

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (YAMK), rakentaminen

2024

Valtteri Ahonen

OSAAMINEN KESKIÖÖN –  
TOIMIHENKILÖIDEN  
PEREHDYTYS JA  
KEHITYSKESKUSTELU  
FREESAUKSEN KOHTEINA  
RAKENNUSALAN PK-  
YRITYKSESSÄ



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK), rakentaminen

2024 | 117 sivua, 12 liitesivua

Valtteri Ahonen

# OSAAMINEN KESKIÖÖN – TOIMIHENKILÖIDEN PEREHDYTYKSEN JA KEHITYSKESKUSTELUN FREESAUKSEN KOHTEINA RAKENNUSALAN PK-YRITYKSESSÄ

Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli kehittää erään rakennusalan pk-yrityksen toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Kehittämisen ja tutkimusmenetelminä käytettiin vertaisarviointia ja teemahaastattelua. Teemat kohdentuivat perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen nykytilaan sekä toimihenkilöiden kokemuksiin ja kehittämisehdotuksiin.

Tulokset osoittavat kehittämistarvetta molempien osaamista tukevien työmenetelmien osalta. Haastattelutuloksista ilmeni, etteivät nykykäytännöt ole riittäviä. Kehittämisehdotukset koskevat perehdytysprosessin suunnitelmallisuutta ja kattavuutta sekä kehityskeskustelun järjestelmällisyyttä ja säännöllisyyttä. Vertaisarviointi vahvisti käsitystä kehittämistarpeista. Kehittämistyön tuotoksena laadittiin kehittämisehdotukset, kirjallinen perehdytys suunnitelma sekä kehityskeskustelun tueksi kehityskeskustelulomake ja kehityskeskustelun vuosikello.

Asiasanat:

Henkilöstön voimavarojen johtaminen, kehityskeskustelu, osaamisen johtaminen, perehdytys

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Construction

2024 | 117 pages, 12 pages in appendices

Valtteri Ahonen

## EXPERIENCE IN THE CENTER – ORIENTATION AND DEVELOPMENT DISCUSSION OF OFFICIALS AS TARGETS OF MILLING IN A SME IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

In this development work, the goal was to develop the orientation and development discussion practices for employees of a construction SME. Peer evaluation and thematic interview were used as development and research methods. The themes were focused on the current state of orientation and development discussion practices, as well as on the experiences and development proposals of officials.

The results show the need for development in terms of work methods that support both skills. The results of the interviews showed that the current practices are not sufficient. The development proposals concern the systematicity and comprehensiveness of the orientation process, as well as the systematicity and regularity of the development discussion. Peer evaluation strengthened the perception of development needs. As a result of the development work, development proposals, a written orientation plan, and a development discussion form and an annual calendar for the development discussion were prepared to support the development discussion.

Keywords:

competence management, development discussion, management of personnel resources, orientation

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
<b>2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>10</b>
2.1 Kohdeyritys	10
2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	11
2.3 Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu	11
<b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>13</b>
3.1 Henkilöstön kehittäminen ja johtaminen	14
3.2 Osaamisen johtaminen	16
3.3 Perehdytys henkilöstön kehittämisen työmenetelmänä	19
3.3.1 Perehdytyksen määrittelyä ja tavoitteita	20
3.3.2 Perehdyttäminen ja perehdytysprosessi	21
3.3.3 Perehdytys kehittämiskohteena rakennusalalla	27
3.4 Kehityskeskustelu henkilöstön kehittämisen työmenetelmänä	29
3.4.1 Kehityskeskustelun määrittelyä	31
3.4.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen	32
3.4.3 Kehityskeskustelun merkitys ja kokemukset organisaation eri tasoilla	40
3.4.4 Uutta ajattelua kehityskeskusteluihin yritysmaailman näkökulmasta	48
3.5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	50
<b>4 KEHITTÄMISTYÖN KYSYMYKSET JA MENETELMÄT</b>	<b>54</b>
4.1 Tutkimuskysymykset	54
4.2 Kehittämisen- ja tutkimusmenetelmät	55
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>57</b>
5.1 Vertaisarvioinnin toteuttaminen	57
5.2 Teemahaastattelun toteuttaminen	58
5.3 Teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmän kuvaus	61

<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>65</b>
6.1 Vertaisarvioinnin tulokset	65
6.1.1 Perehdytyskäytäntöjen kuvaus vertailtavassa yrityksessä	65
6.1.2 Perehdytyskäytännön erot ja yhteneväisyydet yritysten välillä	67
6.1.3 Kehityskeskustelukäytännöt vertailtavassa yrityksessä	70
6.1.4 Kehityskeskustelukäytännön erot ja yhteneväisyydet vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä	71
6.2 Teemahaastattelun tulokset	73
6.2.1 Perehdytyksen nykytila toimihenkilöiden kokemana	73
6.2.2 Perehdytyskäytäntöjen kehittämistarpeet toimihenkilöiden käsitysten mukaan	78
6.2.3 Kehityskeskustelujen nykytila toimihenkilöiden kokemana	83
6.2.4 Toimihenkilöiden käsitykset kehityskeskustelun kehittämiseksi	87
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	94
<b>7 KEHITTÄMISTUOTOS</b>	<b>97</b>
7.1 Perehdytyskäytännöt	97
7.2 Kehityskeskustelukäytännöt	101
7.3 Tuotoksen implementointi ja käyttöönoton linjaukset	104
<b>8 POHDINTA</b>	<b>105</b>
8.1 Tutkimuksen eettisyys	105
8.2 Empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenvetoa ja pohdintaa	107
8.3 Kehittämistyön arviointia ja johtopäätökset	113
<b>Lähteet</b>	<b>117</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Perehdytyssuunnitelma

Liite 3. Kehityskeskustelulomake

Liite 4. Kehityskeskustelun vuosikello

Liite 5. Haastattelun suostumuslomake

Liite 6. Haastattelun saatekirje

## **Kuvat**

Kuva 1. Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu.	12
Kuva 2. Tutkimustuloksiin perustuva perehdytysmalli.	24
Kuva 3. Kehityskeskustelu prosessina.	35
Kuva 4. Osaamisen kehittämistavoitteiden määrittäminen.	39
Kuva 5. Yhteenveto kehittämistyön teoreettisesta viitekehyksestä.	53
Kuva 6. Aineiston analyysin luokittelujärjestelmä.	64

## **Taulukot**

Taulukko 1. Esimerkkejä pelkistysten muodostumisesta aineistossa.	62
Taulukko 2. Esimerkkejä alaluokkien muodostamisesta aineistossa.	63
Taulukko 3. Esimerkkejä yläluokkien muodostamisesta aineistossa.	64
Taulukko 4. Perehdytyskäytännöt ja niiden yhteneväisyydet vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä.	68
Taulukko 5. Kehityskeskustelukäytännöt ja niiden yhteneväisyydet vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä.	72

## **Käytetyt lyhenteet tai sanasto**

HRD Human Resource Development

HRM Human Resource Management

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön kohdeympäristö on rakennusalalla toimiva pk-yritys. Rakennusala elää opinnäytetyön tekemisen aikana vaikeaa ajanjaksoa. Alan merkitys Suomessa on kansantaloudellisesti suuressa roolissa muun muassa sen työllisyysvaikutusten vuoksi. Haastavista ajoista huolimatta alalla tulee katsoa eteenpäin ja varmistaa yritysten menestys ja kilpailukyky tulevaisuudessa. Yritysten yksi tärkein resurssi on osaava ja ammatillisesti kehittyvä henkilöstö, joka on sitoutunut työhönsä. Menestyäkseen yrityksen tulee johtaa henkilöstönsä osaamista. Sen organisaatiokulttuurin tulisi olla osaamista tukevaa. Tiedetään, että osaaminen vaikuttaa työn tuloksiin ja työntekijän suoriutumiseen työtehtävissä. Yrityksen etu onkin, että sen henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja johtamiseen kiinnitetään huomiota.

Perehdytys ja kehityskeskustelu ovat henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen työmenetelmiä ja siten osa johtamisjärjestelmää. Hyvät perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöt tukevat työntekijöiden osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä työhön sitoutumista. Työssä suoriutumisen sanotaan olevan vankalla pohjalla, kun osaaminen ja työn vaatimukset kohtaavat (Viitala, 2021, 40). Välimaan (2014, 91–92) mukaan osaamisen johtaminen ja suorituksen prosessien johtaminen nivoo yhteen organisaatio- ja yksilötason osaamisen. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) sisältää ajatuksen organisaation kehittämistoiminnan yhdensuuntaisuudesta strategian kanssa (Luoma, 2011, 30).

Yrityksen koko vaikuttaa HR-käytäntöjen kokonaisuuteen. Mitä pienempi yritys on, sitä harvempia systemaattisia käytäntöjä sillä on käytössään. Pk-yrityksissä henkilöstöön liittyviä asioita hoidetaan muiden asioiden ohella. Kuitenkin näissäkin olisi hyvä panostaa henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. (Viitala 2013, 27–29; Viitala 2021, 237.) Henkilöstökäytäntöjen kehittämättömyys ei tarkoita sitä, että pk-yritykset olisivat huonoja työpaikkoja. Usein niissä on hyvä ilmapiiri, jossa henkilöstö osallistuu luontevasti toiminnan kehittämiseen (Viitala 2021, 237).



Tässä kehittämistyössä tarkastellaan henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) sisällöistä perehdytystä ja kehityskeskustelua osaamisen johtamisen keinoina. Nämä kaksi menetelmää on kirjallisuuden pohjalta todettu tärkeiksi ja tehokkaiksi osaamisen johtamisjärjestelmän osiksi. Eklundin (2018, 30) mukaan perehdytysprosessin tavoitteita ovat esimerkiksi tukea organisaation strategiaa, vahvistaa organisaatiokulttuuria, edesauttaa työntekijöiden sitoutumista sekä nostaa uuden työntekijän osaamisen tarvittavalle tasolle. Kehityskeskustelujen edut ovat osaamisen kehittämisen näkökulmasta henkilökohtaisuus, tavoitteellisuus ja konkreettisuus. Ne tukevat yksittäisten osaamisten kehittymistä sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Viitala 2021, 127.)

Teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä oppiva organisaatio, henkilöstön voimavarojen johtaminen ja kehittäminen (HRM, HRD), osaamisen johtaminen, perehdytys ja kehityskeskustelu. Teoriakatsauksen punaisena lankana kuljetetaan näkökulmaa henkilöstön oppimisesta ja osaamisesta, jota johdetaan perehdytyksen ja kehityskeskustelun keinoin. Perehdytys ja kehityskeskustelu ovat empiirisen kehittämis- ja tutkimusintressin kohteina painottuen myös teoreettisessa viitekehyksessä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen nykytilaa ja kokemuksia sekä toimihenkilöiden näkemyksiä kehittämistarpeista ja kehittämisehdotuksista rakennusalan pk-yrityksessä. Tavoitteena on kehittää ja päivittää toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjä rakennusalan pk-yritykseen henkilöstöjohtamisen tueksi ja osaamisen varmistamiseksi. Kehittämisen tueksi toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelu toimihenkilöille sekä vertaisarviointi rakennusalan kansainvälisen yrityksen perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöistä. Yhdessä kehittämis- ja tutkimustulosten sekä teorian avulla koottiin pk-yritykseen kehittämisehdotukset jatkokehittelyä varten. Lisäksi laadittiin toimihenkilöiden perehdytystä varten kirjallinen perehdytysuunnitelma sekä kehityskeskustelua varten kehityskeskustelulomake ja kehityskeskustelun vuosikello.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön kehittämiskohteen ja valitun aihealueen lähtökohtana on ollut tekijässä herännyt mielenkiinto henkilöstöjohtamisen teemaan, joka nousee omasta työhistoriasta ja käytännön kokemuksesta rakennusalan pk-yrityksissä, erityisesti rakennusalalla toimivien yritysten toimihenkilöiden näkökulmasta. Toimeksiantajan mielenkiinto henkilöstöjohtamisen työmenetelmien kehittämiseen rajattiin koskemaan yrityksen perehdyttämistä sekä kehityskeskustelua yrityksen toimihenkilöille. Näiden kahden henkilöstöjohtamisen työmenetelmän puutteet tunnistetaan ja niiden ”freesauksen” tuoma arvo yrityksessä halutaan hyödyntää. Rakennusalan pk-yrityksestä käytetään tässä työssä käsitettä kohdeyritys ja kansainvälisestä rakennusalan yrityksestä käsitettä vertailtava yritys.

### 2.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on 1990-luvun alussa perustettu rakennusliike, jonka toiminta keskittyy talonrakentamisen eri osa-alueisiin aina saneerauksista laajoihin uudisrakennuskohteisiin. Referensseinä on laaja valikoima sekä asunto- että toimitilakohteita. Palveluihin kuuluu rakentamisen lisäksi myös hankkeiden projektikehitys ja KVR-urakointi.

Yritys työllistää 26 henkilöä, joista työmaatoimihenkilöitä on 19. Työmaatoimihenkilöitä ovat tässä tapauksessa vastaavat työnjohtajat, työmaainsinöörit ja työnjohtajat. Toimihenkilöiden ikähaarukka vaihtelee 24–72 vuoden välillä, enemmistön sijoituessa kuitenkin 30–60 ikävuoden välille. Työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä on vähäistä. Työsuhteet ovat olleet pitkiä, mikä osaltaan viestii hyvästä työtyytyväisyydestä.

Yrityksellä ei ole erillistä HR-yksikköä tai -henkilöä, vaan henkilöstöjohtamisen aspektit ovat sidottuina osaksi yrityksen johdon ja esihenkilöiden muita työtehtäviä, mikä on pois omien arjen muiden työtehtävien hoitamisesta. Tasapainoilu näiden välillä on ymmärrettävästi haasteellista.

Rakennusalan vaikeista ajoista, arjen työtehtävien määrästä ja kiireellisyydestä huolimatta yrityksen katse on suunnattuna eteenpäin. Kohdeyritys haluaa panostaa henkilöstönsä osaamiseen ja kehittymiseen, jonka vuoksi tämä kehittämistyö sai alkunsa.

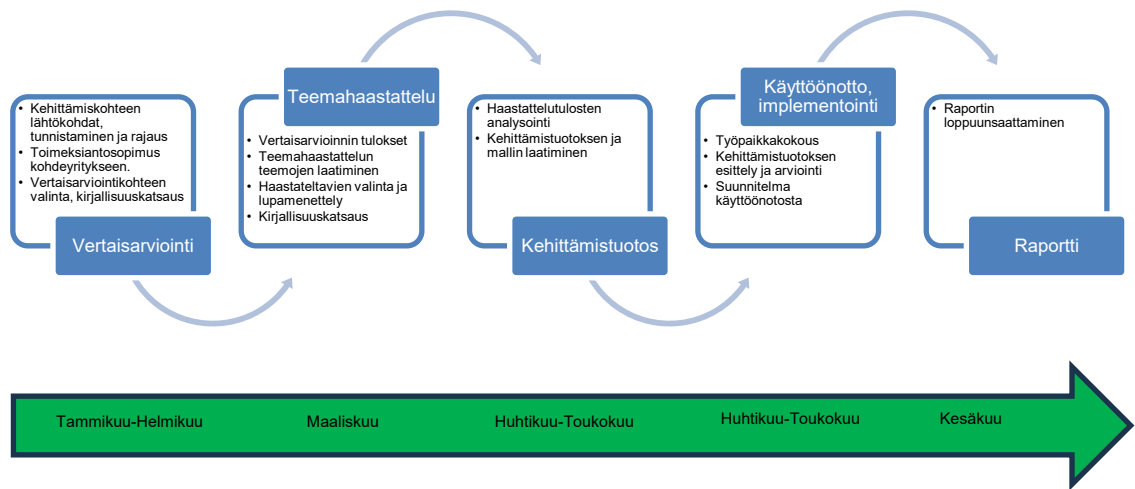
## 2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa perehdytyskäytäntöjen ja kehityskeskustelun nykytilaa sekä toimihenkilöiden näkemyksiä kehittämistarpeista ja kehittämisehdotuksista kohdeyrityksessä. Tarkoituksena on niin ikään kerätä tietoa vertaisarvioinnin avulla parhaista perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöistä vertailtavassa kansainvälisessä rakennusalan yrityksessä.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää ja päivittää toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjä kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen tueksi ja osaamisen varmistamiseksi. Tavoitteena on lisäksi käynnistää kehitystyön tuloksena syntyneiden tuotosten käyttöönotto ja implementointiprosessi.

## 2.3 Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu

Kehittämistyön prosessi ajoittui kevätkaudelle 2024. Keskeiset prosessin vaiheet on kuvattu kuvassa 1. Ideointi- ja suunnitteluvaiheen jälkeen edettiin vertaisarvioinnin tekemiseen ja tulosten vertailuun. Kirjallisuuskatsauksen ja vertaisarvioinnin pohjalta edettiin teemahaastattelun toteutukseen. Teorian, teemahaastattelun ja vertaisarvioinnin tulosten pohjalta laadittiin kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen käyttöön kehittämistuotos. Implementointiprosessi käynnistettiin tuotoksen arviointikeskusteluna työpaikkakokouksessa toukokuussa. Mahdollinen myöhempi käyttöönotto eli implementointi aikatauluineen jää kohdeyrityksen johdon päätettäväksi.



Kuva 1. Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu.

### 3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentuu oppivan organisaation (learning organization) ajatukselle. Oppiva organisaatio määritellään Garvinin (1993) mukaan ”*organisaatioksi, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi*”. Oppiminen on jatkuvaa etenemistä kohti parempaa tilaa kuin ennen. Yrityksen oppiminen näkyy sen tavassa uudistaa toimintaansa ympäristöstä havaittujen signaalien mukaisesti. Organisaation kyvykkyys uusiutua tarkoittaa siellä työskentelevien ihmisten kykyä kehittyä ja luoda uutta organisaatiokulttuuria. (Viitala 2005, 39, 52.) Rannan (2021, 100) mukaan dialoginen johtaminen on tärkein kehittämistyön onnistumisen edellytys. Oppiva organisaatio lähtee toimimaan, kun päästään positiiviseen muutoskehään

Tuomi ja Sumkin (2012, 13, 20, 30; ks. myös Viitala 2005, 57) korostavat organisaation oppimisen tapahtuvan, kun organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Kaiken perustana on yksilöiden ydinosaaminen, joka luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. Haasteena onkin jakaa ydinosaaminen koko organisaation hyödyksi, koska yrityksen menestymisen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa. Viitalan (2005, 58) mukaan organisaation oppimisen tasolla on osaamisen johtamisen järjestelmä työvälineinen, kuten kehityskeskustelujärjestelmä.

Työntekijöiltä odotetaan sitoutumista organisaatioon ja heidän tulisi kantaa myös vastuuta sekä nykyisestä että jatkuvasta uudistamisesta (Juuti 2011, 81; Viitala 2013, 30; Viitala 2021, 47–48). Suominen (2011, 135) mukaan modernin ajan johtamiskäytännöt toimivat huonosti toimintaympäristön rajussa muutoksessa. Tähän ovat syynä useat tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstön heikko sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Hänen mukaansa arvoilla ja arvojohtamisella on keskeinen merkitys työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon sekä positiivisen työilmapiirin luomiseen (Suominen 2011, 88; Suominen 2023, 46, 55).

Juuti (2011, 80–81) toteaa, että menestyvät organisaatiot ovat oppineet oppimaan toiminnastaan. Organisaatioiden oppimisesta onkin tullut kilpailutekijä samalla, kun ne ovat asiantuntijavaltaistuneet ja informaatioteknologia on lisääntynyt ja kehittynyt. Boudreay ja Ramstad (2008, 165) esittävät, että yritykset, jotka kykenevät luomaan innovatiivisia strategioita parhaiden tietojen ja niiden hyödyntämiseen liittyvien prosessien avulla, tulevat saamaan tärkeän kilpailuedun. Suominen (2023, 180) näkee, että vaikka itseohjautuvuus ja innovatiivinen luovuus on tärkeää, niin vielä tärkeämpää työelämäkontekstissa on sellaisen tiedon tuottaminen, jonka puitteissa työntekijä ymmärtää oman työnantajayrityksen liiketoiminnan idean ja tarkoituksen. Voidaankin todeta, että organisaatioiden etu on tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista. Tässä työssä lähestymistapa on pragmaattinen, käytännönläheinen, tarkastellen ilmiötä organisaation arjen työn, osaamisen kehittymisen ja sitä tukevien henkilöstötoimintojen viitekehyksessä.

### 3.1 Henkilöstön kehittäminen ja johtaminen

Käsite human resources (HR) on työelämässä vakiintunut henkilöstövoimavarojen yleiskäsitteeksi. Puhutaan myös henkilöstöresursseista. Näillä viitataan organisaation ihmisten, kuten työntekijät, johto ja kaikki henkilöstöryhmät, muodostamaan kokonaisuuteen, jolla on omat laadulliset ominaisuutensa. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi osaaminen ja ammattitaito, motivaatio, energia ja hyvinvointiin liittyvät tekijät. Henkilöstöhallinnon käsitteen on tänä päivänä korvannut henkilöstövoimavarojen johtaminen HRM (Human Resource Management), Hallinnointia korostavista menettelytavoista onkin siirrytty henkilöstövoimavarojen kehittäjiksi ja asiantuntijoiksi. (Laine 2017, 16.) Viitalan (2021, 36) mukaan henkilöstövoimavaroista käytetään myös käsitettä inhimilliset voimavarat, jossa ”inhimillinen” tarkoittaa ihmistä ja ”voimavara” viittaa henkilöstön työpanoksen lisäksi kehityspotentiaaliin.

Niin ikään aiemmin käytetyn käsitteen henkilöstökoulutus sijaan on alettu käyttää laaja-alaisemmin henkilöstövoimavarojen kehittämistä, HRD (Human

Resources Development). HRD-käsitettä on vaikea määritellä, sillä siihen sisältyvät sekä henkilöstövoimavarat että kehittäminen. (Laine 2017, 42–43.) Luoman (2011, 29) mukaan HRD on osa HRM:ää, sillä henkilöstön kehittäminen on osa laajempaa kokonaisuutta, henkilöstöjohtamista. HRD viittaa organisaation henkilöstön osaamisen lisääntymisen kautta organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Käytännön HRD-työn sisältöalueita ovat muun muassa perehdyttäminen ja perus-, jatko- ja ajantasakoulutuksen ja kehittämisen systemaattinen järjestäminen. Nämä liittyvät työssäoppimisen järjestelyihin ja uramalleihin. (Laine 2017, 44–45.) HRD sisältää ajatuksen organisaation kehittämistoiminnan yhdensuuntaisuudesta strategian kanssa (Luoma 2011, 30). Koskinen (2021, 48, 50) toteaa HRD:n edustavan uuden osaamisen luomista. Se voidaan nähdä yrityksessä tukitoimintona.

Viitala (2013, 189; Viitala 2021, 122–123; ks. myös Collin ym. 2019, 241–242) esittää useita henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä, joita ovat muun muassa yrityksen kilpailustrategian edellyttämän osaamisen turvaaminen, työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten toteuttaminen, toiminnan laadun parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen ja yksilöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen. Yrityksen tuleekin luoda oppimiselle suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Näin jokainen työntekijä on sitoutunut vastaamaan osaamisensa ajan tasalla pitämisestä ja toisaalta yritys sitoutuu tukemaan sitä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tapahtuu pitkälti esimiesten kautta. Esimiehen rooli on tärkeä henkilöstövoimavarojen muodostamisessa. Tähän kuuluu esimerkiksi rekrytointi ja perehdytys. Niin ikään henkilöstön osaamisen uudistaminen ja kehittäminen on keskeistä. Tähän sisältyvät muun muassa kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmien laadinta ja erilaiset kehittämisen toimenpiteet. Lähijohtamisen laatu vaikuttaa inhimillisten voimavarojen ominaisuuksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet kuinka lähijohtaminen vaikuttaa myös osaamisen kehittymiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. (Viitala 2021, 49–50, 123.)

Se, miten henkilöstöjohtamisen tehtävien hoito organisoidaan tai minkälaisen painoarvon se saa, on riippuvainen muun muassa yrityksen liiketoiminnan luonteesta, toiminnan laajuudesta ja henkilöstömäärästä. Mitä pienemmistä yrityksistä on kyse, ei erillistä henkilöstötoimintojen yksikköä ole, vaan tehtävien hoito on sidottu yrittäjän tai johdon muuhun työkokonaisuuteen. (Viitala 2013, 250, 266; Viitala 2021, 237; ks. Tuomi ja Sumkin 2012, 33, 37.) Resurssien puutteen vuoksi mitä pienempi yritys, sitä harvempia systemaattisia käytäntöjä sillä on käytössään. Kuitenkin pk-yrityksissäkin olisi hyvä panostaa henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen, jotta työntekijöiden panos yrityksen hyväksi paranisi. (Viitala 2013, 27–29.)

Tämän kehittämistyön kohteena on rakennusalan pk-yritys. Kysymyksessä on siis pienyritys, jonka HRM ja siinä HRD-toiminnot ovat kytkeytyneet osaksi johdon työtehtäviä, eikä erillistä henkilöstötoimintojen yksikköä ole. Kuitenkin kirjallisuus tukee ajatusta siitä, että myös pienempien yritysten olisi järkevä panostaa henkilöstön osaamisen tukemiseen ja johtamiseen. Osaava ja yritykseen sitoutunut henkilöstö mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja menestyksen.

### 3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen (knowledge management) on yksi hankalimmista HRD-alan käsitteistä moniulotteisuutensa vuoksi. Käytännön kannalta tärkein rajanveto kulkee siinä, onko kysymys strategisesta näkökulmasta vai käytännön esimiestyön näkökulmasta. Strategisessa näkökulmassa kysymys on yksinkertaistettuna siitä, miten osaaminen ja sen kehittäminen ovat läsnä liiketoimintastrategian kehittämisessä. Lisäksi organisaatiossa tulee olla käytännön prosesseja, joissa valitut strategiat implementoidaan siten, että osaamisen ja tiedon kehittyminen ovat selkeästi näkyvissä organisaatiossa. (Laine 2017, 48.) Tuomi ja Sumkin (2012, 26, 37) esittävät erään monikansallisen pörssiyhtiön henkilöstön kehittäjän määrittelyn, jonka mukaan *”osaamisen johtaminen on tämän päivän organisaation kilpailukyvyyn kivijalka. Koko organisaatio ylintä johtoa myöden on sitoutunut kehittämään omaa ja*



*yhteistä osaamista varmistaakseen tulevaisuuden menestyksen. Osaamisen johtaminen liittyy keskeisesti työn johtamiseen arjessa.”* Heidän mukaansa parasta kehittämistä on, kun tulevaisuuden osaaminen ja arkityön tekeminen yhdistetään toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Osaamiseen panostava esimies ja johtaja johtavatkin arkitoimintaa, jossa jokainen työntekijä voi tehdä strategian mukaista työtä ja kehittyä myös siinä. Oikarisen ja Pihkalan (2010, 68–69) mukaan osaamisen johtamisen tutkimus on edennyt pitkälle. Lähestymistavat ja käsitykset osaamiseen vaihtelevat ja siksi menetelmät osaamisen johtamisen toteuttamiseksi ovat myös vaihtelevia.

Koskinen (2021, 20–21; ks. Välimaa 2014, 95) kirjoittaa oppimiskulttuurista. Oppimisen johtajaa tarvitaan uudistamaan ja vahvistamaan oppimiskulttuuria. Positiivinen oppimiskulttuuri sisältää esimerkiksi kokemuksista oppimisen, mahdollisuuden oppia ilman pelkoa myös virheiden kautta, avoimeen dialogiin perustuvan vuorovaikutuksen, uteliaisuuden ja ihmisenä kasvamisen ajatuksen.

Osaamisen johtaminen käytännön esimiestyön näkökulmasta tarkoittaa sitä, miten esimies tukee ja johtaa tiimensä osaamista ja kehittymistä. Keskeisimpinä menetelminä tässä ovat kehityskeskustelut ja erilaiset osaamiskuvausmallit sekä niihin perustuvat kehittämistoimenpiteet. (Laine 2017, 48; ks. Viitala 2013, 186–188.) Osaamisen johtamisen tärkein osa onkin yrityksen henkilöstön osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2005, 16; Tuomi & Sumkin 2012, 38).

Viitala (2005, 193–194) on kuvannut osaamisen johtamisen infrastruktuurin tai kokonaisjärjestelmän, joka pitää osaamisen johtamista pystyssä. Infrastruktuuri pitää sisällään organisaatorakenteen ja työn organisointitavat, suunnittelu- ja seurantajärjestelmän sekä osaamisen kehittämisjärjestelmän.

Kehittämisjärjestelmään sisältyvät sellaiset HR-toiminnan keinot, kuten perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja työyhteisöjen kehittäminen. Infrastruktuuriin sisältyvät lisäksi osaamista tukevat muut HR-toiminnot kuten rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Niin ikään oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt,

tietohallinta ja tietojärjestelmät sekä osaamisriskien hallinta sisältyvät infrastruktuuriin.

Strategialla ja osaamisen johtamisella tulee olla vahva yhteys (Viitala 2005, 14; Tuomi & Sumkin 2012, 23). Laine (2017, 88; ks. Koskinen 2021, 19–21) tuo esille, että osaamisen johtamisen työvälineitä tulisi kehittää yhteydessä strategisen tason johtamiseen. Osaamisen johtamisen haasteet eivät liity käytännön työvälineisiin, vaan niiden strategiseen soveltamiseen ja tätä kautta organisaation oppimiskulttuurin synnyttämiseen. Osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen nivoutuvat arjessa tehtävään työhön (Välimaa 2014, 90–91; Koskinen 2021, 145).

Laine (2017, 87–88) esittää, että osaamisen johtamisen hyvänä käytäntönä esimiestyössä on kehityskeskustelujen käyminen koko organisaation kaikilla tasoilla. Myös Viitalan (2005, 163, 226, 355; ks. Välimaa, 2014, 92–93) mukaan käytännön kehittämistyössä kehityskeskustelut ovat tärkeä ja keskeinen elementti osaamisen johtamisen prosessissa. Niiden avulla esimies pystyy systemaattisesti käsittelemään työyhteisön, työntekijän ja organisaation osaamiskysymyksiä (Viitala 2010, 226–227).

Viitala (2005, 21–22; ks. Laine 2017, 87–88) mainitsee useita tunnusmerkkejä, jotka kuvaavat osaamisen johtamisen tulleen osaksi yrityksen johtamistoimintaa. Tunnuspiirteiden mukaan yrityksissä osaamisen johtaminen on osa normaalia johtamistoimintaa ja on samanlaisen ja systemaattisen tarkastelun ja toiminnan kohteena kuin muutkin toiminnot. Myös yrityksen rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä, jota jatkuvasti arvioidaan. Osaamisen johtaminen on luonnollinen osa esimiesten työtä.

Oppimista tukevan esimiestyön määrittelyä pohdittaessa Viitala (2005, 312–313) viittaa aiemmin tekemäänsä tutkimukseen (Viitala 2002), jonka pohjalta hän esittää esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit. Tulosten perusteella elementtejä ovat osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen.

Työntekijän itseohjautuvuus ja vastuu omasta oppimisestaan sekä kehittymisestään korostuu useiden asiantuntijoiden näkemyksissä (Kupiainen ym. 2014, 140–142; Välimaa 2014, 94–95; Koskisen 2021, 119). Paananen (2007, 101–102; ks. Viitala 2005, 311; Kupiainen ym. 2014, 140–142; Huttunen 2018, 241; Nikula 2019, 287–289) puhuu osaamisen johtamisesta tavoitteellisena valmennusprosessina (coaching). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan siten myös työntekijän osallisuuden vahvistamista. Kun työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia lisätään, he kokevat arvostusta, tuntevat halua liittyä sosiaaliseen yhteisöön ja saavat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan.

Kuten voidaan havaita, käytetään suomalaisessa henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa käsitteitä osaamisen johtaminen ja oppimisen johtaminen. Suomisen (2023, 198, 205; ks. Koskinen 2021, 40–41) mukaan osaamisen johtaminen viittaa management- johtamiseen, jossa kysymys on enemmän vallankäytöstä ja resurssiajattelusta. Oppimisen johtamisessa kysymys on enemmän leadership -johtamisen kulmakivistä eli pedagogisesta toiminnasta. Tässä teoriakatsauksessa käsitteiden osaaminen ja oppiminen rinnakkainen käyttö tukee näkemystä yritysmaailman tarpeesta johtaa henkilöstön osaamista ja oppimista sekä viedä eteenpäin organisaation uudistumista ja kehittymistä. Kehittämistyössä tarkastellaan henkilöstökäytäntöjen sisällöistä perehdytystä ja kehityskeskustelua osaamisen johtamisen keinoina. Nämä kaksi työmenetelmää on kirjallisuuden pohjalta todettu tärkeiksi ja tehokkaiksi osaamisen johtamisjärjestelmän osiksi.

### 3.3 Perehdytys henkilöstön kehittämisen työmenetelmänä

Kuten edellä esitetyssä kirjallisuuskatsauksessa on tullut esille, on perehdyttäminen ja perehdytysprosessi yksi osaamisen johtamisen työmenetelmistä. Sillä varmistetaan uuden työntekijän työtehtävien hallinta, osaaminen ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Eklundin (2018, 28–35) mukaan uusi työntekijä sitoutetaan perehdyttämisen avulla yrityksen strategiaan. Sitouttaminen nähdäänkin keskeisenä tavoitteena perehdyttämiselle erityisesti

vakituisen työsuhteen aloittaville. Niin ikään tärkeänä tavoitteena on työhön oppiminen, rutiinitehtävien hyvä hallinta ja työympäristöön tutustuminen. Tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että perehdytysprosessissa onnistutaan, eikä synny tuottavuuden laskua.

### 3.3.1 Perehdytyksen määrittelyä ja tavoitteita

Perehdytys määritellään Eklundin (2018, 25–26) mukaan seuraavasti:

*”Perehdytys voidaan käsittää erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön.”*

Uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi perehdyttäminen voi koskea myös kokeneen työntekijän perehdyttämistä uuteen tehtävään. Perehdyttämisen rinnalla tai sen ohessa voidaan käyttää myös työnopastuksen käsitettä (Laine 2017, 42). Viitala (2005, 252) käyttää perehdyttämisestä myös termiä ”vierihoito” kuvaamaan uusiin työtehtäviin kasvamista ja työkultuurin sisäistämistä.

Eklundin (2018, 30) mukaan eri organisaatioiden tulee arvioida, mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja miten paljon resursseja siihen käytetään. Siksi perehdytykselle asetetut tavoitteet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Hän onkin listannut joukon tavoitteita, joita perehdytysprosessille voidaan asettaa. Tavoitteita ovat esimerkiksi tukea organisaation strategiaa, vahvistaa organisaatiokulttuuria, edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, nostaa uuden työntekijän osaamisen tarvittavalle tasolle, auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalin, tukea uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä, edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa, huomioida uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet, vahvistaa työn merkityksen kokemusta ja nostaa vuorovaikutuksen laatua.

Perehdytys on parhaimmillaan kaksisuuntaista organisaation ja yksilön välistä vuorovaikutusta. Kaksisuuntaisuus mahdollistaa pitkällä tähtäimellä molempien osapuolten kehittymisen. Uuden työntekijän rooli tulee myös nähdä perehdyttäjänä. Tällöin organisaatio kuuntelee työntekijän omia mielipiteitä sekä

ottaa vastaan palautetta ja kehitysideoita. Työntekijältä perehtyjänä odotetaan oma-aloitteisuutta, oman osaamisensa esille tuomista, oppimista ja reflektointia sekä tutustumista työympäristöön. (Eklund 2018, 39.)

Uuden työntekijän perehdytys ei ole täysin vapaaehtoista toimintaa, eikä kiinni organisaation koosta. Työlainsäädäntö on pääosiltaan suunniteltu työn tekijöitä ajatellen, mutta koskee yhtä lailla kaikkia työntekijöitä. Työlainsäädännössä onkin asetettu vaatimuksia perehdyttämiseksi. Työsopimuslain (2:1) yleisvelvoite perehdyttämisestä koskee muutostilanteita, joissa jotain oleellista muuttuu. Työnantajan ja esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, työmenetelmiä ja tehtäviä muutettaessa. (Kupias ym. 2014, 34–35.) Työturvallisuuden näkökulmasta perehdytys on lain velvoittamaa. Työturvallisuuslaissa 14.§:ssä määritellään perehdytyksen sekä opetuksen ja ohjauksen kohdentaminen. Tällä tiedolla ja ohjauksella tavoitellaan työssä eri haittojen ja vaaratilanteiden välttämistä. Tarkoitus on turvata työntekijöiden työolosuhteet sekä ennaltaehkäistä eri työn aiheuttamia fyysisiä, henkisiä tai aineellisia haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslaissa täsmennettiin 1.6.2023, että ”*opetusta ja ohjausta annettaessa tulee ottaa huomioon työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen lisäksi muutkin henkilökohtaiset edellytykset, kuten nuori ikä, ikääntyminen, oppimiseen liittyvät erityispiirteet, kielitaito ja osatyökykyisen työntekijän yksilölliset rajoitteet tai tarpeet*”. Lisäys korostaa entisestään perehdyttämisen yksilöllisyyttä. Työnantajalla on myös velvoite tarvittaessa täydentää annettua opetusta ja ohjausta. Valtioneuvoston asetuksella voidaan lisäksi antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista. (Moilanen 2023.)

### 3.3.2 Perehdyttäminen ja perehdytysprosessi

Bauer (2010) on koonnut tutkimustietoa yhdysvaltalaisesta yritysmaailmasta tehdyistä perehdytystutkimuksista. Tutkimusten mukaan perehdytyksen muodolliset toimintatavat ja kattavuus vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden

välillä. Parhaina perehdyttäjinä pidetyissä organisaatioissa on käytössä virallisia tai muodollisia, formaaleja, perehdytysohjelmia. Bauer (2010, 2) esittääkin, että HR-johtajien tulisikin miettiä palveleeko yritystä paremmin formaali (formal onboarding) eli muodollinen vai informaali (informal onboarding) eli epämuodollinen perehdytys. Informaalissa perehdytyksessä uusi työntekijä oppii työstään ilman laadittua perehdytys suunnitelmaa. Sen sijaan formaalissa perehdytyksessä perehdytysohjelmassa on esitetty toimintamenettelyt ja periaatteet, joiden avulla työntekijä perehdytetään uusiin tehtäviin ja yrityksen toimintakulttuuriin. Toimintakulttuuriin perehdyttämisenä käytetään käsitettä sosialisatio (sozialisation). Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, joilla on käytössään suunnitellusti etenevä ohjelma, ovat tehokkaampia kuin ne, joilla sitä ei ole. Myös suomalaiset perehdytyksestä kirjoittaneet asiantuntijat korostavat muodollisen eli formaalin perehdytyksen tärkeyttä. (Ks. Viitala 2005; Eklund 2018).

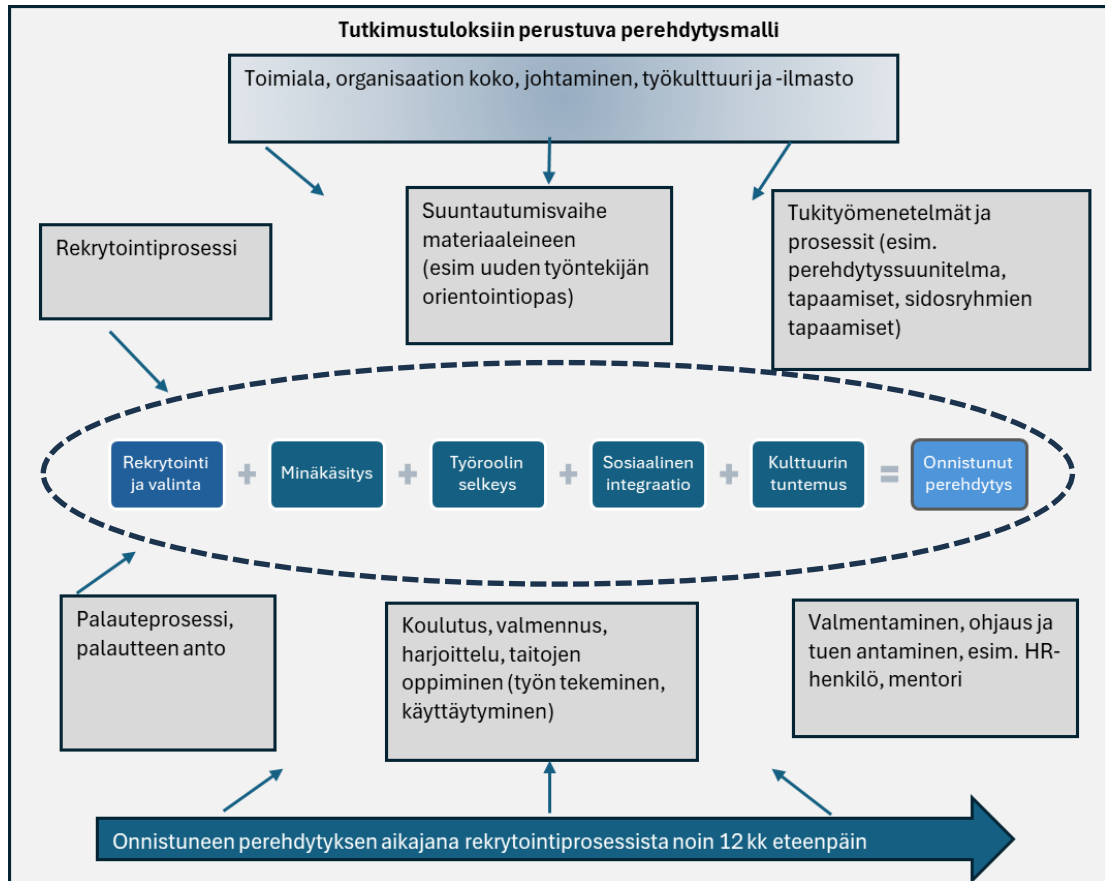
Bauer (2010, 4–5) esittää, että tutkijat ovat tunnistaneet neljä päätasoa tai kehityskohdetta (level), joiden avulla organisaatiot voivat auttaa uutta työntekijää maksimoimaan menestymistä perehdytysprosessissaan. Nämä liittyvät sekä työrooliin että sosiaaliseen ympäristöön. Ensimmäinen taso on minäpystyvyys (self-efficacy) tai itseluottamus työtehtävistä suoriutumisessa. Työssään hyvin suoriutuva henkilö on motivoitunut ja menestyksekkäämpi kuin työntekijä, jolta puuttuu itseluottamusta. Hänen mukaansa organisaatioiden tulisikin asettaa sellaisia tavoitteita perehdytysohjelmaansa, jolla autetaan ja tuetaan työntekijän itseluottamuksen kehittymistä. Minäpystyvyydellä on osoitettu olevan vaikutusta organisaatioon sitoutumiselle ja työtyytyväisyyteen sekä estämään työpaikan vaihtoa. Toinen taso liittyy siihen, miten hyvin työntekijä tunnistaa ja ymmärtää oman työroolinsa ja sille asetetut odotukset (role-clarity). Tutkimukset osoittavat, että mitä vähäisempi rooliristiriita uudella työntekijällä on, sitä parempia ovat perehdyttämisen tulokset. Tämä ennakoi parempaa työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista ja estää työpaikan vaihdosta.

Sosiaalinen integraatio kuvataan kolmantena tasona, jossa uusi työntekijä saa tuntea olonsa hyväksytyksi ja osaksi muuta henkilöstöä. Integroituminen

muiden työntekijöiden joukkoon ja keskustelut esimiesten kanssa auttaa oppimaan organisaation toiminnasta, tukee menestyksestä perehdytystä ja sitoutumista sekä lisää työtyytyväisyyttä. Neljäntenä tasona esitetään organisaatiokulttuurin tuntemus (knowledge of and fit within an organizational culture). Uuden työntekijän tulee tutustua perehdytyksen avulla organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Organisaation sisäisen kulttuurin tunteminen lisää työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. (Bauer 2010, 5–6.)

Yhteenvedon voidaan tutkimusten valossa todeta, että uuden työntekijän hyvän ja asianmukaisen perehdytyksen tuloksena saavutetaan useita myönteisiä asioita. Tällaisia ovat erityisesti korkeampi työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon, työpaikan vaihdos on epätodennäköisempää, suoritustaso on korkeampi ja työntekijä kokee vähemmän stressiä. Hän saavuttaa todennäköisesti uratavoitteensa ja menestyy työelämässä tehokkaasti. (Bauer 2010, 6.) Työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen korostuvat niin ikään suomalaisessa kirjallisuudessa (Viitala 2005, 358; Eklund 2018, 31).

Bauer (2010, 8) on kuvaillut aiempiin tutkimuksiin perustuvan uuden työntekijän perehdytysmallin, joka esitetään kuvassa 2. Perehdytysprosessi käynnistyy rekrytointiprosessin yhteydessä ja sen tulisi olla jatkuvaa, ainakin vuoden mittainen prosessi. Perehdytyksen eri tukimuotojen ja toimintamallien hyödyntäminen perehdytyksen aikana auttaa työntekijän kehittymistä keskeisten tekijöiden suhteen, joita ovat siis minäkäsitys, työroolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja kulttuurin tunteminen. Perehdytyksestä vastaa HR-henkilö ja sen lisäksi perehdytyksen tukena voidaan käyttää esimerkiksi mentoria. Keskeisten sidosryhmien edustajien integroiminen perehdytykseen koetaan hyödylliseksi.



Kuva 2. Tutkimustuloksiin perustuva perehdytysmalli (soveltaen Bauer 2010, 8).

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kaksi ensimmäistä viikkoa ovat ratkaisevassa asemassa työntekijän perehdyttämisen kannalta. Ensimmäinen päivä on jo tärkeä. Perehdytyksessä sekä suuremmilla asioilla, että pienemmillä asioilla on merkitystä. Suurempina asioina voidaan pitää esimerkiksi sitä, että käytössä on kirjattu perehdytysohjelma aikatauluineen. Pienempiä asioita kuvaa esimerkiksi se, miten uusi työntekijä otetaan vastaan ensimmäisenä työpäivänään. (Bauer 2010, 16; ks. Viitala 2005, 357)

Bauer (2010, 16) esittää perehdyttämisen parhaat käytännöt, jotka olisi hyvä huomioida toteutuksessa. Näitä ovat seuraavat asiat

- Kiinnitä huomio ensimmäisen työpäivän toimintatapoihin ja tee siitä erityinen.
- Käytä formaalia eli muodollista kirjoitettua perehdytysohjelmaa.



- Laadi kirjallinen perehdytysuunnitelma.
- Luo perehdyttämisestä osallistava.
- Huolehdi, että perehdytysuunnitelmaa implementoidaan koko ajan.
- Kirjaa toteutumista ja hyödynnä teknologiaa prosessin tueksi.
- Aseta aikamääriä, kuten 30, 60, 90 ja 120 työpäivää tarkistaaksesi työntekijän edistymistä.
- Sisällytä sidosryhmät mukaan suunnitteluun.
- Esitä selkeästi uudelle työntekijälle tavoitteet, aikataulut, roolit ja vastuut.

Viitala (2005, 356–360; ks. Viitala 2013, 193–194; Eklund 2018) korostaa monin osin samankaltaisia perehdytyskäytäntöjä. Hän jakaa kokonaisvaltaisen yrityksen perehdyttämisjärjestelmän neljään osa-alueeseen: 1. tiedottamiseen ennen työhön tuloa, 2. vastaanottoon ja yritykseen perehdyttämiseen, 3. työsuhdeperehdyttämiseen ja 4. työnopastukseen. Tiedottamisessa ennen työhön tuloa on kysymys jo rekrytointiprosessin aikana tapahtuvasta yrityskuvamarkkinoinnista ja yritykseen tutustumisesta muun muassa etukäteismateriaaliin tutustumisella ennen työsuhteen alkamista. Vastaanotto uuteen työpaikkaan ja yritykseen perehdyttäminen sisältää tutustumisen organisaation tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkyymiin. Sisällöllisen ytimen muodostaa itse työtehtävä, johon sisältyy muun muassa työmenetelmät, mahdolliset laitteet, järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat sekä työturvallisuus.

Eklund (2018, 161–165; ks. Viitala 2005, 358) muistuttaa myös työntekijän omasta roolista ja vastuusta perehdytyksessä. Työntekijän vastuu koostuu vastuusta työnantajaa kohtaan, vastuusta työyhteisöä kohtaan ja itseään kohtaan. Työnantajaan kohdistuva vastuu perustuu direktio-oikeuteen, jonka mukaan työnantajalla on oikeus työ sopimuksen mukaisesti määrätä mitä työntekijä tekee, miten hän suorittaa työnsä sekä milloin ja missä työtä tehdään. Työntekijän vastuu on siis noudattaa määräyksiä. Työntekijän vastuussa työyhteisöä kohtaan on kysymys siitä, että työntekijä edistää hyvää työilmapiiriä ja osoittaa arvostusta muita kohtaan. Työntekijän vastuu itseään kohtaan liittyy oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Eklundin (2018, 31, 76–80) mukaan perehdytysuunnitelman laatiminen etukäteen selkeyttää perehdytysprosessia ja tukee onnistuneen perehdytyksen toteutumista. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon kuka perehdyttää minkäkin sisällön, mitä sisällöt ovat, missä järjestyksessä perehdytettävät asiat käsitellään sekä milloin ja missä muodossa ne käydään läpi. Perehdyttäjänä voi olla esimerkiksi HR-henkilö, esimies ja kollega. Esimies on aina vastuussa perehdyttämisen kokonaisuudesta. Bauerin esittämässä mallissa (2010, 8) myös sidosryhmien edustajia on hyvä sitouttaa mukaan perehdytykseen. Kupias ja muut (2014, 100) muistuttavat, että esimiehen on johdettava perehdytystä organisoimalla se ja varmistettava käytännön järjestelyt sekä resurssointi. Esimies voi delegoida perehdytyksen toteutusta yksikön tai tiimien jäsenille. Hän toimii myös itse perehdyttäjänä. Perehdyttämisen johtamisessa huolehditaan siitä, että perehdyttämisessä noudatetaan organisaatiossa sovittuja perehdyttämisen pelisääntöjä tai luodaan omat tarkoituksenmukaiset ja organisaation strategiasta johdetut käytännöt. Perehdytysuunnitelman päivittäminen perehdytysprosessin aikana pohjautuu ajatukseen, että perehdytettävää opitaan paremmin tuntemaan prosessin aikana ja näin perehdytys saadaan toteutettua yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi (Eklund 2018, 80).

Yhteenvetona voidaan esittää joukko tekijöitä, joiden tunnistamisesta ja toteutumisesta on tärkeä huolehtia onnistuneen perehdytyksen saavuttamiseksi. Kaikki lähtee selkeistä tavoitteista, joita perehdytykselle asetetaan. Muodollinen (formaali) perehdytysmalli ja kirjoitettu perehdytysuunnitelma mahdollistaa onnistumisen. Toteutukseen kohdennetut riittävät resurssit auttavat prosessin onnistumista. Perehdyttäjien osaaminen ja vuorovaikutuksen laatu sekä palautteen annon kaksisuuntaisuus on merkityksellistä perehdytysprosessin ajan. Perehdytyksen jatkuvuus ja sen kehittäminen perehdytyksen seurannan analyysin pohjalta varmistaa perehdyttämisen laatua. Digitaalisuus ja erilaisten tietojärjestelmien hyödyntäminen toimii nykyaikaisen perehdytyksen tukena. Johdon sitoutuminen ja perehdytyksen integroituminen osaksi oppivan organisaation strategista toimintaa luo edellytykset onnistuneelle perehdytykselle.

### 3.3.3 Perehdytys kehittämiskohteena rakennusalalla

Työntekijöiden perehdyttäminen on ollut suosittu ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetyön aihe eri aloilla. Perehdytys ilmiönä on yleispätevä osaamisen johtamisen työmenetelmänä alasta riippumatta, ja siten tuloksia ja saatua tietoa perehdytyksestä on siirrettävissä ylläläisesti. Tässä katsauksessa tarkastellaan perehdytystä tekniikan alalla rakennusalan kehittämiskohteena painottuen tuoreimpiin opinnäytetöiden tuloksiin. Avainsanalla perehdytys löytyi Theseuksesta opinnäytetöitä toteutettuna ympäri Suomea eri ammattikorkeakouluissa.

Tekniikan alalla rakennusalan opinnäytetöissä on kehittäminen kohdentunut rakentamisen eri toimintaympäristöihin, lähinnä työmaaperehdytykseen. Työt ovat pääosin toimeksiantoja pk-yrityksiltä (esim. Kärppä 2014; Ruusunen 2016; Huovinen 2018; Vuoriheimo 2018; Valima 2020; Ahponen 2023; Luoma 2023). Kärppän (2014) työ kohdentui kiinteistöpalveluyritykseen, jossa laadittiin yritykselle perehdytysohje. Ruusunen (2016) työssä tutkittiin YIT Rakennus Oy:n Toimitilat -yksikön työmaille päivittäin suoritettavaa perehdytysprosessia. Työssä kehitettiin parannusehdotuksia perehdytysprosessiin sekä hallinnolliseen että työmaaperehdytysosuuteen. Tuloksissa todettiin, että erityisesti hallinnollisessa osuudessa löytyy kehitettävää. Huovisen (2018) työssä koottiin YIT:n Infraprojektien Rakennusteknisten töiden erityyppisille työmaille perehdytyspohjat, joihin on koottu kunkin työmaan erityispiirteet. Perehdytyksen suurimpina haasteina todettiin olevan kiire ja kielimuuri, joiden toivotaan helpottavan perehdytyksen digitalisoituessa.

Vuoriheimo (2018) tuotti työmaahan perehdytysoppaan ja muuta materiaalia, muun muassa perehdyttäjän muistilistan. Valima (2020) kehitti opinnäytetyössään erityisliikkeen LVI-asentajille kattavan perehdytysoppaan. Tätä ennen uudet työntekijät saivat kaiken työskentelyssä tarvittavan tiedon työnjohdolta ja vanhemmilta työntekijöiltä. Ahponen (2023) opinnäytetyössä perehdyttiin puuelementtirakentamiseen autotallirakentamisessa ja luotiin omaan kokemukseen sekä normeihin perustuva asennuskäsikirja aloitteleville

alan ammattilaisille. Luoman (2023) työssä keskityttiin turvallisuusasenteita parantavaan työmaaperehdytykseen ja johtamiseen. Tulosten mukaan perehdytysprosessia, että yleisperehdytystä on kehitettävä sekä työmaaperehdytykseen tulee panostaa enemmän.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkintojen (YAMK) opinnäytetöissä perehdytys on ollut jonkin verran kehittämiskohteena myös eri aloilla, mutta suoraan rakennusosalalle kohdentuvaa työtä ei tullut esiin. Tekniikan alalla Kosonen (2021, 56) kehitti työnantajan tarpeeseen perehdytyskaavakkeen tuotannon työntekijöille. Perehdytyskaavake sisältää kaiken oleellisen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja osaamisen todentamiseen. Kaavake on tallennettu verkkolevylle tiedostokansioon helppokäyttöisyyden vuoksi. Laitisen ja Pelimannin (2021) opinnäytetyössä tutkittiin Outokummun Tornion tehtaiden toimihenkilöiden perehdytysprosessia. Tuloksien perusteella määritettiin toimenpiteitä perehdytysprosessin tehostamiseksi, muun muassa uudistettiin toimihenkilöiden perehdytyksessä käytettävä perehdytyslomake. Lomakkeen avulla pyrittiin ohjaamaan perehdyttäjiä suunnitelmallisuuteen ja prosessin seurantaan.

Ahonen (2018) kehitti opinnäytetyössään perehdytysprosessia osaamisen johtamisen osana elementtitehtaassa. Kehittämistuotoksena syntyi perehdytysmateriaalia ja prosessin kuvausta, joka tukee osaamisen johtamista. Turunen (2016) kehitti Exel Composites Oyj:n perehdytysprosessia ja siihen liittyvää materiaalia. Uuteen perehdytysprosessiin esitettiin lisättäväksi kummin rooli. Kummi toimii uuden työntekijän tukena ja apuna hänen aloittaessaan yrityksessä.

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta kiinnostava kehittämistyö on erityisesti Sorsan (2017) Aalto-yliopistoon tekemä diplomityö ”Työnjohtajien perehdytyksen kehittämisestä”. Työssä kehitettiin uusien työnjohtajien perehdytysprosessia yhteen kohdeyritykseen, mutta tulosten yhteydessä todetaan, että niitä on mahdollista soveltaa myös rakennusalan perehdytyksessä yleisesti. Tutkimuksen tulokset nostavat esiin useita kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset kohdentuvat roolien määrittämiseen,

konttorijaksoon työsuhteen alussa, tutorhenkilön nimeämiseen, Excel-tarkistuslistan muokkaamiseen, paketin suunnitteluun ensimmäisen oman työvaiheen johtamiselle sekä pyrkimykseen perehdyttämisen istuttamisesta osaksi toimintakulttuuria. Ollakseen osa toimintakulttuuria, on perehdytys aloitettava heti työhaastattelun yhteydessä ja sen tulisi olla huolella suunniteltu ja valmisteltu prosessi. Laadukkaasti toteutettuna kaikki siihen osallistuvat oppivat. Lopputuloksena uudet työnjohtajat tulevat työskentelemään yritykselle arvoa tuottaen. (Sorsa 2017, 60–65.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että useissa rakennusalan AMK- opinnäytetöissä korostui turvallisuusnäkökulma. Perehdytystä ollaan niin ikään eri yrityksissä kehittämässä digitalisaation suuntaan. Tyypillisimmillään kehittämisen tuloksena on syntynyt erilaista perehdytysmateriaalia kuten ohjeita ja oppaita. Kehittäminen on kohdentunut pääosin työmaarakentamiseen ja sen työntekijöihin. Tekniikan alan YAMK-opinnäytetöissä kehittäminen on kohdentunut teollisuuden eri yrityksiin. Kehittämiskohteena on ollut koko perehdytysprosessin kehittäminen. Lopputuloksena on parannettu prosessia kokonaisuutena sekä tuotettu sen laadun varmistamiseksi uutta materiaalia ja prosessikuvauksia.

### 3.4 Kehityskeskustelu henkilöstön kehittämisen työmenetelmänä

Kuten edellä kuvatussa kirjallisuuskatsauksessa on käynyt jo ilmi, on kehityskeskustelu keskeinen osaamisen johtamisen elementti ja HR-henkilöstön ja / tai esihenkilöiden varteenotettava työmenetelmä. Muun muassa Aarnikoivu (2016, 13) toteaa kehityskeskustelun toimivan kivijalkana esimiehen ja alaisen väliselle yhteistyölle ja arjessa tapahtuvalle vuoropuhelulle. Yrityksen kehittymisen kannalta on merkitystä sillä, onko kehityskeskustelut integroitu osaksi yrityksen strategista johtamisjärjestelmää, miten onnistunut kehityskeskustelu toteutetaan ja miten niistä saatu hyöty kyetään siirtämään sekä työntekijän kehittymisen että yrityksen menestyksen tueksi.

Kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet asemansa suomalaisessa työelämässä 1980-luvulta lähtien. Nykyisen nimensä ja asemansa kehityskeskustelut ovat saaneet 1990-luvun alkupuolella, leviten yritysmaailmasta myös muihin organisaatioihin. Nimitys on riippunut ajankohdasta ja yrityskulttuurista. Keskustelujen painottuminen dialogisempaan suuntaan on tarkoittanut toista ymmärtävää ja kuuntelevaa keskustelukulttuuria. Tänä päivänä kehityskeskustelut ovat suomalaisessa työelämässä osa organisaation johtamistoimintaa ja johtamisjärjestelmiä. (Wink 2007, 52–53; Autio ym. 2011, 33–35; Lindholm & Salminen 2014, 27–28; Laine 2017, 59–61.)

Vaikka kehityskeskusteluilla uskotaan olevan myönteisiä vaikutuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan tehokkuuteen ja osaamiseen, ei kehityskeskustelukäytäntöjen istuttaminen yritysmaailmaan ole ollut itsestäänselvyys (Viitala 2010, 209). Monissa yrityksissä kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet paikkansa tehokkaana johtamismenetelmänä, mutta on myös yrityksiä, jotka ovat luopuneet niistä (Autio ym. 2010, 35). Lindholm ja muut (2012, 23–24) pohtivat kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä ja kytkevät pohdinnan työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja kasautuviin ongelmiin kuten kiire, organisaation kovat tavoitteet ja lisääntyneet työtehtävät. Vaikka organisaatioiden ongelmia ei ratkaista pelkästään kehityskeskusteluin, on heidän mukaansa niistä hyvä aloittaa ja pyrkiä ratkaisemaan kehityskeskusteluihin liittyvät ongelmat.

On alettu myös kirjoittaa uuden ajan kehityskeskusteluista, joiden sisältö pohjautuu perinteiseen kehityskeskusteluun, mutta painotukset vaihtelevat työntekijän tarpeiden ja tilanteen mukaan. Kehityskeskustelu onkin saanut uusia nimityksiä positiivisemmän mielikuvan rakentamiseksi. Joissakin organisaatioissa kehityskeskusteluja on alettu kutsua tulevaisuuskeskusteluiksi tai onnistumiskeskusteluiksi. (Aarnikoivu 2023, 146.)

### 3.4.1 Kehityskeskustelun määrittelyä

Autio, Juuti ja Wink (2011, 29) esittävät, että kehityskeskusteluja määritellään usein *”esimiehen ja työntekijän/alaisen väliseksi ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa”*. Tässä määrittelyssä korostuu molemminpuolisuus ja vuoropuhelu. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan organisaatiossa yhteisesti käytettävää keskustelurunkoa ja säännöllisyydellä tarkoitetaan keskustelujen käyntiä organisaation vuosikellon mukaisesti. (Ks. Meretniemi 2012, 19–20.)

Lindholm ja Salminen (2014, 17) määrittelevät kehityskeskustelun tarkoittavan *”systemaattista prosessia, jonka avulla organisaation eri tahot käyvät avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista”*. Heidän näkemyksensä mukaan tärkeä osa kehityskeskustelussa on esimiehen ja työntekijän välinen henkilökohtainen vuoropuhelu työhön liittyvistä asioista. Tämä ei heidän mukaansa ole kuitenkaan riittävä, vaan kehityskeskusteluja tulee tarkastella laajemmin koko organisaation johtamisen näkökulmasta. Kehityskeskustelun keskiössä tulisi olla toiminnan kehittäminen. Siinä arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa ja työtapoja sekä työntekijän työssä onnistumisen mahdollisuuksia. Voidaankin todeta, että onnistunut kehityskeskustelu edistää hyvän työsuorituksen syntymistä, työhön sitoutumista ja työhyvinvointia (ks. Wink 2007, 55–56, 218; Aarnikoivu 2016, 13). Meretniemi (2011, 63–64) painottaa kehityskeskustelun ohjausvaikutusta organisaation vision ja mission toteuttamiseen, johon jokainen työntekijä tulisi saada osallistumaan.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään kehityskeskustelusta kahta eri termiä, ”performance appraisal”, joka vastaa kapeammin määriteltävää tulos- ja tavoitekeskustelua sekä ”development discussions” viitaten kehityskeskusteluun, jossa käsitellään myös yksilön henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. ”Development discussions” mahdollistaa työntekijän yksilöllisen kehityssuunnitelman ja tukee siten hänen motivaatiotaan ja

edistymistään uralla. ”Performance appraisal” katsoo menneen kauden tuloksiin ja suoriin jättäen yksilön tulevaisuuden kehittymisen ja motivoitumisen keskustelun ulkopuolelle. (Francis, 2016; ks. Daoanis, 2012, 55–56.)

Autio ja muut (2011, 35–37) määrittelevät eri suomenkielisiä keskustelutyyppisiä samankaltaisesti. Kehityskeskustelussa keskitytään keskustelemaan työntekijän kannalta niistä edellytyksistä, jotka mahdollistavat hänen onnistumisensa ja kehittymisensä työssään. Keskustelussa esimies saa mahdollisuuden työntekijän kehityspotentiaalini arviointiin ja työntekijä puolestaan oppii löytämään ja tunnistamaan oman kasvunsa rajat työtehtävässään. Aarnikoivu (2023, 138, 144–145) kirjoittaa uudemmassa tuotannossaan uuden ajan muotoillusta kehityskeskustelusta, joka on osa jatkuvan keskustelun mallia. Kehityskeskustelu on yksi ja tärkeä muoto keskustelufoorumille, mutta sen teemoja tulee käydä arjessa jatkuvasti myös muissa keskusteluissa. (Ks. Huttunen 2018, 238, 239.)

Yhteenvedon esitettyjen määrittelyjen perusteella voidaan todeta, että onnistunut kehityskeskustelu lepää luottamuksellisen vuorovaikutuksen varassa, jossa alainen ja esihenkilö käyvät dialogia yhteisten tavoitteiden ja ymmärryksen löytämiseksi. Kehityskeskustelun toteutusmalli perustuu järjestelmällisyyteen ja säännöllisyyteen. Keskeisenä ajatuksena on kehittäminen ja osaamisen kasvattaminen niin yksilötasolla kuin koko organisaation näkökulmasta. Molemmat osapuolet hyötyvät keskustelusta palautteenannon ja tavoitteiden asetannan muodossa. Organisaation strateginen viestintä sisältyy keskusteluun, jolloin tietoa voidaan siirtää ylhäältä alaspäin ja toisinpäin (top-down - bottom-up) organisaation hyödyksi.

#### 3.4.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen

Useista suomalaisista kehityskeskustelua käsittelevistä oppaista ja kirjallisuudesta löytyy kuvauksia kehityskeskusteluprosessin läpiviennistä ja toteutusmalleista. Teokset pohjautuvat monin osin sekä kotimaiseen että kansainväliseen tutkimusnäyttöön tai asiantuntijuuteen. Vaikka



kehityskeskusteluiden rinnalle on joissain yrityksissä kehitetty uudenlaisia toimintatapoja, keskitytään tässä yhteydessä esittelemään kehityskeskustelun toteuttamisen periaatteita, joista aihepiirin asiantuntijakirjallisuudessa näyttäisi olevan laaja yhteisymmärrys.

Kehityskeskustelun laatukriteereinä pidetään muun muassa seuraavia asioita: alainen käy kehityskeskustelun esimiehen kanssa, keskustelun säännöllisyys, keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittymisen työkaluna, keskustelu linkittyy ylimmän johdon työkaluksi, jossa tietoa siirtyy ylimmältä johdolta ja takaisin, keskusteluun on valmistauduttu ja siitä on sovittu ennakkoon, keskustelu dokumentoidaan ja sen sisältö muodostuu tavoitteista, tuloksesta ja henkilökohtaisesta kehittymisestä ja sovittujen asioiden toteutumisesta seurataan. (Aarnikoivu 2016, 107–108; ks. Viitala 2005, 267–269; Autio ym. 2011, 38–40; Lindholm ym. 2012, 56–69, 77–88, 93–97, 100–101; Meretniemi 2012, 36–37; Lindholm & Salminen 2014, 117–128; Kupias ym. 2014, 86–93; Huttunen 2018, 230.)

### **Kehityskeskustelun vuorovaikutuksen laatu ja roolit**

Kuten voidaan todeta edellä esitettyjen määrittelyjen pohjalta, nousee vuorovaikutus ja sen laatu keskiöön onnistuneen kehityskeskustelun toteutuksessa. Luottamus ja dialogi korostuvat asiantuntijakirjoituksissa (Wink 2007, 218; Autio ym. 2011, 29; Lindholm 2012, 121–122; Aarnikoivu 2016, 26–27, 190). Wink (2007, 218) esittää väitöskirjansa tutkimustulosten johtopäätöksissä, että tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle ei voi olla muu kuin dialogi. Vain dialogin avulla saadaan synnytettyä uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luotua uutta toimintaa. Dialogiin tarvitaan luottamusta, mikä puolestaan luo ja rakentaa dialogia. Dialogisessa keskustelussa leimaa antavina piirteinä ovat halukkuus yhteistoimintaan, suvaitsevuus ja yhtenäiseen ymmärrykseen pyrkiminen.

Wink (2007, 82) toteaa, että aito dialogi edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä, joista erilaisuudet kuten kulttuuritausta, sukupuoli- ja ikäkysymykset moninaisuudessaan ovat esimerkkejä. Autio ja muut (2011, 30–

33) esittävät niin ikään, että aidossa dialogissa pyritään toisen ymmärtämiseen ja kuuntelemiseen. Kuuntelemisessa toisen sanominen ja kerronta otetaan vastaan ilman kritiikkiä ja pidetään toisen sanomaa totuutena. Reaktioiden sijaan reflektoidaan kuultua pyrkimyksenä kasvattaa ymmärrystä ja ymmärtää myös sen merkitys puhujalle. Sanaton viestintä puhutun ohessa toimii informaation lähteenä vuorovaikutuksessa. Keskustelussa tuleekin kiinnittää huomiota myös sanattomaan viestintään. (Meretniemi 2012, 123–127.)

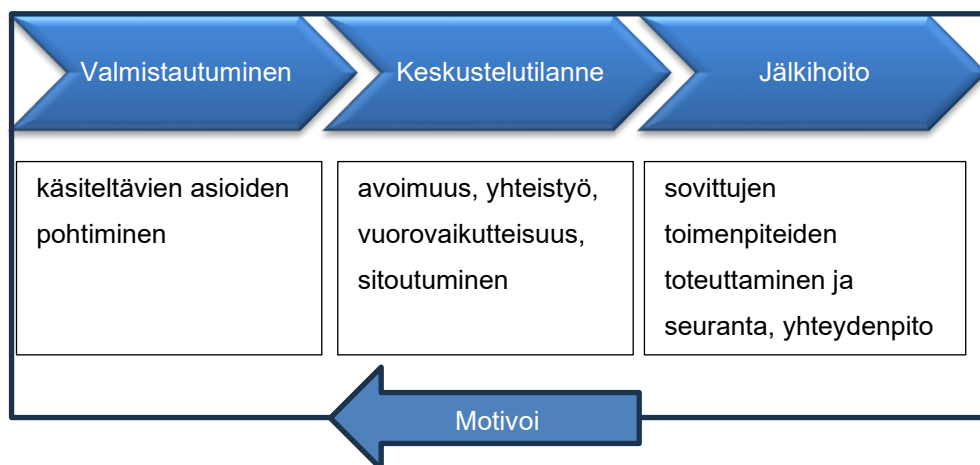
Esimies ja alainen nähdään kehityskeskustelussa tasavertaisina toisin kuin perinteisemmässä tavassa, jossa esimies on vastuussa keskustelusta ja sen läpiviennistä. Keskustelutilaisuudessa roolituksilla on myös merkitystä. Nykypäivän kehityskeskustelussa alainen on pääroolissa toimien aloitteentekijänä kuten esimies. Hänen roolinsa on olla aktiivinen ja odotus onkin, että myös hän antaa palautetta esimiehelleen. Alainen toimii yhteistyössä esimiehen kanssa selvittämällä oman työskentelynsä tuloksia ja suoriutumista. Hän nostaa asioita keskusteluun ja kiteyttää yhteistyössä esimiehen kanssa tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita sekä toteutettavat toimenpiteet. Esimies tukee työntekijän aktiivisuutta ja antaa palautetta. (Aarnikoivu 2016, 98–99.) Aarnikoivu (2013, 178) nimittää edellä esitettyjä toimintatapoja jaetuksi vastuuksi.

Esimiehen kannalta kehityskeskustelun velvoittava rooli voi saada myös lainsäädäntöön perustuvan merkityksen. Lindholm ja Salminen (2014, 78–79) esittävät työlainsäädännön asettavan vaatimuksia työnantajalle. Tämä velvoittaa tätä kautta niin ikään esimiehen toimintaa. Työsopimuslaissa 2:1 esitetään yleisvelvoite, joka kytkeytyy perehdyttämisen lisäksi kehityskeskustelujen käymiseen työntekijän kanssa. Työnantajan tulee edistää suhteitaan työntekijöihin, varmistaa muuttuvissa olosuhteissa työntekijän suoriutuminen työtehtävistään sekä edistää työntekijän kehittymistä kykyjensä mukaisesti uralla etenemiseksi. Lisäksi Työturvallisuuslaissa 25. § velvoitetaan työnantajaa toimiin tilanteessa, jossa työntekijän terveys on vaarassa työn kuormittavuuden vuoksi. Työturvallisuuslain 28. § velvoittaa työnantajaa toimiin, jos työntekijä kokee häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua.

(Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Edellä esitetyt lain velvoitteet asettavat työnantajan ja edustamansa esihenkilön tarkkuuteen esimerkiksi kehityskeskustelun muistion laadinnassa mahdollisia riitatilanteita varten (Lindholm & Salminen 2014, 79).

### Kehityskeskusteluprosessin kuvausta

Kehityskeskusteluun sisältyy kolme keskeistä vaihetta, ei vain itse keskustelutilanne. Jokainen vaihe on tärkeä onnistumisen kannalta. Keskeiset vaiheet Aarnikoivun (2023, 148) mukaan ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito (kuva 3).



Kuva 3. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2023, 148).

Kehityskeskusteluun **valmistautuminen** edellyttää molemmilta osapuolilta huolellista paneutumista etukäteen. Valmistautuminen lisää ennakkoon sitoutumista ja motivaatiota keskustelun toteutukseen. Tätä voivat tukea lomakkeiden etukäteen läpikäynti tai jopa erilliset orientaatiotilaisuudet, missä esimies käy läpi kehityskeskustelun merkitystä, hyötyä ja itse toteutusprosessia. (Aarnikoivu 2016, 108–109; ks. Meretniemi 2011, 63; Lindholm ym. 2012, 62–65; Aarnikoivu 2023, 149.) Jos valmistautumisvaihe jää toteutumatta, vaikuttaa se keskustelutilanteeseen, sen sisältöön ja tuloksiin. Valmistautumisessa keskeistä on käsiteltävien asioiden pohtiminen ennakkoon. Valmistautumisen tarkoitus on muodostaa käsiteltävistä asioista alustava käsitys, jota

yhteisymmärryksessä muokataan keskustelutilanteen edetessä.

Valmistautumiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan kunkin organisaation tulisi miettiä mikä toimintamalli sopii sille parhaiten. (Aarnikoivu 2016, 108–109, 115–118, 120–121; Meretniemi 2011, 63–65.)

Valmistautumisessa tulee lisäksi kiinnittää huomiota keskustelun säännöllisyyteen, ajankäyttöön ja paikkaan sekä käytössä oleviin materiaaleihin (Meretniemi 2011, 69–70). Kehityskeskustelussa käytettävät lomakkeet ovat muotoutuneet eri organisaatioissa ajan kuluessa. Ne voivat herättää myös kielteistä suhtautumista kehityskeskustelua kohtaan. On hyvä muistaa, ettei lomakkeet ole keskustelussa itsetarkoitus, vaan tukiväline. Kuitenkin kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, joten keskustelun kirjaaminen ja dokumentointi on tärkeää myös jatkuvuuden ja seurannan kannalta. (Aarnikoivu 2016, 109–110; Aarnikoivu 2023, 141–142.)

**Keskustelutilanne** muodostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tavoitteet ja mittarit, tulokset (suoritusarviointi), henkilökohtainen kehittyminen ja työhyvinvointi (Aarnikoivu 2023, 142–143). Keskustelu voidaan jakaa myös kahteen osaan siten, että tavoitteisiin ja suorituksen arviointiin liittyvät asiat käsitellään kaksi kertaa vuodessa ja henkilökohtainen kehittyminen kerran vuodessa. Kaikki osa-alueet voidaan käsitellä myös yhtä aikaa kerran vuodessa. (Aarnikoivu 2016, 121.)

Keskustelu voidaan jakaa eri vaiheisiin käynnistäen se virittäytymisellä asiaan. Virittäytymisellä tavoitellaan yhteistä ymmärrystä keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Menneen kauden arviointiin sisältyvät ajatukset työtehtävistä, toimenkuvasta, tavoitteista ja työlle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Henkilökohtaisesta suoriutumisesta, eli tuloksista, keskusteltaessa pyritään osoittamaan konkreettisesti suoriutuminen menneen kauden aikana. Konkreettinen arviointi tarkoittaa faktatiedon pohjalta tehtävää arviointia, jonka yhteydessä esimies voi lisäksi esittää omia näkemyksiään. Suoritusarvioinnin yhteydessä on hyvä tuoda esiin onnistumisia ja työsuorituksen

parannusehdotuksia. Työntekijän oppimis- ja kehittymisnäkökulmasta on aiheellista tarkastella työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä. (Aarnikoivu 2016, 121–124; Aarnikoivu 2023, 144.) Palautteen anto voi olla positiivista tai sillä voidaan tavoitella muutosta. Vaikka palautteen annossa tuodaan esille kehittävää palautetta, on myönteinen palaute merkityksellistä itsetunnon ja itseluottamuksen vahvistumisen kannalta. (Meretniemi 2012, 105–106.) Palautteen annon perussääntö onkin, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisistaan kuin epäonnistumisistaan (Aarnikoivu 2013, 165).

Työhyvinvointi yhtenä keskustelun osa-alueena on noussut esiin viime vuosina. Aarnikoivu (2023, 126, 143–144; Huttunen, 2018, 235) on osa-alueita kuvatessaan lisännyt työhyvinvoinnin teeman sen merkitystä korostaakseen. Työhyvinvointia vahvistavien tekijöiden hyödyntäminen tulisikin varmistaa jo keskustelussa erityisesti siitä näkökulmasta, miten työntekijä voi itse niihin vaikuttaa. Lisäksi käsiteltävinä teemoina ovat työolosuhteita sekä työympäristöä koskevat kysymykset.

**Suunnitteluvaihe** sisältää keskustelua työntekijän tulevan kauden työtehtävistä. Samalla luodaan kuvaa organisaation ja työyhteisön tavoitteiden merkityksestä työntekijän kannalta. Keskustelun pohjalta työntekijälle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet tulevaan kauteen. Tässä yhteydessä on oleellista keskittyä myös käsittelemään työyhteisön ja organisaation tavoitteita. Henkilökohtainen kehittyminen ja sitä tukevat menetelmät ovat keskustelun ytimessä, kun mietitään, miten tulevan kauden tavoitteet voidaan saavuttaa. Tähän yhteyteen tehdään monissa organisaatioissa erillisiä osaamiskartoituksia, jotka toimivat henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tukena. Ajatus on arvioida työntekijän osaamisen nykytila, vahvuudet ja kehityskohteet. Kun kirjataan osaamisen kehittämistavoitteita, on olennaista peilata niitä sovittuihin työtavoitteisiin ja arvioida mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Osaamisen kehittämistä tukee strategisen osaamisen määrittely. Tämä tulisikin tehdä organisaatioissa strategian laadinnan yhteydessä. Siinä tulisi miettiä mitä osaamista tarvitaan strategian

toteutumiseksi ja tavoitteisiin pääsemiseksi. (Aarnikoivu 2016, 121–126, 129–132; ks. Viitala 2005, 163, 226, 355.) Toisaalta Huttunen (2018, 228) korostaa yksinkertaisuutta ja kyseenalaistaa esimerkiksi paljon materiaalia ja dataa tuottavan kehittämissuunnitelman tarvetta. Hänen mukaansa riittää, että kehityskeskusteluissa listataan muutamat tavoiteltavat osaamiset ja arvioidaan niiden tasoa ja mahdollista kehittymistarvetta.

Osaamisen tason ja suorituksen arviointiin on olemassa myös useita eri tekniikoita, joita Aggarwal ja Thakur (2013, 618–620) esittelevät artikkelissaan. Eri arviointimenetelmät liittyvät käsitteen ”Performance Appraisal” yhteyteen, jossa suorituksen arviointi on keskeistä. Eri tekniikoita esitetään kymmenen, joista esimerkkeinä mainittakoon ”Paremmuusjärjestykseen asettaminen” (Ranking Method), ”Graafiset skaalat” (Graphic Rating Scales), ”Kriittisten esiintymien arviointi ” (Critical Incident), ”Kuvailevat esseet” (Narrative Essays) ja ”360 astetta” (360 Degree). Kirjoittajien mukaan tutkimuksen vertailutulosten mukaan kukin organisaatio voi käyttää itselleen sopivaa tekniikkaa. Suomalaisen kirjallisuuden perusteella vaikuttaisi siltä, että ”Kuvailevat esseet”, joissa kehityskeskustelussa laaditaan tiivistelmä työntekijän osaamisesta ja kehittymistarpeista, vastaisi parhaiten käytössä olevaa osaamisen arviointitekniikkaa.

Osaamisen kehittämiseen on sisältynyt perinteisesti yksilön kehitymis- ja uratoiveet. Viime vuosien aikana painotusta on suunnattu enemmänkin pohtimaan alaisen osaamista ja halua ottaa vastaan toisenlaista roolia omalla vastualueellaan tai organisaatiossa. Pohdintaa käydään myös siitä, minkälaisia työtehtäviä uusi rooli voisi sisältää. (Huttunen 2018, 233–234.) Osaamisen kehittämistavoitteiden määrittäminen esitetään kuvassa 4.



Kuva 4. Osaamisen kehittämistavoitteiden määrittäminen (Aarnikoivu 2016, 132).

Esimiehen on tärkeää pyytää palautetta omasta toiminnastaan, kehittämiskohteistaan ja vahvuuksistaan. Kehityskeskustelun lopuksi esimies tekee sanallisen yhteenvedon kiteyttäen ne asiat, joista yhdessä sovittiin ja keskusteltiin. Samalla hän varmistaa lopuksi, että kaikki tarvittavat asiat on käsitelty. (Aarnikoivu 2016, 125, 134.)

Kehityskeskustelun **jälkihoito** painottuu erityisesti dokumentointiin ja sen hyödyntämiseen. Dokumentointi hyödyntää laajemmin koko organisaatiota. Esihenkilö vastaa dokumentoinnista ja sen välittymisestä eteenpäin osaamisen kehittämistä tukevien toimenpiteiden suunnittelua varten organisaatiossa. Esihenkilöt voivat myös käsitellä työyhteisön kanssa kehityskeskustelusta saatua antia voimavaroista ja vahvuuksista. Voidaan myös toteuttaa keskustelijoiden tekemää itsearviointia kehityskeskustelusta noin kahden päivän sisällä toteutuneesta keskustelusta. Tällä tavoitellaan henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamista keskustelijana. (Aarnikoivu 2023, 154.)

Meretniemi (2012, 99–101) mainitsee viimeiseksi vaiheeksi prosessissa **seurannan**. Tällä tarkoitetaan sovittujen asioiden ja toimenpiteiden

toteutumista. Toteutuksen seurannassa voidaan hyödyntää dokumentointia, jossa on kirjattu mitä on sovittu, mitä seurataan, miten ja milloin. Seurannan varmistamiseksi voidaan käydä lyhyitä seurantakeskusteluja esimiehen ja alaisen välillä sekä hyödyntää lyhyttä raportointia, jossa todetaan, onko sovittu toimenpide toteutunut tai mainitaan syy mahdolliselle viivästymiselle. Seurannan toteutuessa vuoden aikana käydyistä kehityskeskusteluista syntyy pitkä prosessi, jossa sekä esimies että alainen vastaavat omalta osaltaan sovitun mukaisesti.

Kehityskeskustelun prosessikuvaus on esitetty perinteisemmän kehityskeskustelun toteutuksen pohjalta. Uutta näkökulmaa siihen tuo jatkuvan kehityskeskustelun ajatus. Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla, eikä yhtä oikeaa tapaa ole. Kukin organisaatio ja yritys voi muotoilla ja kehittää itselleen sopivan ja toimivan käytännön.

### 3.4.3 Kehityskeskustelun merkitys ja kokemukset organisaation eri tasoilla

Kehityskeskusteluista on julkaistu melko paljon kotimaista asiantuntijakirjallisuutta. Lisäksi on tehty myös jonkin verran opinnäytetöitä eri aloilta, joissa tutkimus on kohdentunut yksittäisiin eri toimialojen organisaatioihin. Tieteellinen tutkimus on Suomessa kuitenkin melko vähäistä.

Autio ja muut (2011, 130) esittävät kansainvälisen tutkimushankkeen ”Contemporary Corporate Culture under Globalization” tuloksia siitä, miten eri maissa koetaan omaa työtä arvioitavan ja miten siitä saatua palautetta koetaan. Vertailussa Suomi ei ole sijoittunut kärkeeseen, päinvastoin, työntekijöiden kokemuksissa saada oikeudenmukaista palautetta tai saada asianmukaista palautetta tai saada palautetta lainkaan. Heidän näkemyksensä tulosten perusteella on, että johtajuuden perustaksi tulisi keskustelevan johtamisen ja kehityskeskustelujen kautta kehittää autonomista, ei autoritääristä, tukea.



## **Kehityskeskustelut organisaation johdon näkökulmasta**

Aarnikoivu (2016, 95–97; Aarnikoivu 2023, 142) määrittelee johtamisen sisällön syntyvän organisaation perustehtävästä, visiosta, tavoitteista ja arvoista. Nämä ovat myös kehityskeskustelun perustana. Organisaation käynnistäessä kehityskeskusteluja tai päivittäessään kehityskeskusteluprosessia, on merkityksellistä huomioida organisaation erityispiirteet. Suuremmissa organisaatioissa johtamisjärjestelmä tekee johtamisen konkreettiseksi muun muassa yhteneväisten toimintakäytäntöjen muodossa. Jos johtamisjärjestelmä puuttuu tai on puutteellinen, on kehityskeskustelukäytäntö epätasalaatuista ja vaikuttaa sen vaikuttavuuteen. Työntekijät ovat tällaisessa tilanteessa myös epätasa-arvoisessa asemassa.

Lindholm ja Salminen (2014, 57–58) kirjoittavat ylimmän johdon ohjausvoimasta, joka perustuu kykyyn saada ajatukset välitettyä organisaation jäsenille selkeästi ja vaikuttavasti muuttaen näin strategiset tavoitteet organisaation päivittäiseksi toiminnaksi. Meretniemen (2012, 63) mukaan onnistuminen kehityskeskusteluissa on yhteydessä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kansainvälisen tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että kehityskeskustelujärjestelmä on toimiva yrityksen strategisten linjausten, kuten organisaation vision ja mission kirkastamiseksi. Tuloksiin pohjautuen ehdotetaan, että yrityksen tulisi kehittää edelleen kehityskeskustelukäytäntöjä, suunnaten keskustelun tavoitteita myös enemmän organisaation tavoitteiden suuntaan. (Daoanis, 2012, 57–60; Iqbal ym. 2015, 33–36; ks. Aarnikoivu 2016, 95–96.)

Toimiva kehityskeskusteluprosessi mahdollistaa esimiehelle strategialähtöisen johtamisen. Strategiakytkentä lisää esimiehen ohjausvoimaa ja näin hän toimii organisaation johdon ja henkilöstön välillä luoden strategista kokonaiskuva. Täten jokaisen työpanoksen vaikutuksia voidaan ymmärtää kokonaisuuden kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 82–84.) Myös Autio ja muut (2011, 69–73) esittävät, että kehityskeskustelujen avulla pyritään kukin työntekijä liittämään organisaation strategiaan. Kehityskeskusteluja käymällä toteutetaan henkilöstöjohtamisen muotoina muun muassa osaamisen johtamista,

suorituksen johtamista, palkitsemista ja urajärjestelmiä. Huttusen (2018, 223) mukaan organisaation kokonaistasolla linjataan merkittävät osaamiset, jotka linjaavat kunkin vastualueen osaamista ja vastualueilla yksiköt ja tiimit määrittelevät konkreettisemmin oman sekä yksilötason osaamiset.

### **Kehityskeskustelut työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta**

Lindholmin ja Salmisen (2014, 19, 96–98) mukaan kehityskeskustelujen hyötyjä on tutkittu melko vähän esimiestyön kannalta. Kuitenkin vielä vähemmän hyötyjä on tutkittu työntekijöiden kokemusten kannalta. Työntekijöiden kokemuksista on tehty joitakin opinnäytetöitä kohdentuen yksittäisiin suomalaisiin organisaatioihin. Tulosten pohjalta on löydettävissä useita yhteisiä teemoja. Myös esihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä kehityskeskusteluista on tutkittu jonkin verran. Muun muassa Konttisen (2016, 69) tutkimus kohdentui sekä esimiehiin että työntekijöihin. Tulosten mukaan heidän välilleen ei syntynyt merkittäviä eroja. Ajatukset ja kokemukset kehityskeskusteluista olivat verrattain samansuuntaisia.

**Vuorovaikutuksen laatu ja luottamus** koettiin tärkeäksi. Vuorovaikutus koettiin yleisesti ottaen hyväksi, vaikka henkilökemialla todettiin olevan suuri merkitys (Jaakkola 2010, 60–61; Konttinen, 2016, 91–92). Venesjärven (2013, 76–77) tutkielmassa alaiset kokivat luottamusta esimieheen ja työilmapiiriin turvalliseksi. Hyvän esimies-alaisuuden havaittiin olevan yhteydessä aktiivisempaan osallistumiseen sekä vuorovaikutuksen koettuun tehokkuuteen. Niin ikään Konttisen (2016, 86–90, 92) mukaan kehityskeskustelujen tunnelma koettiin rennoksi, samalla asialliseksi, avoimeksi, rehelliseksi ja dialogiseksi. Koettiin, että esihenkilöillä on oikeanlaista osaamista (Takkinen 2021, 43–45). Toisaalta kehityskeskustelun toteuttamiseen koettiin myös tarvetta saada lisäkoulutusta (Konttinen, 2016, 72; Hämäläinen 2020, 59–65). Vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet vaikuttavat sen luonteeseen. Siihen vaikuttaa myös se minkälaiset roolit he ottavat itselleen. Esimiesten kommunikointityylit ovat tilanteesta riippuvaisia. Esimiehet kokivat, että työntekijä on hyvä tuntee etukäteen, jolloin kommunikointia voi säätää alaisen mukaan. Myös työntekijöiltä odotetaan aktiivisuutta ja oikeaa asennetta.

Kuitenkin molempien mielestä esimiehen tulee olla esimies, joka sanoo tarvittaessa viimeisen sanan. (Konttinen 2016, 91, 96, 99.)

**Esimiehen vaikutus** kehityskeskusteluun nousi esille. Kehityskeskustelut vaikuttavat olevan edelleen melko esimieslähtöisiä. Eri esimiesten toteuttamissa kehityskeskusteluissa oli havaittavissa selkeitä eroja. Vastauksissa kuvastuivat esimiesten pitämien kehityskeskustelujen erilaiset toteuttamistavat sekä esimiesten erilainen suhtautuminen kehityskeskusteluja kohtaan. Koettiin, ettei kehityskeskusteluun voi vaikuttaa, jos esimies suhtautuu keskusteluun välinpitämättömästi. (Venesjärvi 2013, 77–79.) Keskustelun kulku näyttää noudattavan organisaation kehityskeskusteluprosessin kaavaa, vaikkakin myös esimies vaikuttaa keskustelun kulkuun ja sisältöön. Esimiehen koettiin myös valmistautuneen keskusteluun. Jaakkolan (2010, 60–61) ja Konttisen (2016, 88) tuloksissa koettiin kahdenkeskinen tasavertainen pohtiminen, jossa työntekijä on enemmän äänessä, olevan tärkeää. Esimiehen tulisi kuunnella ja olla aidosti kiinnostunut.

**Suorituksen ja kehittymisen arviointi** toteutui suurimmassa osassa kehityskeskusteluja. Niissä käytiin läpi alaisen menneen kauden suorituksen arviointia sekä tulevan kauden tavoitteista ja mittareista sopiminen. Suurin osa vastanneista hyväksyi melko hyvin esimiehen arvioinnin heidän suorituksestaan ollen myös melko samaa mieltä edellisen kauden suorituksen arvioinnistaan. Vastaajat kokivat kyenneensä kertomaan kantansa asioihin sekä työhönsä liittyvistä haasteista. Lisäksi he olivat keskustelleet siitä, mikä on heidän työnsä kannalta merkittävää. Vähiten kuitenkin he olivat tehneet ehdotuksia siitä, miten heidän työnsä voitaisiin hoitaa toisella tavalla. He eivät myöskään kertoneet miten arvioisivat itseään tai puhuneet omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. (Venesjärvi 2013, 76–77.) Painotus keskustelussa koettiin olevan enemmän työsuorituksen arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa kuin kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä (Jaakkola 2010, 60–61). Sen sijaan Konttisen (2016, 79–80) tuloksissa kehittämisen painotus liittyi työntekijän vastuualueeseen, työhön, yksikön ja organisaation tavoitteisiin. Suurin osa työntekijöistä koki, että yksilön vastuualueen kehittämiseen liittyy yksilön

kehittyminen ja oppiminen. Sovittujen tavoitteiden etenemisen seuraaminen koettiin tärkeäksi pitkin vuotta. Erityisen merkityksen saa kehitystavoitteiden ja uratavoitteiden käsittely kehityskeskustelun toimiessa kehittymisen seuraamisen välineenä. (Konttinen, 2016, 100–101.)

**Palautteen anto** on tärkeä osa kehityskeskustelua. Alaiset kokivat mahdollisuuden oman mielipiteensä ilmaisemiseen kehityskeskusteluissa tärkeämmäksi kuin esimerkiksi esimiehen antamaan palautteeseen tai kehityskeskustelun lopputulokseen vaikuttamiseen. Tuloksissa kuvastui oman mielipiteen ilmaisemisen sekä esimiehelle annettavan palautteen tärkeys. Keskustelut oli koettu esimieslähtöisiksi, eikä moni alainen ollut kuitenkaan antanut palautetta esimiehellensä. (Venesjärvi 2013, 76–77.) Palautteen annon muodossa vastaajat kokivat kehityskeskustelujen tukevan omaa kehittymistään jonkin verran (Jaakkola 2010, 60–61). Palautteen anto auttaa kehittämässä, kun saa tietoa mihin suuntaan on menossa. Se edistää myös työhyvinvointia ja antaa arvostuksen tunnetta. Palautteen antaminen esimiehelle koettiin luottamuksen osoituksena ja lisäävän motivaatiota. (Konttinen 2016, 92.)

Palautteen antoon esimiehen näkökulmasta liittyy useita kysymyksiä. Esihenkilöiden oman roolin tiedostaminen palautteen annossa on tärkeää (Takkinen 2021, 43–45). Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on esitetty kehittämiskohteena erityisesti palautteen anto. Esimerkiksi Daoanis (2012, 59–60) toteaa tutkimustulosten pohjalta, että työntekijät havaitsivat epäselvyyttä kehityskeskustelujen luonteesta sekä palautekäytännöistä sisältäen myös palkkiokäytännön parhaalle työntekijälle. Työntekijän suoritusta tulisi arvioida työn vaatimusten, annettujen velvollisuuksien ja vastuiden perusteella. Konttisen (2016, 93–94) tuloksissa ei nähty hyötyä taloudellisen palkitsemisen annossa suoritusarvioinnin yhteydessä. Myös esimiehet kaipaavat saada palautetta omilta työntekijöiltään. Esimiehet kokevat jännittävänsä korjaavaa palautetta antaessaan, jota myös kaivataan. Korjaavan palautteen anto koetaankin positiivista palautetta haastavammaksi. Tärkeää onkin ajatella etukäteen, miten esimies antaa korjaavaa palautetta.

**Oma osallistuminen** oli koettu melko hyvin toteutuneeksi sekä oikeudenmukaiseksi. Alaiset tuntuivat arvostavan osallistumisen laatua asioihin vaikuttamisen sijasta. Osallistumisen kokemuksena tärkeäksi koettiin kunnioitus, avoimuus, rehellisyys sekä aktiivinen kuunteleminen. (Venesjärvi 2013, 77–79; Konttinen 2016, 89.) Konttisen (2016, 77) mukaan työntekijät kaipaavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja mielipiteiden huomioimista.

**Osaamisen kehittäminen** toteutuu pääsääntöisesti vastaajien kokemana. Työntekijän osaamisen kehittämisen näkökulmasta perustehtävän kirkastaminen nousi vastauksissa esille. Niin ikään koulutusten merkitys nähtiin tärkeänä. Työntekijöitä ohjattiin koulutuksiin. Lisäksi osaamisen kehittämisen keinoksi määriteltiin ohjeistukset, työnkierto ja työkaverilta oppiminen. Tietojen dokumentointi tekee osaamisen näkyväksi. (Konttinen 2016, 82; Takkinen 2021, 43–45.) Konttisen (2016, 78–82) mukaan haastateltavat toivoivat enemmän tulevaisuuteen painottuvaa keskustelua, vaikka menneen kauden tarkastelussa oppimismahdollisuudet nousevat enemmän esille. Kehityskeskusteluprosessi koettiin toimivaksi kehittymisen ja oppimisen apuna. Useat vastaajista kokivat saaneensa konkreettisia neuvoja oman kehittymisensä tueksi. Esimiehet käyvät enemmän oppimiseen liittyviä asioita noviisien kuin kokeneempien kanssa. Heidän mukaansa tulisi miettiä työntekijän osaamista suhteessa työhön ja pohtia miten esimies voi auttaa. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta kehityskeskustelut toimivat yhteisen pohdinnan ja reflektoinnin kautta.

**Kehityskeskustelujen määrä ja aika** vuosisyklissä tulee esille molempien vastaajaryhmien näkemyksissä. Kehityskeskusteluiden käyminen kerran vuodessa koettiin riittäväksi, koska muuta vuorovaikutusta koettiin olevan myös hyvin. Rinnalla on käytössä kuukausittaiset palaverit ja niiden hyöty tunnistettiin useista eri näkökulmista. Läpi vuoden käytävää aktiivista vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä kehityskeskustelujen ulkopuolella. Myös kaksi kertaa vuodessa käytävä kehityskeskustelu sai kannatusta molemmilta ryhmiltä. (Konttinen 2016, 76.)

**Kehityskeskustelujen sisällöllisissä valinnoissa** toivotaan yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Painotusta toivottiin enemmän kehittymiseen

ja henkilökohtaisiin kehittämispohdintoihin. Keskustelun runko voisi olla henkistä kasvua ja hyvinvointia edistävämpi. Sisällöllisiä valintoja voidaan tehdä myös tarvelähtöisesti ja soveltaen yksilöiden mukaan. Yhteisistä päämääristä ja tavoitteista sopiminen olisi vähintäänkin tehtävä myös kokeneempien työntekijöiden kanssa, ja samalla miettiä mihin työntekijän osaamista voidaan organisaatiossa hyödyntää. (Konttinen 2016, 73–74, 83.)

**Kehityskeskustelun resurssit ja haasteet** nousevat esille tuloksissa. Monet eri seikat muodostuivat haasteiksi onnistuneelle kehityskeskustelulle.

Kehityskeskusteluille ei koettu olevan riittävästi aikaa. Koettiin myös, että ajankohdan toteuttamiselle tulisi olla joustavampi. (Takkinen 2021, 43–45.)

Haasteita ovat muun muassa huono valmistautuminen, resurssipula, sisällölliset asiat sekä huonot vuorovaikutus- ja viestintätaidot (Hämäläinen 2020, 59–65).

Kehityskeskusteluissa tulee huomioida paremmin tilakysymykset ja paneutua keskustelun sisällöllisiin teemoihin. Kehityskeskustelujen säännöllisyydestä pitäisi pitää huolta sekä panostaa sen jokaiseen vaiheeseen, esimerkiksi valmistautumisvaiheeseen. (Konttinen, 2016, 71, 96; Hämäläinen 2020, 59–65.) Pohdintaa on myös siitä, kokevatko kokeneet työntekijät ja pitkään samassa työpaikassa olleet kehityskeskustelusta tavoiteltavaa hyötyä (Konttinen, 2016, 105).

**Dokumentoinnin ja seurantajärjestelmien** kehittäminen koetaan tärkeäksi.

Vastauksissa todetaan selkeiden sähköisten järjestelmien uupuminen.

Kehityskeskustelulomakkeet edellyttävät myös parantamista. (Hämäläinen 2020, 59–65; Konttinen 2016, 71, 104.) Todettiin, että tietojen dokumentointi hyödyttää koko organisaatiota tehden osaamisen näkyväksi (Takkinen 2021, 43–45). Vaikka lomakkeiden käyttöä pidetään hyödyllisenä, ei niihin tule takertua liikaa (Konttinen 2016, 89). Kansainvälisessä tutkimuksessa työntekijät toivoivat voivansa osallistua enemmän kehityskeskustelutyökalujen suunnitteluun (Daoanis 2012, 55, 59).

**Muina toteutuksen muotoina** ryhmäkehityskeskusteluita kannatettiin yksilökeskusteluiden tueksi, mutta ei korvaamaan yksilökehityskeskusteluita (Konttinen 2016, 85; Hämäläinen 2020, 59–65).

**Tyytyväisyydessä ja hyödyssä** kehityskeskustelua kohtaan ilmeni paljon vaihtelua. Koettiin, ettei kehityskeskustelu välttämättä auttanut ymmärtämään, miten työntekijät voisivat hoitaa oman työtehtävänsä paremmin. Vastaajat kokivat kehityskeskustelun yleisesti ottaen melko hyödylliseksi, palkitsevaksi, tuottoisaksi ja tarpeelliseksi vaikkakin vastauksissa oli paljon hajontaa. Kehityskeskusteluun oltiin myös melko tyytyväisiä. (Venesjärvi 2013, 77–79.) Vastaajat ovat kokeneet kehityskeskustelut pääosin hyödyllisiksi, vaikka työntekijöiden suhtautuminen niihin vaihtelee ja parannettavaakin löytyy. He eivät niin ikään koe, että vaikka kehittymiseen liittyviä asioita jonkin verran käsiteltäisiinkin, sen vuoksi tapahtuisi konkreettisia toimenpiteitä. Kaikkiaan tulosten mukaan kehityskeskusteluja pidetään hyvänä ja vakiintuneena käytäntönä, joka myös lisää sitoutumista organisaatioon ja antaa lisää motivaatiota omaan työhön. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, ettei kehityskeskusteluja hyödynnetä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä, vaan työn ohjauksellisena keinona. (Jaakkola 2010, 60–61.) Konttisen (2016, 99) mukaan hyödylliseksi nähtiin nimenomaan lähiesimiehen pitämät kehityskeskustelut.

Edellä kuvatut suomalaiset tutkielmat on tehty yksittäisiin eri toimialojen kohdeorganisaatioihin. Siksi tulokset ovat yleistettävyydeltään vain suuntaa antavia. Tutkimustuloksissa voidaan kuitenkin nähdä yhteneväisyyksiä eri teemojen suhteen esimerkiksi kehityskeskusteluihin suhtautumisessa yleisesti ottaen. Keskimäärin niihin oltiin tyytyväisiä ja kehityskeskustelujen tarkoitus ja hyöty vakiintuneena menetelmänä ymmärrettiin. Vuorovaikutuksen luonne on tärkeä ja siinä esihenkilön rooli korostuu hallitsevampana. Hyvänä on koettu mahdollisuus puhua itseensä ja omaan työhön liittyvistä asioista. Kuitenkin ammatillisen kasvun teemoihin, kehittymiseen sekä palautteen antoon kaivattiin lisää keskustelua. Tulosten mukaan kehittämistarpeet kohdentuivat itse kehityskeskusteluprosessin läpivientiin aina valmistautumisesta dokumentointiin ja vuorovaikutuksen dialogisuuteen. Niin ikään osaamisen vahvistamista onnistuneen kehityskeskustelun läpivientiin kaivattiin lisää.

**Osaamisen johtamisesta** saadut hyödyt toteuttavien esimiesten kannalta on tarkastelun kohteena Viitalan (2010) tutkimuksessa. Hänen kysymyksinään ovat: miten voidaan perustella kehityskeskustelujen asemaa esimiehen tärkeänä työvälineenä ja osana osaamisen johtamisen järjestelmää? Kyselytutkimukseen saatiin 2283 hyväksyttyä vastausta 37 organisaatiosta. Arvioinnin suorittivat alaiset. Tulosten mukaan erityisen vahvasti kehityskeskustelut liittyvät parempaan osaamisen suuntaamiseen ja oppimisen orientointiin. Voidaan siis olettaa, että systemaattinen kehityskeskustelujärjestelmä ohjaa osaltaan esimiehiä tavoitteiden ja osaamisen tarkasteluun, johtaen etsimään niiden hahmottamista tukevaa tietoa. Esimiehet, jotka kävivät kehityskeskusteluja, olivat aktiivisempia puuttumaan osaamisen kysymyksiin suoraan. Niin ikään kehityskeskusteluja käyvät esimiehet olivat halukkaampia ottamaan suoraa palautetta kuin esimiehet, jotka eivät kehityskeskusteluja käyneet. Tulosten perusteella on pääteltävissä, että arjen johtamisen ohella systemaattisempi kahdenkeskinen kohtaaminen antaa johtamiseen ryhtiä ja varmistaa tiettyjen asioiden käsittelyn jokaisen työntekijän kanssa. (Viitalan, 2010, 209, 221, 226–228.)

#### 3.4.4 Uutta ajattelua kehityskeskusteluihin yritysmaailman näkökulmasta

Kehityskeskustelukäytäntöjä on viime vuosina alettu kyseenalaistaa. Muutamat yritykset ovat lopettaneet kehityskeskustelut perinteisessä merkityksessä. Syynä tähän on mainittu työkuulttuurin muutos sekä muuttuneet esimiesten ja henkilöstön suhteet. (Huttunen 2018, 230.) Aarnikoivun (2023, 138) mukaan suuret kansainväliset yhtiöt kuten Accenture ja Deloitte luopuivat perinteisistä kehityskeskusteluista. Ollakseen hyödyllinen ja vaikuttava tulisikin kehityskeskustelun olla organisaatiossa osa jatkuvaa keskustelua.

Vuonna 2020 Yle uutisoi kehityskeskusteluja koskevaa pohdintaa. Asiantuntijakommentit kehityskeskustelun tarpeesta tai saaduista kokemuksista toivat myös uutta näkökulmaa sen toteuttamisen muodoista. Pohdinnassa johtamisen professori Tienari toteaa erityisesti huomion kohdentuvan palautteen antoon, jota milleniaalit, eli vuosina 1980–2000 syntyneet, ovat muuttaneet



radikaalisti. Palautteen saaminen ja antaminen on nopeampaa, spontaania, jatkuvaa ja monikanavaista. Hänen mukaansa hyvin toteutettuna kehityskeskustelut sopivat kaikenikäisille, myös Z-sukupolvelle (vuoden 1995 jälkeen syntyneet). Heitä voi kuitenkin ärsyttää kehityskeskusteluihin sisäänrakennettu hierarkia. Myös Suomen Accenturan henkilöstöjohtaja Hyvärisen mukaan nuorille vuosisyklin tahti on liian hidas. Nuoret haluavat palautetta jatkuvasti, edes kaksi kertaa vuodessa ei ole riittävää. Yhtiössä tehdyssä tutkimuksessa koskien nuorten työelämää, vastauksissa nousi esiin nuorten halu keskustella siitä, mihin on menossa, mitkä ovat tavoitteeni ja mitkä ovat kehittymisalueeni. Käytäntöjä onkin muutettu siten, että kehityskeskustelujen sijaan esimiehen kanssa keskustellaan tiheästi viikon tai korkeintaan parin kuukauden välein ja annetaan välitöntä palautetta. (Yle.fi 2020.)

Samoilla linjoilla on Deloitte Suomen toimitusjohtaja Pitkänen. Hän toteaa, että jatkuva palautteen anto estää asioiden kasautumista liikaa. Uutena toimintamallina palaute kerääntyy talteen mobiiliteknologian avulla. Reaaliaikainen asioiden läpikäynti tarkoittaa muutamaa minuuttia siellä ja toista täällä normaalissa kanssakäymisessä työyhteisössä. Tämän lisäksi käydään parin viikon välein noin vartin keskusteluja projektin vetäjän kanssa. Lisäksi kerran kuukaudessa pidetään noin puolen tunnin istunto pohtien uraa ja kehittymistä valmentajan kanssa. Työntekijän tulee itse olla aloitteellinen keskusteluajkojen varaamisessa, joita seurataan digitaalisen työkalun avulla. (Yle.fi 2020.)

It-alalla toimivassa Reaktorissa käydään johtavan konsultin Aschanin mukaan kehittymiskeskusteluja kollegoiden kesken. Työntekijä voi itse valita kenen kanssa haluaa käydä kehittymiskeskustelun, yleensä kokeneemman kollegan kanssa. Usein saman henkilön kanssa kehittymiskeskustelut jatkuvat myös myöhemmin. Useat työntekijät hakeutuvat kehittymiskeskusteluihin noin kerran vuodessa, vaikka pakkoa siihen ei ole. Kehittymiskeskustelumalli sisältää kartoituksen, palautteen keruun ja yhteenvedon. Keskustelun ajankohta on usein asiakasprojektin vaihtuessa, kun mahdollisesti työnkuva muuttuu.

Kehittymiskeskusteluissa työntekijät asettavat itselleen tavoitteita, joita ei kuitenkaan mitata tai seurata. Tärkeäksi koetaan etenemissuunnan löytyminen yksilötasolla. Työntekijät ovat keski-ikältään noin 36-vuotiaita, joten heillä ura ja työnkuva kehittyvät kovaa vauhtia. Siksi he kokevat tarvetta pohtia omaa osaamistaan useammin. Kehittymiskeskustelujen rinnalla on käytettävissä myös muita tukimuotoja kuten sparraus ja mentorointi. (Yle.fi 2020.)

Huttunen (2018, 238–241) pohtii niin ikään, tulisiko kehityskeskusteluihin saada puhallettua uusi henki. Hänen mukaansa kehityskeskustelujen perusajatus voi edelleen toimia, mutta freesattuna. Myös hän ehdottaa, että kehityskeskustelut tulisi kytkeä tiiviimmin muihin palaveri- ja kehittämistoimenpiteisiin. Lisäksi hän kehottaa pohtimaan, tarvitaanko kahdenkeskisiä tapaamisia useammin kuin 1–2 kertaa vuodessa ja mikä niiden tarkoitus perimmältään olisi. Olisiko tarvetta lyhyemmille tilannekatsauksille useammin? Löytääkö jokainen yritys ja työyhteisö omanlaiset tavat toimia pomoalaisuudessa ja voidaanko näille tapaamisille löytää uudet nimitykset? Nimimuutos voi olla jopa perusteltu, jos siihen liittyy kriittistä suhtautumista. (Aarnikoivu 2023, 146.)

Voidaan todeta, että kehityskeskustelujen käytännöissä on nähtävissä myös uudenlaisia toimintatapoja ja tarvetta uudistamiselle. Keskusteluissa korostuu erityisesti palautteenannon tärkeys nuoremmille työntekijöille. Yrity maailmasta annettujen haastatteluiden valossa näyttäisi siltä, että nuoremmat työntekijät odottavat saavansa jatkuvaa ja nopeasti annettua palautetta työsuorituksistaan oman ammatillisen kehittymisensä tueksi. Nuorempien työntekijöiden odotusten mukaisesti kehityskeskustelujen määrää on lisätty, tai rinnalle on kehitetty myös toisenlaisia keskustelumuotoja ja siirretty toteutusta esihenkilöiltä muille toimijoille.

### 3.5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä oppiva organisaatio, henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja johtaminen, osaamisen johtaminen, perehdytys ja kehityskeskustelu. Teoriakatsauksen punaisena lankana

kuljetetaan näkökulmaa henkilöstön oppimisesta ja osaamisesta, jota johdetaan määrätietoisesti. Organisaation oppimisen tasolla on osaamisen johtamisen järjestelmä työvälineineen. Henkilöstökäytäntöjen keinovalikoimassa osaamisen varmistamiseksi ja ammatillisen kehittymisen tueksi on kuvattu kaksi osaamisen johtamisen työmenetelmää, perehdytys ja kehityskeskustelu.

Ajatus osaamisen johtamisen ja strategian välisestä yhteydestä korostuu asiantuntijoiden kirjoituksissa (esim. Tuomi & Sumkin 2012, 23; Välimaa 2014, 90–91; Koskinen 2021, 145). Teoreettisen tarkastelun ydinajatus johtamisessa on siinä, miten osaamisen johtamisen työmenetelmiä tulisi kehittää ja miten henkilöstön osaamista tukevien työmenetelmien strategista soveltamista toteutetaan. Tätä kautta voi yrityksen oppimiskulttuuri kehittyä ja suuntautua sen kaikille tasoille. (Ks. Laine 2017, 87–88.) Kuten Viitala (2005, 109) toteaa, on osaamisen johtamisen tärkein tavoite rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisten välille. Täten työntekijöiden sitoutuminen auttaa toimimaan myös itseohjautuvasti ja innovatiivisesti tuottamalla yritykselle tuloksia.

Teoreettisen viitekehyksen pääpaino on perehdytyksessä ja kehityskeskustelussa, koska koko kehittämistyön tarkoitus ja tavoite kohdentuu niiden uudistamiseen. Perehdytys henkilöstövoimavarojen kehittämisen työmenetelmänä tukee parhaimmillaan työntekijän osaamista ja kehittymistä. Bauerin (2010, 6; ks. Viitala 2005, 358; Eklund 2018, 31) mukaan onnistunut perehdytysprosessi vahvistaa muun muassa perehdytettävän minäkäsitystä, työroolin selkeyttä, sosiaalista integraatiota ja sitoutumista. Edellä kuvatut vaikutukset korostavat onnistuneen perehdytyksen tärkeyttä. Kirjallisuuden mukaan organisaatiot asettavat tavoitteita perehdytykselle. Tavoitteina perehdytyksessä ovat muun muassa sitouttaminen, työhön oppiminen ja työympäristöön ja organisaatiokulttuuriin tutustuminen. (Ks. esim. Bauer 2010, 6.) Keskeistä on, että perehdytys kokonaisuutena on suunniteltua ja perehdytysprosessi on laadukas. Perehdytyskäytäntöjen kehittäminen on ollut useiden organisaatioiden kehittämiskohteena vuosien ajan. Myös rakennusalalla on tehty kehittämistä opinnäytetöinä. Kehittäminen on

kohdentunut pääasiassa erilaisten perehdytysmateriaalien ja oppaiden laatimiseen.

Kehityskeskustelukäytäntö on toinen osaamista tukeva johtamisjärjestelmän osa, joka käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että kehityskeskustelu toimintamallina perustuu dialogiseen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen läpäisten koko organisaation eri tasot. Parhaimmillaan toteutettuna se vahvistaa organisaation strategian toteutumista ja oppimisen kehittymistä. (Esim. Wink 2007, 135–137; Aarnikoivu 2016, 175–178). Kehityskeskustelun toteuttamisen periaatteista asiantuntijakirjallisuudessa näyttää olevan laaja yhteisymmärrys. Perinteisempi kehityskeskustelumalli prosessikuvauksineen on saanut rinnalleen myös uusia kokeiluja ja muotoja, kuten jatkuvan kehityskeskustelun malli.

Kehityskeskustelun laatukriteereitä on useita, jotka ohjaavat teoreettisen tarkastelun sisällöllisiä valintoja. Aarnikoivun (2016, 107–108) mukaan laatu muodostuu seuraavista asioista: alaisen ja esimiehen välinen keskustelu, keskustelun säännöllisyys, keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittymisen työkaluna, keskustelu linkittyy ylimmän johdon työkaluksi, jossa tietoa siirtyy ylimmältä johdolta ja takaisin, keskusteluun on valmistauduttu ja siitä on sovittu ennakkoon, keskustelu dokumentoidaan ja sen sisältö muodostuu tavoitteista, tuloksesta ja henkilökohtaisesta kehittymisestä ja sovittujen asioiden toteutumista seurataan. (Ks. Viitala 2005, 267–269; Autio ym. 2011, 38–40; Lindholm ym. 2012, 56–69, 77–88, 93–97, 100–101; Meretniemi 2012, 36–37; Lindholm & Salminen 2014, 117–128; Kupias ym. 2014, 86–93; Huttunen 2018, 230.) Laadukkaan kehityskeskustelun toteutus on järjestelmällistä ja säännöllistä.

Kehityskeskustelua käsittelevien tutkimusten tulokset osoittavat, että pääsääntöisesti kokemukset kehityskeskusteluista sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta ovat positiivisia, vaikka myös useita parannusehdotuksia on tuotu esille. Parhaimmillaan kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan osaamiseensa ja ammatilliseen

kehittymiseensä. Kuvassa 5 esitetään edellä käsitellyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta rakennettu yhteenveto kehittämistyön teoreettisesta viitekehystä.



Kuva 5. Yhteenveto kehittämistyön teoreettisesta viitekehystä.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN KYSYMYKSET JA MENETELMÄT

Kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi esitetään seitsemän tutkimuskysymystä, joista kolme kohdentuu vertaisarviontiin ja neljä teemahaastatteluun.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset jakaantuvat kahteen osaan kehittämis- ja tutkimusmenetelmän mukaisesti. Vertaisarviontiin kohdentuvat kysymykset 1–3 ja teemahaastatteluun kohdentuvat kysymykset 4–7.

Vertaisarviontiin kohdentuvat kysymykset

1. Minkälaisia hyviä käytäntöjä vertailtavassa yrityksessä on uuden toimihenkilön perehdyttämiseksi?
2. Minkälaisia hyviä käytäntöjä vertailtavassa yrityksessä on toimihenkilöiden kehityskeskustelun toteuttamiseksi?
3. Miten käytännöt eroavat vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä?

Teemahaastatteluun kohdentuvat kysymykset

4. Minkälaisena toimihenkilöt kokevat perehdyttämisen nykytilan kohdeyrityksessä?
5. Miten toimihenkilön perehdyttämistä tulee kehittää kohdeyrityksessä? Mitä näkemyksiä ja kehittämissuhteita toimihenkilöillä on perehdytyskäytäntöjen kehittämiseksi?
6. Minkälaisena toimihenkilöt kokevat kehityskeskustelujen nykytilan kohdeyrityksessä?
7. Miten toimihenkilöiden kehityskeskustelukäytäntöjä tulee kehittää kohdeyrityksessä? Mitä näkemyksiä ja kehittämissuhteita toimihenkilöillä on kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseksi?

## 4.2 Kehittämis- ja tutkimusmenetelmät

Tässä kehittämistyössä tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimusotteessa tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja soveltaminen. Ilmiölle on tyypillistä reflektiivisyys ja dialektisyys, joka liitetään yleensä psyykkisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. (Anttila 2005, 276.) Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siinä pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston kokoaminen todellisissa tilanteissa ihmisten toimiessa tiedon keruun instrumenttina. Metodien valinnassa Hirsjärvi ja muut (2014, 161, 164, 185) tuovat esille, että saadaksesen selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, on suositeltavaa käyttää menetelmänä esimerkiksi haastatteluja, kuten teemahaastattelua, jossa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Metsämuuronen (2006, 233) esittää haastattelun olevan sopiva tekniikka, kun muun muassa halutaan tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia, kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä sekä tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä.

Menetelmänä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. (Hirsjärvi ym. 2014, 201–202; ks. Metsämuuronen 2006, 115.)

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua.

Teemahaastattelussa on haastattelun aihepiirit ja teema-alueet määritelty etukäteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa puuttuu kuitenkin strukturoidun haastattelun kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijalla on käytössään tukilista käsiteltävistä asioista ja hän varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28.)

Toisena menetelmänä tässä työssä käytetään vertaisarviointia eli benchmarkingia. Vertaisarviointia on tunnetusti käytetty kehittämismenetelmänä, mutta sitä voidaan pitää myös tutkimusmenetelmänä. Kyrö ja Kulmala (2004)

esittävät menetelmän sopivan erityistyyppisen tapaustutkimuksen menetelmäksi. Lisäksi sitä voidaan pitää myös toimintatutkimuksellisenä lähestymistapana. Vertaisarvioinnin tavoitteena on löytää keinoja sisäisen toiminnan kehittämiseen. Menetelmän avulla voidaan siten hyödyntää opitun soveltamista käytäntöön. Vertaisarvioinnin kohteena ovat tyypillisesti omalla alallaan parhaiten menestyneet yritykset, mutta myös eri toimialan yrityksiä voidaan ottaa vertailun kohteeksi. (Ks. myös Tuominen 2021a, 54, 56, 58, 60–61.) Tämän kehittämistyön vertaisarvioinnin kohteeksi valikoitui saman alan kansainvälinen yritys, joka toimii rakennusalaalla myös Suomessa.

Benchmarkingin jatkoksi on kehitetty myös vertailuoppimisen käsite (benchlearning), jota voidaan kuvata esimerkiksi oppivaksi vertailuksi ja ystävälliseksi yritysvierailuksi. Vertailuoppimisessa ei kuitenkaan ole kyse kopioinnista, vaan sen avulla saadaan uusia ideoita todellisista sovelluksista. (Paananen 2007, 102; ks. Viitala 2005, 372.) Tarkoituksena vertaisarvioinnissa on siis oppia sellaista tietoa ja taitoja, jotka voidaan hyödyntää muuntamalla ne vertailun suorittavan yrityksen parannuksiksi. Vertaisarviointi voi johtaa suuriinkin muutoksiin sisäisessä toiminnassa ja prosesseissa. (Tuominen 2021a, 14; Impiö 2022.)

Vertaisarviointiprosessi käynnistyy määrittelemällä toiminnan kehittämisen kohde, jonka jälkeen etsitään benchmarking-kumppani ja sovitaan yhteistyöstä. Tästä edetään benchmarking-vierailun toteutukseen, jonka jälkeen analysoidaan käynnin anti. Vertaisarvioinnin suorittamisen tuloksena opitaan benchmarking-kumppanin toiminto tai prosessit ja käytänteet kyseisestä toiminnosta. Vertaiskäynnin toteuttajan tulee olla tietoinen kehittämiskohteena olevan yrityksen vastaavan toiminnon nykytilasta, jotta vertailu voidaan suorittaa. Vertailussa määritellään löydetty ero, eron luonne ja suuruus. Arvioinnin ja analysoinnin jälkeen asetetaan tavoitteet sille, mitä otetaan käyttöön sekä siirretään tai sovelletaan löydettyjä menetelmiä omaan toimintaan ja vakiinnutetaan menetelmä. (Viitala 2005, 373–376; Viitala 2013, 203–204; Tuominen 2021b, 69, 80, 101–102, 104; Tuominen 2021c, 6–10.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyö toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Kehittämisen- ja tutkimusmenetelminä käytettiin kahta eri menetelmää, teemahaastattelua ja vertaisarviointia. Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Vertaisarviointi eli benchmarking on kehittämismenetelmä, jota voidaan hyödyntää myös tutkimusmenetelmänä (Kyrö & Kulmala 2004). Tässä kehittämistyössä menetelmää voidaan luonnehtia kehittämis- ja tutkimusmenetelmäksi. Vertailuaineiston tuloksia hyödynnetään yhdessä teemahaastattelutulosten kanssa kehittämistuotoksen suunnittelussa ja kehittämisessä.

### 5.1 Vertaisarvioinnin toteuttaminen

Vertaisarviointi toteutettiin kirjallisuudessa kuvatun vertaisarviointiprosessin etenemisen mukaisesti. Vertaisarviointiprosessin vaiheet ovat: kehittämiskohteen määrittely, vertaisarvioinnin kumppanin etsiminen ja yhteistyöstä sopiminen, vertaisarviointivierailun toteuttaminen ja vierailun tulosten analysointi. Analysoinnin yhteydessä määritellään vertailussa löydetty ero ja eron suuruus. Vertaisarvioinnin toteuttajan tulee tuntee kyseisen ilmiön nykytila toteuttaessaan vertaisarvioinnin prosessin eri vaiheet (Tuominen 2021b, 69, 80).

Vertailtavaksi yritykseksi valikoitui rakennusalaalla Suomessakin toimiva suuri kansainvälinen yritys. Yrityksen HR-toiminta on eriytynyttä ja henkilöstön voimavarojen johtamisen ja kehittämisen menetelmät ovat vakiintuneempia. Työmenetelminä perehdytys ja kehityskeskustelu ovat näin ollen tiettävästi myös olleet pidempään käytössä. Oli oletettavaa, että käytännöt voivat toimia eräänlaisena mallina siitä, kuinka laadukkaasti perehdytys- ja kehityskeskusteluprosessi toteutetaan ja mitä elementtejä niihin sisältyy. Vertaisarvioinnin kohteen valintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijälle kohde oli entuudestaan tunnettu yritys, jossa on tuttuja henkilöitä töissä.

Vertaisarviointikäynti toteutettiin vertailtavan yrityksen työpäällikön tapaamisena erikseen sovitussa paikassa. Työpäällikkö kävi läpi yrityksen perehdytys- ja kehityskeskustelumallit ja käytännöt avoimen keskustelun omaisesti.

Vertaisarvioinnin toteuttaja esitti tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä saadakseen selkeän kuvan kokonaisuudesta ja kirjoitti muistion tapaamisen yhteydessä. Tapaamisen jälkeen opinnäytetyön tekijä laati taulukon muotoon keskeiset perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen elementit molemmista yrityksistä. Vertailua tehtiin kuvailevasti. Määrällistä tietoa ei vertailutietoina kerätty, joten eron suuruutta ei tässä aineistossa myöskään kuvattu.

## 5.2 Teemahaastattelun toteuttaminen

### **Teemahaastattelun valinta ja haastatteluteemat**

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui toisena menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Menetelmän ajateltiin tukevan tutkimuksen tarkoitusta mahdollisimman hyvin. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen ja kaikille haastateltaville samojen teemojen mukaan. Lisäksi käytetään tarkentavia kysymyksiä, jotka toimivat haastattelijan tukena.

Teemahaastattelussa voi edetä joustavasti ja muunnella aiheiden järjestystä sekä esittää lisäkysymyksiä. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jossa haastattelukokemukseen vaikuttavat molemmat osallistujat. Haastattelijan on hyvä tiedostaa tilanteen herkkyyks ja kuunnella mitä haastateltava sanoo. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 48, 66.)

Teemahaastattelun teemat (Liite 1.) ovat:

1. Perehdytyksen nykytila toimihenkilöiden kokemana rakennusalan pk-yrityksessä.
2. Mitä kehittämistarvetta rakennusalan toimihenkilöiden perehdyttämisessä on?
3. Kehityskeskustelujen nykytila toimihenkilöiden kokemana.
4. Mitä kehittämistarvetta toimihenkilöiden kehityskeskustelussa on?

## Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelun toteuttamisessa sovellettiin harkinnanvaraista näytettä. Tosin Tuomi ja Sarajärvi (2002, 89) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa tämä ilmaisu on hankala, koska termi on alun perin kehitetty määrälliseen tutkimukseen. Haastateltaviksi oli suunniteltu valita kohdeyrityksen toimihenkilöitä, koska tarkoituksena oli kehittää toimihenkilöille suunnattuja perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Tavoitteena oli löytää sellaiset haastateltavat, jotka ovat käyneet kehityskeskustelun ja jotka voivat muistaa työhön tullessaan läpikäydyn perehdytyksen. Lisäksi heillä tuli olla käsitys yrityksen nykytilanteesta perehdytyksen ja kehityskeskustelujen suhteen. Haastateltavat valittiin etukäteen tutkimuksen tarkoitusta tukevasti. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85–86) toteavatkin, että tiedonantajien valinnan ei tule olla sattumanvaraista, vaan tarkoitukseen sopivaa. Haastatteluun valikoitui neljä toimihenkilöä, joiden työkokemus yrityksessä vaihteli jonkin verran. Haastateltavat olivat kaikki olleet työsuhteessa kohdeyritykseen vähintään kahden vuoden ajan. Haastatteluun rekrytoinnin yhteydessä kävi kuitenkin ilmi, ettei kaksi haastateltavista ollut käynytkään kehityskeskustelua. Kohdeyrityksen toimihenkilöistä vain kolme ovat käyneet kehityskeskustelun haastattelijaa mukaan lukien. Tämän takia kehityskeskustelusta saatu kokemustieto saatiin vain kahdelta toimihenkilöltä ja näkemykset kehittämistarpeista ja kehittämisehdotukset neljältä toimihenkilöltä. Haastateltavien tapausten määrä rajautui pieneksi, eikä kriteerit kehityskeskustelujen osalta tältä osin täyttyneet. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 87–88) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa määrä ei ole ratkaiseva, vaan oleellista on, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta.

Opinnäytetyön tekijä keskusteli alustavasti työpäällikön kanssa ja lähestyi sen jälkeen haastatteluun ajateltuja toimihenkilöitä kertoen heille haastattelusta ja sen tarkoituksesta. Perehdytyksestä uutena työntekijänä oli kulunut toimihenkilöillä eri pituisia aikoja, joten tämä on saattanut vaikuttaa kokemusta koskevaan aineistoon. Myös kehityskeskusteluista oli kulunut eri vastaajilla eri

pituisia aikoja, jopa useampi vuosi, mikä osaltaan on voinut vaikuttaa haastatteluaineistoon koskien kokemustietoa.

Tässä aineiston keruussa ei voitu hyödyntää kvalitatiivisen aineiston riittävyyteen viittaavaa saturaatiota. Tällä tarkoitetaan, ettei haastattelija päätä etukäteen miten monta tapausta haastatellaan. Saturaatiossa ajatellaan aineiston olevan riittävä samojen asioiden alkaessa kertautua haastatteluissa. Tähän ajatukseen liittyy myös ongelmia, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan olettaa kaikkien haastattelujen olevan ainutlaatuisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on yrittää ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä aineistosta tehdä yleistettäviä päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2014, 181–182.)

Teemahaastattelussa kerätty aineisto on yleensä runsas (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Tämän aineiston kohdalla aineisto jäi kokonaisuutena melko niukaksi. Koko aineisto litteroitiin. Litteroinnista jätettiin pois äänneet, kuten huokauksia tai merkityksettömiä äännähdyksiä (ks. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 20 sivua fontilla Times New Roman, koolla 12 ja rivivälillä 1.0.

Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen tiloissa, eli haastateltavien työpaikalla. Haastatteluajat oli etukäteen sovittu työpäivän aikana toteutuviksi. Haastattelut pidettiin rauhallisessa tilassa työmaatoimistossa. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 74) korostavat häiriöttömän ympäristön merkitystä haastattelussa. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella. Nauhoitettu aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan haastattelijan toimesta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 138).

Haastattelija pyrki pitämään haastattelutilanteen luontevana ja olemaan itse neutraali. Haastattelutilanteessa haastattelija toimi asiallisesti ja kannustavasti. (ks. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41–42, 44–45.) Koska haastattelija on haastateltavien työtoveri, saattoi tällä olla vaikutusta itse haastattelutilanteeseen. Haastattelut etenivät etukäteen suunnitellun teemarungon mukaan, vaikka asiat eivät aina edenneet systemaattisesti sen mukaisesti. Haastattelun etu onkin joustavuus, jossa haastattelija voi esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä kuin katsoo tarpeelliseksi (Tuomi & Sarajärvi

2009, 73). Haastattelutilanne on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa kaikkien haastateltavien kanssa edettiin tilanteessa kehittyneen haastatteludialogin mukaisesti. Haastattelija huolehti, että kaikkia teemoja tulee käsiteltyä ja keskustelu eteni niiden varassa. (Ks. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Haastateltavien kaikki sanomiset otettiin totena, eikä niitä yritetty muokata tai vaikuttaa niihin millään tavoin. Koska kaikki haastateltavat ovat erilaisia, on eroja siinä, miten laajasti tai lyhyesti kysymyksiin vastataan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 45.) Haastattelujen yhteydessä haastattelija jatkoi ja pyrki syventämään keskustelua myös etukäteen mietittyjen teemarungon kysymysten avulla, jos haastattelussa teeman sisältö jäi vastauksessa hyvin lyhyeksi tai asia jäi käsittelemättä (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67). Näin haastattelija pyrki saamaan mahdollisimman kattavan kuvan ilmiöstä. Tutkimus keskittyi haastateltavien käsityksiin ja kokemuksiin, jonka vuoksi oli tärkeä huolehtia, etteivät lisäkysymykset tai tarkennukset johdattaneet liikaa haastateltavaa tai vaikeuttaneet joidenkin seikkojen tai näkökulmien esille tuloa.

### 5.3 Teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmän kuvaus

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällön analyysillä teemoittelua hyödyntäen. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä, selkeässä ja yleisessä muodossa. Tästä tehdään johtopäätöksiä kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.) Koko analyysin ajan oli tärkeää pitää mielessä haastattelujen kulku ja niihin liittyvät piirteet. Tämä auttoi varmistamaan analyysin tuloksien ja haastateltavien ajatusten vastaavuuden.

Haastattelija litteroi haastatteluaineiston. Litterointi tehtiin sanatarkasti. Sen jälkeen litteroitu aineisto luettiin vielä kerran läpi, jotta aineistoon tuli paneuduttua huolella ennen aineiston analyysin aloittamista. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta materiaalista olisi ollut melko selkeää, koska haastateltavia on vain muutama ja haastattelut eivät ole kestäneet kovin pitkään. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.) Kuitenkin tässä yhteydessä

päädyttiin käymään läpi aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen eri vaiheet (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Sisällön analyysissä ensimmäinen vaihe oli tehdä litteroiduista teksteistä pelkistyskiä. Pelkistykset ovat lyhyitä ilmaisuja, jotka sisältävät yhden merkityksen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103). Pelkistykset saattoivat olla pitkiä, jotta niiden kuvailevuus ei kadonnut tulevan teemoittelun takia. Jokaiselle haastateltavalle annettiin koodinimi (H1-H4), joita käytettiin haastateltavien lainausten yhteydessä. Pelkistysten muodostamisesta on esimerkkejä taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkejä pelkistysten muodostumisesta aineistossa.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys
<p>[...] <i>mutta sais olla vähän useammin. Just joku et ku työmaa loppuu tai vuosittain. En tiedä kumpi on parempi. Kyllä se riippuu niin paljon työmaista. Jos on niin lyhyt tai pitkiä työmaita. Kyllä se ehkä vuosi. Pidetään se vuotena.</i></p> <p>[H 1]</p>	Kehityskeskustelu pääasiassa vuosittain
<p>[...] <i>mä odottaisin kehityskeskustelusta sellaista, että siinä avoimesti sillä tavalla, että ajatellaan sitä kehittymistä ja annetaan sitä palautetta molempiin suuntiin. [...] Kehityskeskustelu on enemmän semmoinen, että annetaan palautetta minulle ja sitten taas minäkin voin antaa palautetta sil mun esimiehelle, että mitkä asiat mun mielestä ei mennyt hyvin. Se on kehityskeskustelu. Se on molemminpuolinen. [H4]</i></p>	Kaksisuuntainen, molemminpuolinen palautteenanto

Toisena vaiheena teemoitettiin aina yhden ryhmän pelkistyksiä alaluokiksi. Tällä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä luokkiin, joiden sisältö on merkitykseltään samansuuntaista. Jokainen alaluokka sisältää pelkistyksiä, joissa esiintyy yhdistävä teema. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.) Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000, 147) eri luokkien teemoittelu mahdollistaa aineiston tulkintaa, yksinkertaistamista ja tiivistämistä. Teemoittelu on päättelyä, jossa ilmiötä jäsennetään vertailemalla aineiston sisältöä keskenään. Näin voidaan luoda keskenään sopusoinnussa olevia luokkia. Taulukossa 2 esitetään esimerkkejä, miten pelkistyksistä teemoitettiin alaluokkia.

Taulukko 2. Esimerkkejä alaluokkien muodostamisesta aineistossa.

Pelkistys	Alaluokka
-Kehityskeskustelu pääasiassa vuosittain -Kehityskeskustelun säännöllisyys -Keskustelut kaikkien kanssa	Kehityskeskustelun tärkeys
-Kaksisuuntainen, molemminpuolinen palautteenanto - Kehittävää palautetta - Palautteenantoon valmistautuminen	Palautteenannon tärkeys

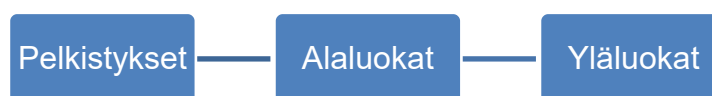
Seuraavaksi teemoittelua jatkettiin muodostamalla alaluokista yläluokkia.

Tehdyistä alaluokista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka sopivat saman teeman sisälle yläluokkaan. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Taulukossa 3. esitetään esimerkit yläluokkien muodostumisesta.

Taulukko 3. Esimerkkejä yläluokkien muodostamisesta aineistossa.

Alaluokka	Yläluokka
-Nopeasti käyty henkilöitä läpi -Ei esitetty vastuuta -Kaikki oli tuntemattomia	Henkilöstön esittely ja vastuut
-Jonkinlainen runko mitä käsitellä -Joku lappu missä on kysymyksiä	Kirjallinen perehdytysuunnitelma

Tässä sisällönanalyysissä jätettiin luokittelun tekeminen yläluokkiin, koska aineisto ei ollut kovin runsas. Tuomen ja Sarajärven (2009, 111) mukaan aineiston abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston näkökulmasta mahdollista. Yläluokkien teemat tuntuivat kuvaavan ja havainnollistavan riittävän hyvin tutkimuksen teemoja sekä vastaavan tutkimuskysymyksiin. Hirsjärvi & Hurme (2000, 136) tuovat esille, että laadullisessa tutkimuksessa analyysitekniikoita on monia ja on myös erilaisia työskentelytapoja, eikä standardoituja tekniikoita juurikaan ole. Ei myöskään ole yhtä oikeaa analyysitapaa. Heidän mukaansa aloitteleva tutkija voi kokeilla itse erilaisia ratkaisutapoja. Kuvassa 6. esitetään tässä toteutettu luokittelujärjestelmä. Yläluokista käytetään tuloksien esittämisessä käsitettä tulosten pääteemat.



Kuva 6. Aineiston analyysin luokittelujärjestelmä.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Vertaisarvioinnin ja teemahaastattelun avulla etsittiin vastauksia kehittämistyön tutkimuskysymyksiin, joita on yhteensä seitsemän. Näistä kolme kohdentuu vertaisarviointiin ja neljä teemahaastatteluun. Vertaisarvioinnin kysymykset koskevat perehdytyksen ja kehityskeskustelun hyviä käytäntöjä vertailtavassa yrityksessä sekä sitä, miten käytännöt eroavat yritysten välillä.

Teemahaastattelun kysymykset kohdentuvat toimihenkilöiden kokemuksiin perehdytyksen ja kehityskeskustelun nykytilasta sekä, miten näitä työmenetelmiä tulisi kehittää. Tutkimustulokset esitetään laadullisina tuloksina.

### 6.1 Vertaisarvioinnin tulokset

Vertaisarvioinnin laadullinen aineisto sisältää perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen kuvauksen vertailtavassa yrityksessä käydyn keskustelun mukaisesti. Vertaisarvioinnin yhteydessä keskustelusta muodostui teemoja, jotka kuvaavat molempien työmenetelmien teoriassakin esiintyviä keskeisiä elementtejä. Teemat toimivat runkona, kun suoritettiin vertailua kohdeorganisaation ja vertailtavan yrityksen välillä. Vertailussa etsittiin perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöissä yritysten välillä yhteneväisyyksiä ja eroja. Vertaisarvioinnista laadittiin taulukkomuotoon keskeiset vertailtavat teema-alueet.

#### 6.1.1 Perehdytyskäytäntöjen kuvaus vertailtavassa yrityksessä

Tulosten mukaan vertailtavassa yrityksessä on laadittu kirjallinen (formaali) perehdytysuunnitelma toimihenkilöille. Perehdytysuunnitelmassa keskitytään seuraaviin pääsisältöihin: yritykseen yleisesti, yksikköön, hankkeeseen, työympäristöön ja työhön. Uuden toimihenkilön perehdytysprosessin vaiheet toteutuvat seuraavan aikataulun mukaisesti jakautuen esitettyihin sisältöihin seuraavasti:

### **Ennen ensimmäistä työpäivää käsiteltävät asiat**

Työsopimus, työsopimuksen hyväksyminen, työsopimuksen allekirjoittaminen, hankinnat ja tiedottaminen. Uuden työntekijän tehtäväkuvan ja tarpeiden mukaan tarkennetaan perehdytysprosessin aikana perehdyttävät henkilöt. Lisäksi on mahdollista suorittaa työhön valmisteleva verkkokurssi.

### **Ensimmäisen työpäivän perehdytys**

Käydään läpi perehdytysuunnitelma uuden työntekijän kanssa.

Perehdytysuunnitelmaan sisältyvät yleisiin käytäntöihin ja pelisääntöihin liittyvä verkkokurssi ja toimihenkilön perehdytyspäivä (organisaation yhteinen, tietty päivämäärä). Ensimmäisenä päivään sisältyy työkoneiden ja työhön muiden tarvittavien tarvikkeiden antaminen, ohjelmistojen asentaminen sekä käydään läpi työajat, yhteiset pelisäännöt ja tulevien tehtävien ja molemminpuolisten odotusten läpikäynti. Uudelle työntekijälle esitellään työmaa sekä toimipiste. Päivään sisältyy muun henkilöstön ”esittelykierrös” sekä projektin esittely.

### **Ensimmäisen työviikon perehdytysprosessi**

Ensimmäisen viikon aikana tapahtuu toimihenkilön itsenäinen perehtyminen yritykseen ja työmaan toimintatapoihin. Toteutetaan työhöntulotarkastus.

### **Ensimmäisen kuukauden perehdytysprosessi**

Ensimmäisen kuukauden aikana toteutuu muihin toimijoihin tutustuminen. Kuukauden aikana edetään työhön perehdytyksessä, jota varten on laadittu listaus työtehtävistä. Käydään perehdytettävän kanssa läpi kehitymis- ja koulutustarpeet.

### **Perehdytyksen seuranta**

Perehdytykselle asetetaan yksilökohtaiset tavoitteet ja laaditaan kehityssuunnitelma, jota seurataan ja arvioidaan yhdessä. Perehdytettävän kanssa pidetään palaveri hänen perehtymisensä tilasta noin kuukauden kuluttua työhöntulosta.

Lisäksi uuden työntekijän yksilölliseen perehdytykseen sisältyy esihenkilön kohdentamat ja tarkentavat työtehtävät, joiden perehdyttämiseen kiinnitetään kunkin työntekijän kohdalla erikseen huomiota. Tavoitteena on varmistaa uuden

työntekijän osaaminen, tiedot ja taidot työntekoon, sekä työyhteisöön integroituminen. Yritys tarjoaa jatkuvasti osaamisen varmistamiseksi erilaisia koulutuksia ja kursseja yksilöllisten tarpeiden ja laaditun kehityssuunnitelman mukaan. Vanhan työntekijän perehdytyksestä huolehditaan, jos hänen toimenkuvansa muuttuu.

Käydyn keskustelun perusteella näyttää siltä, että vertailtavan yrityksen perehdytyskäytännöt ovat pääosin linjassa teoriassa esitettyjen hyvien käytäntöjen kanssa (ks. esim. Viitala 2005, Bauer 2010, Viitala 2013, Eklund 2018). Voidaan ajatella, että vertailtava yritys toimii hyvänä vertailukohteena ja esimerkkinä hyvistä käytännöistä myös tästä näkökulmasta tässä kehittämistyössä. Perehdytysprosessi käynnistyy jo ennen ensimmäistä työpäivää työsopimuksen teon yhteydessä. Työntekijän on mahdollista suorittaa itsenäisesti ennen työn aloittamista työhön valmistava verkkokurssi. Käytössä on kirjallinen (formaali) perehdytysuunnitelma, joka täydentyy perehdytyksen tavoitteiden ja yksilöllisen kehityssuunnitelman laadinnan yhteydessä. Perehdytysprosessi on aikataulutettu ja ensimmäiseen työpäivään on kiinnitetty erityistä huomiota. Ensimmäisen kuukauden jälkeen käydään työntekijän kanssa arviointikeskustelu perehdytyksen onnistumisesta ja työntekijän tilanteesta sekä osaamisen että työpaikalle integroitumisen näkökulmasta. Työntekijälle on esitetty sisällöllisten teemojen mukaisesti työn ja hankkeen tavoitteet, aikataulut, roolit ja vastuut. Työntekijän kehittymistä ja osaamista seurataan yhteistyössä työntekijän kanssa. Hänellä on mahdollisuus varmistaa omaa ammatillista kehittymistään erilaisin kurssein ja koulutuksin, jotka sovitaan yksilöllisesti perehdyttämisen tueksi. Työturvallisuuslain mukaisesta lakisääteisestä velvollisuudesta on huolehdittu perehdytyksen yhteydessä.

#### 6.1.2 Perehdytyskäytännön erot ja yhteneväisyydet yritysten välillä

Perehdytyskäytäntöjä koskevat vertaisarvioinnin tulokset esitetään taulukossa 4. Käytyjen keskustelujen yhteydessä esiin nousseet keskeiset teemat muodostavat vertailtavat sisältöalueet. Keskeisten teemojen mukaan esitetään kummankin yrityksen lyhyt selitys asiasta. Viimeisessä sarakkeessa todetaan,

ovatko yritysten käytännöt yhteneväisiä keskenään on/ei muodossa. Kohdeyrityksen perehdytystä koskevat tiedot ovat opinnäytetyöntekijän yrityksen käytännöistä olevaa tietoa toimiessaan toimihenkilönä kohdeyrityksessä.

Taulukko 4. Perehdytyskäytännöt ja niiden yhteneväisyydet vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä.

Vertaisarvioinnissa esiintyvät teemat	Selitys	Selitys	Yhteneväisyys on/ei
	Vertailtava yritys	Kohdeyritys	
Perehdytys suunnitelma	Kirjallinen (formaali) perehdytys suunnitelma toimihenkilöille.	Ei perehdytys suunnitelmaa.	ei
Perehdytykselle asetetaan tavoitteet ja laaditaan kehittämissuunnitelma	Laaditaan yksilökohtaiset tavoitteet ja kehittämissuunnitelma.	Ei laadittuja tavoitteita tai kehittämissuunnitelmaa.	ei
Perehdytyksen etenemisen aikataulu	Aikataulu määritelty sisältöineen.	Ei kirjallisesti määriteltyä perehdytyksen aikataulutusta. Perehdytys keskittyy ensimmäiseen työpäivään ja -viikkoon, mutta siitä eteenpäin jatkuu informaaliin tapaan.	on/ei
Perehdytyksen sisältö	Määritellyt sisällöt.	Ei etukäteen määriteltyjä sisältöjä.	ei

Perehdytysmenetelmät	Useita eri menetelmiä.	Keskustelu ja vuorovaikutus esimiehen kanssa.	on/ei
Perehdytyksestä vastaavat	Työpäällikkö ja vastaava mestari vastaavat perehdytyksestä.	Rakennuspäällikkö, työpäällikkö, vastaava mestari, yrityksessä pidempään ollut kollega.	on
Seuranta	Perehdytyksen etenemistä seurataan yhdessä. Noin kuukauden kuluttua työhön tulosta pidetään seurannan palaveri.	Ei virallista perehdytyksen seurantakatsausta. Vapaa- muotoinen/muodollinen perehdytyksen seuranta.	on/ei
Perehdytyksen kaksisuuntaisuus	Perehdyttäjän ja perehdytettävän vastuu perehdytyksen onnistumisesta.	Perehdyttäjän ja perehdytettävän vastuu perehdytyksen onnistumisesta.	on
Tehtävien muuttuessa vanhan työntekijän perehdytys	Tehtävien tai hankkeiden muuttuessa vanha työntekijä perehdytetään uusiin tehtäviin.	Ei automaattisesti tapahtuvaa perehdytystä.	ei

Kuten taulukosta 4. voidaan todeta, on vertaisarvioinnin tulosten perusteella löydettävissä useita eroja kohdeyrityksen ja vertailtavan yrityksen välillä. Toisaalta löytyy myös jonkin verran yhteneväisyyttä. Molemmissa yrityksissä perehdyttäjinä toimivat pääpiirteittäin samassa roolissa olevat työntekijät. Myös uuden työntekijän perehdytyksessä käydään vuorovaikutteista kaksisuuntaista keskustelua ja annetaan perehdytyksessä vastuuta myös työntekijälle. Vertailtavan yrityksen osalta voidaan pääsääntöisesti nähdä teoriassa esitettyjen hyvien perehdytyskäytäntöjen toteutuvan. Sen sijaan kohdeyrityksen perehdytyskäytännöt ovat vertailukohteeseen nähden vielä kehityksen alkuvaiheessa.

Kohdeyrityksen perehdytyskäytännöistä puuttuu kirjallinen perehdytys suunnitelma, eikä perehdytykselle aseteta yksilöllisiä tavoitteita tai kehityssuunnitelmaa. Perehdytystä ei ole aikataulutettu pidempään

jatkuvaksi prosessiksi, vaan keskittyy lähinnä ensimmäiseen työpäivään ja viikkoon. Perehdytyksen sisältöä ei ole laadittu kirjallisesti, vaan painottuu perehdyttäjän omaan harkintaan ja muistinvaraisuuteen.

Perehdytysmenetelmänä on vapaa keskustelu sekä asioiden läpikäynti perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä, eikä työntekijän näin ollen ole mahdollista tutustua itsenäisesti yritykseen tai työtehtävään etukäteismateriaalia tai verkkokursseja hyödyntämällä. Perehdytyksen etenemistä ei seurata etukäteen sovitulla seurantalapalavereilla, vaan seuranta nojautuu vahvasti perehdyttäjän oma-aloitteisuuteen työntekijän suuntaan. Perehdytystä ei kohdeyrityksessä toteuteta systemaattisesti vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin tai uusiin hankkeisiin, kuten vertailtavassa yrityksessä.

### 6.1.3 Kehityskeskustelukäytännöt vertailtavassa yrityksessä

Tulosten mukaan vertailtavassa yrityksessä toteutetaan kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa kerran vuodessa siten, että kehityskeskustelut käydään alkuvuodesta ja sovittujen tavoitteiden ja asioiden seuranta toteutuu loppuvuodesta. Toimihenkilöitä varten on laadittu oma kehityskeskusteluohje sekä yli 60-vuotiaille on tehty syvennetty kehityskeskustelurunko ikäjohtamisen näkökulmasta. Kehityskeskustelun toteutuminen käynnistyy kehityskeskusteluohjeeseen tutustumalla. Sekä toimihenkilö että esihenkilö tutustuvat ennakkoon ohjeeseen.

Kehityskeskustelua varten on laadittu valmis keskustelurunko, joka sisältää yrityksen ja yksikön tavoitteet, työntekijän nykyiset työtehtävät, suoriutumisen ja osaamisen kuvauksen ja arvioinnin, kehittymissuunnitelman, tavoitesuunnitelman, työhyvinvointia ja työyhteisöä koskevat asiat sekä palautteen esihenkilöille ja toimihenkilöille. Palautteen annossa toteutetaan molemminpuolista palautteenantoa. Tavoitesuunnitelma ja kehittymissuunnitelma kirjataan ylös. Kehityskeskustelun jälkeen toimihenkilö huolehtii itse, että sovitut suoritustavoitteet on kirjattu tavoitesuunnitelmaan ja kehittymistavoitteet on kirjattu kehittymissuunnitelmaan. Tavoitesuunnitelma sisältää työhön liittyvät toiminnalliset tavoitteet, jotka tähtäävät yrityksen

strategian toteutumiseen. Kehittymissuunnitelma sisältää työntekijän omaan ammatilliseen osaamiseen ja työhön liittyvään osaamiseen kohdennettuja tavoitteita ja keinoja osaamisen varmistamiseksi. Kehittymissuunnitelma laaditaan työntekijälle sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Kehityskeskustelusta käydään seurantakeskustelu työntekijän kanssa noin puolen vuoden kuluttua.

Käydyn keskustelun perusteella näyttää siltä, että vertailtavan yrityksen kehityskeskustelukäytännöissä löytyy useita yhtymäkohtia myös teoriassa esitettyjen hyvien käytäntöjen kanssa. Vertaisarvioinnin keskeiset teemat nousevat niin ikään teoriasta, jonka mukaan voidaan todeta vertailukohteena olleen yrityksen tuottaneen arvokasta tietoa kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen. Vertailtavassa yrityksessä toteutuu kehityskeskustelun laatuksiteereinä pidettäviä asioita. Tällaisia ovat muun muassa alaisen ja esihenkilön välinen kehityskeskustelu, keskustelun säännöllisyys, keskustelun hyödyntäminen johtamisen ja henkilöstön välisenä työkaluna myös strategian jalkauttamiseksi, keskusteluun valmistaudutaan ja siitä on etukäteen sovittu. Käyty keskustelu kirjataan ja dokumentoidaan tavoitesuunnitelman ja kehittymissuunnitelman muodossa. Näiden sisältö käsittää tavoitteet suhteessa yrityksen strategian toteutumiseen sekä henkilökohtaisen ammatillisen kasvun, osaamisen ja kehittymisen varmistamisen. Sovittuja asioita seurataan säännöllisesti.

#### 6.1.4 Kehityskeskustelukäytännön erot ja yhteneväisyydet vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä

Kehityskeskustelukäytäntöjä koskevat vertaisarvioinnin tulokset esitetään taulukossa 5. Käytyjen keskustelujen yhteydessä esiin nousseet keskeiset teemat muodostavat vertailtavat sisältöalueet. Keskeisten teemojen mukaan esitetään kummankin yrityksen lyhyt selitys asiasta. Viimeisessä sarakkeessa todetaan keskeisten teemojen yhteneväisyys yritysten välillä, on/ei muodossa. Kohdeyrityksen kehityskeskusteluja koskevat tiedot ovat opinnäytetyöntekijän yrityksen käytännöistä olevaa tietoa toimiessaan toimihenkilönä kyseisessä yrityksessä.

Taulukko 5. Kehityskeskustelukäytännöt ja niiden yhteneväisyydet vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen välillä.

Vertaisarvioinnissa esiin tulleet teemat	Selitys	Selitys	Yhteneväisyys on/ei
	Vertailtava yritys	Kohdeyritys	
Kehityskeskustelu käydään esihenkilöalaiskeskusteluna työntekijöiden kanssa	Kehityskeskustelu käydään kaikkien työntekijöiden kanssa iästä riippumatta.	Kehityskeskustelu käydään rajoittuen ikäryhmään 25–45 v.	on/ei
Kehityskeskustelu käydään säännöllisesti	Kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa vuoden alussa.	Kehityskeskustelua ei käydä säännöllisesti.	ei
Etukäteen valmistautuminen	Sekä esihenkilö että työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluohjeen mukaan.	Ei valmistelevalta materiaalia.	ei
Kehityskeskustelulomake/runko käytössä	Kehityskeskustelulomakeisto/runko on laadittu erikseen sekä toimihenkilöille että yli 60-vuotiaille.	Kehityskeskustelulomakeisto käytössä vaihtelevasti.	on/ei
Kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteet ja kehityssuunnitelma	Laaditaan tavoitesuunnitelma ja kehityssuunnitelma	Ei kirjallisesti asetettuja tavoitteita.	ei
Palautteen anto	Sekä esihenkilö että työntekijä antavat palautetta.	Sekä esihenkilö että työntekijä antavat palautetta.	on
Kehityskeskustelun kirjaaminen ja dokumentointi	Sekä tavoitesuunnitelma että kehityssuunnitelma kirjataan työntekijän toimesta.	Ei dokumentointia.	ei
Kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden ja asioiden seuranta	Noin puolivuotta kehityskeskustelusta ja vuoden lopulla käydään tavoitteiden toteutumisen ja seuranta keskustelu.	Muistivarainen seuranta.	on/ei



Kuten taulukosta 5. voidaan todeta, on vertaisarvioinnin tulosten perusteella löydettävissä useita eroja kohdeyrityksen ja vertailtavan yrityksen välillä. Yhteneväisyyttä käytännöissä myös jonkin verran löytyy. Molemmipuolista palautteenantoa harjoitetaan molemmissa yrityksissä. Tämä viittaa myös pk-yrityksille ominaiseen avoimeen ilmapiiriin johdon ja työntekijöiden välillä.

Vertailtavan yrityksen kehityskeskustelukäytännöt ovat samalinjaisia kirjallisuuden kanssa. Sen sijaan kehittämiskohteena olevan yrityksen kehityskeskustelukäytännöt ovat vertailukohteeseen nähden niukempia, eikä kehityskeskustelu koske kaikkia työntekijöitä. Kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytännöistä puuttuu säännöllisyys, järjestelmällisyys ja kaikille työntekijöille suunnattu keskustelu. Tällöin myöskään tavoitteita ei aseteta työntekijän kehittymiselle eikä suoriutumiselle tai laadita kehityssuunnitelmaa, jota seurataan. Ylimmän johdon strategisten ajatusten jalkautuminen ja implementointi työntekijöiden tasolle ei toteudu, jolloin työntekijöiden sitouttaminen yrityksen strategian mukaisiin tavoitteisiin jää toteutumatta tai siitä ei olla tietoisia.

## 6.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisesti kuvaamalla perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen nykytilaa ja kehittämisehdotuksia. Nykytilasta saatu tieto pohjautui toimihenkilöiden omakohtaiseen kokemukseen. Teemahaastattelun tuloksissa esitetään näytteitä suorien lainausten muodossa luotettavuuden varmistamiseksi.

### 6.2.1 Perehdytyksen nykytila toimihenkilöiden kokemana

Kohdeyrityksen toimihenkilöitä haastateltiin neljä, joista vain kaksi vastasi kehityskeskustelun nykytilaa koskevaan teemaan. Kaksi muuta ei ollut käynyt

kehityskeskustelua kohdeyrityksessä. Haastattelun avulla selvitettiin toimihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä perehdytyksen nykytilasta kohdeyrityksessä sekä heidän käsityksiään ja näkemyksiään perehdytyskäytäntöjen kehittämistarpeista. Haastattelun pääteemat koskien perehdytystä olivat perehdytyksen nykytila ja perehdytyksen kehittämistarpeet. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin toimihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä kehityskeskustelukäytäntöjen nykytilasta sekä heidän näkemyksiään ja käsityksiään kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämistarpeista. Haastattelun teemat koskien kehityskeskustelua olivat kehityskeskustelujen nykytila ja kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämistarpeet. Teemahaastattelun teemojen lisäksi oli haastattelun toteutuksen tueksi nostettu teoriasta teemojen alakysymyksiä, joiden avulla haastattelija pyrki varmistamaan teoriasta nostettujen aiheiden huomioimisen haastattelussa. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastateltaville esitettiin kysymys perehdytyksen nykytilasta kohdeyrityksessä. Kaikki neljä toimihenkilöä vastasivat kysymysteemaan. Vastaukset olivat kaikilla neljällä haastateltavalla samansuuntaiset. Perehdytyksen nykytilaa kuvaavien vastausten pääteemoiksi muodostuivat perehdytyksen luonne, perehdytysuunnitelma, perehdyttäjät, perehdytyksen kaksisuuntaisuus, henkilöstön ja vastuiden esittely, yrityksen strategia ja arvot, perehdyttäminen työnkuvan muuttuessa ja perehdytyksen jatkuvuus.

### **Perehdytyksen luonne**

Perehdytys uudelle toimihenkilölle oli ollut pikaista ja lyhyt. Asioita käytiin pintapuolisesti läpi, eikä muuta henkilöstöä juurikaan esitelty.

Perehdytyskäytäntöjä ei yhden vastaajan mielestä juurikaan ole ollut, vaan perehtyminen on tapahtunut omatoimisesti. Hänen mielestään perehdyttämisessä olisi paljon parannettavaa.

*"No, olishan siinä varmasti aika paljon parannettavaa, koska mun mielestä tässä firmassa ei semmoista perehdytystä oikein ole. Jos uusi työntekijä tulee, niin se on aika omatoimisen oloista jokaisella ollu. [...] Että ei oikeastaan ollut... Annettiin suurin piirtein läppäri*

*käteen ja kottiin, että tästä aloitat ja...” [H 3]*

Työmaaperehdytykseen oli panostettu enemmän. Tässä yhteydessä käytiin läpi työmaaorganisaatio ja työmaa. Kuitenkin tämäkin perehdytys koettiin suppeana tai nopeana.

*”Työmaalle kun pääs, niin silloin tietenkin perehdytettiin työmaalle. Siinä käytiin läpi työmaaorganisaatio. Ja työmaa. Mutta hyvin suppea perehdytys. Ajan myötä sitä oppii sitten.” [H 1]*

Myös rekrytointitilanteeseen kytkeytyi jonkin verran perehdytystä.

*”Oman toimenkuvaan liittyviä kysymyksiä on lähinnä käyty työhaastattelussa silloin...” [H 4]*

### **Perehdytyssuunnitelma**

Kukaan vastanneista ei tunnistanut, että perehdytyksessä olisi ollut käytössä perehdytyssuunnitelma, jota noudatetaan tai olisi etukäteen sovittu perehdytyksen aikatauluista.

### **Perehdyttäjät**

Kysyttäessä kuinka monta henkilöä on osallistunut perehdytykseen, oli vastaajien kokemus yksimielinen. Perehdytykseen oli osallistunut vain yksi henkilö.

*”Yksi henkilö pelkästään.” [H 3]*

### **Perehdytyksen kaksisuuntaisuus**

Haastateltavien näkemys siitä, onko perehdytystilanteessa huomioitu myös perehdytettävän ajatuksia ja palautetta, oli yksi vastaajista epävarma, eikä osannut vastata kysymykseen. Yksi vastaajista koki myös olleensa niin nuori ja kokematon perehdytettävä, ettei hänellä ollut antaa palautetta.

*”No mä olin varmaan sen verran kokematon siinä vaiheessa, kun mä oon tullut, että ei ole varmaan hirveästi tullut mun suunnalta*

*sellaista sellaista palautetta.” [H 3]*

Yhden haastateltavan kokemus oli, että hän oli mennyt suoraan työmaalle, eikä osannut kysyä siihen liittyviä asioita.

*” [...] niin mähän menin suoraan työmaalle. Ja sitten taas työmaalla se työmaaperehdytys oli myös hyvin nopeatempoinen ja tehokas. Ei välttämättä edes osannut kysyä mitään siihen työmaan liittyen.” [H 4]*

Yhden työtaustaltaan kokeneemman haastateltavan mukaan hän oli kokenut, että myös hänen mielipiteitään oli kysely joistain asioista.

*”No multa silloin työhaastattelussa, missä oli tavallaan ehkä se perehdytyskin mukana hiukan, niin työpäällikkö jopa kyseli siinä, että mitä muottikalustoa mä olen käyttänyt. Mä olen tietysti hiukan ollut sitten jo pidempään rakennusalalla [...]. Kysytti vähän ehkä munkin mielipiteitä tietyistä asioista.” [H 2]*

### **Henkilöstön ja vastuiden esittely**

Kaksi vastanneista ei tunnistanut, että heille olisi esitelty perehdytyksen yhteydessä henkilöstöä ja henkilöstön vastuita.

*”Ainakin silloin kun mä tulin, niin mä en tuntenut ketään sieltä toimistolta, eikä mulla esitetty ketään. Ja nyt ajan myötä mulla on kerrottu, [...] Ei mul ollu mitään hajua kuka se kaveri oli.” [H 1]*

Kaksi haastateltavista muistaa, että heille oli esitelty yrityksen henkilöstön roolit ja niihin sisältyvät vastuut.

*” [...] Vastuut, henkilöstön vastuut kävi kyllä.” [H 4]*

Henkilöstön aiempi tunteminen auttoi perehtymistä uuteen työpaikkaan.

*"[...] ja toki osan henkilökunnasta tunsin jo ennestään, niin siinä mielessä se helpotti mun tilannetta."* [H 4]

### **Yrityksen strategia ja arvot**

Yrityksen strategia ja arvot eivät ole olleet esillä perehdytyksessä. Niin ikään kukaan haastatelluista ei tuonut esille, että perehdytyksessä olisi käyty toimintakulttuuriin liittyvää keskustelua.

*"Tällaista strategista ja muuta, niin en muista kyllä, että olisi käyty sen enempää."* [H 4]

### **Perehdytys työnkuvan muuttuessa**

Työnkuvan muuttuessa ei myöskään ole koettu saatavan perehdytystä. Asioihin on perehdytty työkaverien avulla omia kysymyksiä esittäen.

*"No mun roolit ovat ollut joko työnjohto tai työmaainssi. Mun työnkuva ei ollut... Siihen ei ole ehkä minkäänäköistä perehdytystä paremmin ikinä tullut. Se on ollut enemmän työkaverilta saatua omien kysymysten kautta ja sitten ihan itse opittua. Mutta ei ole ollut semmoista."* [H 3]

Sen sijaan tehtävien muuttuessa on yksi haastateltava kokenut, että työmaahan liittyviä asioita on käyty läpi.

*"No ei ole kyllä, ei ole annettu sellaista suoraa, mitä vaaditaan missäkin tehtävässä. Ainoastaan siihen työmaahan liittyviä asioita on käyty läpi."* [H 4]

### **Perehdytyksen jatkuvuus**

Kysyttäessä onko perehdytyksessä ollut jatkuvuutta työhön tulon jälkeen, on yhden vastaajan mielestä kysytty, miten yrityksessä on viihdytty ja pärjätty. Samalla on ymmärretty pk-yrityksen luonnetta ja työn kuormittavuutta myös esimiehellä.

*”Lähin esimies on ollut merkittävässä roolissa yrityksessä. Silloin on ollut varmaan kädet täynnä kaikennäköistä muuta. Kyl siin varmaan jokunen kerta tuli häneltäkin semmost kysymystä et miten on viihdytty tai pärjätty.” [H 3]*

## 6.2.2 Perehdytyskäytäntöjen kehittämistarpeet toimihenkilöiden käsitysten mukaan

Haastateltavilta kysyttiin heidän käsityksiään siitä, mitä kehittämistarpeita he näkevät olevan kohdeyrityksen perehdytyskäytännöissä. Vastauksista erottuivat seuraavat pääteemat: etukäteismateriaali, kirjattu perehdytys suunnitelma, perehdytyksen aikataulu, perehdytyksen sisältö, organisaation toimisto ja työmaat, perehdyttäjät, perehdytyksen kaksisuuntaisuus, henkilöstöön tutustuminen, onnistunut perehdytys sekä kokopäiväisen HR-henkilön tarve.

### **Etukäteismateriaali itsenäiseen perehtymiseen**

Yksi haastateltavista toivoi, että uudella työntekijällä olisi käytettävissään ennen töiden aloittamista yritystä koskevaa materiaalia, johon voi tutustua ennakkoon. Tämä helpottaisi myös perehdytyksen aikana tapahtuvaa mielipiteiden vaihtoa.

*” [...] niin on se sitten kumpi vaan työmaaperehdytys tai työhöntuloperehdytys, niin jotenkin annettaisiin sitä materiaalia etukäteen. Et pystyy itse paremmin tutustumaan siihen ja sitten tekemään siitä niitä kysymyksiä ja mielipiteitä.” [H 4]*

### **Ennalta kirjattu perehdytys suunnitelma**

Haastateltavat näkevät hyvänä, että toimihenkilöiden perehdytystä varten olisi laadittu etukäteen kirjattu perehdytys suunnitelma. Kaikki neljä vastaajaa olivat samaa mieltä. Yksi vastanneista puhui perehdytys ohjeesta tai lapusta.

*” [...] mä luulen, että nykytilassa olisi hyvä olla. Me ollaan kuitenkin sen verran iso ja laajalti on porukkaa ja työmaita, niin olisi kyllä [...] mutta mä luulen, että silti se työhöntuloperehdytys kaipaa sellaista*

*tietoa, että se pidetään. Ja sitten niin, että se, joka perehdytyksen tekee, niin hänkin tietää, miksi hän perehdyttää ja mitä hän perehdyttää. [...] joku lappu on hyvä olla, missä niitä kysymyksiä on, jotta siihen voi itsekin valmistautua.” [H 4]*

### **Perehdytyksen aikataulu**

Perehdytyksestä ei toivottu liian raskasta tai kestoltaan pitkää. Kolme vastaajaa kommentoi aikataulutukseen.

*” Siis missään nimessä se ei saa olla liian raskas.” [H 2]*

Perehdytyksen jatkuvuus tulee esille yhdessä haastattelussa. Hänen mukaansa työpäällikkö voi seurata työntekijän kehittymistä ja muutaman kuukauden päästä tarkistaa onko jotain uutta perehdytystarvetta.

*” [...] Joo koska me ollaan kuitenkin jonkun työpäällikön alaisena kaikki, niin hänhän voisi sitten uudestaan käydä muutaman kuukauden päästä taas kysymässä, että miten se homma on mennyt perille ja onko jotain uutta, mitä tarvitsisi käydä läpi.” [H 4]*

### **Perehdytyksen sisältö**

Perehdytyksen sisältöön esitettiin muutamia aiheita. Näitä olivat muun muassa yrityksen toimintatavat, dokumentointikäytännöt, ylipäätään yrityksen käytännöt, työmaat, henkilöstö ja tietokoneohjelmat.

*” [...] firman toimintatavat, dokumentoinnit, tällaiset. Ja vähän kerrotaan, että mistä löytyy mitään, ettei tarvitse sitten käyttää kahta kuukautta melkein oppimisen vaan, että tätä, tätä ja tätä. En mä sitä sano, että kaikki pitäisi oppia siinä samalla, mutta mun mielestä se olisi hyvä pohjustaa edes vähän.” [H 1]*

Yrityksen toimintatavat melko pienissäkin asioissa koettiin tärkeinä. Tällaisina asioina mainittiin esimerkiksi puhelinlaskujen hoitaminen ja kannettavan tietokoneen hankinta.

*” [...] jos ei sitä pysty itse hoitamaan, niin sitten se on toimiston henkilön takana joka on kädet täynnä, muutenkin se asia ei tultu jäävän roikkumaan. Vaikka just joku uuden läppärin hankinta, jos sitä ei olekaan hankittu etukäteen, niin se tuntuu et se on kauheen hankalaa täällä.” [H 3]*

### **Organisaation toimisto ja työmaat**

Haastateltavista yksi piti tärkeänä, että perehdytyksessä on hyvä esitellä yrityksen kaikkien työmaiden organisaatiot läpi kuten myös toimisto-organisaatio.

*”Mun mielestä ehdottomasti ku uus työntekijä tulee firmaan, perehdytetään, niin silloin oletetaan, että se ei tunne ketään ja käydään kaikkien työmaiden organisaatiot läpi, toimiston organisaatiot.” [H 1]*

Yhden haastateltavan mielestä perehdytys lähtisi liikkeelle koko työmaan esittelyllä ja lisäksi tutustuttaisiin joihinkin merkittävimpiin työmaihin.

*”Ehkä se lähtisi siitä liikkeelle, että tosiaan käytäisiin koko työmaa, eikun työmaa kuin yrityksen henkilöstön läpi, ja sitten käytäisiin jostain merkittävimmillä työmailla vähän niin kuin...” [H 3]*

Sen sijaan yhden haastateltavan mielestä riittää, että esiteltäisiin se työmaa, johon toimihenkilö on menossa.

*”Ehkä mun mielestä se työmaa, minne sä olet itse menossa, niin totta kai se esiteltäisiin. Ehkä ne muut tulisivat pikkuhiljaa.” [H 2]*



## Perehdyttäjät

Siitä ketkä toimivat perehdyttäjinä näyttää olevan melko yhtenäinen käsitys. Rakennuspäällikkö ja työpäällikkö, joiden alaisena toimihenkilö toimii, ovat ensin ensisijaisina perehdyttäjinä. Sen sijaan työmaalla vastaava mestari koetaan luontevaksi perehdyttäjäksi.

*”Mielestäni, kun allekirjoitetaan sopimuksen, rakennuspäällikkö ja työpäällikkö, kenen alla sinä olet, ovat perehdyttäjiä. Kun sinä tulet työmaalle, vastaava perehdyttää sinut sinne työmaalle.” [H 1]*

Yksi vastaajista nimesi useita perehdyttäjiä edellä esitettyjen lisäksi. Hänen mukaansa perehdyttäjänä voi olla vastaavan mestarin lisäksi joku muukin, kuten työmailla olevat työnjohtajat, joilla on kokemusta yrityksen toimintatavoista. Lisäksi haastateltava mainitsee, että myös yrityksestä kokemusta saaneet työkaverit voisivat toimia perehdyttäjinä työmaakohtaisesti.

*”No työmaan vastaava mestari voisi olla, mutta ei nyt ole pakko olla vastaavana. Se voi olla joku muukin. Työnjohtajat kyseiseltä työmailt jotka ovat hyvin perillä. On ollut talos jo hetken aikaa. Mut toki se on se, että vaikka yrityksellä on omat toimintatavat, niin myös työmaakohtaiset tavat ovat kaikilla erilaiset ja sit se ois hyvä et se työmaa, johon kyseinen henkilö on menossa niin olis myös se työmaakohtainen perehdytys vielä erikseen siellä tulevien työkaverien kanssa.” [H 3]*

Yhden haastateltavan mielestä myös toimihenkilö voi perehdyttää työmaille.

*”Sehän toteutuu aika hyvin, että joku toimihenkilö kierrättää uuden työntekijän eri työmailla, niin hänet näkee siinä ja vähän tietää, että nyt on tällainen.” [H 4]*

Yksi haastateltava tuo esille toivovansa myös yrityksen johdosta perehdytykseen osallistumista yrityksen yleisiin asioihin.

*” [...] No kyllä mä tykkäisin, että tietysti firman johdosta perehdytetään niihin yleisiin.” [H 4]*

### **Perehdytystilanteen kaksisuuntaisuus**

Yksi haastateltava pohti perehdytyksen vuorovaikutusta ja mielipiteiden vaihtoa. Hän piti tärkeänä, että vuorovaikutus olisi kaksisuuntaista.

*” [...] Ja tosiaan sitten, että siinä palaverissa tavallaan tallennettaisiin myös ne mun mielipiteet, että se ei olisi pelkästään sellaista syöttöä mulle että se olisi niin kuin molemminpuolinen tämmöinen keskustelu.” [H 4]*

### **Henkilöstöön tutustuminen**

Henkilöstöön tutustuminen koettiin hyvänä asiana kolmen vastaajan mielestä. Mutta sekään ei saisi olla kovin aikaa vievä tai raskas menettely. Yksi vastanneista ehdottaa powerpoint-esitystä henkilöstöstä.

*” [...] Tai tietäisit ainakin, että kukaan tekee mitään. [...] Tokihan toi on tietysti ihan hyvä, että sit sä tuntisit jo hiukan koko henkilöstö. [...] ei missään nimessä niin, että sä menisit sinne työmaalle kättelemään, esittäytymään ehkä.” [H 2]*

### **Onnistunut perehdytys**

Yksi haastateltava pohti, mistä onnistunut perehdytys voisi koostua. Hän esittää muutamia kriteereitä, joita ovat: valmistautuminen, aikataulutus, tilanteen rauhallisuus, tiedossa nimetty yhteyshenkilö, kirjaaminen, asioihin palaaminen.

*”Joo, mun mielestä yksi tärkeä siinä on se, että tosiaan molemmat on saanut valmistautua siihen. Ja kun se valmistautuminen on tehty, niin sit vasta sovitaan se, että milloin se perehdytys on. Ja sitten se perehdytys tapahtuu rauhallisesti niin, että siihen on aikaa varattu. Että se ei ole mikään nopea puolen tunnin, vaan rauhallinen, että on aikaa siihen keskusteluun. Ja sitten niin, että annetaan vielä joku oljenkorsi, että jos kaikki ei ymmärtänyt heti, niin kenelle sitten ottaa yhteyden, että vielä sitten voi palata siihen*

*asiaan. Ja tietysti ne olisi sitten hyvä kirjata jollain tasolla, vähän muistiinkin. Silloin se perehdytyskin voi kehittyä, jos perehdytettävällä tulee joskus jotain kysymyksiä ja ajatuksia.” [H 4]*

### **Kokopäiväisen HR-henkilön tarve**

Kysyttäessä, olisiko yrityksessä hyvä olla erillinen HR-henkilö, kaksi vastaajaa arvioi, ettei pienemmässä pk-yrityksessä siihen ole tarvetta.

*”Ei varmaan tämän kokoisessa firmassa. Ei ole varmaan tarvetta. [H 2]*

Toisaalta yksi vastaajista pitäisi hyvänä, jos yrityksessä olisi erillinen HR-henkilö.

*”[...] kun meillä ei ole erillistä HR-henkilöä, mihin voisi olla yhteydessä. Se on mikään, että se on kyllä hyvä, jos semmoinen olisi, niin sitten siihen voisi ohjeistaa siin perehdytykses, että sä voit olla HR-henkilöön kanssa yhteydessä kaikista näistä asioista, mutta kun semmoista henkilöä ei ole, niin se on joko oman itsensä takana se asianhoitaminen, jos ei sitä pysty itse hoitamaan.” [H 3]*

### **6.2.3 Kehityskeskustelujen nykytila toimihenkilöiden kokemana**

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia kokemuksia rakennusalan toimihenkilöillä on kehityskeskustelujen toteuttamisesta kohdeyrityksessä? Neljästä haastateltavasta vain kaksi oli käynyt kehityskeskustelun kyseisessä yrityksessä. Näin heidän osaltaan tämä teema jäi käsittelemättä. Kahden haastateltavan vastauksista muodostui seuraavat pääteemat: kehityskeskustelujen määrä ja laatu, kehityskeskustelujen pitäjä, kehityskeskustelujen aikataulu ja kesto, keskustelun sisältö, vuorovaikutuksen luonne, palautteen anto, tavoitteiden asettaminen ja osaamisen kehittyminen.

### **Kehityskeskustelujen määrä ja laatu**

Kehityskeskustelujen nykytilaa arvioitaessa koettiin sen olevan suppea, eikä kaikkien kanssa ole kehityskeskustelua käyty tai on käyty vain kerran useiden työvuosien aikana.

*”Kyllä se vähän suppea on. Mul se järjestettiin tosiaan, että rakennuspäällikkö ja työpäällikkö järjesti sen, mutta miten mä oon kuullut, niin ei kyllä kauhean monella muulla tosiaan mitään tällaista.” [H 1]*

Kahden vastaajan toiveena olisi, että kehityskeskustelut käydään jokaisen toimihenkilön kanssa.

*” [...] Mutta mun mielestä olisi lähtökohtaisesti hyvä, että jokaisesta toimihenkilöstä koskisi tämä kehityskeskustelu.” [H 2]*

### **Kehityskeskustelun pitäjä**

Kehityskeskustelut on käyty kahden vastaajan mukaan rakennuspäällikön ja työpäällikön eli lähiesihenkilön kanssa.

*”Silloin kun se kertaalleen on pidetty, niin silloin oli meidän rakennuspäällikkö ja sitten meidän lähiesimies, työpäällikkö.” [H 3]*

### **Kehityskeskustelujen aikataulu ja kesto**

Kehityskeskustelujen aikataulun osalta, ei yhdellä vastaajista ollut ajankohtaan nähden selkeää perustelua. Hänen kohdallaan vuoden kokemus firmassa oli ollut syy kehityskeskustelulle.

*”No. Mulle silloin kun mulla oli tää, niin mun mielestä sanottiin, että mä oon ollut about vuoden firmassa ja sit sen takia pidetään tämä. En mä oikein, kai siis mikään työmaa loppunutkaan tai alkanutkaan tai mikään ei ollut niin, niin en oikein osaa sanoa siitä.” [H 1]*

Yhden vastaajan kokemuksena kehityskeskustelu kesti noin tunnin, josta ”virallinen” osuus kesti noin 20 minuuttia. Sen sijaan toinen vastaaja muisteli keskustelun kestäneen noin tunnin.

*”No siitä nyt on hiukan tosiaan hatarat muistikuvat, kun nyt on jo useampi vuosi. Kyllä se semmoinen vähintään tunnin verran taisi kestää.” [H 3]*

Yhden haastateltavan mukaan kehityskeskustelun tukena ei ollut lomaketta tai sitä ei dokumentoitu. Sen sijaan yksi haastateltavista muisti, että käytössä oli lomakepohja, jonka mukaan keskustelu eteni.

*”Kyllä siinä taisi olla sellainen joku. [...] Mitä käytettiin, minkä mukaan sitä sitten menttiin. Ja se oli itseasiassa sitä, se meni itseasiassa, ehkä se sitten jäi mieleen, että se meni aika sillälain samalla tavalla, miten näitä työmaakokouksia vedetään, että mennään aika sen lomakkeen mukaisesti. Ehkä vähän semmoinen vapaa keskustelu jäi pois siitä, että se siin mielessä ehkä ei niin hyvä.” [H 3]*

### **Keskustelun sisältö**

Kysyttäessä keskustelun sisällöstä yksi vastaaja toi esille muun muassa: kysyttiin työssä viihtymisestä ja tuntemuksista, tiedusteltiin, miten töissä on mennyt ja tulevaisuuden näkemyksiä urasta ja kehittymisestä. Lopuksi oli vapaata keskustelua.

*”Alkuun kysyttiin, miten mä tykkään olla töissä. Eli kysyttiin vähän, mitä mun mielipiteitä tai miltä must tuntuu. Sen jälkeen kysyttiin vähän, miten on mennyt? Ja sitten kysyttiin, että mitä minä näen tulevaisuudessa? Mihin mä haluaisin, että mun urani jää tai mihin mä kehityn? Sen jälkeen oli tällainen ns. vapaata keskustelua, vapaa sanaa.” [H 1]*

### **Vuorovaikutuksen luonne**

Vuorovaikutustilanne koettiin yhden vastaajan mukaan olleen molemminpuolista ja vapaata. Työpäällikkö esitti kysymyksen, jonka pohjalta ensin keskusteltiin.

*”Kyllä molemmat on yhtä paljon äänessä tosiaan. Työpäällikkö esitti kysymykset ja tota no se oli vaan yks kysymys ja siit sit juteltiin ja sit se aukes. Tällei se meni. Hyvin vapaata loppujen lopuks.” [H 1]*

Toinen vastaajista koki, että keskustelu eteni valmiin lomakepohjan mukaan, mutta koki lisäksi keskustelussa olleen myös avointa keskustelua.

*”No enemmän se oli sitä, että he esitti kysymykset sen esityslistan mukaisesti, johon mä vastasin. Toki niitä oli varmaan ajoittain avointakin keskustelua. Niin kuin sanoin, en kauhean hyvin sitä enää muista.” [H 3]*

### **Palautteen anto**

Kehityskeskustelun yhteydessä molemmat haastateltavat kokivat, että palautetta annettiin menneen kauden suorituksesta ja sitä annettiin myös kaksisuuntaisesti.

*”Saatettiin antaa. Kyllä se varmaan annettiin. Ainakin jollain tasolla. Mielestäni tuli sanottua myös sinnekin suuntaan. Ainakin oli mahdollisuus siihen muistaakseni.” [H 3]*

### **Tavoitteiden asettaminen**

Kehityskeskustelun yhteydessä ei tavoitteiden asettaminen tulevaan kauteen tuntunut yhdestä vastaajasta tutulta ja hän oli siitä epävarma. Hän ei tunnistanut, että olisi asetettu konkreettisia tavoitteita. Sen sijaan toinen vastaajista tunnisti, että oli kysytty mitkä ovat omat henkilökohtaiset tavoitteet.

*”No hyvin pinnallisesti. Alettiin puhua siitä, että mitkä on omat tavoitteet.” [H 3]*

Molemmat haastateltavat toivat esiin, että ammatillisesta kehittymisestä ja uralla etenemisestä oli keskusteltu, mutta toisen vastaajan mukaan asiat eivät kuitenkaan olleet edenneet keskustelun mukaisesti.

*”No joo, siis varmaan hiukan siitä puhuttiin, että mitä mahdollisesti voisi olla tiedossa tässä yrityksessä tulevaisuudessa, mutta mitä yhtään sitä muistelee niin ei se niinku sen mukaisesti olla ainakaan menty.” [H 3]*

### **Osaamisen kehittyminen**

Osaamisen kehittyminen oli ollut mukana kehityskeskusteluissa. Toisen vastaajan mukaan keskusteluun ei sisällynyt koulutusmahdollisuuksia tai muita osaamista tukevia muotoja työssä oppimisen lisäksi.

*”No joo, siis varmaan peilaten siihen, että mitä tuleman pitää töitten osalta niin siin tulee luontasesti kehitystä. Mut mitään koulutusmahdollisuuksii tai tämmösii niin semmosist ei ollu mitään puhetta.” [H 3]*

Sen sijaan yrityksen strategiset tavoitteet ja niistä viestiminen ei sisällynyt kummankaan vastaajan mukaan keskusteluun.

#### **6.2.4 Toimihenkilöiden käsitykset kehityskeskustelun kehittämiseksi**

Toimihenkilöiltä kysyttiin, mitä kehittämistarvetta toimihenkilöiden kehityskeskusteluissa on? Kaikki neljä haastateltavaa vastasivat teeman mukaiseen kysymykseen. Toimihenkilöiden käsitykset ja mielipiteet kehityskeskustelun kehittämistarpeista jakautuivat seuraaviin pääteemoihin: kehityskeskustelun määrä ja aikaväli, olosuhteet ja käytettävä aika, kehityskeskustelun pitäjä, kehityskeskustelulomake, palautteenanto, kehityskeskustelun vuorovaikutuksen luonne, kehityskeskustelun sisältö, ammatillinen kehittyminen ja uralla eteneminen, jatkuva kehityskeskustelu ja jatkuva osaamisen kehittäminen.

### **Kehityskeskustelun määrä ja aikaväli**

Kolmen haastateltavan mielestä kerran vuodessa voi olla sopiva kehityskeskustelun käynnin tiheys. Toisaalta pohdintaa oli myös projektin tai työmaan loppumisen yhteydessä käytävästä keskustelusta.

*”Työmaatkin saattaa kestää just sen projektin, niinku sanotaan puolitoista vuotta. Vähintään projekti aina, kun se vaihtuu, niin siin välis olisi keskustelut. Mutta ei se mun mielestä ole liian usein, että jos se on vuoden väleinkin. Mutta ei tiuhempaa. Kerran vuodessa ehkä. Noin.” [H 2]*

Yksi haastateltava pohti myös toisaalta sitä, muistuttaisiko joka vuosi pidettävä keskustelu silloin tulospalkkiokeskustelua, jossa keskustellaan myös rahasta.

*” [...] Mutta siinä ei joka vuosi tarvitse keksiä joku uusi asia, mikä tarvitsisi tehdä uutena tai parantaa, koska sitten se menee mielestäni sellaiseksi tulospalkkiokeskusteluksi, mihin mielestäni sisältyy rahaa myös.” [H 4]*

Yksi haastateltavista piti ylipäätään tärkeänä, että kehityskeskusteluja pidetään kaikille. Hänen mukaansa joka toinen vuosi voisi olla riittävä.

*”Varmaan kehittämistarpeena olisi se ainakin, että niitä pidettäisiin. Kun niitä ei pidetä, niin tietysti ensimmäinen asia olisi, että alettaisiin pitämään kaikilla, halutaan niitä tai ei [...] Mut varmaan siis oma kanta on siihen, että niitä ei nyt välttämättä joka vuosi tarjolla, mutta joka toinen vuosi voisi olla semmoinen hyvä sykli.” [H3]*

### **Kehityskeskustelun olosuhteet ja käytettävä aika**

Yksi haastateltava otti kantaa kehityskeskusteluissa käytettävään aikaan ja olosuhteisiin. Olosuhteiden tulee olla rauhalliset, eikä siinä saa olla häiriötekijöitä.



*”Että ei sitä tarvitse pitkittää. [...] Mut varmaan ainakin tunti tarttis varata, että jos se sitten kestää 40 minuuttia, niin eikä sen tarvi niin kuin erilaisilla kysymyksillä olla täytetty. Se voi olla enemmän sellaista keskustelua.” [H 4]*

### **Kehityskeskustelun pitäjä**

Yksi haastateltava otti kantaa siihen, kenen kanssa toimihenkilön tulisi käydä kehityskeskustelu. Hänen mukaansa työpäällikkö on oikea henkilö.

*” [...] työpäällikkö, kyllä se olisi se henkilö, kuka mun mielestä sen pitäisi hoitaa.” [H 4]*

### **Kehityskeskustelulomake**

Keskustelun tueksi toivottiin lomaketta, myös etukäteen valmistautumisen vuoksi. Toisaalta kaksi vastaajista ei halua kovin työlästä lomaketta, vaan esimerkiksi sisältörunko olisi riittävä myös valmistautumista varten. Yksi toimihenkilö mainitsee kirjaamisen tärkeyden.

*”Kyllä se hyvä olisi, kun jonkinlainen runko olisi siinä, että mitä asioita siinä käsitellään tai mistä keskustellaan. Pystyisi vähän valmistautumaan. [...] Niin ja jopa ehkä hiukan täyttää jo valmiiksi. [...] Niin et on edes semmonen oman muistin tueksi. [...] Että muistaa, jos sulla on itsellä jotain asioita mielessä, mistä haluat keskustella. Tekee semmosen muistilistan vaikka.” [H 2]*

### **Palautteenanto**

Kehityskeskustelulta kaivattiin eniten palautetta. Palautteen kaksisuuntaisuus korostui kolmessa vastauksessa. Palaute koetaan tärkeäksi, on se sitten myönteistä tai kielteistä. Kahdessa vastauksessa korostui palautteenannon kehittävä vaikutus.

*”Niin, ja hyvästä työstä saa antaa palautetta ja sitten myöskin, että jos joku asia ei ole mennyt heidän mielestä hyvin, niin siitäkin saa*

*antaa palautetta. Se on kuitenkin se puoli palautteista se, mikä yleensä kehittää.” [H 3]*

Kaksisuuntainen palaute koetaan tärkeäksi. Palautteen anto toimiston suuntaan eli ”johdolle” on hyväksi, jos se tulee useammalta taholta, jolloin kehittämistarve tiedostetaan.

*” [...] mä odottaisin kehityskeskustelusta sellaista, että siinä avoimesti sillä tavalla, että ajatellaan sitä kehittymistä ja annetaan sitä palautetta molempiin suuntiin. [...] Kehityskeskustelu on enemmän semmoinen, että annetaan palautetta minulle ja sitten taas minäkin voin antaa palautetta sil mun esimiehelle, että mitkä asiat mun mielestä ei mennyt hyvin. Se on kehityskeskustelu. Se on molemminpuolinen.” [H 4]*

### **Kehityskeskustelun vuorovaikutuksen luonne**

Keskustelusta toivotaan avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa keskustellaan.

*”Tärkeintä, että keskustelu on mahdollisimman avointa. Molemmat uskaltavat sanoa omat mielipiteet.” [H 1]*

Kysymysten muodollisuuteen otti yksi haastateltava kantaa. Hän toivoi lähinnä keskustelua erilaisten kysymysten sijaan.

*” [...] niin eikä sen tarvi niin kuin erilaisilla kysymyksillä olla täytetty. Se voi olla enemmän sellaista keskustelua.” [H 4]*

### **Kehityskeskustelun sisältö**

Yksi haastatelluista toi esiin, ettei kehityskeskustelun sisältöön kuulu palkkakeskustelu, vaan sitä voidaan käydä erillisenä keskusteluna.

*”No mun mielestä se olisi oma keskustelu ja siitä voi kyllä, vaikka kehityskeskustelun yhteydessä sopii, mutta se menee heti väärälle askeleelle se kehityskeskustelu, jos siitä palkasta ruvetaan puhua. Ja varsinkin, jos heti vastaus on, että ei se nyt onnistu. Mieluummin sitten olisi niin kuin näin, että sovitaan erikseen ja palataan asiaan. Ja sitten tosissaan palataan siihen asiaan, ettei se unohdu.” [H 4]*

### **Ammatillinen kehittyminen ja uralla eteneminen**

Vastaajat kokivat tärkeäksi, että kehityskeskustelussa keskustellaan ammatillisesta kehitymisestä ja uralla etenemisestä. Yksi vastaajista toi esille kuinka nuorena erityisesti on hyvä tuoda esille omia tavoitteita. Hän toivoi niihin myös ohjausta.

*”Varsinkin tällainen nuorena, niin se on ihan hyvä, että he ymmärtävät, mitkä mun tavoitteet on ja he pystyvät ehkä ohjeistamaan, että mitä kannattaa tehdä ja mitä ei kannata tehdä. Kyllä se on ihan hyvä ottaa se mukaan aina.” [H 1]*

Toisaalta suorittamiseen liittyvät kehittymistavoitteet koetaan myös rasittavina tai jopa taakkana. Suorituspaineita verrattiin urheilusuoritukseen, jossa aina pitää tehdä vähän enemmän ja paremmin. Kehittymistavoitteet voisivat olla pidemmän tähtäimen tavoitteita tai luonteeltaan kevyempiä.

*”Ei voi joka vuosi olla sellainen, että aina tarvitsee tehdä parempi aikataulu ja parempi aikataulu. jotain aina enemmän. Se tuntuu jo sellaiselta, että aina tarvitsee juosta coopperis vähän enemmän. Se on sellainen urheilusuoritus. Siinä täytyy olla sellaisia aika kepeitä ne kehitysjutut, mitä pystyy pitkällä tähtäimellä kehittämään. Esimerkiksi jotain palaverikäytäntöjä, jos toivotaan, että niitä lisätään tai jotain muuta, mutta ei sellaista suoraa suorittamiseen liittyvää kehittämistä. Koska se ei ole niin helppo ja monesti aikaisemmasta kokemuksessa se tuntuu vähän taakalta. Ja sitten niitä tehdään pois, jotta ne on tehty.” [H 4]*

Ammatillinen kehittyminen ei välttämättä tarkoita hierarkian mukaista uralla etenemistä, vaan omassa työssä kehittymistä esimerkiksi koulutuksen avulla.

*"[...] Mut kyllä mun mielestä se on tärkeätä, Ja se kehittyminen voi tarkoittaa myös sitä, että saa lisää koulutusta siihen omaan tehtävään. Ei välttämättä niin, että mestarista vastaavaksi, vastaavasta työpäälliköksi ja siitä eteenpäin, mutta omalla tehtävälläänkin."* [H 4]

### **Jatkuva kehityskeskustelu**

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään jatkuvasta kehityskeskustelusta, jossa annetaan usein palautetta ja käydään kehittävää keskustelua pitkin vuotta. Kolme vastaajaa kannatti kerran vuodessa toteutuvaa erillistä kehityskeskustelua, mutta ei poissulkenut kokonaan myös jatkuvaa palautteen antoa.

*"No jossain määrin ehkä, mutta mun mielestä on silti hyvä olisi se, että jokaisen henkilökohtainen kehityskeskustelu. [...]  
Nykytilanteessa nähden joo vuosittain on ok."* [H 2]

Yhden vastaajan mielestä jatkuvaan kehityskeskustelukäytäntöön ei arjessa ehditä riittävästi paneutua, eikä asiat etene, eikä johda mihinkään. Hänestä kehityskeskustelun vaikutus on parempi, jos sitä varten on etukäteen sovittu keskustelu-aika.

*"No varmaan ajatuksen tasolla ainakin se ei ole hassumman kuuloinen idea toikaan mut jotenkin mul tulee mieleen et jos se on semmosta jatkuvaa niin siihen asiaan ei välttämättä keskitytä samalla tavalla. [...] Se vaatii aina sen, että siihen varataan se aika, että siinä oikeasti saadaan keskityttyä. Jos se on semmoista jatkuvaa, niin se herkästi voi johtaa siihen, että itse ainakin näkisin sen niin, että asioista koitetaan puhua, mutta sitten se jää vaan sille tolalleen eikä se johda yhtään mihinkään. Jos siitä on järjestetty*

*aika ja sille on varattu aika sille keskustelulle, niin todennäköisyys sillä, että niille asioille tehdään jotain, on ehkä parempi. Näkisin sen näin.” [H 3]*

Vuoden aikana työmaalla tapahtuva ryhmäkeskustelu voisi toimia niin ikään vapaamuotoisempänä kehityskeskusteluna, jossa on mukana työmaan eri toimijoita. Samalla tulisi huolehtia keskustelun dokumentoinnista.

*”Toki sitten kun jos ajatellaan työmaatasolla, kun on työmaa, tällainen organisaatio, vastaavat työmaamestarit, työmaainsinöörit, niin kyllähän sitten välillä voi silläkin tavalla pitää, että se on työmaaryhmäkeskustelu kahvipöydän ääressä, aika vapaamuotoinen, mutta kyllä siitäkin joku dokumentti tarvitsisi tehdä, jos sitä pidetään kehityskeskusteluna. Silloin voi tulla työmaatasolle parempia ajatuksia. Avoin keskustelukin on välillä kyllä tosi hyvä.” [H 4]*

### **Jatkuva osaamisen kehittäminen**

Perehdytyksen ja kehityskeskustelun yhteys osaamisen jatkumona tuotiin esille yhdessä haastattelussa.

*”Kun näitä omia vastauksia miettii ja kuuntelee, niin tässä tulee sellainen olo, että perehdytys ja kehityskeskustelu kulkee tosi käsi kädessä. Ajattelen niin, että jos on vuos sit tehty perehdytys ja vuoden päästä on kehityskeskustelu, niin se perehdytyslomake pitäisi ottaa mukaan siihen ekaan kehityskeskusteluun, jotta perehdyttäjä ja sitten tämä uusi työntekijä, niin voisi verrata vähän, että onko perehdytyksessä ollut asiat niin, että on voinut kehittyä siihen suuntaan, mitä firma haluaa vai puuttuuko sieltä perehdytyksestä jotain tärkeitä asioita, niin voisi kehittää molempia, niin se tässä tulee mieleen.” [H 4]*

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käsitteiden reliabelius (mittaustulosten toistettavuus) ja validius (pätevyys) käyttöä pyritään välttämään niiden kytkeytyessä alun perin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa validiudella tarkoitetaan kuvauksen ja siihen yhdistettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta lisää tarkka kuvaus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2014, 232.)

Tutkimuksen toteutus on esitetty luvussa 5, s.57–64. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135) tuovat esille, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ole yksiselitteisiä ohjeita. He esittävät useita seikkoja, joita luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida. Laadullista tutkimusta tehdessä opinnäytetyön tekijän tulee pohtia tekemiään ratkaisuja ja ottaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että itse tutkimusprosessiin. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Teemahaastattelu toteutui suunnitellusti edeten valmisteluvaiheesta itse haastattelujen toteutukseen ja aineiston analysointiin. Aikataulu koko prosessin toteuttamiseen oli tiukka, joten kiire on voinut vaikuttaa toteutuksen eri vaiheiden laatuun ja näin luotettavuuteen. Haastattelua varten etsittiin haastateltavia tietyin kriteerein. Kriteereinä olivat kokemus perehdytyksestä ja kehityskeskustelusta kohdeyrityksessä. Haastateltaviksi valikoitui tämän perusteella neljä toimihenkilöä. Kehityskeskustelusta saatu kokemus täytti kuitenkin vain kahdella henkilöllä. Haastateltavien määrä pieneni näin kahteen kehityskeskustelujen nykytilannetta koskevan teeman osalta. Kaikkiaan haastateltavien toimihenkilöiden määrä oli melko pieni, vain neljä haastateltavaa. Osin tähän johti tilanne, jonka mukaan toimihenkilöiden joukosta ei löytynyt kriteereitä täyttäviä muitakaan henkilöitä. Myös haastateltavien kokemukset kehityskeskusteluista ja perehdytyksestä ovat tapahtuneet eri vuosina, ja joillakin saattoi kokemuksesta olla aikaa jopa useampi vuosi. Voidaan ajatella, että eri ajankohdat poikkeavat kokemuksena toisistaan. Aineisto muodostui kokonaisuutena melko niukaksi. Aineiston

niukkuus on saattanut vaikuttaa siihen, ettei kyseisestä ilmiöstä saatu riittävän kattavaa käsitystä.

Haastattelut tapahtuivat työmaatoimistossa, jossa olosuhteet pyrittiin luomaan häiriöttömiksi. Haastatteluihin kulunut aika tuntui haastatteludialogiin sopivalta. Koska keskustelu oli varsin asiakeskeistä ja tiivistä, olivat haastattelut ajallisesti melko lyhyitä. Tämä helpotti tosin seuraavia vaiheita kuten litterointia ja sisällön analyysiä. Toisaalta olisiko runsaampi aineisto tuottanut lisää informaatiota? Haastattelija oli haastateltavien työtoveri. Tällä voi olla vaikutusta siihen, miten avoimesti tai luottamuksellisesti eri teemoista haluttiin kertoa. Toisaalta haastattelu ei kohdentunut henkilökohtaisesti intiimiin aihealueeseen, vaan tarkoituksena oli saada tietoa nykykäytännöistä ja kehittämissuunnitelmista. Tämän takia voisi olettaa, että haastateltavat kertoivat ne asiat, jotka kokivat merkityksellisiksi. Haastattelija käytti teemojen käsittelyssä myös monia lisäkysymyksiä. Tämä on voinut jonkin verran vaikuttaa siihen, että kertynyt aineisto sisälsi osin jo ennakoitavia asioita. Haastattelijalle teemahaastattelun toteuttaminen oli ensimmäinen kerta. Voidaan ajatella, että kokemattomuus vaikutti jonkin verran itse toteutukseen, mutta ei ehkä kuitenkaan varsinaisiin virhetulkintoihin.

Haastattelut nauhoitettiin. Tämä helpotti litterointia, joka tehtiin koko aineistosta sanatarkasti ääniä lukuun ottamatta. Tässä aineistossa niin tarkalla litteroinnilla ei katsottu olevan merkitystä. Litteroitu aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Sisällön analyysin toteuttaminen oli niin ikään ensimmäinen kerta tekijälle. Sisällön analyysiin valittu toteutus eri vaiheiden teemoitteluna oli uutta. Tulokset sai kuitenkin pääteltyä melko hyvin, koska aineisto eri teemoissa ei ollut iso. Luokittelu tuntui syntyvän melko helposti, eikä prosessiin liittynyt varsinaisia epäselvyyksiä.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole yleistettäviä. Tulokset tarjoavat tietoa kehittämisen tueksi yhdessä teorian kanssa. Tulokset antavat melko hyvän kuvan siitä, miten toimihenkilöt näkevät kohdeorganisaation perehdytyksen ja kehityskeskustelun nykytilan ja mitä kehittämissuunnitelmia he esittävät. Kuitenkin luotettavuuden kannalta on hyvä tunnistaa, että haastattelut

ovat antaneet vain välillistä tietoa, sillä perehdytysprosesseja eikä kehityskeskusteluja ole havainnoitu.

Vertaisarvioinnin toteuttaminen tapahtui kahden henkilön välisenä keskusteluna, jossa tapaaminen tapahtui rauhallisessa, sovitussa paikassa. Vertailtavan yrityksen tiedonantaja kävi läpi vertailukohteina olevat perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöt. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti tiedot muistiin. Vertailuanalyysi tehtiin tapaamisen jälkeen. Erojen kuvaaminen laadittiin taulukkoon sanallisessa muodossa. Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, kuinka kattavasti ja objektiivisesti vertailtavan yrityksen ja kohdeyrityksen samankaltaisuudet ja erot pystyttiin tekemään.



## 7 KEHITTÄMISTUOTOS

Kehittämisen- ja tutkimustuloksia sekä kirjallisuutta yhdistämällä voidaan esittää kehittämissuunnitelmia kohdeyrityksen perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen parantamiseksi. Uusina materiaaleina luotiin perehdytyslomake, kehityskeskustelulomake ja kehityskeskustelun vuosikello kohdeyrityksen käyttöön.

Kehittämissuunnitelmat jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kuvaa suunnitelmia, joita on valmisteltu tämän opinnäytetyön yhteydessä. Toisen vaiheen kehittämissuunnitelmat ovat sellaisia, joiden valmistelu tai käyttöönotto jää tämän kehittämistyön jälkeiseen aikaan ja kohdeyrityksen johdon päätettäväksi.

### 7.1 Perehdytyskäytännöt

Yhdistämällä teoriasta saatua tietoa ja empiirisen toteutuksen tuloksia sekä kehittämistyön tekijän kokemustietoa, esitetään perehdytyskäytäntöihin tärkeimmiksi koetut kehittämissuunnitelmat sekä laadittiin perehdytyslomake aikataulutuksineen kohdeyrityksen käyttöön (liite 2).

Kehittämissuunnitelmat vaiheen 1 ja 2 mukaan ovat:

#### **Vaihe 1** Opinnäytetyön teon yhteydessä

- Kirjallinen perehdytysuunnitelma
- Aikataulutus etenemiseen
- Suositus perehdyttäjästä ja roolien määrittäminen

#### **Vaihe 2** Jatkokehittäminen

- Etukäteismateriaalin tuottaminen itsenäiseen opiskeluun ennen ensimmäistä työpäivää
- Tutorhenkilön nimeämiskäytäntö
- Perehdytysprosessin etenemisen seuranta, yksilökohtainen kehityssuunnitelma tai esimerkiksi Excel-pohjainen lista

➤ Perehdytysprosessin dokumentointi

**Perehdytysprosessin etenemisen aikataulu** esitetään uuden toimihenkilön kohdalla noin vuoden mittaiseksi jatkuen ensimmäiseen kehityskeskustelun toteutukseen. Perehdytyksen painotus on työhön tulovaiheessa ja ensimmäisen kuukauden aikana jatkuen seurantakeskusteluina pitkin vuotta.

Perehdytysprosessin eteneminen:

- ennen ensimmäistä työpäivää rekrytointiprosessin yhteydessä
- ensimmäinen työpäivä
- ensimmäinen työviikko
- ensimmäinen kuukausi
- perehdytyksen seuranta

Perehdytyksen tulee alkaa jo työhön rekrytoinnin yhteydessä itsenäisenä etukäteisopiskeluna, jota varten yrityksellä tulisi olla mietittynä tarkoitukseen sopivaa materiaalia. Ensimmäisen työpäivän merkitys on kokemuksena tärkeä. Onkin hyvä kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten uusi toimihenkilö otetaan vastaan. Kirjoitetun perehdytys suunnitelman rinnalle olisi hyvä laatia yksilöllinen kehityssuunnitelma tavoitteineen, jonka etenemistä seurataan ja arvioidaan yhdessä. Työmaahan ja muihin työmaihin perehdyttäminen on tärkeä osa perehdyttämistä. Siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ensimmäisestä päivästä lähtien, vaikka painotus on ensimmäisen työviikon perehdytyksessä.

Kehittämistuotoksena laadittiin **uuden toimihenkilön perehdytys suunnitelma** (liite 2) esihenkilöiden työn tukemiseksi. Perehdytys suunnitelma on kategorisoitu edellä esitettyihin ajallisiin pääteemoihin. Jokainen pääteema sisältää eri perehdytyksen osa-alueita.

- **Ennen ensimmäistä työpäivää** keskeiset osa-alueet ovat:
  - 1. Tervetuloa töihin
  - 2. Työsopimuksen teko
  - 3. Työhön valmistelevat asiat

- Tämä vaihe valmistele uuden toimihenkilön varsinaista työn aloittamista tutustuttamalla työntekijää yritykseen sekä huolehtimalla muun muassa työsopimukseen ja palkkaukseen liittyvät asiat kuntoon.
- **Ensimmäisten työpäivien** keskeiset osa-alueet ovat:
  - 1. Käytännön asiat, kulukorvaukset
  - 2. Käytännön asiat, IT
  - 3. Käytännön asiat, kartoitus koulutustarpeista (kuten työturvallisuus, tulityökortti, EA-kortti ja muut koulutukset)
  - 4. Työterveysasiat.
- **Ensimmäinen työviikon** keskeiset osa-alueet ovat:
  - 1. Työntekijän toimenkuva, työtehtävät ja osaamiskartoitus (kuten esiin tulleiden asioiden seuranta)
  - 2. Työpiste ja kohdetyömaa
    - Tähän sisältyvät esimerkiksi työpisteen ja työmaan esittely sekä integrointi osaksi työyhteisöä, kollegoiden esittely, tutorhenkilön nimeäminen, työmaaperehdytys ja työmaakerros. Uusi toimihenkilö voi edetä perehdytyksen lisäksi itsenäisesti perehtyen edellä esitettyihin osa-alueisiin.
- **Ensimmäisen kuukauden** osa-alueina ovat:
  - 1. Työskentely, jossa tavoitteena on oman roolin, toimenkuvan ja työtehtävien sisäistäminen
  - 2. Työturvallisuus
  - 3. Työterveys (työhöntulotarkastus tehty)
  - 4. Tilannekatsaus ensimmäisestä kuukaudesta.
- **Perehdytyksen seuranta**
  - Toteutuu koeajan seurantana sekä seurantapalaverina noin 3 kk välein. Yksilöllisen tarpeiden mukaan jatketaan perehdytystä sekä

huolehditaan osaamisen johtamisesta tarkastellen ensimmäisen työviikon aikana laadittua osaamiskartoitusta arvioiden kehitymis- ja koulutustarpeita.

Kuhunkin osa-alueeseen nimetään tehtäväkohtainen vastuuhenkilö, sekä vastuuhenkilön kuittaus ja päivämäärä, kun osa-alue on suoritettu. Vastuuhenkilön nimeämisellä ja tehtäväkohtaisella kuittauksella varmistetaan, että perehdytettävä osa-alue on käyty läpi. Perehdytyslomakkeen luettelomaisuus toimii hyvin myös esihenkilön ”muistilistana”.

**Suositus perehdyttäjästä ja roolien määrittäminen** kohdeyrityksen henkilöstörakennetta ajatellen. Roolit perehdytyksessä ovat:

- Työpäälliköllä esihenkilönä on päävastuu. Hän käynnistää perehdytysprosessin rekrytoinnin yhteydessä ja ottaa vastaan uuden toimihenkilön ensimmäisenä työpäivänä. Hän delegoi perehdytyksen toteutukseen muita perehdyttäjiä.
- Vastaava työnjohtaja lähiesihenkilönä vastaa työmaaperehdytyksestä ja seuraa päivittäistä perehdytystä. Hän toimii yhteistyössä työpäällikön kanssa.
- Kokenut toimihenkilö työmaalla nimetään tutorhenkilöksi. Hän kulkee perehdytettävän toimihenkilön ”rinnalla” perehdytysprosessin ajan. Hän tukee työhön oppimista ja siirtää kokemustietoa uudelle toimihenkilölle.
- Uuden työntekijän tehtäväkuvan ja tarpeiden mukaan tarkennetaan perehdytysprosessin aikana perehdyttävät muut henkilöt.

**Jatkokehittämisen** kannalta suosituksena on, että uudelle toimihenkilölle suunnitellaan ennen ensimmäistä päivää **työhöntulomateriaalia** itsenäistä valmistautumista varten. Tällaisina voivat olla esimerkiksi työsopimukseen liittyvät asiat, yrityksen esittely sisältäen yrityksen strategian, hankinnat ja tiedottaminen.

**Tutorhenkilön nimeämiskäytäntö** olisi suositeltavaa käynnistää. Tutoria valitessa on hyvä kuulla myös perehdytettävän näkemystä siitä, kuka voisi olla hänelle sopivin tutoriksi. Uuden toimihenkilön oma kokemustausta ja osaaminen

vaikuttavat nimeämiseen. Nimeäminen voikin tapahtua vasta hieman myöhemmin esimerkiksi ensimmäisen kuukauden aikana tai sen jälkeen.

**Perehdytysprosessin seurantalaverit** ovat tärkeä osa perehdytyksen kokonaisuutta. Niiden yhteydessä arvioidaan yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista ja kehityssuunnitelman mukaista etenemistä. Palaverien yhteydessä myös uusi toimihenkilö voi kertoa omia ajatuksiaan. Näin molemmat saavat tilaisuuden arvioida osaamisen kehittymistä ja tuoda esille mahdollisia uusia oppimistarpeita. Palaverit sovitaan erikseen yksilöllisen etenemisen mukaan. Jos käytössä on kehityssuunnitelma, on kirjaaminen ja dokumentointi selkeä tehdä siihen. Toinen vaihtoehto on täyttää Excel-pohjaista perehdytystaulukkoa, johon asiat kirjataan. Tämä voi toimia apuna ensimmäisen kehityskeskustelun toteutuessa, kun keskustellaan osaamisesta ja ammatillisesta kehittymisestä.

Edellä esitettyjen kehittämisehdotusten lisäksi jää pohdittavaksi uusi avaus erillisestä ”konttorijaksosta” työsuhteen alussa ennen työmaaperehdytystä. Tämä ehdotus löytyy Sorsan (2017, 40) tutkielmasta. Hänen työssään tuli ilmi, että NCC:n vastaavat työnjohtajat toivoivat, että työmaalla voitaisiin keskittyä itse työhön opastamiseen ja muu yritystä koskeva perustieto perehdytetään ennen työmaalle saapumista. ”Konttorijakson” aikana uusi toimihenkilö pääsee tutustumaan eri työmaihin ja yksiköihin. Tässä yhteydessä on mahdollisuus tutustua paremmin yrityksen eri toimihenkilöihin sekä yrityksen sisällä tapahtuvaan muuhun toimintaan. Tässä yhteydessä perehdytys kohdentuisi laatuksymyksiin, dokumentointiin, digitaalisiin työkaluihin ja turvallisuuskysymyksiin. Olisiko tämänkaltainen idea sovellettavissa kohdeyritykseen?

## 7.2 Kehityskeskustelukäytännöt

Yhdistämällä teoriasta saatua tietoa ja empiirisen toteutuksen tuloksia sekä kehittämistyön tekijän kokemustietoa esitetään perehdytyskäytäntöihin

tärkeimmiksi koetut kehittämis ehdotukset sekä laadittiin kehityskeskustelulomake ja vuosikello kohdeyrityksen käyttöön (liite 3 ja 4).

Kehittämis ehdotukset vaiheen 1 ja 2 mukaan ovat

### **Vaihe 1** Opinnäytetyön teon yhteydessä

- Kehityskeskustelun vuosikello (esitetään kohdassa 7.2)
- Suositukset kehityskeskustelun painotuksista ja sisällöistä
- Kehityskeskustelulomake toimihenkilöille (liite 4.)
- Jatkuvan kehityskeskustelumallin ideointia

### **Vaihe 2** Jatkokehittäminen

- Kehityskeskustelun toteuttamisen palautekäytännöt
- Kehityskeskustelun jälkihoito ja seurantamenettelyt
- Strategian ja kehityskeskustelun välinen yhteys

**Kehityskeskustelun sisällöllisen painotuksen** tulisi olla enemmän toimihenkilön osaamisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Keskustelu uralla etenemisestä sisältyy samaan kehittymisen teemaan, mutta ei painotukseltaan ole yhtä merkittävä. Keskusteluun tulisi kytkeä pohdintaa siitä mihin toimihenkilön osaamista voidaan yrityksessä hyödyntää. Ylipäätään keskustelun tulisi olla toimihenkilön kasvua ja hyvinvointia edistävä. Yhteisistä tavoitteista sopiminen ja yrityksen strategisista tavoitteista keskusteleminen sitoo toimihenkilön ja yrityksen tavoitteet ja päämäärät samansuuntaisiksi. Palautteen anto toimihenkilöltä esihenkilölle ja esihenkilöltä toimihenkilölle on tärkeä osa keskustelua ja sen toteutumisesta tulee huolehtia jokaisen kehityskeskustelun yhteydessä.

Suositus keskeisimmistä sisällöllisistä teemoista:

- edellisen vuoden tavoitteiden toteutuminen eli suorituksen arviointi
- tulevan kauden henkilökohtaiset tavoitteet
- osaaminen ja ammatillinen kehittyminen
- kehittymisen tukikeinoista kuten koulutuksesta sopiminen
- tehtäväkuvaan, työhön ja työyhteisöön sisältyvät kysymykset
- työssä jaksaminen ja henkinen hyvinvointi

- yrityksen strateginen linkittyminen
- kaksisuuntainen palautteen anto.

**Kehityskeskustelulomake** (liite 3) suunniteltiin kohdeorganisaation käyttöön toimihenkilöille. Suunnittelussa on huomioitu edellä esitettyjen keskeisten sisältöjen painotus. Lomakkeessa on jätetty vapaata tilaa toimihenkilön kirjaamiseen etukäteisvalmistautumista varten. On tärkeä ottaa käyttöön kehityskeskustelulomake, joka ohjaa myös keskusteluun valmistautumista. Valmis runko pitää esillä keskeiset aiheet, joista tulisi keskustella.

Lomakkeeseen toimihenkilö voi itse kirjata keskustelun aikana keskeiset sovitut asiat ja tavoitteet. Näin dokumentointi ja seuranta saadaan myös sujuvaksi.

**Jatkuva kehityskeskustelumalli** voisi lisätä palautteenannon ja seurannan jatkuvuutta, vaikka ei poista kerran vuodessa tapahtuvaa kehityskeskustelumallia. Kerran vuodessa pidettävän kehityskeskustelun toteutukseen sisältyy mahdollisesti noin puolessa välissä vuotta seurantakeskustelu. Jatkuvan kehityskeskustelumallin tuominen kerran vuodessa tapahtuvan kehityskeskustelumallin rinnalle tarkoittaa sopivin kohdin toteutuvia lyhyitä ”kahvipalavereita” esihenkilön käydessä työmaalla. Keskustelu voi toteutua useamman toimihenkilön ryhmässä tai yksitellen. Esihenkilöllä on käydyin kehityskeskustelun pohjalta tiedossa kunkin toimihenkilön kanssa sovitut asiat. Hän voi tämän mukaan miettiä tarkoituksenmukaisia kohtia myös yksilökohtaiseen palautteenantoon tai suoritusta koskevaan keskusteluun, joka ei ole aikaa vievää tai johon ei ole valmistauduttu etukäteen.

**Kehityskeskustelun vuosikellon** (liite 4.) tarkoitus on visuaalisesti hahmottaa kehityskeskusteluun valmistautuminen, kehityskeskustelun pitäminen, kehittymisen seuranta, seurantapalaveri sekä ”jatkuvan kehityskeskustelun” ajatus kalenterivuoden aikana. Vuosikellon avulla voidaan lisätä kehityskeskustelun toteutuksen järjestelmällisyyttä ja systemaattisuutta. Kehityskeskustelun eri vaiheiden näkyväksi tekeminen ja aikataulutusta antaa kokonaiskuvan kehityskeskustelusta jatkuvana prosessina.

Vuosikellossa uusi kehityskeskustelu käynnistyy helmi-maaliskuun aikana tiedottamalla kehityskeskustelukierroksen käynnistämisestä. Tiedotteessa voidaan myös lyhyesti kuvata, mistä kehityskeskustelussa on kysymys ja motivoida toimihenkilöitä valmistautumaan tulevaan keskusteluun. Tässä yhteydessä kehityskeskustelulomake lähetetään toimihenkilöille etukäteisvalmistautumista varten. Kehityskeskustelut toteutuvat kevään ja/tai alkukesän aikana. Kehityskeskustelun yhteydessä sovitut asiat kirjataan ja näiden seuranta tapahtuu tulevan kesän ja syksyn aikana. Varsinainen esihenkilön ja työntekijän välinen seurantapalaveri käydään loppuvuodesta marras-joulukuun aikana. Vuosikellossa on nuolilla kuvattu jatkuvan kehityskeskustelumallin integrointi osaksi perinteisempää vuosisyklin mukaista keskustelua. Jatkuvan palautteenannon mukaisesti keskustelut voivat olla lyhyitä palaverieita, joko toimihenkilökohtaisesti tai ryhmäpalaverina luonteissa tilanteissa kuten kahvipalaveri.

### 7.3 Tuotoksen implementointi ja käyttöönoton linjaukset

Opinnäytetyön loppuvaiheessa on pidetty työpaikkakokous (palaveri) kehittämistyön valmistumisen yhteydessä. Palaverissa tekijä on esitellyt kehittämisehdotukset ja tuotokset kohdeyrityksen rakennuspäällikölle ja työpäällikölle. Kehittämistyö antoi kohdeyritykselle arvokasta tietoa perehdytyksen ja kehityskeskustelun kehittämistarpeista. Vaiheen 1. kehittämisehdotukset ja tuotokset implementoidaan osaksi yrityksen toimintaa sellaisinaan tämän kuluvaan vuoden aikana. Vaiheen 2. jatkokehittämisehdotuksia tullaan mahdollisesti pilotoimaan myöhemmässä vaiheessa perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen ja toiminnan vakiinnuttua.



## 8 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää ja kartoittaa perehdytyskäytäntöjen ja kehityskeskustelun nykytilaa sekä toimihenkilöiden näkemyksiä kehittämistarpeista ja kehittämisehdotuksista kohdeyrityksessä. Tarkoituksena oli niin ikään kerätä tietoa vertailtavan yrityksen parhaista perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöistä. Menetelmiksi valittiin teemahaastattelu ja vertaisarviointi. Molempien menetelmien arvioitiin tuottavan sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämisessä teoretietoa ja tuloksia yhdistämällä. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja päivittää toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjä kohdeyrityksessä. Kehittämistyön tekijä keskusteli yrityksen edustajan kanssa, joten yhteinen käsitys kehittämistyön tarkoituksesta ja tavoitteista vahvistui. Kehittämistyö, johon aineiston keruu sisältyi, tuntuu tutkimusprosessin jälkeen edelleen tarkoituksenmukaiselta. Kehittämistyön prosessi ei muuttanut opinnäytetyön tekijän käsitystä kehittämistyön ja siinä tutkimuksen merkityksestä, eikä jatkokehitystarpeista.

### 8.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimustyöhön liittyy paljon eettisiä kysymyksiä, jotka tulee ottaa huomioon kehittämistyön koko prosessin ajan sen kaikissa eri vaiheissa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on päivittänyt vuonna 2023 ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK)”- ohjeet. Sen mukaan keskeisiä hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita eurooppalaista ohjeistusta mukaillen ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023, 12). Tämän kehittämistyön toteutuksessa on noudatettu hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyviä periaatteita ja toimintatapoja.

Tiedonhankinnassa on noudatettu laadullisen tutkimuskriteeristön mukaista toimintaa. Lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 2014, 25), joka toteutui haastateltavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamisena ja

arvostamisena. Haastateltavat saivat itse mahdollisuuden päättää haluavatko he osallistua tutkimukseen. Haastattelun tekijä selvitti etukäteen haastatteluun osallistuville henkilökohtaisesti mistä haastattelussa on kysymys ja että osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää niin halutessaan, milloin vain. Haastateltavilta pyydettiin myös kirjallinen suostumus (informed consent) (liite 5). Suostumuksen yhteydessä heille annettiin lisäksi tutustuttavaksi lyhyt saatekirje tiedonantona haastattelun tarkoituksesta ja tulosten käytöstä osana opinnäytetyönä tehtävää laajempaa kehittämistyötä (liite 6). Näin haastattelun tekijä selvitti haastateltaville tutkimuksen tekemisen tärkeät lähtökohdat sekä varmisti, että haastateltavat ymmärtävät mistä on kysymys ja tiedostavat osallistumisen olevan vapaaehtoista. (Ks. Hirsjärvi ym. 2014, 25, TENK 2023.)

Rehellisyydellä eettisenä periaatteena tarkoitetaan tieteellisen toiminnan suunnittelua, toteutusta, arviointia ja raportointia, josta viestitään avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta (TENK 2023, 12; ks. Hirsjärvi ym. 2014, 25–27). Keskeisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksen eri vaiheissa on pyritty noudattamaan rehellisyyttä. Tutkimuksen toteutuksessa ja sen raportoinnissa on toimittu rehellisesti ja noudatettu huolellisuutta kaikissa sen vaiheissa kuten tulosten tallentamisessa haastattelujen litteroinnista lähtien, tulosten esittämisessä ja niiden arvioinnissa. Kirjallisuuskatsauksen asiasisältöjen osalta on vältetty toisen tekstin plagiointia ja osoitettu lähdeviitteet tekstissä asianmukaisin lähdemerkinnöin. Tulokset on esitetty rehellisesti niitä kaunistelematta ja vääristelemättä. Lisäksi tutkimukselliset menetelmät on pyritty esittämään mahdollisimman huolellisesti ja mahdolliset puutteet on tuotu esiin.

Tämä opinnäytetyö on tehty yksilötyönä, jolloin muita tutkimukseen ja raportointiin osallistuneita ei ole ollut, eikä tutkimuksessa ole käytetty määrärahoja, joiden käytöstä olisi raportoitavaa. Koko kehittämistyön prosessin ajan tutkimuksen toteutuksessa on toimittu arvostaen kaikkia prosessin eri vaiheissa mukana olleita toimijoita ja kollegoita sekä aineiston keruuseen osallistuneita tiedonantajia. Vastuunkanto näkyy myös kehittämistyön loppuunsaattamisena, jonka yhteydessä on huolehdittu viestinnästä esittäen

tulokset ja tuotokset kohdeyrityksen johdolle. Työ on käsitelty työpaikkakokouksessa implementaation mahdollista jatkotyöstämistä varten. Opinnäytetyöhön on pyydetty arviointi kohdeyrityksen rakennuspäälliköltä, jonka yhteydessä kehittämistyön vaikutusta käyttöönoton näkökulmasta on myös arvioitu. (Ks. Hirsjärvi ym. 2014, 25–27; TENK 2023, 12.)

## 8.2 Empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenvetoa ja pohdintaa

Tulokset osoittavat, että sekä teemahaastattelun että vertaisarvioinnin tulosten mukaan kohdeyrityksessä on kehitettävää toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöissä. Kumpikin menetelmä tuotti samansuuntaista tietoa. Yhteenvetona empiirisen aineiston tuloksista voidaan todeta, että sekä vertaisarvioinnin että teemahaastattelun tulosten mukaan kohdeyrityksen toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöt eivät ole suunnitelmallisia, järjestelmällisiä, riittäviä tai säännöllisiä. Tulos on ymmärrettävä, sillä yrityksen koko vaikuttaa HR-käytäntöjen kokonaisuuteen. Viitala (2013, 27–29; Viitala 2021, 237) esittää, että mitä pienempi yritys on, sitä harvempia systemaattisia käytäntöjä sillä on käytössään. Lisäksi pk-yrityksissä ei ole HR-tehtäviin erikoistunutta henkilöstöä, vaan henkilöstöön liittyviä asioita hoidetaan muiden asioiden ohella. On myös hyvä muistaa, ettei Viitalan (2021, 237) mukaan henkilöstökäytäntöjen kehittämättömyys tarkoita sitä, että pk-yritykset olisivat huonoja työpaikkoja. Usein niissä on hyvä ilmapiiri, jossa henkilöstö osallistuu luontevasti toiminnan kehittämiseen.

### **Perehdytyksen nykytila**

Keskeiset tulokset osoittavat, että kehittämiseen on tarvetta. Erityisesti tarve kohdentuu perehdytyksen suunnitelmallisuuteen, etenemisen aikataulutukseen ja toteutuksen jatkuvuuteen. Jonkin verran koettiin, että työmaaperehdytystä oli tapahtunut. Niin ikään koettiin, että perehdytyskeskustelun yhteydessä oli kaksisuuntaista ajatusten vaihtoa. Uusille toimihenkilöille jäi epäselväksi eri henkilöiden vastuut ja roolit perehdytyksen yhteydessä. Tehtävien tai työmaan muuttuessa ei myöskään ole systemaattisesti perehdytystä muuten jo kokeneemmalle toimihenkilölle. Laineen (2017, 42–43) mukaan uuden

työntekijän perehdyttämisen lisäksi perehdyttäminen voi koskea myös kokeneen työntekijän perehdyttämistä tai työhön opastusta uuteen tehtävään.

Vertailtava yritys näyttää noudattavan pääsääntöisesti teoriassa esiintyviä hyviä perehdytyskäytäntöjä (ks. esim. Bauer 2010, 16). Laadulliset erot vertailukohteena olleen yrityksen perehdytyskäytäntöihin ilmenivät useiden teemojen osalta. Myös yhtenevyyttä löydettiin muun muassa perehdyttäjien rooleissa ja kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa.

### **Kehityskeskustelujen nykytila**

Tuloksista käy ilmi, että kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytännöissä on useita kehittämistarpeita. Kehityskeskusteluja ei käydä kaikkien toimihenkilöiden kanssa. Haastattelun ajankohtana toimihenkilöillä oli kulunut eri pituisia aikoja edellisestä kehityskeskustelusta, eikä kaksi toimihenkilöä ollut käynyt yhtään kehityskeskustelua. Kokemukset vaihtelivat jonkin verran vastanneiden kesken. Tulosten mukaan voidaan nähdä, ettei kohdeyrityksessä ole kaikille suunnattuja, säännöllisiä ja järjestelmällisiä kehityskeskustelukäytäntöjä. Viitalan (2010, 226–228) tutkimuksessa erityisen vahvasti kehityskeskustelut liittyvät parempaan osaamisen suuntaamiseen ja oppimisen orientointiin. Oletus onkin, että systemaattinen kehityskeskustelujärjestelmä ohjaa osaltaan esimiehiä tavoitteiden ja osaamisen tarkasteluun. Laine (2017, 87–88) muistuttaa, että kehityskeskusteluissa keskeisessä roolissa ovat osaamisen ja kehittymisen suunnittelu ja arviointi.

Haastattelujen mukaan yrityksen strategia tai strategiset tavoitteet eivät sisällyneet kehityskeskusteluun. Teoreettisen tarkastelun mukaan tulisi kuitenkin osaamisen johtamisen työvälineitä kehittää yhteydessä strategisen tason johtamiseen. Osaamisen johtamisen ja strategian välinen yhteys korostuu kirjallisuudessa. (Ks. esim. Tuomi & Sumkin 2012, 23; Laine 2017, 87–88; Koskisen 2021, 19–21.)

Vertailtavan yrityksen käytännöt ovat kehityskeskustelun osalta vakiintuneempia ja ovat linjassa teoriassa esiintyneiden hyvien käytäntöjen kanssa (ks. esim.

Aarnikoivu 2016, 107–108). Vertaisarvioinnin tulosten mukaan kehityskeskustelukäytännöissä voidaan todeta laadullisia eroja useilla osa-alueella. Yhteneväisyyttä esiintyy erityisesti palautteenannossa, joka on molemminpuolista, toimihenkilöltä esihenkilölle ja päinvastoin. Myös pk-yrityksille on ominaista avoin ilmapiiri johdon ja työntekijöiden välillä (ks. Viitala 2021, 237).

### **Haastattelutulosten mukaan kehittämisehdotukset perehdytyskäytäntöihin**

Haastattelutulosten mukaan kehittämiskohteena tuotiin esille ylipäätään perehdyttämisen kehittämisen tarve. Kirjallisuudessa todetaan perehdyttämisen ja perehdytysprosessin olevan yksi henkilöstöhallinnon ja johtamisen työmenetelmistä, jossa syntyy vastavuoroista oppimista ja kehittymistä. Siinä tärkeänä tavoitteena on työhön oppiminen, rutiinitehtävien hyvä hallinta ja työympäristöön tutustuminen. (Eklund, 2018, 25–26). Hyvällä perehdytyksellä saavutetaan useita myönteisiä asioita. Bauer (2010, 6; ks. Eklund 2018, 31) esittää, että tutkimusten mukaan tällaisia ovat esimerkiksi korkeampi työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon, suoritustaso, työntekijä kokee vähemmän stressiä, työntekijä saavuttaa todennäköisesti uratavoitteensa ja menestyy työelämässä hyvin. Sorsa (2017, 65) kuvaa tutkimuksessaan sitoutumista rakennusalan yrityksessä siten, että laadukas perehdytys sitouttaa uudet työnjohtajat työskentelemään yrityksen etujen mukaisesti.

Perehdytyksestä ei toivottu kovin raskasta tai aikaa vievää. Tulos on ristiriidassa perehdytystä kuvaavien hyvien käytäntöjen kanssa, joiden mukaan aiempiin tutkimuksiin perustuen uuden työntekijän perehdytysmallissa perehdytysprosessi käynnistyy rekrytointiprosessin yhteydessä ja sen tulisi olla jatkuvaa, ainakin vuoden mittainen prosessi. (Mm. Bauer 2010, 8.) Sorsan tutkimuksessa (2017, 65) todetaan, että rakennusalan työnjohtajan perehdytysprosessi alkaa työhaastattelusta ja päättyy kehityskeskusteluun. Se on pitkä prosessi ollen osa laajaa kokonaisuutta. Myös yksi haastateltava toimihenkilö toi esille kehityskeskusteluja koskevassa teemassa samaa ajatusta. Hänen mukaansa perehdytysprosessi ja kehityskeskustelu tulisi nähdä

jatkuvan oppimisen jatkumona. Perehdytyksestä tehty dokumentaatio tulisi ottaa mukaan kehityskeskusteluun ja tarkastella osaamista jatkumona.

Kehittämiskohteena tuotiin yksimieleisesti esille kirjoitetun perehdytys suunnitelman tarve. Kirjattu perehdytys ohjelma ja/tai perehdytys suunnitelma aikatauluineen on tutkimusten mukaan yksi tärkeä tekijä perehdytyksen onnistumisessa (Bauer 2010, 16; ks. Viitala 2005, 357). Eklundin (2018, 31, 76–80) mukaan perehdytys suunnitelman laatiminen etukäteen selkeyttää perehdytys prosessia ja tukee onnistuneen perehdytyksen toteutumista. Suunnitelmaa tehdessä tulee tunnistaa, kenelle perehdytys suunnataan ja huomioida perehdytettävän aikaisempi kokemus, osaaminen ja motivaatio. Perehdytys suunnitelman päivittäminen perehdytys prosessin aikana pohjautuu ajatukseen, että perehdytettävää opitaan paremmin tuntemaan prosessin aikana ja näin perehdytys saadaan toteutettua yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi.

Haastatteluissa perehdytys suunnitelman keskeisinä sisältöinä esitettiin yrityksen toimintatavat, dokumentointikäytännöt, ylipäätään yrityksen käytännöt, henkilöstöön tutustuminen ja tietokoneohjelmat. Erityisen tärkeäksi koettiin toimihenkilön tulevaan työmaahan perehtyminen ja muihin merkittäviin työmaihin tutustuminen. Laine (2017, 42–43) tuo esille, että perehdytyksen sisältö ja tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia sekä yksilöllisiä työtehtävien mukaan. Haastattelussa esitetyt sisällölliset ehdotukset noudattavat suurelta osin perehdytyksen keskeisten sisältöjen teemoja. (Viitala 2005, 356–360; ks. Viitala 2013, 193–194; Eklund 2018, 158–160.) Toimihenkilöiden työmaahan ja merkittäviin työmaihin perehdyttäminen korostuu myös Sorsan (2017, 58–59) tutkimuksessa. Tulosten mukaan työmaat toivoivat, että yrityksen kaikki tiedot perehdytettäisiin ennen uuden työnjohtajan työmaalle siirtymistä, jotta työmaalla voidaan keskittyä työmaan asioihin ja työhön ohjaamiseen.

Haastattelun tulosten mukaan perehdyttäjäiksi esitettiin rakennuspäällikköä ja työpäällikköä, joka toimii toimihenkilön lähiesihenkilönä. Työmaalla perehdyttäjäksi esitettiin vastaavaa mestaria. Lisäksi ehdotettiin perehdyttäjäiksi työmailla kokeneempia työnjohtajia ja kokeneempia työtovereita

työmaakohtaisesti. Bauerin (2010, 16) mukaan perehdytyksessä on hyvä olla useita perehdyttäjiä, vaikka päävastuu on aina yhdellä henkilöllä. Samoin esittää Sorsa (2017, 60–62), joka määrittelee perehdytyksessä eri roolit. Roolit ovat samansuuntaisia toimihenkilöiden haastatteluiden tulosten kanssa. Työpäällikön rooli on selkein. Hän toimii myös työnjohtajan esimiehenä. Työpäällikön jälkeen seuraavaksi tärkein rooli on vastaavalla työnjohtajalla työmaaperehdytyksen osalta. Muiden työnjohtajien rooli vertaisena on tärkeä erityisesti sosiaalisen integraation vuoksi.

### **Haastattelutulosten mukaan kehittämisehdotukset**

#### **kehityskeskustelukäytäntöihin**

Kehityskeskustelujen kehittämiskohteiksi nousivat vastausten perusteella erityisesti muutamat aiheet kuten kehityskeskustelun määrä ja aikataulu, kehityskeskustelulomake, palautteen anto, keskustelun sisältö kuten tavoitteet ja ammatillinen kehittyminen sekä uralla eteneminen.

Kehityskeskustelujen määrä kerran vuodessa oli kaikkien vastanneiden yhtenäinen mielipide. Yhden vastaajan mielestä myös joka toinen vuosi käytävä keskustelu voisi riittää. Konttisen (2016, 71, 96) ja Hämäläisen (2020, 59–65) tutkimuksissa koettiin tärkeäksi, että ylipäätään kehityskeskustelujen säännöllisyydestä pidetään huolta. Myös Konttisen (2016, 76) tuloksissa kehityskeskusteluiden käyminen kerran vuodessa koettiin riittäväksi, koska muuta vuorovaikutusta tunnistettiin olevan myös hyvin. Läpi vuoden käytävää aktiivista vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä kehityskeskustelujen ulkopuolella. Myös kaksi kertaa vuodessa käytävä kehityskeskustelu sai kannatusta sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Ajatus jatkuvasta kehityskeskustelusta eli pitkin vuotta palautteen annosta ja lyhyistä palavereista, ei juurikaan saanut toimihenkilöiltä laajemmin kannatusta. Uusia käytäntöjä pohdittaessa Huttunen (2018, 238–241) ehdottaa, että kehityskeskustelut tulisi kytkeä tiiviimmin muihin palaveri- ja kehittämistoimenpiteisiin.

Haastateltavat toivoivat, että kehityskeskustelun toteutusta ja siihen valmistautumista varten on valmis lomake tai kehityskeskustelurunko. Lomakkeiden käytöstä valmistautumisen yhteydessä vallitsee teoriassa laaja

yhteisymmärrys. (Ks. Meretniemi 2011, 63; Lindholm ym. 2012, 62–65; Aarnikoivu 2016, 108–109; Aarnikoivu 2023, 149). Valmistautuminen lisää ennakkoon sitoutumista ja motivaatiota keskustelun toteutukseen. Tätä voivat tukea lomakkeiden etukäteen läpikäynti. Kehityskeskustelussa käytettävät lomakkeet ovat muotoutuneet eri organisaatioissa ajan kuluessa, ja niitä on olemassa lukuisia erilaisia malleja. Aarnikoivun (2016, 109–110; Aarnikoivu 2023, 141–142) mukaan ne voivat herättää myös kielteistä suhtautumista kehityskeskustelua kohtaan. Lomakkeet eivät ole kuitenkaan keskustelussa itsetarkoitus, vaan tukiväline.

Palautteen anto koettiin tärkeäksi kaksisuuntaisena toimintatapana toimihenkilön oman kehittymisen vuoksi. Palaute saa olla sekä positiivista että kehittävää. Nykyään esimies ja alainen nähdäänkin kehityskeskustelussa tasavertaisina toisin kuin perinteisemmässä tavassa, jossa esimies on vastuussa keskustelusta ja sen läpiviennistä. (Aarnikoivu 2016, 98–99.) Aarnikoivu (2013, 178) nimittää tasavertaista keskustelua jaetuksi vastuuksi. Viitalan (2010, 226–228) mukaan esimiehet, jotka kävivät kehityskeskusteluja, olivat halukkaampia ottamaan vastaan suoraa palautetta. Meretniemi (2012, 105–106.) tuo esille, että palautteen anto voi olla positiivista tai sillä voidaan tavoitella muutosta. Kehityskeskustelun toivottiin olevan avointa dialogia ja luottamusta herättävää. Toimihenkilöiden kokemusten mukaan vuorovaikutus oli nykytilan kuvauksessa koettu avoimeksi. Venesjärven (2013, 76–77) tutkielmassa tulosten mukaan alaiset kokivat luottamusta esimieheen ja työilmapiirin turvalliseksi. Siinä havaittiin, että hyvä esimies-alaisuhde on yhteydessä aktiivisempaan osallistumiseen sekä vuorovaikutuksen koettuun tehokkuuteen.

Oman ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen näkökulmaa pidettiin tärkeänä keskustelun sisältönä. Lisäksi yksi haastateltava toi esille omien tavoitteiden asettamisen merkityksen. Myös Konttisen (2016, 73–74, 78–82) mukaan haastateltavat toivoivat enemmän tulevaisuuteen painottuvaa keskustelua. Kehityskeskusteluprosessi koettiin toimivaksi kehittymisen ja oppimisen apuna. Myös toisenlaisia kokemuksia on. Jaakkolan (2010, 60–61)



tutkimuksessa koettiin keskustelun painotuksen olevan enemmän työsuorituksen arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa kuin kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä. Haastattelussa myös yksi toimihenkilö toi esille, että suorittamiseen liittyvät kehittymistavoitteet voivat olla myös rasittavia tai jopa taakkana. Kuitenkin Konttisen (2016, 79–80) tulosten mukaan sovittujen tavoitteiden etenemisen seuraaminen koettiin tärkeäksi pitkin vuotta.

Tulosten perusteella sekä teemahaastattelu että vertaisarviointi tuottavat ehdotuksia kohdeyrityksen henkilöstökäytäntöjen kehittämiseksi. Yhdistämällä tulokset ja teorian, voidaan esittää jatkotyöskentelyä varten kehittämissuhteita, jotka on esitelty luvussa 7. Niin ikään pohdittavaksi jää uudenlaisia avauksia, joista yhtenä on jatkuva kehityskeskustelun malli, vaikka se ei haastateltavilta saanut merkittävää kannatusta.

### 8.3 Kehittämistyön arviointia ja johtopäätökset

Kehittämistyö toteutettiin rakennusalan pk-yrityksen toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen laadun parantamiseksi. Rakennusala on hektistä ja jatkuvasti erilaisten muutosten keskellä. Tämän kehittämistyön avulla käynnistettiin osaamista tukevien HRM työmenetelmien kehittäminen toimihenkilöiden osaamisen turvaamiseksi ja muutoksessa mukana pysymiseksi. Rakennusosalalla on kehittämistyön teon yhteydessä vaikeat ajat asuntotuotannon rajun vähenemisen vuoksi. Alan konkurssiaalto on ollut laaja (TS 11.4.2024). Tästä huolimatta on tärkeää katsoa eteenpäin ja varmistaa, että toimihenkilöt sitoutuvat työhönsä ja ovat jatkossakin motivoituneita tuottamaan yritykselle menestystä. Kehittämistyön toimeksianto ja tarkoitus tuntuvat edelleen toteutuksen jälkeenkin merkityksellisiltä ja motivoivilta.

Kehittämisen tueksi tehtiin kirjallisuuskatsaus, joka edetessään laajeni koskemaan oppivan organisaation käsitteen määrittelyn ja tarkastelun kautta henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja johtamista (HRM, HRD) sekä osaamisen johtamista. Lähtökohtaisesti ydinajatuksena koko kehittämistyön teoreettisessa

tarkastelussa on osaamisen kehittäminen ja osaamisen varmistaminen. Viitalan (2021, 121) mukaan osaamisen kehittämisen käytännöt sisältävät kaikki prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla tarvittavaa osaamista kehitetään. Tällaisina henkilöstökäytäntöjen kehittämismenetelminä toimivat myös perehdytys ja kehityskeskustelu. (Ks. Viitala 2021, 97,127).

Teoreettinen viitekehys muodostui laajaksi, koska perehdytys- ja kehityskeskustelumenetelmät ovat kumpikin myös teoreettisesti tarkasteltuna laajoja kokonaisuuksia. Kirjallisuuskatsaus painottui pääosin kotimaiseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Rakennusosalalle suuntautuvaa tutkimusta aihealueesta on vähän niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Kumpikin osaamisen kehittämismenetelmä istutettiin teoreettisessa tarkastelussa oppivan organisaation viitekehukseen, minkä vuoksi myös teorian alkuosa laajeni työn edetessä. Arvioitaessa teoreettisen kirjallisuuskatsauksen kokonaisuutta voi ajatella, että siinä olisi voinut tehdä rajausta jonkin verran enemmän. Lisäksi koko kehittämistyön rajausta olisi voinut tehdä heti suunnittelun alkuvaiheessa koskemaan vain toista osaamisen kehittämismenetelmistä. Toisaalta opinnäytetyön tekeminen nähtiin mahdollisuutena käynnistää sekä perehdytys- että kehityskeskustelukäytäntöjen uudistaminen kohdeyrityksessä. Teoreettinen osa kirjoitettiin kehittämistyön kokonaisuudessa etupainotteisesti, vaikka empiirinen toteutus oli laadullinen. Voidaankin ajatella, että teoria ohjasi melko paljon empiiristä toteutusta vaikuttaen mahdollisesti teemahaastattelussa esitettyihin lisäkysymyksiin ja sitä kautta itse aineistoon.

Empiirinen toteutus kohdentui perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöihin. Tutkimuskysymykset koskivat toimihenkilöiden näkemyksiä nykytilanteesta oman kokemuksensa perusteella ja kehittämisehdotuksia koskien molempia menetelmiä. Haastattelut toteutettiin vain toimihenkilöille. Tulosten kattavuuden näkökulmasta olisi voinut olla hyvä toteuttaa teemahaastattelut myös johdolle ja esihenkilöille. Kehittämistyön kannalta tulokset olisivat antaneet mahdollisesti sellaista tietoa, joka nyt jäi saamatta. Toisaalta saadut tulokset tarjoavat perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöistä tietoa kohdeorganisaatiolle antaen melko hyvän kuvan siitä, miten toimihenkilöt kokevat niiden toimivan ja

mitä kehittämisehdotuksia he esittävät uudistamisen tueksi. Tutkimustulokset näyttävät mihin suuntaan kehittämistä tulisi painottaa.

Vertaisarvioinnin toteuttaminen tuotti kehittämiseen näkemystä siitä, miten perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöt toteutuvat suuressa rakennusalan yrityksessä. On selvää, että kotimaassa paikallisesti toimiva pk-yritys ei voi kaikilta osin toimia samoin. Tarkoituksena olikin saada ”malliesimerkki” kyseisestä toiminnasta ja hyödyntää vertailukohteen toimintatapoja soveltuvin osin kehittämisen tueksi. Kaikesta huolimatta tutkimuskysymyksiin saatiin valittujen kehittämis- ja tutkimusmenetelmien avulla vastaukset, vaikka kokonaisuutena teemahaastattelujen aineisto jäi melko niukaksi.

Sekä teemaahaastattelun että vertaisarvioinnin tuloksissa oli paljon samalinjaisuutta kirjallisuuden kanssa. Yhdistämällä teoriasta ja empiriasta saatua tietoa tuotettiin kehittämisen tuloksena toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämisehdotukset, kirjallinen perehdytysuunnitelma, kehityskeskustelulomake ja kehityskeskustelun vuosikello. Näiden avulla on tarkoitus lisätä molempien osaamista tukevien kehittämismenetelmien toteutuksen laatua, etenkin käytön järjestelmällisyyttä ja säännöllisyyttä. Kehittäminen voi edetä jatkossa laadittujen ehdotusten mukaan kohdeyrityksessä, jos näin toimihenkilöiden osaamisen johtamisen kannalta nähdään tarpeelliseksi.

Implementaatioprosessi käynnistyi tämän opinnäytetyön päättymisvaiheessa, joten varsinainen implementaatio jää sen jälkeiseen aikaan. Mahdollista tuotosten myöhempää käyttöönottoa olisi hyvä seurata ja toteutusta arvioida laadun varmistamiseksi. Koska kehittämistyö toteutettiin yhden rakennusalan pk-yrityksen tarpeisiin, ei tuloksia ole siirrettävissä sellaisenaan muihin alan yrityksiin, sillä jokaisessa yrityksessä vaikuttaa erilainen organisaatiokulttuuri. Voidaan kuitenkin ajatella, että kehittämistyön tuloksia on mahdollista käyttää soveltaen. Kohdeorganisaatiossa tullaan arvioimaan käynnistetäänkö jatkokehittäminen opinnäytetyön tuottamien ehdotusten pohjalta. Arviointiin vaikuttaa myös se, miten paljon yritys on valmis panostamaan toimihenkilöiden osaamisen johtamiseen henkilöstökäytäntöjä kehittämällä.

Jatkossa mielenkiintoista olisi tarkastella, miten hyvin perehdytys- ja kehityskeskustelukäytännöt tulevat toimimaan sekä miten nämä työmenetelmät tukevat toimihenkilöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointi jätettiin tämän kehittämistyön tarkastelusta pois. Kirjallisuudessa kuitenkin tuodaan esille laadukkaan perehdytyksen ja hyvien kehityskeskustelukäytäntöjen lisäävän työntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. 3. painos. Vaasa: Hansaprint Oy.

Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Johda keskusteluilla. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.

Aggarwal, A. & Thakar, G.S.M. 2013. Techniques of Performance Appraisal – A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249-8958, Volume-2, Issue-3, February 2013. Viitattu 13.2.2024.  
<https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v2i3/C1188022313.pdf>

Ahonen, J. 2018. Perehdyttämisprosessin kehittäminen osana osaamisen johtamista elementtitehtaassa. Opinnäytetyö (YAMK). Teknologiaosaamisen johtaminen. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.2.2024.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151190/Ahonen\\_Janne\\_2018\\_06\\_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151190/Ahonen_Janne_2018_06_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ahponen, N. 2023. Uuden työntekijän perehdytys ja opastaminen puuelementtirakentamiseen. Karelia-ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan koulutus (AMK). Opinnäytetyö. Viitattu 30.1.2024.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202303264158>

Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: AKATIIMI Oy.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. painos. JTO, johtamistaidon opisto. Vantaa: Painopaikka Hansaprint Oy.

Bauer, T.N., 2010. Onboarding New Employees: maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation: USA. Viitattu 30.1.2024 <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/new-employee-onboarding-guide-talent-acquisition>

Boudreay, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Collin, K., Lemmetty, S. & Riivari, E. 2019. Vastuullisuus henkilöstön kehittämisen käytänteet luovuuden mahdollistajana kasvuyrityksissä. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Francis, J. 2016. Performance Appraisal And Personnel Development – The Unholy Alliance. Viitattu 2.3.2024. <https://www.linkedin.com/pulse/performance-appraisal-personal-development-unholy-alliance-francis>

Daoanis, L. E. 2012. Performance appraisal system: It's Implication To Employee Performance. International Journal of Economics and Management Sciences. Vol 2, No.2012, pp.55-62. Viitattu 23.2.2024. <https://www.intl-academy.org/wp-content/uploads/2017/03/Daoanis-IJEB-November-2012.pdf>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa Meille. Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy. Helsinki: Grano Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2014. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huovinen, K.2018. Työmaaperehdytysten kehittäminen. Oulun ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma (AMK). Viitattu 30.1.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805239748>

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä - Hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1. painos. Helsingin seudun Kauppakamari. Viro: Meedia Zone Oy.

Hämäläinen, H. 2020. Haasteiden tunnistamisella kohti onnistunutta kehityskeskustelua. Tutkimus kehityskeskusteluista eräässä keskisuudessa pohjoissavolaisessa metallialan organisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalipsykologia. Yhteiskuntatieteiden laitos. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 27.2.2024.

<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23939/1607695228365556790.pdf>

Impiö A. 2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienimmänkin yrityksen tuloksellisuutta. Oamkin blogi/digiliike – tietoa digitaalisesta markkinoinnista. Viitattu 23.1.2024.

<https://blogi.oamk.fi/2022/05/16/benchmarking-kilpailijavertailu-auttaa-parantamaan-yrityksen-tuloksellisuutta/>

Iqbal, M.Z., Akbar, S. & Budhwar, P. 2015. Effectiveness of performance appraisal; An integrated framework. International Journal of Management. Reviews, Volume 17, pp. 510-533. Viitattu 23.4.2024  
<https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/17132>

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Aikuiskasvatus. Viitattu 25.2.2024.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81835/gradu04487.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Konttinen, H. 2016. Kehityskeskustelujen monet kasvot – Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Aikuiskasvatustieteen koulutusohjelma. Lapin yliopisto. Viitattu 25.2.2024.  
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62585/Konttinen.Henna.pdf?sequence=2>

Koskinen, J. 2012. Ajantieto Oy. Oppimisen johtaja (CLO). Helsinki: NextPrint Oy.

Kosonen, P. 2021. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja tuottavuuden nosto. Opinnäytetyö (YAMK) Teknologiaosaamisen johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.3.2024.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504212/Kosonen\\_Pia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504212/Kosonen_Pia.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kyrö P. & Kulmala, J. 2004. The Roots and the content of Benchmarking. Viitattu 24.1.2024. <https://metodix.fi/2014/05/19/kyro-the-roots-and-the-content-of-benchmarking/>

Kärppä M.-P. 2015. Yleisperehdytys KiPaJyKä. Savonian ammattikorkeakoulu. Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma (AMK). Opinnäytetyö. Viitattu 30.1.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86497/Karppa\\_Matti-Pekka.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86497/Karppa_Matti-Pekka.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Painosalama Oy.

Laitinen, M. & Pelimanni, T. 2021. Toimihenkilöiden perehdytysprosessin kehittäminen Outokummun Tornion tehtailla. Opinnäytetyö (YAMK). Lapin Ammattikorkeakoulu. Viitattu. 4.3.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510964/Toimihenkil%F6iden%20perehdytysprosessin%20kehitt%E4minen%20Outokummun%20Tornion%20tehtailla.pdf?sequence=2>

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. 1. painos. Helsinki: Kopioniini Oy.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehitys 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Luoma, E.-E. 2023. Turvallisuusasenteita parantava perehdytys ja johtamistavat. Tampereen ammattikorkeakoulu. Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö (AMK). Viitattu 30.1.2024. <https://www.theseus.fi/handle/10024/801328>

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki; Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.



Metsämuuronen, J. 2006. Aineiston hankinnan menet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 115.

Moilanen, S., 2023. Työturvallisuuslaki täsmentyi – työnantajan velvoitteet tarkentuivat. Työturvallisuuskeskus Blogi 1.6.2023. Viitattu 3.2.2024. <https://ttk.fi/2023/06/01/tyoturvallisuuslaki-tasmentyi-tyonantajan-velvoitteet-tarkentuivat/>

Nikula, J. 2019. Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Paananen, T. 2007. Benchlearning ja valmentaminen – valmentaminen vertailuoppimisena. Teoksessa Nurminen, R. (toim.) Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Rtr-consulting 2021. Uudistettu painos. Suomen yritysikirjat Oy, 2005.

Ruusunen, J. 2016. Perehdytysprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö (AMK). Insinööri (AMK) Rakennustekniikka. Rakentamisen projektinhallinta. Metropolian ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.2.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107409/Ruusunen\\_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107409/Ruusunen_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sorsa, L. 2017. Työnjohtajien perehdytyksen kehittäminen. Diplomityö. Aalto-yliopisto. Insinöritieteiden korkeakoulu. Viitattu 1.2.2024. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/f683764c-5ab1-4e5a-a2d8-004d7cf7e8a3>

Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota – konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Turun yliopisto. Turku: Uniprint.

Suominen, J. 2023. Oppimisen johtaminen työelämässä. 1. painos. Tammertekniikka, AMK-Kustannus Oy.

Takkinen, M. 2021. Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen tukena – Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). Lab-ammattikorkeakoulu. Tradenomi (YAMK). Viitattu 24.2.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502839/Takkinen\\_Marjo.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502839/Takkinen_Marjo.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Uudistava johtaminen.

TS 11.4.2004. Rakennusalan konkurssiaalto kiihtyy entisestään.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Tuominen, K. 2021a. The Path to Development. Introducing Benchmarking. Oy Benchmarking Ltd. Benchmarking Training.

Tuominen, K. 2021b. The Path to Development. Benchmarking Process. Oy Benchmarking Ltd. Benchmarking Training.

Tuominen, K. 2021c. The Path to Development. Benchmarking Manual. Oy Benchmarking Ltd. Benchmarking Pilot Program.

Turunen, L. 2016. Perehdytysprosessin kehittäminen R & D-yksikössä. Opinnäytetyö (YAMK). Teknologiaosaamisen johtaminen. Karelian ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.2.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118998/Turunen\\_Lauri.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118998/Turunen_Lauri.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 3.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valima, J. 2020. Työntekijän perehdyttäminen LVI-eristystyöhön. Opinnäytetyö (AMK). Rakennusmestari, LVI (AMK). Rakennusalan työnjohto. Metropolian ammattikorkeakoulu. Viitattu

13.2.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/312552/valima\\_jiro.pdf?jsessionid=115CA8E7C3EDB9E792666FCDFE910B5C?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/312552/valima_jiro.pdf?jsessionid=115CA8E7C3EDB9E792666FCDFE910B5C?sequence=2)

Venesjärvi, S. 2013. Alaisten näkemyksiä kehityskeskustelussa osallistumisesta. Puheviestinnän pro gradu-tutkielma. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Viitattu 25.2.2024.

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/685f51c1-c290-425b-b211-f2f7cd2610bf/content>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-7519-3>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy 2021.

Vuorinheimo, V. 2018. Perehdyttäminen/työmaahan perehdytys Hyvinkään Tieluiska Oy:n perehdyttämisprosessin uudistus. Opinnäytetyö (AMK). Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma. HAMK. Viitattu 3.3.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145735/Vuoriheimo\\_Vili.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145735/Vuoriheimo_Vili.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulma. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puheikäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa.

Painettu väitöskirja. Acta Universitas Tamperensis 1238. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Yle. fi 2020. Kehityskeskustelut. Pakkopullaa tai innostava palautesessio – kehityskeskustelut muuttavat muotoaan mutta eivät katoa minnekään. Viitattu 27.2.2024. <https://yle.fi/a/3-11330027>.

## Teemahaastattelun runko

### 1. Perehdytyksen nykytila toimihenkilöiden kokemana rakennusalan pk-yrityksessä

Minkälaisia kokemuksia toimihenkilöillä on perehdytyksestä?

- ✓ Onko käytössä ollut kirjattu perehdytysohjelma, jonka mukaan edetty?
- ✓ Onko perehdytyksen sisältö ollut oikein kohdentunut?
- ✓ Onko perehdytys aikataulutettu, jos on, miten?
- ✓ Onko perehdytys ollut kaksisuuntaista?
- ✓ Onko perehdytyksessä tehty selväksi, vastuut, roolit, yrityksen strategiset tavoitteet, arvot, toimintakulttuuri?
- ✓ Onko perehdytysprosessi kirjattu?
- ✓ Onko sidosryhmiä ollut mukana perehdytyksessä?

### 2. Mitä kehittämistarvetta rakennusalan toimihenkilöiden perehdyttämisessä on?

- ✓ Mitkä tavoitteet kohdeyrityksen perehdyttämiselle tulisi asettaa ja saavuttaa?
- ✓ Kts. kohdan 1. alateemojen mukaan?
- ✓ Keiden tulisi olla perehdyttäjiä?
- ✓ Mikä sisältö ja kohdennus perehdyttäjän rooliin?

### 3. Kehityskeskustelujen nykytila toimihenkilöiden kokemana

Minkälaisia kokemuksia rakennusalan toimihenkilöillä on kehityskeskustelujen toteuttamisesta?

- ✓ Kenen kanssa kehityskeskustelut käydään ja ketkä toteuttavat?
- ✓ Kuinka usein kehityskeskusteluja käydään, mikä on aikasykli ja ajankäyttö?
- ✓ Onko käytössä kehityskeskusten lomaketta ja dokumentointia?

- ✓ Mikä sisältö keskustelun rungossa on?
- ✓ Minkälainen vuorovaikutustilanne on?
- ✓ Annetaanko palautetta menneen kauden suorituksesta?
- ✓ Onko palautteenanto kaksisuuntaista?
- ✓ Asetetaanko henkilökohtaisia tavoitteita?
- ✓ Keskustellaanko ammatillisesta kehitymisestä ja uralla etenemisestä?
- ✓ Varmistetaanko osaamisen kehittyminen ja miten?
- ✓ Sidotaanko yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden viestintä keskusteluun?

#### **4. Mitä kehittämistarvetta toimihenkilöiden kehityskeskusteluissa on?**

- ✓ Mitä tulisi muuttaa tai kehittää?
- ✓ Kts. kohdan 4. alateemojen mukaan?
- ✓ Onko uusia avauksia kehityskeskusteluiden toteutukselle esim. jatkuvan keskustelun ajatuksen mukaan?

## Perehdytysuunnitelma

"Yrityksen X logo"		
Uuden työntekijän/toimihenkilön perehdytysuunnitelma		
Perehdyttämisen osa-alue	Vastuuhenkilö	Päivämäärä ja kuittaus kun osa-alue tehty
<b>Ennen ensimmäistä työpäivää</b>		
<b>1. Tervetuloa töihin</b>		
Yrityksen esittely		
Yrityksen henkilöstön esittely/läpikäynti <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatorakenne</li> <li>Yhteyshenkilöt, lähiesimies, operatiivinen esimies</li> <li>Toimiston ja työmaiden esittely</li> </ul>		
Perehdytyslomakkeen läpikäynti		
<b>2. Työsopimuksen teko</b>		
Palkka, tulospalkkiojärjestelmä		
Työaika ja lomat		
Luontoisedut (liikunta, lounaskorvaus, puhelinetu yms.)		
Työsopimuksen laatiminen		
<b>3. Työhön valmistelevat asiat</b>		
Työsopimus toimitettu palkanlaskentaan		
Verokortti toimitettu palkanlaskentaan		
Valtti-kortti on tilattu		
Tietokone tilattu		
Puhelimen ja liittymän tilaus tai puhelinkorvaus		
Työvaatteiden tilaus (tai käynti vaateliikkeessä myöhemmin)	Vastuuhenkilö	Päivämäärä ja kuittaus kun osa-alue tehty

<b>Ensimmäiset työpäivät</b>		
<b>1. Käytännön asiat, kulukorvaukset</b>		
Palkanlaskennan yhteystiedot		
Työmatkat, matkakorvaukset		
Kululaskujen tekeminen, ohjeistus		
<b>2. Käytännön asiat, IT</b>		
Tietokone ja puhelin saatu		
Keskeiset ohjelmat asennettuina		
Sähköposti ja tarvittavat tunnukset ohjelmien käyttöä varten		
Yrityksen verkkoasema		
IT-tukihenkilön yhteystieto/esittely		
<b>3. Käytännön asiat, kartoitus koulutustarpeista</b>		
Koulutustarpeet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työturvallisuuskortti</li> <li>• Tulityökortti</li> <li>• EA-kortti</li> <li>• Muuta</li> </ul>		
<b>4. Työterveysasiat</b>		
Työterveyshuolto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveyden toimipisteet</li> <li>• Työterveyslääkäri</li> <li>• Työterveyshoitaja</li> <li>• Työterveyden laajuus</li> </ul>		
Työhöntulotarkastuksen varaus		
Työterveystarkastukset (esim. 3. vuoden välein)		
Menettelyt sairaspöissatilanteissa		
<b>Ensimmäinen työviikko</b>		
<b>1. Työntekijän toimenkuva, työtehtävät ja osaamiskartoitus</b>		
Rooli ja sijoittuminen yrityksessä		
Keskeisten työtehtävien läpikäynti ja vastualueet		



Työtehtäviin kohdistuvat tavoitteet, tarpeet ja odotukset		
Työtehtävissä tarvittavat työskentelyvälineet ja ohjelmat (ellei jo aiemmin)		
<u>Osaamiskartoitus keskustelemalla</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittymistarpeet</li> <li>• Koulutustarpeet</li> </ul>		
<b><u>Osaamiskartoituksessa esiin tulleiden asioiden seuranta</u></b>		
1. kuukauden jälkeen		
3. kuukauden jälkeen		
6. kuukauden jälkeen		
12. kuukauden jälkeen		
<b>2. Työpiste/kohdetyömaa</b>		
Työhön tarvittavat vaatteet ja varusteet (ellei jo aiemmin)		
Työpisteen/työmaan esittely		
Integrointi osaksi työyhteisöä <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegoiden esittely</li> <li>• Tutor-henkilön esittely</li> </ul>		
Työmaaperehdytys		
Työmaakerros		
Toiminta työtapaturman sattuessa ja ensiapu		
Itsenäinen tutustuminen ja perehtyminen		
<b>Ensimmäinen kuukausi</b>		
<b>1.Työskentely</b>		
Oman roolin ja toimenkuvan sisäistäminen		
Omien työtehtävien sisäistäminen		
Tutustuminen yhteistyökumppaneihin ja muihin toimijoihin		
Yksilöityjen työtehtävien/työkokonaisuuksien läpikäynti esihenkilön kanssa		

<b>2. Työturvallisuus</b>		
Työturvallisuustavoitteet ja -politiikka		
<b>3. Työterveys</b>		
Työhöntulotarkastus tehty		
<b>4. Tilannekatsaus</b>		
Työntekijän kanssa tilannekatsaus ensimmäisestä kuukaudesta (esim. kahvipalaveri esihenkilön kanssa)		
<b>Perehdytyksen seuranta</b>		
Koeajan seuranta ja koeaikakeskustelu		
Seurantapalaverit n. 3kk välein		
Yksilöllinen perehdyttäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• esihenkilön kohdentamat ja tarkentavat työtehtävät, joiden perehdyttämiseen kiinnitetään erityistä huomiota.</li> </ul>		
Osaamisen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittymistarpeet (kts. ”Ensimmäinen työviikko, Osaamiskartoitus”)</li> <li>• Koulutustarpeet (kts. ”Ensimmäinen työviikko, Osaamiskartoitus”)</li> </ul>		

## Kehityskeskustelulomake

### Kehityskeskustelulomake

#### 1. Edellisen vuoden (kauden) sovittujen asioiden arviointi ja tilannekuva

Edellisen vuoden tavoitteet: Miten olet mielestäsi saavuttanut tavoitteet ja missä on ollut haasteita?

#### 2. Tulevan vuoden tavoitteet

Mitkä ovat keskeiset tehtäväsi ja tavoitteesi tulevalle vuodelle (kaudelle)?  
Miten näet yhteyden yrityksen strategiaan tavoitteisiin?

#### 3. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen

Miten arvioit omaa ammatillisen osaamisesi tasoa?

1-2 (heikko), 3 (hyvä), 4 (hyvä +), 5 (kiitettävä)

Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet ja mitä osaamisen aluetta haluaisit vahvistaa?

Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt omaa ammattitaitoasi? Mitä tukea kaipaat osaamisesi vahvistamiseksi, esim. koulutus? Oletko saanut/voinut osallistua oman työsi kehittämiseen? Onko sinulla vastuualueita ja miten olet selvinnyt niistä?

**4. Henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelmasi?**

Mitä vastuita toivot tulevaisuudessa ja minkälaisia urasuunnitelmia sinulla on tulevaisuudessa?

**5. Oma työssä jaksaminen ja työhyvinvointi**

Miten arvioit omaa työssä jaksamistasi tällä hetkellä ja miten huolehdit hyvinvoinnistasi? Onko työyhteisössä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiisi?

**6. Työyhteisön toimivuus**

Kuinka hyvin työyhteisössä toimii yhteiset pelisäännöt, töiden järjestelyt ja vuorovaikutus eri tasoilla?

**7. Muut asiat ja toiveet**

Mitä toiveita sinulla on esim. työolosuhteiden ja -välineiden suhteen? Muita huomioitavia asioita?

**8. Palautteenanto esihenkilölle****9. Yhteenveto sovituista asioista**

Yhteinen näkemys mitä keskustelussa sovittiin. Arvio keskustelun hyödyllisyydestä työni, osaamiseni ja kehittymiseni kannalta.

Turussa \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Osapuolet: toimihenkilö \_\_\_\_\_ ja  
esihenkilö \_\_\_\_\_

## Kehityskeskustelun vuosikello



## Haastattelun suostumuslomake

### Suostumus osallistua opinnäytetyötutkimukseen

Olen saanut tiedot opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta.

Olen saanut tiedot henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa. Minulle on luvattu, että henkilötietojani käsitellään huolellisesti ja tietoturvallisesti eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

Tiedän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tai peruuttaa osallistumiseni tutkimukseen milloin vain. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Turku, xx.xx.xxxx

Osallistun tutkimukseen

---

Suostumuksen vastaanottaja

---

Valtteri Ahonen

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

---

Turun ammattikorkeakoulu on 10 000  
osaajan yhteisö – tulevaisuuden teknillinen  
korkeakoulu ja hyvinvoinnin kehittäjä.  
Koulutamme käytännön huipputaiteilijoita.  
#ExcellenceInAction

 **TURKU AMK**  
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

## Haastattelun saatekirje

### HAASTATTELUN SAATEKIRJE

Opinnäytetyön nimi: Osaaminen keskiöön – toimihenkilöiden perehdytys ja kehityskeskustelu freesauksen kohteina rakennusalan pk-yrityksessä.

Päiväys: 12.3.2024

#### Arvoisa vastaaja

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan haastatteluun, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen henkilöstövoimavarojen kehittämistä tukevien käytäntöjen kehittämisessä. Tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa perehdytyskäytäntöjen ja kehityskeskustelun nykytilaa sekä toimihenkilöiden näkemyksiä kehittämistarpeista ja kehittämisehdotuksista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja päivittää toimihenkilöiden perehdytys- ja kehityskeskustelukäytäntöjä henkilöstöjohtamisen tueksi ja osaamisen varmistamiseksi.

Tämä aineistonkeruu on itsenäinen osa opinnäytetyön aineistonkeruuta. Lupa-aineiston keruuseen on saatu kohdeyrityksen rakennuspäälliköltä. Suostumuksesi haastateltavaksi vahvistat allekirjoittamalla alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi – osan ja antamalla sen haastattelijalle.

Haastattelun tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Sinulla on täysi oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä Sinuun liittyvää aineistoa, jos niin haluat.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Sirpa Erkkilä-Häkkinen, Lehtori, Turun ammattikorkeakoulu

Osallistumisestasi kiittäen,

Valtteri Ahonen

Rakennustekniikka/YAMK-opiskelija

Yhteystiedot

[valtteri.o.ahonen@edu.turkuamk.fi](mailto:valtteri.o.ahonen@edu.turkuamk.fi)