



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN JA SEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Juho Ahonen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Helmikuu 2019



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN JA SEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Juho Ahonen

Ohjaaja: Pekka Kess

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Helmikuu 2019

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Ahonen Juhon		Työn ohjaaja yliopistolla Kess P. Professori	
Työn nimi Työhön perehdyttäminen ja sen hyvät käytännöt			
Opintosuunta	Työn laji Kandidaatintyö	Aika Helmikuu 2019	Sivumäärä 31
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkielmassa keskitytään työtehtävien perehdytykseen, jota käsitellään turvallisuuden näkökulmasta, sekä tarkastellaan turvallisuudesta ja hyvinvoinnista epäsuorasti muodostuvaa toimintaa parantavia tekijöitä. Ydinvoima-ala on todettu korkean työturvallisuuden alaksi, joten tutkielmassa on otettu ydinturvallisuusohjeet käsittelemään ydinvoima-alan kokemuksen pohjalta laadittuja säädöksiä, sekä miten näitä säädöksiä voidaan hyödyntää muilla toimialoilla.</p> <p>Tutkielmasta on jätetty pois käytäntöihin perehdyttäminen työn laajuuden ja tarkoituksenmukaisuuden takia. Koulutuksen ja kehittämisen tarkoitus on antaa työntekijöille tarvittavat taidot työtehtäviensä toteuttamiseen sekä tarpeelliset kehittymismahdollisuudet. Tätä tutkielmaa pystytään käyttämään sovellettuna myös työpaikan käytäntöihin perehdyttämiseen.</p> <p>Yleisenä ongelmana on, että perehdyttäminen tehdään kevyesti, vaikka perehdyttämisellä rakennetaan pohja henkilöstön tuottavuudelle. Tutkielmassa käydään läpi yleisiä asioita, joita henkilön perehdytyksessä tulee huomioida ja joita on hyvä toiminnankehityksen kannalta harjoittaa, unohtamatta laissa määriteltyjä kohtia.</p> <p>Perehdytyksen tarkoituksena on kouluttaa työntekijä toimimaan turvallisesti ja itsenäisesti. Perehdytystä arvioitaessa tulee pohtia perehdytyksen ajankäytön, kustannusten sekä laajuuden keskinäisiä riippuvuuksia ja näiden priorisointeja.</p> <p>Tutkielmassa korostuvat dokumentoinnin edut toistuvassa työskentelyssä — hyvin tehdyllä dokumentoinnilla helpotetaan tulevaa työtä. Työhön perehdyttämisessä dokumentoinnilla pystytään hyödyntämään aiempia kokemuksia, toistamaan hyväksi todettuja tapoja, sekä todentamaan perehdytyksen aikaiset tapahtumat. Dokumentoitua tekemistä on helpompi analysoida ja kehittää.</p> <p>Koska perehdyttäminen on henkilöstön kehittämisen kulmakivi, sitä parantamalla voidaan tehdä yksinkertainen, mutta suuri investointi työkyvykkyyden parantamiseksi. Työkyvykkyyden kehitys kuvastuu organisaation tulokseen.</p> <p>Hyvät käytännöt ovat kehittyneen organisaation potentiaalisia kehitysalueita. Organisaation osatessa perusteet työhön perehdyttämisestä, voidaan toimintaa tehostaa hyvien käytäntöjen integroimisella jo olemassa oleviin käytäntöihin.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial engineering and management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Ahonen Juho		Thesis Supervisor Kess P. Professor	
Title of Thesis			
Major Subject	Type of Thesis Bachelor's Thesis	Submission Date February 2019	Number of Pages 31
<p>Abstract</p> <p>The thesis focuses on the introduction of the work tasks, which is discussed in the work from the point of view of safety, as well as the factors that improve the activity indirectly formed from safety and wellness. The nuclear power industry has been identified as a high occupational safety area in Finland, so the thesis introduces nuclear safety guidelines for dealing with legislation developed, on the basis of experience of the nuclear industry, and how these regulations can be used in other industries.</p> <p>In the thesis, the introduction of practicalities hasn't been reviewed for focus and length of thesis. The purpose of education and development is to provide employees with the skills they need to fulfil their duties, and the development skills they need. This thesis can also be used applied to introduction of practicalities.</p> <p>The general problem is that the introduction is done lightly, even though the introduction can be used to build a base for better employee productivity. The thesis examines general issues, that should be taken into focus in a person's introduction and is good for the development of activities without forgetting the points defined in the law.</p> <p>The purpose of introduction is to train the employee to work safely and independently. When evaluating the introduction, the prioritization of time, costs and scope and their interdependencies should be considered.</p> <p>The thesis emphasizes the benefits of documentation in recurring work — well-documented documentation to facilitate future work. Documentation on job orientation can be used to present on past experiences, repeat good practices, and to verify events during orientation. Documented procedures are easier to analyse and develop.</p> <p>As introduction is the cornerstone of staff development, improving it can make a simple but great investment to improve working capability. Capability development is reflected in the organization's performance.</p> <p>Good practices are potential development areas for a more advanced organization. In part of the organization, the basics of inducing work can be enhanced by integrating good practices into existing practices.</p>			
Additional Information			

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	9
ABSTRACT	10
SISÄLLYSLUETTELO	11
1 JOHDANTO	12
2 TAUSTA	13
2.1 Laki	14
2.2 YVL-Ohjeet	15
2.2.1 Yleistä perehdytyksestä,	15
2.2.2 Perehdyttäjän tarkempi ohjeistus	17
2.2.3 YVL-ohjeiden hyödyntäminen muilla toimialoilla	18
3 PEREHDYTYKSEN SUUNNITTELU	19
4 PEREHDYTYKSEN TOTEUTUS	22
5 HYVÄT KÄYTÄNNÖT	25
5.1 Ryhmätyöskentely perehdyttämisessä	25
5.2 Tavoitteiden asettaminen	26
5.3 Perehdyttämisen arviointi	27
6 HYÖDYT INVESTOINTINA	29
7 YHTEENVETO	30
Lähteet	31

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa keskitytään työtehtäviin perehdyttämiseen ja odotetaan lukijalta perustietoja työpaikan käytäntöjen perehdyttämisestä. Perehdyttäminen on osa suurempaa henkilöstön kyvykkyyden parantamismallia, People Capability Maturity Model (P-CMM), mitä on käytetty myös työn lähteenä.

Tutkielmassa käsitellään työhön perehdyttämistä myös turvallisuuden näkökulmasta. Ydinvoima-ala on todettu korkean työturvallisuuden alana, joten tutkielmassa on otettu ydinturvallisuus ohjeet käsittelemään ydinvoima-alan kokemusten pohjalta laadittuja säädöksiä. Ydinturvallisuusohjeet ovat paremmin tunnettu YVL-ohjeina. Ydinturvallisuudessa on minimoitu laiterikkojen mahdollisuudet. Ohjeita soveltamalla pienemmässä mittakaavassa pystytään parantamaan muiden alojen turvallisuutta, mikä tukee tuottavuutta ja toimintaa.

Perehdytyksellä tarkoitetaan työntekijän peruskoulutusta työpaikan käytäntöihin, sekä perustietoihin työtehtäviensä suorittamiseksi (TEHY 2018.). Tutkielmassa keskitytään työntekijän peruskoulutukseen työtehtävien suorittamiseen vaativiin perustietoihin ja jätetään käytäntöihin perehdyttäminen pois työn laajuuden ja tarkoituksen mukaisuuden takia.

Koulutuksen ja kehittämisen tarkoitus on antaa työntekijöille tarvittavat taidot työtehtäviensä toteuttamiseen, sekä tarpeelliset kehittymismahdollisuudet. Tärkein asia koulutuksella ja kehittämisellä on erottaa työn tekemisen perustasoon vaadittavat taidot ja erottaa ero kehittyneistä työskentelytaidoista. Yksiköt kehittävät koulutussuunnitelmat työntekijöidensä pätevyyksien varmistamiseksi. Henkilöiden saavutettua perustiedot, perehdytyksen, he voivat jatkaa taitojensa kehittämistä kohti seuraavia tavoitteita. (P-CMM 2009, Sivu 50.)

Yleisenä ongelmana on, että perehdyttäminen tehdään kevyesti, vaikka perehdyttämisellä saadaan rakennettua pohja paremmalle henkilöstön tuottavuudelle. Tutkielmassa käydään läpi yleisiä asioita, mitä henkilön perehdytyksessä tulee huomioida ja on hyvä toiminnankehityksen kannalta.

2 TAUSTA

Tuotettavuuden parantamisessa osaavat työntekijät ovat merkittävässä roolissa. Joustava työvoima pystyy myös vähentämään stressiä henkilöstövajauksessa, kun vaatimukset muuttuvat. (P-CMM 2009, Sivu 7.)

Henkilöstön kehittämisellä voidaan vähentää työstä aiheutuvaa stressiä, sekä henkilöstövajauksen tunnetta, sekä lisätä henkilöiden tehokkuutta työtehtävien suorittamisessa, joka voi siirtyä tuotteeseen. P-CMM:n mukaan Henkilöstön kehittämisellä on myös yhteyksiä yrityksen pärjäämiseen pitkällä aikavälillä.

Yritysten panostaminen henkilöstöhallintaan ja henkilöstöön parantaa yrityksen selviytymistä. Tutkimusten mukaan keskiverto selviytymistodennäköisyys oli kaikille yrityksille 0,70 (asteikko 0 - 1). Työntekijöihin panostaneiden yritysten selviytymistodennäköisyys oli 0,79. Taas yritykset, jotka eivät panostaneet henkilöstöön saivat selviytymistodennäköisyydeksi vain 0,60. Eräässä tapauksessa jossa panostettiin henkilöstön tuloihin, palkkioihin sekä muihin henkilöstö-arvoihin yritys pääsi jopa 0,97 selviytymistodennäköisyyteen, kun taas yritykset jotka panostivat huonosti edellä mainittuihin saivat selviytymistodennäköisyydeksi vain 0,34. Tässä tutkimuksessa oli todettu henkilöstö-arvot erittäin tärkeäksi. Lisäksi henkilöstöarvoihin panostaneet yritykset ovat pärjänneet paremmin kasvun, tuloksen, myynnin, ansioiden sekä osinkojen puolesta. (P-CMM, 2009, Sivu 27.)

Jaksollisella toiminnan hallinnalla pystytään kehittää suorituksen ennakointia. Kun suorituskykyä pystytään arvioimaan jaksoittain, niin jaksottaista suorituskykyä pystytään kehittämään. Organisaatio pystyy tiedon perusteella tunnistamaan mitkä toimenpiteet hyödyttävät eniten toimintaa. Nämä toimenpiteet voivat vaihdella prosessien säädöstä uusien teknologioiden kehittämiseen. Kehityksessä epäkohtien syyt selvitetään ja analysoidaan ja tehdään tarvittavat toimenpiteet niiden poistamiseksi toiminnasta. (P-CMM 2009, Sivu 31.)

Työnantajan ja esimiehen vastuulla on perehdyttää työntekijä tehtäviinsä vaihtaessaan uusiin tehtäviin, tai tullessaan uudelle työpaikalle. Perehdytys tulee tehdä myös työtehtävien muuttuessa. Tarkoituksena on saada riittävä tieto, omiin tehtäviin, työpaikan toimintaan, työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Lisäksi tulee käydä läpi työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työaika, koeaika, palkka sekä työterveyshuolto. Usein osa asioista on kirjallisena materiaalina. (TEHY 2018.)

2.1 Laki

Suomessa laki takaa suhteellisen hyvän pohjan perehdytettävistä asioista. Tässä kappaleessa on lainattu lakitekstiä työhön perehdyttämistä ja analysoitu lopuksi hyötyjä työnantajan kannalta näiden toteutuksesta. Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki ovat yleissitovia.

Työsopimuslaki, 2 luku, Työnantajan yleiset velvollisuudet 1 § (2001):

”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus on mainittu Työturvallisuuslaissa, 2 luku, Työnantajan yleiset velvollisuudet 14 § (2002) seuraavasti:

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Laki antaa hyvän suojan työntekijälle fyysisten haittojen ehkäisemiseksi. Samalla kun suojataan työntekijä, saadaan suojattua myös laiterikkoja, sekä työntekijän poissaoloja, jolloin tuotanto, myynti, tai toiminta ei hidastu. Poissaolojen aiheuttama vaikeasti havaittava muiden henkilöiden sama kuorma sijaistamisesta ei aiheuta liikarastitusta ja täten myöhempää uupumuksen aiheuttamaa tehokkuuden laskua.

2.2 YVL-Ohjeet

Ydinturvallisuusohjeilla on tarkoitus varmistaa ydinvoimalan turvallinen toiminta. Tässä kappaleessa on poimittu YVL-ohjeista kohtia, mitkä liittyvät perehdytykseen. Ohjeilla on haettu hyötyä laitteiden turvalliselle käytölle ja soveltamalla saadaan pidettyä tuotantoa korkealla.

Ohjeiden tarkastelu on jaettu kolmeen osaan tarkastelussa. Yleisessä osassa on säädöksiä ja perusteluja miksi kyseisiä ohjeita tulee noudattaa. Toisessa osiossa on vaatimuksia, joita perehdyttäjän tulee noudattaa. Näiden jälkeen on pohdintaa, miten ohjeita voidaan hyödyntää muilla toimialoilla.

2.2.1 Yleistä perehdytyksestä,

YVL- ohjeessa A4 (2014) käsitellään yleisiä vaatimuksia ydinlaitoksen käytön luvanhaltijalle perehdytyksestä:

”306. Luvanhaltijan on järjestettävä omalle ja toimittajien henkilöstölle tarvittava koulutus ennen työtehtävien aloittamista ydinlaitoksella. Koulutuksen on sisällettävä tarvittavat tiedot mm. ydinlaitoksen toimintaympäristöstä ja sen aiheuttamista

erityisvaatimuksista työtehtävien suorittamiseen. Koulutuksessa annettujen tietojen omaksuminen on varmistettava todennettavissa olevalla tavalla.

307.Ydinlaitoksen henkilöstöllä on oltava tarvittavat perustiedot ydin-, säteily-, palo- ja kemikaaliturvallisuudesta, turvajärjestelyistä sekä laitospaikan valmiusjärjestelyistä ja työturvallisuudesta. Tällaiseen henkilöstöön kuuluvat myös rakenteilla olevien ydinlaitosten työmailla työskentelevät henkilöt sekä ydin- ja säteilyturvallisuuteen vaikuttavien toimittajien henkilöstö.

314.Luvanhaltijalla on oltava rekrytointien toteuttamiseksi järjestelmällinen ja dokumentoitu menettely, jolla varmistetaan rekrytoitavien henkilöiden osaamisesta ja soveltuvuudesta tehtäviinsä sekä pätevyysvaatimusten täyttymisestä. Rekrytoinneissa on huomioitava uusien työntekijöiden perehdyttämiseen vaadittava aika.

322.Kaikille turvallisuuden kannalta merkittäviä tehtäviä tekeville henkilöille on laadittava tehtäväkohtaiset koulutusohjelmat. Ohjelmien on katettava tehtäviin vaadittava perus- ja kertauskoulutus.

324.Luvanhaltijan on laadittava ydinlaitokselle työhön otettaville henkilöille perehdyttämisohjelma, jonka avulla henkilö perehdytetään tehtäväänsä ja työympäristöönsä järjestelmällisesti ja ohjatusti. Perehdytykseen kuuluu myös henkilöstön vastuiden ja velvoitteiden sekä turvallisten työtapojen ja valmiustoiminnan opastus. Myös ydinlaitoksessa uusiin tehtäviin siirtyville henkilöille on laadittava tarvittava perehdytysohjelma.

326.Kunnossapitohenkilöstölle ja tekniselle tukihenkilöstölle, mukaan lukien toimittajat, on annettava käytännön koulutusta, jossa valmistaudutaan ydin- ja säteilyturvallisuuden kannalta tärkeiden töiden ja tehtävien suorittamiseen.

331.Luvanhaltijan on määriteltävä ja dokumentoitava tarvittavat osaamisvaatimukset ydinenergian käyttöön tarvittaville henkilöille. Luvanhaltijalla on oltava dokumentoidut menettelyt osaamisen arvioimiseen ja todentamiseen.

333.Kun tiettyyn tehtävään hyväksytty henkilö siirtyy toiseen tehtävään, johon vaaditaan hyväksyntä, tai hän on ollut poissa tehtävästään pitkän aikaa, hänen pätevyytensä ja hyväksyttävyytensä tehtäväänsä on arvioitava uudelleen.

101. Hyvän turvallisuuskulttuurin piirteitä ovat johdon ja henkilöstön sitoutuminen johtamisjärjestelmän mukaiseen toimintaan ja toiminnan parantamiseen ydinlaitoksen koko elinkaaren aikana”

2.2.2 Perehdyttäjän tarkempi ohjeistus

YVL- ohjeessa A4 (2014) on käsitelty myös tarkempia vaatimuksia, mitkä ovat perehdyttäjän huomioitava:

”337.Luvanhaltija on vastuussa ydinlaitoksen henkilökunnan osaamisesta ja pätevydestä, ja sen on määriteltävä ja varmistettava osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen sekä oppimiseen tarvittavat resurssit.

338.Ydinlaitoksen kouluttajilla on oltava riittävä osaaminen koulutettavasta aiheesta. Kouluttajilla on oltava osaamista suorituksen ja kehittymisen arviointiin. Koulutustoiminnassa on hyödynnettävä pedagogista osaamista.

339.Luvanhaltijan on varmistuttava siitä, että oman organisaation ulkopuolelta hankittu koulutus täyttää organisaation koulutukselle asettamat vaatimukset ja tarpeet.

340.Koulutukseen käytettävien tilojen on oltava riittävät, ja niiden on tuettava oppimista ja sovelluttava koulutettaviin aiheisiin. Koulutusmateriaalien ja -välineiden on oltava koulutettavan aiheen kannalta tarkoituksenmukaisia ja ajantasaisia. Koulutuksessa on otettava huomioon koulutettavien kielitaito.

341.Luvanhaltijalla on oltava ajantasaiset rekisterit, joilla hallitaan henkilöstön koulutustietoja ja jotka sisältävät tiedot turvallisuuden kannalta merkittäviä töitä tekevien henkilöiden osaamis- ja pätevyysvaatimusten täyttymisestä.

342.Ydinvoimalaitoksen ohjaajien koulutukseen on oltava käytettävissä laitosidenttinen täysimittakaavainen koulutussimulaattori, joka kattaa normaalin toiminnan, odotettavissa olevat käyttöhäiriöt ja suunnittelun perusteena olevat onnettomuustilanteet sekä mahdollisuuksien mukaan oletettujen onnettomuuksien laajennukset ja vakavat onnettomuudet. Simulaattorikoulutuksen on katettava oletettujen onnettomuuksien laajennukset ja vakavat onnettomuudet siinä määrin kuin

on mahdollista. Koulutuksen suunnittelussa on hyödynnettävä PRA:ta. PRA:ta käsitellään ohjeessa YVL A.7”

2.2.3 YVL-ohjeiden hyödyntäminen muilla toimialoilla

Hyvällä dokumentoinnilla voidaan todeta, että henkilö on saanut koulutukset tekemään kyseistä työtehtävää. Lisäksi dokumenteista nähdään perehdytettävien asioiden määrä ja aiheet, tätä pakettia voidaan hyödyntää tulevissa perehdytyksissä. Hyvällä dokumentoinnilla voidaan välttää toistuvaa työtä.

Henkilöstön tarvetta, resursseja sekä aikataulua on hyvä arvioida etukäteen perehdytystä suunnitellessa. Perehdytyksen toteutuksessa kannattaa tarkastella myös perehdyttäjän pätevyyttä. Pedagogisista kokemuksista saadaan helposti lisäarvoa koulutukselle. Koulutuksen pitäjä voi olla myös ulkopuolinen, jolloin kannattaa kuitenkin tarkastella ulkopuolisen kouluttajan tehokkuutta.

Työhön perehdyttäessä on hyvä käydä kaikki oleelliset riskitekijät työntekijän kanssa läpi. Ydinvoima-alalla on huomioitu turvallisuus monipuolisesti ja huomioitu riskit monelta näkökulmalta. Ydinvoima-alan laajuinen riskitarkastelu ei usein ole tarpeellista, vaan riskitarkastelu tulee tehdä seuraamuksien vakavuuden ja todennäköisyyden mukaan.

Perehdytyksessä on hyvä huomioida ympäristö ja koulutusmateriaalin muoto. Arvioitava kumpi on parempi, sähköinen vai paperinen muoto. Kannattaa huomioida myös kielitaito perehdytettävällä.

Tilanteiden simuloiminen voi parantaa perehdytyksen tehokkuutta. Simuloinnilla saadaan myös kevennettyä koulutusta. Simuloinnilla voidaan tarkastella työntekijän toimintaa hallitussa ympäristössä ja havaita tärkeimmät kehityskohteet.

Perehdytyksen vanhenemista tulee myös pohtia vanhojen työntekijöiden kohdalla sisällön muuttuessa. Sisältöä ja asioita tulee helposti lisää toiminnan kehittyessä ja tällöin on hyvä tarkastella vanhempien työntekijöiden koulutustarvetta.

3 PEREHDYTYKSEN SUUNNITTELU

Henkilöstön rakenteen suunnittelu alkaa jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnissa valitaan haluttu työvoima valittavassa olevista hakijoista ja perehdytetään uusiin tehtäviinsä. Henkilöstön suuntautuminen tarkemmin työtehtäviin tulee myöhemmässä vaiheessa. Perehdytysvaiheessa aloitetaan henkilöiden valmiuksien selvitys, toimia strategisten päämäärien mukaan. (P-CMM, 2009, Sivu 78)

Henkilöstön tarvitsemat koulutukset tulee olla rekrytoinnissa jo tiedossa. Koulutusta tulee tarkentaa suunnitteluvaiheessa. Perehdyttäessä tulee muistaa pysyä perusasioissa ja syventyä vasta perustaitojen osaamisen jälkeen.

Esimiesten vastuulla on varmistaa alaistensa työhönsä tarvittavien taitojen omaaminen, sekä antaa mahdollisuus taitojensa kehittämiseksi. Rekrytointi ja koulutustarpeiden määrittäminen voidaan ulkoistaa henkilöstöhallinnalle tai muulle työryhmälle. Ulkoistamisella hyväksytään ryhmän pätevyys työtehtävän suorittamiselle. Ulkoistaminen on yleensä huonosti henkilöiden johtamiseen valmistautuneen esimiehen tekemä valinta. (P-CMM, 2009 Sivu 37.)

Esimiehen ulkoistaessa koulutustarpeiden määrittäminen, tulee esimiehen kuitenkin hyväksyä koulutussuunnitelma. Tämä johtuu aiemmin mainitusta esimiehen vastuusta perehdyttämisen järjestämisestä. Esimiehen ollessa vastuussa, on loogista, että esimies myös hyväksyy suunnitelman.

Esimiesten vastuulla on varmistaa perehdytyksen suoritus tehokkaasti. Yksilön vastuulla on kehittää työtehtävissä toistuvia metodeja, kuten haastatteluja tai suorituksen palautteen kokoamista. Esimiehet voivat suorittaa perehdytyksen eritavoin, mutta yksikön työntekijät muodostavat jatkuvasti kuvaa, kuinka heitä tullaan kohtelemaan. Yrityksen yhtenäisen tekemisen rakentaminen aloitetaan jokaisesta yksikössä. (P-CMM, 2009, Sivu 39.)

Organisaation tulee määritellä ja varmistaa työtehtävien jatkuvuus, jotka ovat rekrytoinnissa määritellyt. Sitoutuminen toteutukselle perustuu tyypillisesti organisaation linjausten mukaiseen toimintaan, toiminnanjohtajan tuen, organisaatioiden välisen tuen työvoiman kyvykkyyden kehittämiseksi. Perehdyttämisen kyky vaatii

organisaatiolta kyseisen tehtävän osaamista täsmällisen perehdytyksen suorittamiseksi. Toteuttamiseen tyypillisesti vaaditaan resursseja, organisaatorakenteita ja valmistautumista kyseiseen asiaan. Mittaamisella ja analysoinnilla seurataan toimenpiteiden toteutuksen tehokkuutta ja tilannetta. (P-CMM, 2009, Sivu 68)

Rooli on joukko vastuuta, jotka voivat olla yhden tai useamman henkilön vastuulla. Roolien ja henkilöiden yhteen sovittaminen ei ole pakollista. Yksi henkilö pystyy hoitamaan useamman roolin, tai yksittäinen henkilö pystyy hoitamaan yksittäisen roolin. Eri yksilöt ovat vastuussa työvoiman aktiviteeteista. (P-CMM, 2009, Sivu 84.)

Työskentelyssä rooleista voidaan myös käyttää termiä koulutus- tai osaamispaketti. Koulutuspaketin muodostamisessa ja päivityksessä, on hyvä tarkastella eri vastuiden sidosryhmiä ja osajia. Tästä voidaan arvioida perehdytykseen tarvittavat roolit.

Työkuorma tulee tasapainottaa saatavilla olevalle henkilöstölle. Vastuulliset alullepanolle, johdattajalle, ja hyväksyjälle tulee määrittää. Asianmukaiset prosessit on määriteltävä, dokumentoitu ja toteutettu. (P-CMM, 2009, Sivu 113.)

Osaamispaketit ovat järkevä jaotella työtehtävien mukaan mahdollisimman pieniksi. Tällä voidaan yllättävissä tilanteissa jakaa kuormaa henkilöstön kesken, jos jokin tehtävä on kriittinen toiminnalle.

Koulutuspaketteja kasatessa kannattaa kokonaisuus käydä läpi työryhmässä, joka koostuu henkilöistä, kenen kanssa perehdytettävä mahdollisesti työskentelee pääsääntöisesti. Näin varmistetaan, että kaikki hyödyllinen koulutus tulee käytyä läpi.

Suunnitelmat vaativat sitoutumista tekijöiltä ja toteuttajilta. Suunnitelmien tulee pohjautua kyseisen tehtävän perusteella suunniteltuja. Suunnitelmien pitää olla yhdenmukaisia organisaation muiden strategioiden kanssa. Tarvittaessa tulee tarkastella suunnitelmat tarkoituksen mukaisuuden varmistamiseksi. (P-CMM 2009, Sivu 81.)

Suunnitelmaa kannattaa käydä läpi kolmessa vaiheessa. Aluksi määritellään tarpeet ja pohja suunnitelmalle. Toisessa vaiheessa kasataan suunnitelma ja sen osat kokonaisuudeksi. Lopuksi suunnitelmat tulee käydä läpi ja arvioida tarpeiden täyttäminen ja soveltuvuus.

Ympäristön monipuolisuudella voidaan parantaa oppimista. Tieto- ja viestintäteknikkaa pystytään hyödyntämään oppimisessa. Ympäristö käsittää työtavat, toimintamallit, tilat ja välineet. (EDU 2015.)

Koulutuspaketissa kannattaa mainita työntekijän työskentely-ympäristö, jolloin pystytään perehdytyksen toteutuksessa ennakoimaan tiloja varatessa. Tästä on mainittuna tarkemmin seuraavassa luvussa. Työympäristön suunnittelu ja huomiointi on oleellista jo suunnitteluvaiheessa. Työntekijän tutustuttamisessa työympäristöön tulee huomioida perehdyttävän ja muiden turvallisuus, joten kannattaa harkita rauhallisempia aikoja perehdytykseen. Tällöin myös työympäristön häiriötekijät ovat vähäisempiä.

4 PEREHDYTYKSEN TOTEUTUS

Perehdytys aloitetaan tutustumalla työympäristöön. Työturvallisuuden kannalta henkilön työympäristö on hyvä käydä läpi jo aluksi. Työympäristön ja koulutuksen riittävyyden varmistaminen on hyvä varmistaa viimeistään työympäristön tutustumisessa. Samalla voidaan tehdä arvio mikä vastaa normaalia työympäristöä, ja miten se voidaan simuloida koulutuksessa. Vaikka työympäristöön tutustuminen on enemmän yleistä perehdytystä, niin siinä on hyvä tarkastella hyödynnettäviä elementtejä koulutukseen.

Työntekijän perehdytyksessä tulee huomioida työkuorma perehdytyksessä, sekä normaalissa työskentelyssä. Työkuorman analysoinnissa tulee tarkastella ainakin työpäivän ja -viikon pituutta, säädöksiä ja odotuksia ylitöiden suhteen, työmetodien vaihtoehtoja, työn keskeisimmät tehtävät, työtehtävien suorittamisen vaatima vaivannäkö, sekä työtehtävien fyysinen ja henkinen kuormittavuus (P-CMM 2009, Sivu 118.).

Perehdytyksen alussa tulee tarkastella henkilön kanssa tulevaa perehdytysuunnitelmaa ja varmistaa aikataulun toimivuus. Ongelmana aikatauluttamiselle on työsopimuksen joustavuus. Työsopimuksen työaikasäädöksiä joustavuus vaikeuttaa ennakkointia ja tällöin aikataulu pitää varmistaa perehdytettävän kanssa.

Työtehtävien suorittamiseksi on hyvä käydä läpi sidosryhmät. Henkilön kanssa kannattaa käydä läpi työryhmän jäsenet ja mentorit (P-CMM 2009, Sivu 126.). Mentoroinnin tarkoituksena on siirtää tieto ja osaaminen kokeneemmalta työntekijältä, henkilöiden kyvykkyyden kasvattamiseksi (P-CMM 2009, Sivu 591.). Täten mentori kannattaa valita pääsääntöisen työtehtävän mukaan. Hyvänä käytäntönä on pitää useampaa mentoria eri asioihin liittyen, jos henkilön työtehtävät ovat monimuotoisia. Mentori voi olla virallinen tai epävirallinen. Epävirallisella mentorilla tarkoitetaan asiantuntijaa, joka on listattu vastuuhenkilöksi tiettyjen laitteiden kanssa, esimerkiksi tietokoneiden asiantuntija ja IT-tuki avustaa tietokoneiden käyttöön liittyvissä ongelmissa.

Työtehtäviin liittyen kannattaa käydä läpi seuraavat asiat: työssä oppiminen, muiden opastus työn suorittamiseksi, työhön liittyvä syvempi tieto, työssä tarvittavan

materiaalin ja työkalujen sijainti, tapahtumat ja aikataulut, muut ongelmat (P-CMM 2009, Sivun 127.). Työssä oppiminen on laaja prosessi, missä henkilö kehittyy työtehtävässään tekemällä tehtävää. Näin työn laatu, aikataulu, tai tuottavuus paranee tekemisen kautta. Muiden opastus henkilön työhön liittyen tulee opastaa henkilökohtaisesti. Opastuksen tulee olla henkilöiden työhyvinvointia tukevaa, tai vähintään neutraalia. Työhön liittyvä syvempi tieto tulee perehdytyksessä jättää pois, mutta tämä voidaan mainita jatkossa tulevaa kehitystä varten.

Työntekijän tulee ymmärtää heihin vaikuttavat tavat, kuten kompensointi ja suorituskyvyn johtaminen. Orientoitumista käytetään tiedon ja taidon puutteen kartoittamiseen, mikä on odotetun ja toteutuneen välillä. Orientaatio on katselmus tai johdanto aiheeseen sidosryhmille. (P-CMM 2009, Sivun 81)

Korkeammilla kypsyystasoilla (Maturity Levels) työskentelytavat tulee olla määritelty ja dokumentoitu. Kypsyystasot ovat kuvattuna lähteessä P-CMM sivulla 74. Määrittelyllä ja dokumentoinnilla yhtenäisyys pystytään saavuttamaan organisaatiossa työtapojen jalkauttamisessa. Jotkin prosessialueet tarvitsevat dokumentointia, tai materiaalia käytäntöjen toteutukseen. (P-CMM 2009, Sivun 81.)

Dokumentoitu toimintamalli on yleensä tarpeellinen työntekijälle, kun tehdään toistuvia tehtäviä. Dokumentoitu toimintamalli on tärkeä osa kokemuksesta oppimista. Ilman dokumentointia on vaikea todeta tulosten saavuttaminen ja miten tuloksia voidaan parantaa. Kun dokumentoituja toimintamalleja käytetään vastuullisten henkilöiden valmistautumiseen, dokumentoinnin yhtenäisyys oppimisessa ja työtapojen harjoittamisessa korostuu. Dokumentoinnin muodollisuus ja yksityiskohdat voivat vaihdella huomattavasti tehtävien ja käytön mukaan. Tärkeintä on huomioida tulokset, organisaation kypsyysaste ja käyttäjä. (P-CMM 2009, Sivun 81.)

Dokumentoinnilla saadaan yhtenäistettyä toimintatapoja, joita on helppo kehittää jatkossa. Dokumentoitu tekeminen on näin helpompi analysoida, perehdyttää ja kehittää.

Kyvykkyyden parantaminen alkaa henkilön aloittamisesta organisaatiossa, joidenkin osa-alueiden kohdalla. Moni prosessi pystyy näyttämään oman potentiaalinsa, johtuen kroonisesta ylikuormituksesta, mikä johtaa juurensa huonoon henkilöstöhallintaan. Yksikkö säätelee tehtävää työtä käytettävissä olevien resurssien kanssa. Nämä

suunnitelmat dokumentoidaan, jolloin niitä pystytään käyttämään muussa toiminnassa. (P-CMM 2009, Sivu 112.)

Sivuttainen viestintä yksiköiden välillä alkaa keskittymällä kommunikointiin, joka tarvitaan työn suorittamiseen. Kehitetään vuorovaikutustaitoja, jotka ovat tarpeen tehokkaiden työsuhteiden ylläpitämiseksi. Tehokkaiden työryhmien ylläpitämiseksi henkilökohtaiset ongelmat käsitellään nopeasti ja kokouksia hallitaan työryhmän ajankäytön tehokkuuden varmistamiseksi. (P-CMM 2009, Sivu 134.)

Henkilön perehdytyksessä tulee käydä läpi organisaation arvoihin liittyvät asiat. Arvoihin liittyvät asiat ovat esimerkiksi keskustelu arvoihin liittyvistä kysymyksistä asianmukaisilla viestintäkanavilla, arvojen sisällyttäminen orientaatiokoulutukseen, johtamiskoulutukseen ja muuhun sopivaan koulutukseen, arvojen selkeä käyttö ja soveltaminen toimintaan, päätösten selittämisessä viitataan ohjaaviin arvoihin, muut asialliset menetelmät. (P-CMM 2009, Sivu 136.)

Organisaatiossa voi olla useampia arvoja, mitä tulee noudattaa. Näiden ei pitäisi olla ristiriidassa toistensa kanssa. Perehdyttäessä tulee muistaa pysyä näissä arvoissa ja edustaa niitä.

5 HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Hyviksi käytännöiksi on eriteltyä kehittyneemmille organisaatioille hyödyllisiä metodeja perehdyttämisen ja henkilöstön kehittämiseksi. Aiemmissä kohdissa on myös huomioitu hyviä käytäntöjä, mutta seuraavissa on otettu esille vaativampia perehdyttämismetodeja, mitkä eivät ole nuorissa organisaatioissa oleellisia.

Ryhmätyöskentely vaatii jo valmiita osajia perehdyttämiseksi, joten tämä oletetaan kehittyneen organisaation sovellettavaksi. Tavoitteiden asettaminen taas vaatii kokemusta, mihin voidaan päästä, tai mihin on oleellista tavoitella. Kokemus voidaan saada ja asettaa kokemattomissakin organisaatioissa.

Hyvänä käytäntönä on myös tarkastella perehdyttämisen onnistumista, sekä mahdollisia kehitysalueita. Tutkielmassa on otettu HCROI perehdytyksen mittariksi, vaikka se ei kuvaa kokonaisuutta.

5.1 Ryhmätyöskentely perehdyttämisessä

Esimiehet siirtävät työtehtävät työryhmille, jos he kokevat työryhmän päteväksi ja käyttämään hyväksi todettuja metodeja. Delegoiminen perehdyttävän asian parissa työskenteleville on suositeltavaa. (P-CMM 2009, Sivut 44-45.)

Esimiehen delegoidessa perehdytys, tulee määrittää, kuka toimii perehdytyksen päävastuullisena eli johtajana. Esimiehen ollessa vastuussa kokonaisvaltaisen perehdytyksen järjestämisessä, tulisi esimiehen perehdyttää ainakin työpaikan käytännöt.

Työryhmät on suunniteltu maksimoimaan työryhmän tehtävien yksilöiden itsenäistä tekemistä ja minimoimaan muiden aiheuttamat riippuvuudet. Työryhmän suorituskyky riippuu ihmisistä, joilla on tarvittavat valmiudet koordinoida toimintaansa ja hallita yhteisiä riippuvuuksia. Ennen määriteltyjen prosessien käytettävyyttä on kehitettävä ihmissuhdetoiminta- ja koordinoitaitoja, jotta voidaan luoda perusta työryhmien rakenteelliselle kehittämiselle. Viestintä ja koordinointi luovat perustan työryhmien kehittämiselle ja voimistamiselle. Työympäristöä on hoidettava sen varmistamiseksi, että se tukee organisaation suunnitelmia. Tämä prosessialue keskittyy sekä, työn

suorittamiseen tarkoitettuihin resursseihin, että fyysisiin olosuhteisiin, joissa työ suoritetaan. Johtamisen on tasapainotettava resursseihin ja ympäristöön liittyvät menot perustellun työn perusteella. Johtajat seuraavat resurssitarpeita ja ympäristöolosuhteita, jotka vaikuttavat yksikköön, ja lieventävät ongelmia, joiden katsotaan aiheuttavan vakavia riskejä terveydelle, turvallisuudelle tai tehokkuudelle. (P-CMM 2009, Sivut 49-50.)

Työryhmä on joukko ihmisiä, jotka tekevät läheistä yhteistyötä toistensa kanssa erittäin toisistaan riippuvaisia tehtäviä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmät räätälöivät osaamispohjaisia prosesseja osaamisalueensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työryhmät räätälöivät prosesseihin sisällytetyt roolit ja määrittävät ne työryhmän jäsenille. (P-CMM 2009, Sivu 54.)

Perehdytyksessä voidaan käyttää eri osaamisalueiden ammattilaisia. Näihin osaamisalueisiin kuuluvat, työsuunnittelu, resurssihallinta, rekrytointi, oikeus, koulutus ja kehitys. (P-CMM 2009, Sivu 115.)

5.2 Tavoitteiden asettaminen

Kyvykkyys on ryhmä liittyviä harjoitteita, jotka yhdessä toteutettaessa täyttävät joukon tavoitteita, jotka kuvastavat kypsyystason saavuttamisessa saavutettua kykyä. Jokaisessa prosessialueessa on joukko tavoitteita, jotka tyydyttyinä määrittelevät prosessialueen kyvyn vaikuttaa työvoimakyvyn. Prosessialueet määrittelevät sekä valmiudet, jotka on vakiinnuttava kypsyyssasteen saavuttamiseksi, että käytännöt, joita organisaation pitäisi toteuttaa työvoimakyvyn parantamiseksi. (P-CMM 2009, Sivut 62-63.)

Tavoitteena kuvataan ainutlaatuiset ominaisuudet, joiden on kuvastettava prosessialueen tarkoituksen täyttämiseksi. Arvioinnissa käytetään tavoitteita, joiden avulla voidaan määrittää, onko prosessialue täytetty. Kukin prosessialue sisältää kolme tai viisi tavoitetta, joissa esitetään tavoitteet, jotka sen on tarkoitus saavuttaa. Nämä tavoitteet muodostavat vaatimukset, joita organisaation tulisi tyydyttää työvoimakäytäntöjen toteuttamisessa prosessialueillaan. Ne osoittavat yhdessä prosessialueen laajuuden, rajat ja tarkoituksen. Tavoitteet koskevat vain yksittäistä prosessialuetta. (P-CMM 2009, Sivut 62-63.)

Perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisesta on hyvä palkita työntekijä (P-CMM Sivu 69.). Palkinto voi myös olla työtä edesauttava työkalu. Toimistotyötä ja avokonttorissa työtään tekeväälle tämä voi olla vastamelukuulokkeet.

Yksi suurimmista vaaroista, jotka liittyvät P-CMM parantamiseen, ovat ”taso kuume”. Kun organisaatio lähtee tasolähtöiseen ajatteluun, kypsyystason saavuttaminen tulee tärkeämmäksi kuin parempien käytäntöjen avulla saavutettavan toiminnan saavuttaminen. Näin ollen virallisen arvioinnin valmistelu on tärkeämpää kuin sen varmistaminen, että toteutetut käytännöt tuottavat hyödyllisiä tuloksia. (P-CMM 2009, Sivu 93.)

Tavoitteiden kartoituksia voidaan käyttää mallin rakenteen ymmärtämiseen, parannustoimien jalkauttamisen ohjaamiseen, sekä tavoitteiden toteutumisen arviointiin, arvioinnin aikana. (P-CMM 2009, Sivu 536.)

Tavoitteiden saavuttaminen voidaan todeta simuloimalla työtehtäviä. Simuloinnilla voidaan hallita tilanteita ilman seuraamuksia hallitussa ympäristössä.

5.3 Perehdyttämisen arviointi

Toiminnan arviointia voidaan kareasti arvioida projektimaisesti. Projektin arvioinnissa on kyse aikataulusta, kustannuksista ja laajuudesta (Projektikolmio 2019.). Tämän kolmion komponentit ovat riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus aiheuttaa toisen komponentin kasvua toisen komponentin kasvussa. Yleensä tämä näkyy kustannuksena.

Tutkielmassa käydään läpi kustannustarkasteluna HCROI, mikä on investointeja vastaava ROI, sijoitetun pääoman tuottoaste (return of investment) sovellettuna henkilöstön tuottavuuteen. HCROI kuvastaa prosentuaalista takaisinmaksua, minkä henkilöstöön sijoitettu pääoma tuottaa, kaava 1. (HCROI 2019.)

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Tulot} - \text{Toiminnalliset kulut} - \text{Henkilöstökustannukset}}{\text{Henkilöstökustannukset}} * 100 \% \quad (1)$$

Henkilöstön perehdyttämisen arviointiin käytettäessä HCROI arvoa tulee tarkastella eri ajanjaksoilla. Lisäksi tarkastelussa tulee huomioida laajuus mitä käytetään laskennassa. Perehdyttäminen ja sidosryhmien vaikutus tulee huomioida laskennassa ja sen laajuudessa.

Kokonaisvaltaisessa arviossa tulee huomioida laajuus ja aikataulu. Perehdytyksen aikataulun arvioinnissa kannattaa tarkastella aikataulun muutoksia suunnitellun ja toteuman kesken. Aikataulun ylittyminen tai alittuminen kannattaa huomioida jatkossa. Laajuuden tarkastelussa kannattaa käydä perehdytetty laajuus ja verrata sitä käytettyyn aikaan. Laajuuden optimoinnin tarkastelu on tärkeää perehdytyksen jatkokehitystä varten.

6 HYÖDYT INVESTOINTINA

Työterveyslaitoksen (TTL) aikaisemman sanonnan mukaan ”*yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa jopa kuusi euroa takaisin*” voi olla osittain oikeassa. Sanonta on kadonnut TTL:n sivustoilta, mutta jäänyt muiden julkaisujen kautta elämään.

Työhyvinvointiin investoimalla voidaan parantaa kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunniteltuina hyvinvointi-investoinnit voivat maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Tutkimuksissa on todettu hyvinvoinnin edistävän tulosmittareita, kuten tuottavuutta, voittoa, asiakastyytyväisyyttä, työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisen, sairaspöissaoloihin, sekä tapaturmiin. (Työterveyslaitos, 2018.)

Henkilöstövoimavarat tuottaviksi (2014) kirjassa on esimerkki, jossa investoidaan 22 henkilön yritykseen 300 € henkilöä kohti työntehokkuuden parantamiseen. Tapauksessa henkilöiden työnajan käytön tehokkuus nousi ja lopulta käyttökattetta tuli lisää 2 590 € vuodessa.

Tehokkaalla perehdytyksellä voidaan täten nopeuttaa henkilön tehokkaan työkyvyn omaksumista. Työkyvyn nopea kehitys nostaa työntekijän tuomaa arvoa ja nopeuttaa rekrytoinnissa kuluneiden investointien takaisinmaksuaikaan.

Täten sanonta ”*yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa jopa kuusi euroa takaisin*” voi pitää paikkansa yleistyksenä ja tätä tulee tarkastella tapauskohtaisesti. Henkilöstön tuottavuutta voidaan arvioida käyttämällä mittaria HCROI, mikä kuvaa henkilöstöön investoidun arvon palautumista.

7 YHTEENVETO

Perehdytyksen tarkoituksena on kouluttaa työntekijä toimimaan turvallisesti ja itsenäisesti. Perehdytystä arvioitaessa tulee pohtia ajan, kustannusten ja laajuuden priorisointeja ja niiden riippuvuuksia.

Tutkielmassa korostuu dokumentoinnin edut toistuvassa työskentelyssä. Hyvin tehdyllä dokumentoinnilla helpotetaan tulevaa työtä. Työhön perehdyttämisessä dokumentoinnilla pystytään hyödyntämään aiempia kokemuksia, toistamaan hyväksi todettuja tapoja, sekä todentamaan tapahtumat. Lisäksi dokumentoitu tekeminen on helpompi analysoida ja kehittää.

Perehdyttämisen ollessa henkilöstön kehittämisen kulmakivi, niin perehdytyksen kehityksellä saadaan helppo investointi työkyvykkyyden parantamiseen. Työkyvykkyyden kehitys kuvastuu organisaation tulokseen. YVL- Ohjeiden tärkeänä käytäntönä on jatkuva parantaminen.

Hyvät käytännöt ovat kehittyneemmän organisaation kehitysalueita. Organisaation osatessa perusteet työhön perehdyttämisestä voidaan toimintaa tehostaa hyvien käytäntöjen integroimisella jo olemassa oleviin käytäntöihin.

Perehdyttäminen on monen asian huomioimisen vaativa kokonaisuus. Perehdytys voi tuntua haastavalta, mutta hyvin hallittuna opettava ja palkitseva. Perehdyttäminen vastaa muitakin työtehtäviä ja kehittyminen tapahtuu tekemällä.

LÄHTEET

EDU (2015). Oppimisympäristöt. EDU.fi: Opetushallitus. Saatavilla: <https://www.edu.fi/oppimisymparistot>

HCROI (2019). ExelDataPro. Saatavissa: <https://exceldatapro.com/human-capital-roi/>

Henkilöstövoimavarat tuottaviksi (2014). Kesti, Marko. FINVA, Helsinki.

P-CMM (2009). People Capability Maturity Model. Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute: Bill Curtis, Bill Hefley, Sally Miller. Saatavilla: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=9071>

ProjektiKolmio (2019). Microsoft Co. Saatavissa: <https://support.office.com/fi-fi/article/projektikolmio-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810>

TEHY (Luettu 25.10.2018). Perehdytys. Terveys- ja sosiaalialan ammattijärjestö. Saatavilla: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>

TTK (Luettu 25.10.2018). Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojausta. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojausta

Työterveyslaitos (Luettu 6.12.2018). Työhyvinvointi. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

YVL A.4 2.6.2014/101. Saatavilla: <https://www.stuklex.fi/fi/ohje/YVLA-4>