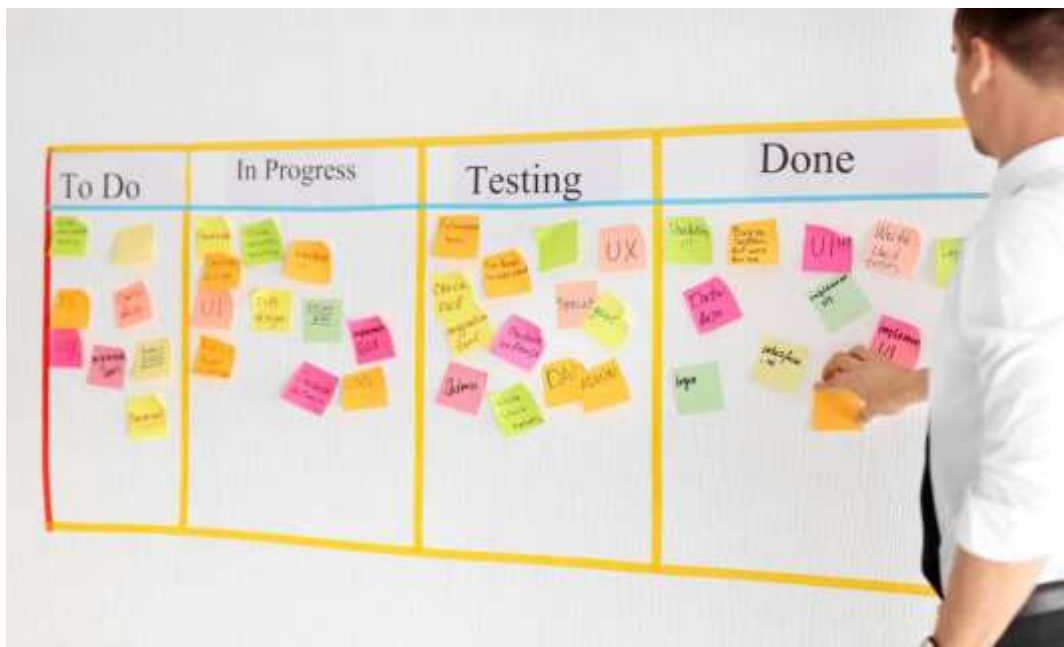
Kuvio 2. Kriittisen polun menetelmä (Agendum 2019)

Kaavion (kuvio 2) myötä voidaan arvioida mikä tehtäväpolku vaatii eniten työtä (kriittinen polku), jolloin sen myöhästyminen saattaa johtaa koko projektin myöhästymiseen. Menetelmää voidaan käyttää monissa projekteissa, joissa projektin osat ovat selkeästi riippuvaisia toisistaan, mutta sitä suositellaan käytettävän lähinnä projekteissa, joissa kriteerinä on aika, eikä esimerkiksi muut resurssit tai laadulliset kriteerit. Projektipäälliköiden on usein helppo seurata kriittisen polun menetelmän mallista, mitä seuraavaksi pitäisi tapahtua tai missä projektin vaiheessa milläkin hetkellä ollaan. Menetelmän huonoksi ominaisuudeksi on listattu liian syvä keskittyminen polun kriittisiin tehtäviin, vaikka muut tehtävät olisivat lähes yhtä kriittisiä. (Agendum 2019.)

Kriittisen ketjun projektinhallinta (CCPM, Critical Chain Project Management) pyrkii ohjaamaan ihmisresursseja oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan. Menetelmässä luodaan projektille aikataulu, johon kirjataan tehtävien kriittinen ketju, jolloin voidaan varata oikea määrä resursseja kullekin tehtävälle. Mikäli resursseja olisi aina loputtomasti saatavilla, olisi kriittisen ketjun tehtävät samat, kuin kriittisen polun menetelmässä. Menetelmä on toimiva silloin, jos projektissa on paljon tietyistä henkilöistä muodostuvaa osaamista. (Agendum 2019.)

Six Sigma on kehitysmenetelmä, joka pyrkii vähentämään virheellisten tulosten määrää ja lähestyy projektia tilastollisesta näkökulmasta. Menetelmällä tavoitellaan lähes täydellistä lopputulosta ja sitä käytetäänkin usein teollisuudessa ja aloilla, joissa virheet voivat olla erityisen kriittisiä. Six Sigma voi kuitenkin rajoittaa luovuutta, innovointia ja joustavuutta projektin aikana. (Agendum 2019.)

Kanbanin perusideana pyritään jatkuvaan kehittämiseen, hetkellisen työn määrän rajoittamiseen sekä visualisointiin. Kanban sopii hyvin projekteihin, joita halutaan kehittää, mutta ei tehdä kokonaan uudestaan. Kanbanissa projektin tehtävät järjestetään käyttäen Kanban-taulua (kuva 6), jossa on omat sarakkeet eri työvaiheille. Tehtäväsarakeilla on omat monivaiheiset "work in progress"-ilmoituksensa, joita työstetään järjestyksessä. Kanban auttaa näkemään, mitkä tehtävät seisovat paikoillaan ja mihin työaika projektissa kuluu. (Agendum 2019.)



Kuva 6. Kanban-taulu (Forbes 2018)

## 5 Projektin läpivienti

Projektin toteutus lähti käyntiin suunnitelman tekemisellä (kuva 7). Opinnäytetyötä varten luotiin suunnitelma, jonka mukaan projekti toteutettaisiin. Suunnitelmana oli aloittaa projekti tarkkojen tavoitteiden määrittelyllä, aikatauluttamalla projekti sekä tiedonkeruulla. Tämän jälkeen toteutettaisiin haastattelut, tulosten ja ongelmakohtien analysointi sekä niiden ratkaisut. Lopuksi kansio kootaan ja raportti kirjoitetaan loppuun. Raportin lopussa pohditaan kansion onnistumista ja toimeksiantajan tyytyväisyyttä lopputulokseen. Pohdinnassa käsitellään myös aikataulun pitävyyttä ja kehitysehdotuksia jatkoa varten.



Kuva 7. Projektisuunnitelma

### 5.1 Aikataulu ja vaiheet

Alkuperäisen suunnitelman mukaan projekti oli suunniteltu valmistuvan viimeistään vuoden 2020 joulukuun alkuun mennessä, jotta valmistuisin loppuvuodesta 2020. Aikataulu opinnäytetyölle oli seuraavanlainen:

Opinnäytetyön suunnitelman palautus 12.6.2020.

1/3 osa opinnäytetyöstä valmis 5.7.2020.

2/3 osa opinnäytetyöstä valmis 6.9.2020.

3/3 osa opinnäytetyöstä valmis 1.11.2020.

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkaa tietoperustasta, jota täydennetään koko työn ajan. Seuraavaksi edetään haastatteluihin, jotta voidaan analysoida tuotteen tekoon tarvittavia tietoja ja materiaaleja. Seuraava etappi on kasata tarvittavat materiaalit ja liittää ne yhteen



ja koota kansio. Kaikissa väleissä on tärkeää saada toimeksiantajan hyväksyntä materiaalien kokoamiseen, jotta lopputuloksesta tulisi mahdollisimman tehokas työntekijöiden avuksi. Hyväksyntävaiheisiin on jätetty hieman varaa aikatauluun. Lopuksi kansio hyväksytetään kokonaisuudessaan toimeksiantajalla.

## **5.2 Tutkimus työn tukena**

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa yleisesti kahteen osaan, kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen, jotka tunnetaan paremmin laadullisena- ja määrällisenä tutkimusmenetelmänä. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) nostavat esille, että kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten, jolloin tutkimuksessa määrä ei ole tärkein, vaan tutkimus toteutetaan vertailemalla erilaisia asioita, Kvalitatiiviset tutkimukset ovat laajoja ja niiden tuloksia voi olla hankala avata, mutta hyvin suunnitellulla ja tehdyllä laadullisella tutkimuksella voidaan kuitenkin saada monipuolista tietoa ja ymmärtää aiheen syy-seuraussuhteita paremmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä vastaajien otoskoko on pieni, eikä sovi määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen. Lisäksi tarkoitus oli selvittää vastaajien kokemuksia perehdytykseen liittyen, jota kvalitatiivisen tutkimuksen ominaiset mitä, miksi ja miten – kysymykset auttavat selvittämään.

### **5.2.1 Haastattelu**

Tutkimusmenetelmänä haastatteluja on paljon erilaisia eri tarkoituksiin. Aineiston keruussa tutkimusta varten voidaan käyttää strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ja niiden sanamuodot on ennalta määritettyjä. Kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle samalla tavalla. Strukturoitu haastattelumuoto on yleensä helpoin tapa myös määrällisessä tutkimuksessa, sillä sen tulokset ovat helposti käännettävissä numeeriseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44-45, 64-65.)

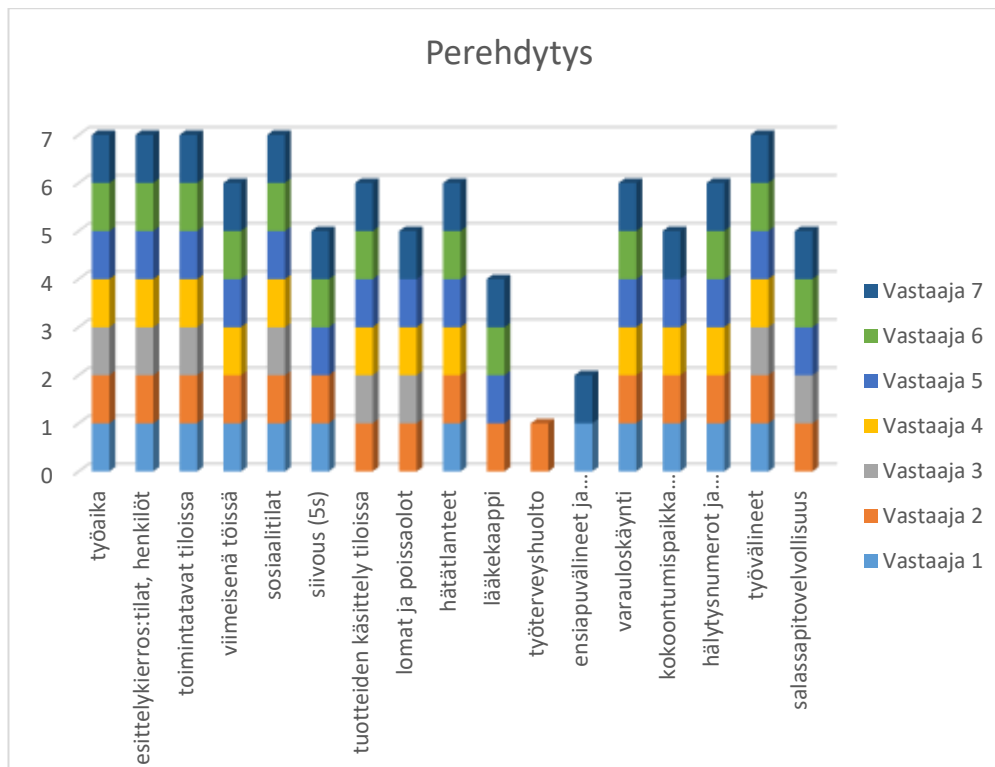
Perehdytyskansiota varten valittiin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu tukemaan työtä, sillä siinä on paljon samoja asioita, kuin teemahaastattelussa. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelu toteutettiin lomakehaastatteluna seitsemälle työntekijälle, jotka saivat vastata vapaasti ja anonyymisti valmiiksi tehtyyn kysymyspohjaan, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman totuuden mukaisia. Lomake löytyy raportin liitteenä (liite 1. Haastattelulomake).

Kysymykset olivat seuraavat:

1. Kuka perehdytti sinut varastolle?
2. Oliko perehdytys tarpeeksi laaja?
3. Mitä seuraavista kohdista perehdytyksessäsi käytiin läpi?
  - Työaika
  - Esittelykierros – tilat, henkilöt
  - Toimintatavat tiloissa
  - Viimeisenä töissä
  - Sosiaalitulat
  - Siivous (5S)
  - Tuotteiden käsittely tiloissa
  - Lomat ja poissaolot
  - Häätätilanteet
  - Lääkekaappi
  - Työterveyshuolto
  - Ensiapuvälineet ja ensiapuosaavat tiloissa
  - Varaueloskäynti
  - Tulipalon sattuessa oleva kokoontumispaikka
  - Hälytysnumerot ja varaston osoite
  - Työvälineet
  - Salassapitovelvollisuus
4. Opastettiinkö itse työhön perusteellisesti?
5. Olisitko kaivannut enemmän opastusta työhön?
6. Muuta mainittavaa perehdytykseen/opastukseen liittyen?

### **5.2.2 Analysointi ja kehitysehdotukset**

Vastauslomakkeista nousi selkeästi esille perehdytyksen olleen laaja (100%) ja perehdyttävät kokivat saaneensa paljon apua muilta työkavereilta ja esimieheltä tarvittaessa. Alla olevasta kaaviosta (kuvio 3) voidaan huomata, että kaikki seitsemän vastaajaa ovat saaneet perehdytyksen työaikoihin, työtiloihin, toimintatapoihin ja työvälineisiin, mutta ainostaan yksi vastaaja on ollut tietoinen työterveyshuollon mahdollisuuksista tai onko sel-laista olemassa tässä yrityksessä.



Kuvio 3. Haastattelun tulokset

Haastatteluni tulokset eivät ole täysin valideja, sillä osa vastaajista on ollut yrityksessä töissä sen perustamisesta asti, jolloin perehdytystä ei ole vielä ollut, vaan toimintatavat ovat muodostuneet yrityksen kasvaessa. Osan oli myös vaikeaa muistaa enää monen vuoden takaa omaa perehdytyskokemustaan.

Vastauksista oli silti paljon hyötyä, sillä vastausten analysoinnista näkee mihin on syytä panostaa enemmän ja mitkä asiat ovat jo hyvin perehdytyskansiota rakennettaessa. Perehdytystä on kaaviosta päätellen lisättävä ainakin ensiapuvälineiden tiedostamisesta sekä siitä mistä ne löytyvät jatkossa. On myös tärkeää, että työntekijät tietävät, ketkä ovat käyneet ensiapukoulutuksen ja toimivat varastolla ensiapuvastaavina.

Varastolla on toiminnassa myös 5S, joka on työpaikan organisointiin ja tuottavuuteen vaikuttava standardimalli. 5S muodostuu viidestä sanasta, jotka ovat sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. 5S parantaa yrityksen siisteyttä, työturvallisuutta, tuottavuutta, lisää viihtyisyyttä, vähentää välineiden etsimiseen kuluvaan aikaa sekä helpottaa ja nopeuttaa työn tekemistä (Lean Lion 2019). Vastausten perusteella muodostetusta kaaviosta (kuvio 3.) huomaamme myös, että 5S toimintaan voisi lisätä perehdytystä, samoin kuin paloturvallisuuteen ja siihen liittyvään kokoontumispaikkaan sekä yrityksen salassapitovelvollisuuteen.

Yrityksessä on ollut käytössä perehdytyslomake, mutta vain kaksi seitsemästä oli täyttänyt sen perehdytyksen yhteydessä. Tämä olisi tärkeää ottaa uudelleen käyttöön päivitettyinä mallina, jolloin jokaisen työntekijän perehdytystä ja laitekoulutuksia olisi mahdollista seurata. Päivitettyyn lomakkeeseen merkittäisiin myös perehdytyksen seuranta, jota moni työntekijöistä oli toivonut tutkimuksen yhteydessä.

### 5.3 Produkti

Projektisuunnitelman sekä haastattelun tarkoituksena oli saada selkeä ajatus kansion pääluvusta, jotta kokoaminen olisi helpompaa. Aluksi käytiin läpi nykyistä perehdytysprosessia, joka oli seuraavanlainen:

- Vastaanotto ja perehdytyksen käynnistäminen
- Perehdytys työtilaan, työkavereihin/työtehtäviin, työturvallisuuteen
- Perehdytyslomake (osalla)
- Tehtäväkohtainen työhönopastus työkaverin välityksellä
- Yleinen neuvonta
- Kehityskeskustelut

Tämän perusteella voidaan huomata, että perehdytyskansion merkitys on suurin uuden työntekijän vastaanoton sekä työhönopastuksen välissä. Tarkoituksena on, että ennen itse työhön opastusta käydään läpi yritysperiaatteita, pelastussuunnitelma ja muita varastolla työskentelemiseen liittyviä asioita, jolloin perehdytys tapahtuisi seuraavassa järjestyksessä:

- Alustavat toimenpiteet (perehdytysmateriaalit valmiina, jotta tarvittaessa kuka vaan voi perehdyttää tai nimetyt henkilöt)
- Työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen
- Perehdytys yritykseen, työtiloihin, varaston tapoihin, välineisiin, turvallisuuteen, työkavereihin, työtehtäviin, yleiset säännöt
- Perehdytyskansion antaminen luettavaksi
- Perehdytyslomake
- Tehtäväkohtainen työhönopastus työkaverin välityksellä
- Perehdyttämisen jatkaminen työnteon ohessa uusien asioiden ilmetessä, seuranta
- Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen kehityskeskusteluissa

Perehdytysuunnitelman tai perehdytysprosessin muuttaminen tai laatiminen ei ole osa produktia, mutta kansiota kootessa oli tarpeen selvittää perehdytyksen kulku alusta loppuun.

Kun perehdytysuunnitelma oli saatu selville, oli aika alkaa kokoamaan itse produktia, eli perehdytyskansiota. Kansion kokoamisvaiheeseen tultaessa oli etsitty valmiiksi yrityksen

Intrasta perehdytysmateriaaleja ja tietoja yrityksestä, jotka sopivat kansion kokonaisuuteen. Materiaalien etsintä ja tallennus tapahtui jo ennen opinnäytetyön aloittamista keväällä 2020, perehdyttäessä uusien työntekijöiden perehdytysmateriaaleihin. Materiaaleja löytyi paljon konsernin erilaisista oppaista, joita muokattiin tarpeen mukaan koskemaan varaston toimintaa. Materiaaleista jätettiin pois asioita, jotka koskivat pelkästään yrityksen omia työntekijöitä vuokratyöntekijöiden sijaan, kuten käyntikortti-asiat ja työmatkat.

Materiaalien oltua suurin piirtein kasassa, oli aika päättää minkälaisessa muodossa kansio koottaisiin. Kansiota pyöriteltiin niin Wordissa, kuin Powerpointissäkin, mutta loppujen lopuksi perehdytyskansio päädyttiin kokoamaan Powerpointillä, jotta siitä tulisi mahdollisimman selkeä, visuaalinen ja helposti luettava. Kansilehden hahmottelun jälkeen edettiin dia kerrallaan alkuperäisen suunnitelman sisällön mukaan ja lopuksi laadittiin sisällysluettelo. Alkuperäisen sisällön lisäksi lisättiin myös muita yrityksen Intrasta löytyneitä materiaaleja, jotka olivat tarpeellisia saattaa uusien työntekijöiden tietoisuuteen. Pääotsikoita muodostui kaiken kaikkiaan 11 kappaletta ja sivuja liitteineen 87 kpl (kuva 8).

Perehdytyskansion pääotsikot ovat seuraavat:

- Organisaatio
- Konsernirakenne
- Yhteystiedot
- Varaston rakenne
- Työaika
- Työhöntulotarkastus
- Työterveyshuolto
- Tietoturva
- Toiminta ja työtavat
- Varaston tilat
- Turvallisuus
- Liitteet
  1. Perehdytyslomake
  2. Pelastussuunnitelma
  3. Päihdeohjelma
  4. Tuotanto- ja tarkastustilan siivousohje
  5. Toiminta tuotanto- ja tarkastustiloissa
  6. Tuotteen pakkaus- ja toimitusprosessit



Kuva 8. Perehdytyskansio

Sisällön ollessa valmis digitaalisessa muodossa, sivut tulostettiin paperista kansiota varten. Sivut aseteltiin erikseen muovitaskuihin ja liitettiin erikseen ostettuun mustaan kovakantiseen kansioon. Tässä vaiheessa kansioon tulevaa perehdytyslomaketta ei oltu vielä laadittu. Lomakkeen tekemiseen, visuaalisen ilmeen muuttamiseen ja tietojen päivittämiseen meni eniten aikaa verrattuna produktin muihin osiin. Tämä johtui siitä, että lomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja visuaalinen Canvas-ohjelman avulla. Canvas ei kuitenkaan sopinut perehdytyslomakkeen tekemiseen, jonka vuoksi päädyttiin Excel-lomakkeeseen. Yrityksen alkuperäinen perehdytyslomake on laadittu myös Excelillä, josta päädyttiin lopuksi tekemään uudenlainen Excel-taulukko visuaalisemmassa ja värikkäämmässä muodossa sekä yrityksen logolla varustettuna. Tämän jälkeen perehdytyskansiota verrattiin suunnitelmaan ja annettiin valmiina toimeksiantajalle lopullisen hyväksynnän ja palautteen saamiseksi.

Kansion sisältöä ei ole avattu opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti, sillä se on salassa pidettävä. Perehdytyskansio löytyy opinnäytetyön liitteestä (liite 2. Perehdytyskansio).

## 6 Pohdinta

Kansion kokoaminen oli haastavaa ja aikaa vievää, mutta erittäin opettavaista. Selatesani yrityksen materiaaleja Intrasta opin paljon uusia asioita. Maaliskuun alussa antaessani perehdytyskansion seitsemän vuotta yrityksessä työskenneelle kollegalleni luettavaksi ja saadakseni mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, sain osakseni hämmästyksiä, sillä hän ei ollut kuullutkaan monesta kansion sisältämästä asiasta koskien yritystä. Tällöin totesin, että ainakin siitä selvästi on jotain hyötyä, mikäli se auttaa pidempiaikaisempia työntekijöitä oppimaan uutta.

Saavutin tavoitteeni ja sain toteutettua varaston tarpeisiin sopivan perehdytyskansion, jonka avulla osoitetut työntekijät voivat tarvittaessa perehdyttää uudet työntekijät varastolle. Perehdytyskansioista ei pitänyt aluksi tulla näin laajaa, mutta sain koottua runsaasti hyviä materiaaleja, jotka varmasti auttavat uusia työntekijöitämme työn aloittamisessa ja oppimisessa. Aikataulu ei pitänyt projektissa henkilökohtaisten sattumusten vuoksi ja työ myöhästyi alkuperäisestä aikataulusta neljän kuukauden verran.

Sain toimeksiantajalta hyvää palautetta produktistani, joka kommentoikin työn olevan erittäin tarpeellinen, ajankohtainen ja pitkään puhuttu. Hänen mukaansa perehdytyskansiossa on tuotu esille oleellimmat asiat, jotka uudelle työntekijälle tulee kertoa työssä aloittaessaan ja sisältö on rajattu hyvin varaston tarpeisiin sopivaksi. Yhteydenpito toimeksiantajaan sujui helposti, sillä pystyin työpäiväni aikana keskustelemaan, keräämään vinkkejä ja palautetta työtäni varten.

Jatkoa varten perehdytyskansiota tulee päivittää, mikäli varaston toimintatavoissa tulee muutoksia. Jatkotoimenpiteenä voidaan myöhemmässä vaiheessa tehdä tutkimusta, miten perehdytyskansio on vaikuttanut varaston tehokkuuteen ja työmotivaatioon. Olisi myös mielenkiintoista kuulla itse, miten perehdytettävä on ottanut vastaan saamansa perehdytyksen ja onko kansio auttanut perehdyttäjää itseään.

## Lähteet

Agendum 2019. Agile, Waterfall, Kanban ja muut: 6 yleistä menetelmää projektityöhön - ja miksi sinun kannattaa valita omasi? Luettavissa: <https://www.agendum.com/projektinhallinta/metodit-projektityohon>. Luettu: 11.4.2021.

DNV 2020. ISO 13485 – laadunhallintaa lääkitieteellisille laitteille. Luettavissa: <https://www.dnvgl.fi/services/iso-13485-laadunhallintaa-laakinnallisille-laitteille-3282>. Luettu: 27.04.2020.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teenme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>. Luettu: 27.7.2020.

Euroopan parlamentin ja neuvoston neuvoston direktiivi aktiivisia implantoitavia lääkitieteellisiä laitteita koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä (90/385/ETY). Annettu 20.6.1990.

Forbes 2018. How To Use Kanban To Become Insanely Productive: A Short Guide. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/bryancollinseurope/2018/07/19/how-to-use-kanban-to-become-insanely-productive-a-short-guide/?sh=790f59493c16>. Luettu: 11.4.2021.

Hallintoakatemia 2018. Luettavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>. Luettu: 04.09.2020.

Healthtech 2020. Suomen terveysteknologian vienti ylitti kaksi miljardia euroa - kasvua edellisvuodesta lähes 10 prosenttia. Luettavissa: <https://healthtech.teknologiateollisuus.fi/en/node/2077> Luettu 28.2.2021.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 30.7.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hämeenaho, P. & Koskinen-Koivisto, E. 2014. Moniulotteinen etnografia. Ethnos-toimite 17. Ethnos ry. Helsinki.



Icare Finland Oy 2015. Products. Luettavissa: <https://www.icaretonometer.com/products/>.  
Luettu: 23.7.2020.

James, W. 1955. Pragmatism and Four Essays from the Meaning of Truth. Meridian Books/The Worlds Publishing Company. Cleveland, Ohio.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Porvoo.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Infor. Juva.

Recommended Finland Oy 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Luettavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. Luettu: 5.4.2021.

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys-opas. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4). Luettu: 4.9.2020.

Lean Lion 2019. Miksi 5-S. Luettavissa: <https://www.leanlion.com/miksi-5s>. Luettu: 29.09.2020.

Miltton 2016. Hyvä yritys. 10 Näkökulmaa yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen. Luettavissa: [https://hmmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/1479898/mod\\_resource/content/1/Miltton\\_InsightsIV\\_Hyva\\_yritys\\_3painos.pdf](https://hmmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/1479898/mod_resource/content/1/Miltton_InsightsIV_Hyva_yritys_3painos.pdf). Luettu: 29.7.2020.

Mäntyneva, M. 2016. Helsingin seudun kauppakamari. Hallittu projekti. Printon. Viro.

Revenio Group 2019. Annual report. Luettavissa: [https://assets.website-files.com/5e2992deb7c9a87ead7162cc/5e563a81c87b5c5b386f7eb7\\_Revenio\\_annual\\_report\\_2019.pdf#page=23](https://assets.website-files.com/5e2992deb7c9a87ead7162cc/5e563a81c87b5c5b386f7eb7_Revenio_annual_report_2019.pdf#page=23). Luettu: 27.7.2020.

Revenio Group. Icare. Luettavissa: <https://www.reveniogroup.fi/icare>. Luettu: 23.7.2020.

Revenio Group. Revenio. Luettavissa: <https://www.reveniogroup.fi/revenio>. Luettu: 23.7.2020.

Saaranen-Kauppinen, A.& Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 4.5.2020.

Sininen meteoriitti. Teams vai Yammer? Vai SharePoint tai Outlook? Milloin käytän mitään? Luettavissa: <https://meteoriitti.com/2018/01/24/teams-vai-yammer-vai-sharepoint-tai-outlook/>. Luettu: 13.4.2021.

Siukosaari A. 1992. Yritysviestinnän opas. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Sira, A. 2021. Starfish Medical. How to identify a Conformité Européenne mark vs a China Export mark. Luettavissa: <https://starfishmedical.com/blog/conformite-europeenne-mark-vs-a-china-export-mark/>. Luettu: 31.03.2021.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Sustainability 2018. Global Reporting Initiative: Switch from GRI G4 to Standards Due. Luettavissa: <https://www.sustainability-reports.com/global-reporting-initiative-switch-from-gri-g4-to-standards-due/>. Luettu: 13.3.2020.

Ståhlberg T. 2015. Terveystieteiden laitteen lakisääteiset määräykset kansainvälisillä markkinoilla. Tekes. Helsinki. Luettavissa: [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/terveydenhuollon\\_laitteen\\_lakisaaiteiset\\_maaraykset\\_opas.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/terveydenhuollon_laitteen_lakisaaiteiset_maaraykset_opas.pdf). Luettu: 27.7.2020.

Sympa 2018. Kehityskeskusteluopas. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>. Luettu: 24.4.2020.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu: 31.03.2021.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino. Tampere.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelulomake

Kysymyksiä Reetan opinnäytetyötä varten. Vastaa kysymyksiin anonyyminä ja mahdollisimman rehellisesti. Vastaa kaikkiin kohtiin.

1. Kuka perehdytti sinut varastolle? / Toinen työntekijä vai esimies?

---

2. Oliko perehdytys tarpeeksi laaja? Saitko tarpeeksi tietoa?

---

---

3. Mitä seuraavista kohdista perehdytyksessäsi käytiin läpi?

- Työaika
- Esittelykierros – tilat, henkilöt
- Toimintatavat tiloissa
- Viimeisenä töissä
- Sosiaalitilat
- Siivous (5S)
- Tuotteiden käsittely tiloissa
- Lomat ja poissaolot
- Häätätilanteet
- Lääkekaappi
- Työterveyshuolto
- Ensiapuvälineet ja ensiapuosaavat tiloissa
- Varauloskäynti
- Tulipalon sattuessa oleva kokoontumispaikka
- Hälytysnumerot ja varaston osoite
- Työvälineet
- Salassapitovelvollisuus

3. Opastettiinko itse työhön perusteellisesti?  
Olisitko kaivannut enemmän opastusta?

---

---

4. Oletko täyttänyt perehdytyslomaketta?

---

5. Muuta mainittavaa perehdytykseen/opastukseen liittyen?

---

---

---

KIITOS!