



Rakennuttajien perehdyttämisen kehittäminen

Ville-Markus Savolainen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Tekniikan ala

Insinööri (AMK), Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

Savolainen Ville-Markus

Rakennuttamisen perehdyttämisen kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2024**, 61 sivua

Insinööri (AMK), rakennus- ja yhdyskuntatekniikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Perehdyttäminen on tärkeä osa nykypäivän työelämää, jonka mukana se on myös kehittynyt. Perehdyttämisellä mahdollistetaan tarvittavien tietojen ja talon tapojen opettaminen uudelle työntekijälle, jotta hän oppii keskeiset työtehtävänsä nopeasti ja suoriutuu niissä mahdollisimman hyvin. Laadukkaalla perehdyttämisellä työntekijöiden hyvinvointi kasvaa, jolloin he myös sitoutuvat työtehtäviinsä. Perehdytyksen sisältöön ja kestoon vaikuttavat ennen kaikkea työtehtävien laajuus, eli vastuun kasvaessa myös perehdytysjakso on pidempi.

Rakennuttajalla on merkittävä rooli hankkeiden edistämisessä, jotta ne valmistuvat aikataulussa ja asetetun budjetin raameissa. Laadukkaalla perehdytyksellä uudet rakennuttajat tekevät työnsä oikein ja toimeksiantajan vaatimusten mukaisesti. Tehtävänä oli kehittää rakennuttajien työn kannalta keskeistä työnopastusta laatomalla heille oleellista tietoa sisältävä perehdytysopas. Tavoitteena oli myös kehittää toimeksiantajan olemassa olevaa perehdytysprosessia, jotta se pysyisi laadukkaana myös kireän aikataulun aikana.

Perehdytyksen kehittämisessä on tärkeää ottaa kaikkien osapuolien näkökulmat huomioon. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan monipuolista aineistoa, jota kerättiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Pääasiallisena menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka tehtiin kaikille osapuolille kokonaisuuden hahmottamiseksi. Haastatteluista kerätyn aineiston pohjalta muodostettiin johtopäätöksiä, joita käytettäisiin tarvittavien kehitystoimien tekemiseen sekä rakennuttajan työtä tukevan perehdytysoppaan laatimiseen.

Tuloksina syntyi perehdytysoppaan lisäksi muokattu tarkastuslista perehdytyksen seuraamiseksi. Tämän avulla perehdytettävän ja esihenkilön on selkeämpää seurata perehdytyksen etenemistä ja varmistaa, että kaikki perehdytykset käydään suunnitellussa ajassa. Perehdytysopas tarjoaa oleelliset tiedot rakennuttajan työn kannalta ja tarvittaessa ohjaa oikean tiedon äärelle. Toimeksiantajan nykyinen perehdytys suunnitelma tarjoaa jo hyvän perehdytyksen uudelle rakennuttajalle, mutta perehdytysoppaalla ja selkeämmällä tarkistuslistalla sen laatu pysyy poikkeuksellisessakin tilanteessa korkeana.

Avainsanat (asiasanat)

perehdyttäminen, työnopetus, rakennuttaminen, teemahaastattelu, perehdytysopas

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Savolainen, Ville-Markus

Development of developers' orientation

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 61 pages

Degree Programme in Construction and Civil Engineering. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Work orientation is important part of today's working life, with which it has also developed. Orientation gives new employee adequate information to learn the employer's methods and job's duties. High-quality orientation also increases employee's well-being which makes them commitment to their work. The length and the contents of the orientation depends on how much responsibilities are included in new employees' job.

Developer has important role in completing building projects within planned schedule and budget. New developers learn their jobs quickly and within employer's standards by high quality orientation. The purpose was to improve working instruction by developing an onboarding handbook for it. The task was also to develop employer's existing orientation process, so it holds its quality even in tight schedules.

It's important to take all points of views into account while developing work orientation process. To achieve this, it required many-sided data which was collected with qualitative research methods. The main method in gathering of an overall picture about the orientation process was to use focused interviews for participants. Collected data was used to plan necessary development methods to develop orientation process and onboarding handbook.

As a result, an onboarding handbook was developed and in addition to that, an orientation checklist was modified. With modified checklist, it is easier to follow the orientation process from employee's and employer's perspectives and finish it in time. Onboarding handbook provides relevant information for the new developer's work and, for example, provides contact information for key people. Employer's existing orientation process gives high quality onboarding to the new employee. With onboarding handbook and modified checklist, the orientation process holds its high quality even in extraordinary situations.

Keywords/tags (subjects)

instruction about the workplace, work instruction, real estate development, focused interview, onboarding handbook

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Rakennuttajan perehdyttäminen	3
2.1	Rakennuttajan rooli infrahankkeissa.....	3
2.2	Perehdyttäminen tiivistetysti.....	5
2.3	Perehdytyksen suunnittelu ja toteuttaminen.....	6
2.3.1	Sisältöön vaikuttavat tekijät	8
2.3.2	Ajankohta.....	10
2.3.3	Perehdytystaktiikat.....	12
2.3.4	Perehdyttämismenetelmät.....	13
2.4	Perehdytyksen hyödyt.....	16
2.4.1	Taloudellinen hyöty organisaatiolle	16
2.4.2	Työntekijän hyvinvointi.....	17
3	Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset	20
4	Toteutus	22
4.1	Kehittämistyön menetelmät	22
4.1.1	Tutkimusote	22
4.1.2	Tutkimusstrategia	24
4.1.3	Tiedonhankinta	26
4.2	Aineiston keruu ja kuvaus	27
4.3	Aineiston analyysi.....	30
5	Tulokset	32
5.1	Lähtötilanteen kartoitus.....	32
5.2	Perehdytysprosessi	37
5.3	Perehdytysopas	41
5.4	Yhteenveto ja kehittämistoimet	43
6	Pohdinta	45
6.1	Luotettavuus ja eettisyys	45
6.2	Tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan	48
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	50
	Lähteet	52
	Liitteet	55
	Liite 1. Haastattelurunko lähtötilanteen kartoittamiseksi	55
	Liite 2. Haastattelurunko rakennuttajille	57

Liite 3. Haastattelurunko perehdyttäjiä varten.....	59
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Infrarakentamisen lopputuotteet (Junnonen ym. 2022, 11, muokattu; viitattuna Vainio & Nippala 2021)	4
Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2008, 15)	6
Kuvio 3. Perehdytysprosessin kuusi osa-aluetta (Eklund 2018, 92)	7
Kuvio 4. Perehdytystaktiikoiden ääripäiden ominaispiirteitä (Eklund 2018, 82)	12

1 Johdanto

Työntekijän perehdyttäminen on kehittynyt muun työelämän kanssa useiden vuosikymmenten ajan. Se on prosessi, jota on muovannut monet eri tekijät. Kehittynyt digitalisaatio ei enää sido sitä tiettyyn paikkaan ja aikaan, jonka lisäksi kaksisuuntainen perehdytysprosessi asettaa sekä organisaation että uuden työntekijän vuorollaan perehdyttäjän ja perehdytettävän rooleihin (Eklund 2018, 39 & 182). Työelämän muutokset tekevät perehdyttämisestä jatkuvan prosessin, joka alkaa jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa ensimmäisen työpäivänsä uudessa organisaatiossa ja jatkuu pitkälle tulevaisuuteen nimellisen perehdytysjaksonkin jälkeen (Eklund 2018, 88). Laadukkaan perehdyttämisen tärkeys korostuu varsinkin hyvin vastuullisissa työtehtävissä, kuten vaikkapa rakennuttajan tehtäväkuvassa.

Rakennuttaja on eri rakennushankkeiden edistämisen kannalta merkittävin rooli. Rakennuttajan tehtävät kohdistuvat hankkeen moniin eri vaiheisiin, jonka lisäksi hän on tekemisissä useiden eri osapuolien ja sidosryhmien kanssa. (Junnonen, Aalto & Ahlroos 2022, 14). Infrahankkeet ovat erittäin kriittisiä, sillä ne kohdistuvat ihmisen hyvinvoinnin peruspilareihin kuten esim. tieverkostoon (mts. 10–11). Ammattitaitoinen rakennuttaja mahdollistaa infrahankkeiden valmistumisen aikataulussa ja asetettujen kustannusten puitteissa (Junnonen ja Kankainen 2023, 13). Ensimmäistä kertaa rakennuttajan roolissa toimiville työntekijöille on tärkeää perehdyttää roolinsa vastuut ja tehtävät, jotta heillä on mahdollisuus viedä hankkeet maaliin oikeaoppisesti, asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Oman ammattitaidon kehittäminen organisaatiossa edellyttää sitä, että tuoreelle rakennuttajalle annetaan riittävät valmiudet suoriutua vaativasta tehtävästään.

2 Rakennuttajan perehdyttäminen

2.1 Rakennuttajan rooli infrahankkeissa

Infrahankkeet vaikuttavat suuresti kaikkien ihmisten hyvinvointiin ja jokapäiväiseen elämiseen (Junnonen ym. 2022, 11). Infrarakentamisella tuotetaan mm. liikenneverkostoja ja ympäristöhuollon rakenteita (Junnonen & Kankainen 2023, 8). Hankkeiden lopputuotteet jaetaan kolmeen osaluueeseen (kts. kuvio 1.). Infrarakentaminen kattaa siis käytännössä lähes kaiken rakennetun ympäristön, pois lukien talonrakentamisen rakennukset. (Junnonen ym. 2022, 11). Infrahankkeet ovat monimutkaisia, sillä ne koostuvat useista eri osaprosesseista ja eri alojen toimijoista. Tämän lisäksi

hankkeen lähtötiedot ovat yleensä vähäiset. Infrarakentamisessa rakennuttaja on hankkeen kannalta merkittävin rooli. Hankkeiden sujuvan etenemisen kannalta on tärkeää, että rakennuttaja on aktiivisesti edistämässä hanketta sen alkuvaiheesta aina työn loppuvaiheeseen asti, jolloin työn aikana syntynyt omaisuus luovutetaan sen tulevalle omistajalle. (Mts. 14). Joissain tapauksissa rakennuttajasta voidaan käyttää myös nimitystä tilaaja (Junnonen & Kankainen 2023, 13).

Tontit	Yhdyskunnat	Yhdyskuntien väliset yhteydet
<ul style="list-style-type: none"> • Uudisrakentamisen alueosat • Kiinteistöjen ulkoalueiden huolto • Ympäristö ja muut • Kaivos- ja tuulivoimalahankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kadut • Energiahuolto • Vesihuolto 	<ul style="list-style-type: none"> • Maantiet • Tietoliikenne • Radat • Lentokentät • Vesiväylät ja satamat

Kuvio 1. Infrarakentamisen lopputuotteet (Junnonen ym. 2022, 11, muokattu; viitattuna Vainio & Nippala 2021)

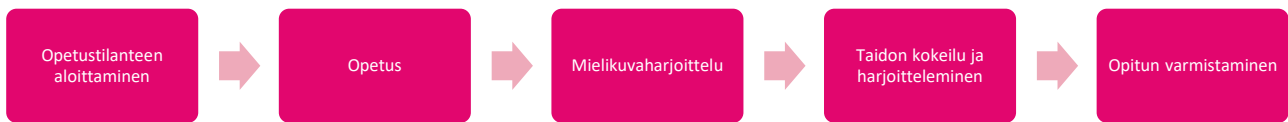
Rakennusalan sopimusasiakirjojen mukaan rakennuttaja on luonnollinen tai juridinen henkilö, jonka lukuun itse rakennustyö tehdään ja työn tulos luovutetaan (Junnonen & Kankainen 2023, 13). Junnoson ja muiden (2022, 43) mukaan rakennuttamiseen kuuluu eri vaiheiden tehtävien hallinta. Rakennuttajan vastuulla on siis esim. hankkeen kannalta keskeisten tavoitteiden asettaminen (Junnonen ym. 2022, 43; Oksanen, Laine & Kaskiaro 2019, luku 1.1.1). Muita keskeisiä tehtäviä ovat suunnitteluvaiheessa tehtävät suunnitteluttaminen ja suunnittelunohjaus sekä rakentamisvaiheen valvominen ja ohjaaminen. Hankkeen johtamisessa on tärkeää tunnistaa eri osapuolet ja toimijat sekä muodostaa ja ylläpitää heidän välilleen luotuja yhteyksiä. (Junnonen ym. 2022, 43–44). Junnonen ja Kankainen (2023, 13) lisäävät vielä, että rakennuttajan vastuulla on myös mm. viranomaislupien hankkiminen, kustannus- ja rahoitussuunnitelmat sekä aikataulujen laatiminen.

Rakennuttajalla on siis suuri vastuu infrahankkeen menestyksekkään toteuttamisen kannalta. Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin itse perehdyttämistä sekä sen suunnittelua. Ensiksi kuvailaan perehdyttämistä tiivistetysti, jonka jälkeen käsitellään sen sisältöä luvussa 2.3.1 ja ajankohtaa luvussa 2.3.2. Tämän jälkeen luvussa 2.3.3 kerrotaan erilaisista perehdytystaktiikoista ja luvussa 2.3.4 käsitellään erilaisia perehdytysmenetelmiä. Koska perehdytystä tehdään jokaisella alalla, niin seuraavissa luvuissa esitetään laadukkaan perehdyttämisen yleiskuva, josta eri alan organisaatiot muokkaavat siitä vaatimustensa mukaisen.

2.2 Perehdyttäminen tiivistetysti

Perehdytyksellä tarkoitetaan käytännössä kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä oppii suorittamaan työtehtävänsä, tuntemaan työyhteisönsä sekä tiedostamaan häneen kohdistuvat odotukset (Ahokas & Mäkelä 2013, *Käsitteet*; Joki 2021, 85). Joen (2021, 85) mukaan hyvällä perehdytyksellä taataan se, että työntekijä oppii suorittamaan työtehtävänsä oikeaoppisesti ja mahdollisimman nopeasti. Kangas ja Hämäläinen (2008, 2) jakavat perehdytyksen eri toimenpiteet kahteen osioon: ”Talo tutuksi” ja ”Työ tutuksi”. ”Talo tutuksi” -osion toimenpiteet sisältävät perehdyttämistä yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin. Näin uusi tulokas oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, sen toimintatavat- ja periaatteet sekä tuntee työpaikkansa kannalta keskeiset ihmiset kuten esihenkilöstön, työkaverit ja asiakkaat. Vastaavasti ”Työ tutuksi” -osio sisältää työhön perehdyttämistä eli työnopastusta. (Mts. 2).

Työnopastuksen avulla uusi työntekijä oppii suorittamaan työtehtävänsä oikeaoppisesti ja turvallisesti sekä ymmärtää siihen liittyvät vastuut ja odotukset. Uudelle työntekijälle tulee opettaa työtehtäviin liittyvät keskeiset tiedot ja taidot sekä tukea häntä itsenäisen ja omatoimisen työskentelyn varmistamiseksi. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2, 13). Kangas ja Hämäläinen (2008, 15) jakavat työnopastuksen viiteen askeleeseen (kts. kuvio 1.). Opastuksen tulee siis sisältää kaikki työn kannalta välttämättömät käytännön asiat kuten erilaiset toimintatavat, säännöt ja tekniikat (Eklund 2018, 96). Kankaan ja Hämäläisen (2008, 13) mukaan työnopastus kytkeytyykin kiinteästi työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaan kehittämiseen.



Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2008, 15)

Ahokas ja Mäkeläinen (2013, *Kenelle tulee antaa perehdytystä*) kertovat että perehdyttämisen tarpeellisuus ei katso työpaikan toimialaa tai kokoa. Järjestelmällinen ja hyvin suunniteltu perehdyttäminen ja työnopastus tulee antaa kaikille henkilöstöryhmille, mukaan lukien esihenkilöstö ja työnantajan ulkopuoliset työntekijät. Näiden lisäksi perehdytyksen piiriin kuuluvat myös vieraskieliset ja ulkomaalaiset työntekijät sekä ulkomaan komennukselle lähtevät työntekijät. (Ahokas & Mäkelä 2013, luku *Kenelle tulee antaa perehdytystä*). Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin perehdytyksen suunnittelusta, jonka avulla mahdollistetaan prosessin oikeanlainen toteuttaminen ja kehittäminen.

2.3 Perehdytyksen suunnittelu ja toteuttaminen

Jotta perehdyttämisprosessi olisi hyödyllinen työkalu niin perehdyttäjälle kuin myös perehdytettävälle, vaatii se huolellista suunnittelua. Suunnittelematonta ja tilanteen mukaan muuttuvaa perehdytystä on mahdotonta lähteä kehittämään, koska tällöin ei ole minkäänlaista prosessia, jota voisi kehittää koko organisaation voimin. Suunnitelmallisuudella siis varmistetaan se, että aiemmin tehdyt virheitä korjataan niiden toistamisen sijasta. (Eklund 2018, 36–37). Jokaisella työpaikalla tulisi olla perehdytykselle oma suunnitelma sekä tarvittava aineisto. Näiden ohella olisi hyvä pitää perehdytyksen keskeisistä asioista tarkistuslistaa, jonka avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä voivat seurata prosessin etenemistä. (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.). Organisaatioilla voi olla olemassa tietynlainen perusrunko perehdytys suunnitelmalle, mutta jokaisen uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen tulisi tehdä tilanne- ja tarvekohtaisesti, ottaen samalla huomioon itse perehdytettävä (Eklund 2018, 76; Kangas & Hämäläinen, 2). Eklund (2018, 92) jakaa perehdytyksen kuuteen osa-alueeseen (kts. kuvio 2), joka toimii perusrunkona ja jonka osa-alueiden

alle voidaan lisätä organisaatiokohtaisia asioita. Ahokkaan ja Mäkelän (2013, *Suunnittelun kokonaisrunko*) mukaan suunnittelulla pyritään asettamaan tavoitteet perehdytykselle, määrittämään sen sisältö sekä jaksottamaan ja jäsentelemään se loogiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 3. Perehdytysprosessin kuusi osa-aluetta (Eklund 2018, 92)

Työsuojelulainsäädännön mukaan uuden työntekijän lähin esihenkilö on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta (Ahokas & Mäkelä 2013, *Vastuu perehdyttämisestä*). Sekä Eklund (2018, 76–77) että Joki (2021, 88–89) täsmentävät että perehdytyksen vastuuhenkilöinä ovat yleensä esimiehen lisäksi myös henkilöstöasiantuntija ja mahdollisesti erikseen nimetyt työntekijät. Eklundin (2018, 36) mukaan on tärkeää varmistaa, että organisaatiossa olevasta roolistaan riippumatta perehdyttäjä on valmis ottamaan myös perehdytettävän tarpeet huomioon. Henkilöstöasiantuntija vastaa yleensä yrityksen yleisesittelyistä ja kokonaisuuden hahmottamisesta, kun taas esimies keskittyy työtehtävien vaatimuksiin ja odotuksiin. Työyhteisön näkökulmasta paras perehdyttäjä olisikin juuri oman yksikön esimies. (Joki 2021, 88–89). Ahokas ja Mäkelä (2013, *Vastuu perehdyttämisestä*) muistuttavat, että ulkopuolisten työntekijöiden kohdalla vastuussa ovat sekä heidät lähettänyt että vastaanottanut työnantaja. Vastuu voi tosin tarkoittaa joko itse työntekijän konkreettista perehdyttämistä tai varmistaa että joku muu hoitaa sen. Tämä siis tarkoittaa, että perehdyttäjänä voi toimia myös talon ulkopuolinen henkilö tai tehtäviä delegoidaan muille vastuuhenkilöille. (Eklund 2018, 76–77).

Vaikka tehtäviä delegoitaisiinkin esim. koulutetulle työnopastajalle, niin tämä ei kuitenkaan siirrä perehdyttämisen kokonaisvastuuta pois esihenkilöltä (Ahokas & Mäkelä 2013, *Vastuu perehdyttämisestä*). Perehdyttäjien valinnassa on huomioitava, että heillä on riittävät valmiudet, tiedot, taidot ja asenteet tehtävän suorittamiseksi. Hyviä perehdyttäjiä ovat varsinkin ne halukkaat ja ammattitaitoiset työntekijät, jotka eivät ole olleet pitkään talossa eli heillä on täten myös oma perehdytysprosessi tuoreessa muistissa. (Joki 2021, 88–89). Työnopastajan perusedellytyksenä taas korostuu hänen oma ammattitaitonsa, myönteinen asenne opastettavia kohtaan sekä motivaatio itse opastustyöhön. Opastajan on pystyttävä luontevaan vuorovaikutukseen opastettaviensa kanssa ja pyrkiä katsomaan asioita heidän näkökulmastaan. Tämän lisäksi itse opastus tulisi tehdä selkeästi ja johdonmukaisesti, samalla kannustaen ja rohkaisten opastettavia. (Kangas & Hämmäläinen 2008, 14). Delegoinnissa on hyvin tärkeää, että jokainen nimitetty vastuuhenkilö tietää oman vastualueensa, jolloin kaikki tarvittavat asiat käydään varmasti läpi sekä vältytään päällekkäisyyksiltä (Eklund 2018, 76–77). Itse sisältöön vaikuttavat monet eri tekijät.

2.3.1 Sisältöön vaikuttavat tekijät

Työntekijälle annettavan perehdyttämisen sisällön vähimmäisvaatimus on määritetty jo Suomen laissa. Työturvallisuuslaki (TTurvL 738/2002, 14§) määrittää työnantajalle vastuun perehdyttää työntekijänsä. Ennen työtehtävien alkua työntekijälle tulee perehdyttää turvalliset työtavat, välineiden oikeanlainen käyttäminen sekä työ- ja tuotantomenetelmät. Näiden lisäksi työntekijä tulisi perehdyttää työpaikkansa työolosuhteisiin, antaa hänelle ohjausta haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä opettaa hänelle tarvittavat huolto- ja korjaustyöt. Näitä asioita tulee myös tarvittaessa täydentää. (TTurvL 738/2002, 14§). Työsopimuslaissa (TSL 55/2001, 3§) on myös määritetty työnantajan vastuu työntekijöiden työturvallisuudesta huolehtimisesta. Tämän lisäksi työnantajan on edistettävä kaikin puolin suhteitaan työntekijöihin kuin myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan tulee myös mahdollistaa työntekijän suoriutuminen työstään muutoksien tapahtuessa sekä edistää hänen kehittymistään työurallaan. (TSL 55/2001, 1§). Lainsäädäntö siis edellyttää ennen kaikkea huolehtimaan työntekijöiden työturvallisuudesta mutta organisaatioilla on yleensä tämän lisäksi omia tavoitteita, joita perehdytyksellä pyritään saavuttamaan (Eklund 2018, 28). Jokaisen organisaation tulisikin miettiä juuri heille sopiva perehdytysprosessi eli mitä he tavoittelevat työntekijän perehdyttämisellä.

Vaikka perehdyttäminen onkin oma prosessinsa, sen tulisi olla osa kaikkea muuta organisaation toimintaa. Perehdyttämisprosessi onkin yksi johtamisen työkaluista, joilla koko organisaatiota vietään kohti määriteltyjä tavoitteita, samalla noudattaen omaa strategiaansa. (Eklund 2018, 27). Perehdytykseen on kuitenkin tärkeää sisällyttää kaikki oleellinen tieto tulevan työtehtävän kannalta, mutta prosessin laajuuteen vaikuttaa esim. työsuhteen kesto (Joki 2021, 86). Sekä Eklund (2018, 28) että Kangas ja Hämäläinen (2008, 3) kertovat että varsinkin lyhyissä työsuhteissa kuten sijaisuuksissa ja kesätöissä, on niukan aikataulun vuoksi keskityttävä perehdyttämään työtehtävien kannalta kaikkein olennaisimmat asiat. Lyhyissä työsuhteissa tavoitteena onkin yleensä työtehtävien nopea oppiminen ja rutiinin kehittäminen. Pitkissä työsuhteissa vastaavasti on tärkeää saada työntekijä osaksi työyhteisöä ja sitä kautta sitoutumaan pitkäksi aikaa organisaatioon (Eklund 2018, 28–29). Ahokas ja Mäkelä (2013, *Perehdytys koskee myös vanhoja työntekijöitä*) huomauttavat kuitenkin, että työsuhteen kestosta riippumatta jokainen työntekijä tarvitsee perehdytystä heidän työtehtäviensä tai työmenetelmiensä muuttuessa.

Uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa jo organisaatiossa muutoksia, jotka vaativat sopeutumista (Eklund 2018, 32). Joen (2021, 86) mukaan perehdytys voi tulla ajankohtaiseksi muillekin kuin uusille tulokkaille. Nykymaailmassa erilaiset koneet, järjestelmät ja menetelmät kehittyvät jatkuvasti mutta myös yritysten liikeideat ja omistajat voivat vaihtua. Muutosten vaatimat perehdytysten täydentämiset voivatkin siis kohdistua joko muutamaan ihmiseen tai jopa koko henkilökuntaan. Oli muutos mikä tahansa, tulee niitä koskevat perehdytykset suunnitella ja toteuttaa erittäin huolellisesti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 3–4). Työterveyslaitoksen (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.) sekä Kankaan ja Hämäläisen (2008, 3–4) mukaan muutokset tekevätkin perehdytyksestä jatkuvan prosessin. Perehdytyksen sisällön kannalta on hyvä huomioida myös työntekijän eri ominaisuudet kuten esim. heidän ikänsä.

Työterveyslaitoksen (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.) mukaan hyvin suunnitellulla perehdyttämällä varmistetaan hyvä työturvallisuus, työn sujuvuus ja työntekijän työkyky riippumatta hänen iästään. Työntekijän ikä voi kuitenkin vaikuttaa tarvittavan perehdytyksen sisällön laajuuteen. Yleensä iäkkäämpi ja työkokemusta jo kartuttanut henkilö omaa selkeämmän käsityksen tulevista työtehtävistään kuin vastaavasti työuransa alussa oleva nuori työntekijä. (Joki 2021, 87). Työterveyslaitoksen (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.) mukaan työntekijän mah-

dollinen kokemattomuus on aina otettava huomioon. Työntekijälle vaikeista asioista on hyvä keskustella etukäteen ja ohjeistaa eri tilanteiden toimintatavoista (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.). Nuoren työntekijän kohdalla perehdytysjakson kannattaakin olla pidempi ja aloittaa se aivan perusasioista. On hyvä muistaa, että organisaatio on lopulta jokaiselle tulokkaalle uusi, riippumatta hänen iästään tai työkokemuksestaan. (Joki 2021, 87). Kokemuksen määrä onkin yksi perehdytyksen kestoon vaikuttava tekijä.

2.3.2 Ajankohta

Perehdytysprosessin kesto on käsityksenä hyvin vaihteleva. Eklundin (2018, 88–89) mukaan perehdytyksen kesto vaihtelee toimialan ja työntekijän tehtävien mukaan, mutta yleisesti puhutaan viikoista tai kuukausista. Kangas ja Hämäläinen (2008, 2) ovat samaa mieltä, sillä yleensä kaikki asiat ovat perehdytettävälle uutta ja opittavaa on siksi hyvin paljon. Hyppänen (2013, *Perehdyttäminen työn alkaessa*) kertoo, että vaativimmat työtehtävät kasvattavat perehdytykseen tarvittavaa aikaa ja yleensä työntekijän perehdytysjakso on yhtä pitkä kuin hänen koeaikansa. Vaikka joidenkin käsityksien mukaan perehdyttämiseen kuuluu lähinnä ensimmäisenä päivänä suoritettut koulutukset, niin prosessina se on vahvasti linkitetty rekrytointiin sekä nimellisen perehdytysjakson jälkeiseen aikaan (Eklund 2018, 88). Perehdyttäminen siis alkaa jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa ensimmäisen työpäivänsä.

Kankaan ja Hämäläisen (2008, 9) mukaan jo työhönottohaastattelussa työntekijälle esitellään yritystä, johon hän on hakemassa töihin. Haastattelun aikana hakijalle voidaan esitellä esim. organisaatiota, asiakkaita sekä talon tapoja. Työsopimuksen tekemisen aikana tulevalle työntekijälle voidaankin jo puhua työsuhdeasioista ja salassapitovelvollisuuksista. Yleiskuvaa voidaan tehostaa entisestään, jos haastateltavan kanssa vierailaan hänen mahdollisella työpisteellään. (Mts. 9). Arthurin (2006, 296) sekä Caldwellin ja Petersin (2018, 32–33) mukaan työpisteen tulisikin olla valmiina uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään mennessä. Ennakkoon kannattaa järjestää esim. tarvittavat laitteet, työvaatteet ja käyntikortit, jotta aikaa ei tuhjata niiden odotteluun (Arthur 2006, 296–297; Hyppänen 2013, *Perehdyttäminen ennen työn alkua*).

Ensimmäinen työpäivä kannattaa käyttää mieluiten kokonaan perehdyttämiseen. Päivä aloitetaan ensin tutustumisella, jonka jälkeen edetään varsinaiseen perehdytykseen. Aluksi käydään läpi or-

ganisaation yleisperehdytykset, josta edetään oman yksikön tai osaston perehdytyksiin. Tämän jälkeen voidaan keskittyä itse työtä koskeviin asioihin, kuten työtehtäviin, työvälineisiin jne. (Hyppänen 2013, *Perehdyttäminen ennen työn alkua*). Tietoa ei kuitenkaan kannata tarjota liiallisissa määrin kerralla. Uusi työntekijä on yleensä stressaantunut perehdytyksen aikana eikä todennäköisesti sisäistä kaikkia läpikäytyjä asioita (Eklund 2018, 49 & 51). Asioiden muistamisen tehostamiseksi tietoa kannattaakin tarjota sopivissa määrin.

Työterveyslaitos (Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.) ohjeistaa organisaatioita varaamaan perehdytykselle riittävästi aikaa ja jakamaan isot kokonaisuudet pienemmiksi palasiksi, jolloin uusien työntekijöiden on helpompi sisäistää asioita. Koska uutta tietoa on yleensä runsaasti, niin perehdytysmateriaalia kannattaa jakaa työntekijöille myös kirjallisessa muodossa (Hyppänen 2013, *Perehdyttäminen ennen työn alkua*). Esimerkiksi erilaiset perehdytykseen liittyvät käsikirjat ovat tärkeää materiaalia, jotka auttavat uusia työntekijöitä heidän ensimmäisinä työpäivinä. Käsikirjat sisältävät hyvin olennaista tietoa ja niiden päätehtävänä onkin juuri organisaation esitteleminen. (Godinho, Reis, Carvalho & Martinho 2023. 18–19). Caldwellin ja Petersin (2018, 32; viitattu Sutton & Griffin 2004) mukaan juuri oppailla ja käsikirjoilla mahdollistetaan kaiken työnteon kannalta kriittisten asioiden löytyminen yhdestä luotettavasta, järjestelmällisestä lähteestä. Eklundin (2018, 110) mukaan uuden työntekijän oppiminen ja sopeutuminen organisaatioon jatkuu, vaikka nimellinen perehdytysjakso tulisikin päätökseensä. Perehdytyksen jälkeen onkin varmistuttava siitä, että työntekijä on sisäistänyt kaikki tarvittavat asiat.

Perehdytysjakson aikana perehdytettävälle on mahdollisesti herännyt erilaisia mietteitä ja kysymyksiä, joita on tärkeää käydä läpi perehdytyksen jälkeen. Asioita voidaan käsitellä esim. kehityskeskusteluissa, joiden avulla voidaan seurata työntekijöiden kehittymistä. (Eklund 2018, 110–111). Työnopastuksessa osaaminen tulisi vastaavasti varmistaa esim. työnäytteiden tai haastattelujen avulla (Kangas & Hämäläinen 2008, 13). Lisäksi perehdytyksen aikana kannattaa pitää perehdyttäjän ja perehdytettävän välisiä seurantakeskusteluja, joiden avulla seurataan perehdytyksen etene- mistä ja mahdollistetaan molemminpuolisen palautteen kerääminen (Eklund 2018, 122).

Perehdytyksestä kerätty palaute on tärkeää, sillä se sisältää prosessin kehittämisen kannalta hyvin arvokasta tietoa. Palaute voi olla vertaispalautetta, esimiehen ja perehdyttäjän antamaa pa-

lautetta perehdytettävälle tai suoraa palautetta työskentelystä esim. asiakkaan kautta. Palautetyypit kuitenkin eroavat toisistaan (Mts. 124–125). Eklundin (2018, 125) mukaan Zakin (2017) tutkimuksessa todettiin, että esimiehen antama palaute pyrkii yleensä ohjaamaan, kun taas vertaispalaute, eli kollegalta toiselle liikkuva tieto, on sisällöltään arvokkaampaa. Vertaispalaute onkin siksi hyödyllisempää, sillä organisaatiossa jo oleva työntekijä pystyy esimiestä paremmin asettautumaan samaan tilanteeseen kuin perehdytettävä. (Mts. 124–125). Perehdytyksen sisällön ja keston ollessa selvillä, määritetään seuraavaksi perehdytyksen käytännön toteutus.

2.3.3 Perehdytystaktiikat

Organisaation perehdytystaktiikat ovat yleensä kahden ääripään, muodollisen ja joustavan välillä (ks. kuvio 4.), painottuen enemmän tai vähemmän jompaankumpaan suuntaan (Eklund 2018, 81–82). Muodollisen ja joustavan taktiikan erona on uuden työntekijän rooli perehdytyksessä. Muodollisessa taktiikassa on tarkoituksena sovittaa työntekijä osaksi organisaation kulttuuria mahdollisimman tehokkaasti, jolloin perehdytettävän työntekijän rooli jää hyvin passiiviseksi. Vastaavasti joustavassa taktiikassa työntekijä on aktiivisemmassa roolissa eli häntä kannustetaan olemaan oma-aloitteinen, hänen ominaisuuksistansa ollaan kiinnostuneita ja hänen näkökulmansa otetaan huomioon. On tärkeää tiedostaa, että ei ole olemassa oikeita ja vääriä taktiikoita vaan jokaiselle organisaatiolle sopii eri taktiikat. Tehokas perehdytysprosessi yleensä vaatii näiden eri taktiikoiden yhdistelemistä organisaation tarpeiden täyttämiseksi. (Mts. 86).

Muodollinen	Joustava
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllinen • Muodollinen ajanjakso • Vaiheittain • Ennalta määrätty • Roolimalli • Identiteetin hajottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöllinen • Epämuodollinen ajanjakso • Sattumanvarainen • Vaihteleva • Itseoppiminen • Identiteetin vahvistaminen

Kuvio 4. Perehdytystaktiikoiden ääripäiden ominaispiirteitä (Eklund 2018, 82)

Perehdytysprosessi jää helposti hyvin muodolliseksi, yksisuuntaiseksi toiminnaksi, jossa uudelle työntekijälle esitellään organisaatiota samalla muovaten hänestä halutun mukaista palasta osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tällä tavoin organisaatio tulee hyvin tutuksi työntekijälle, mutta organisaatio ei taas tutustu häneen. (Baker 2022, 57–58). Eklundin (2018, 39) mukaan prosessista tulee kaksisuuntainen, kun sekä työntekijä että organisaatio toimivat vuorollaan perehdyttäjän ja perehdyttäjän rooleissa. Juuri palkattu työntekijä pystyy katsomaan organisaatiota uusin silmin, joka yleensä heijastuu kehitysehdotuksina sekä nykyisten toimintatapojen ja käytäntöjen kyseenalaistamisena. Tämä edellyttää organisaatiolta avoimuutta uusille ideoille sekä työntekijältä oma-aloitteisuutta. Tehokkaalla perehdytyksellä uusi työntekijä kokee olevansa merkityksellinen organisaatiossa ja vastaavasti organisaatio ymmärtää perehdytettävän yksilön tuoman panoksen merkityksellisyyden. (Mts. 39–40). Yksisuuntaisen perehdytyksen muuttaminen kaksisuuntaiseksi vaatii työntekijän huomioimista.

Perinteisen työllistämisen mallin rikkominen edellyttää ensiksi esihenkilöiden ajattelumallin muuttamista. Esihenkilöiden kannattaa ajatella organisaation koostuvan työntekijöiden sijasta erilaisista ihmisistä ja heidän vahvuuksistaan. Vahvuus voi olla lähes mitä tahansa organisaatiota hyödyttävää esim. organisointi- ja valmistelukykyä tai muiden työntekijöiden auttamista uuden teknologian käyttöönotossa. Näiden vahvuuksien löytämiseksi kannattaa varata alussa oma tietty aikansa, jolloin uudelle työntekijälle voidaan esittää juuri hänelle räätälöityjä kysymyksiä sekä keskustella organisaation tarpeista. (Cable, Gino & Staats 2013, 26–27). Kaikki havaitut kyvyt ja vahvuudet eivät välttämättä hyödytä organisaatiota, mutta työntekijän silmissä se antaa yhtiöstä positiivisemmän kuvan (Baker 2022, 58; Cable ym. 2013, 27). Cablen ja muiden (2013, 27) mukaan työpaikan tulisi ennen kaikkea olla mahdollisuus ilmaista itseään työntekijänä. Sopivien taktiikoiden määrittämisen jälkeen tulee valita perehdyttämismenetelmät.

2.3.4 Perehdyttämismenetelmät

Perehdytyksen käytännön toteutukselle on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja. Yleisimpiä tapoja ovat erilaiset koulutustilaisuudet ja ohjaajan opastuksella tapahtuva työssä oppiminen. Näiden lisäksi on vielä erilaisia keskustelutyyppejä ja itseopiskelumenetelmiä, kuten esim. videot ja kirjat. (Eklund 2018, 78–79). Bakerin (2022, 63) mukaan perehdyttämisen aikana työntekijöiden välisiä suhteita voidaan parantaa nimeämällä uudelle työntekijälle mentori.

Mentori on organisaatiossa oleva kokeneempi työntekijä, jonka avulla perehdytettävä oppii talon tavoille. (Baker 2022, 63; Eklund 2018, 183). Eklund (2018, 183–184) muistuttaa että vaikka mentori onkin kokeneempi työntekijä, niin jo yhden vuoden kokemus organisaatiossa riittää kyseiseen tehtävään. Tällöin hänellä on todennäköisesti oma perehdytysprosessinsa tuoreessa muistissa, jolloin mentori voi samaistua uuden työntekijän, eli aktorin tilanteeseen. Aktorille jaetaan tietoa, joka on muodostunut mentorin omista kokemuksista ja tehdyistä virheistä. Mentorointi onkin tehokas tapa jakaa hiljaista tietoa, joka on vahvasti organisaation kulttuuriin liittyvää kirjoittamattomaa tietoa. (Mts. 183–184). Bakerin (2022, 63) ja Eklundin (2018, 155) mukaan siihen kuuluvat monet kirjoittamattomat säännöt, toimintatavat ja käytänteet, joiden avulla työntekijä oppii toimimaan oikein organisaatiossa. Mentoroinnin onkin havaittu parantavan työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. (Bowers, Thal & Elshaw 2023, 166; Caldwell & Peters 2018, 32; viitattuna Van Dyne & Pierce 2004). Caldwellin ja Petersin (2018, 32; viitattuna Bierema & Hill 2005) mukaan mentorointi kannattaa aloittaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää esim. etäyhteyden avulla.

Etätyöskentely ja siitä seurannut digitaalinen perehdytys eivät ole täysin uusia henkilöstöasiantuntijoiden keksintöjä, vaikka covid-19 pandemia tekikin niistä uuden arjen lähes kaikille yrityksille. Digitaalisuutta on aiemmin hyödynnetty esim. tilanteissa, joissa työntekijä ja työpaikka ovat maantieteellisesti katsottuna hyvin kaukana toisistaan. (Baker 2022, 68; Sani, Adisa, Adekoya & Oruh 2023, 638; viitattu lähteeseen Goodermote 2020). Eklundin (2018, 182) mukaan digitaalisessa ympäristössä suoritettun perehdyttämisen etuna on sen sitoutumattomuus paikkaan ja aikaan, eikä itse perehdyttäjänkään tarvitse olla välttämättä läsnä tilanteessa. Tosin etätyöskentelyn aikana moni työtehtävä tehdään itsenäisesti, jolloin kommunikaatio on myös haasteellisempaa. Yhteistyö ei siis saa unohtua organisaatiossa, vaikka työkaverit eivät enää istuisikaan samassa huoneessa. (Baker 2022, 71–72). Vaikka etätyöskentelyllä onkin useita hyötyjä, niin tutkimusten mukaan menetelmällä on myös useita haittoja.

Bakerin (2022, 71) mukaan etätyöskentelyssä työn ja vapaa-ajan rajat helposti hälvenevät, jolloin työntekijöillä on yleensä vaikeuksia vaihtaa vapaalle työpäivänsä jälkeen. Tämän lisäksi Sanin ja muiden (2023, 642) tekemän tutkimuksen mukaan digitaalisessa perehdytyksessä havaittiin kolme keskeistä negatiivista piirrettä. Tutkimuksen ensimmäisenä havaintona oli työntekijöiden vaihtelee-

vat mielipiteet liittyen digitaalisen perehdytyksen tarjoamiin sosiaalisen kanssakäymisten määrään. Introvertit suosivat digitaalista perehdyttämistä ekstrovertejä enemmän, sillä digitaalisessa ympäristössä he kokivat vähemmän ryhmäpainetta. Fyysiset, sosiaaliset kanssakäymiset ovat kuitenkin tärkeitä työntekijän itseluottamuksen sekä motivaation ja työtyytyväisyyden edistämisen kannalta. (Mts. 642–644 & 646). Ensimmäiset viikot ovat yleensä lähes hermoja raastavia uusille tulokkaille, mutta digitaalisessa ympäristössä he kokivat entistä enemmän stressiä ja ahdistusta yrittäessään sopeutua uuteen digitaaliseen maailmaan (Mts. 642; viitattu lähteeseen Faragher 2020).

Seuraavaksi tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät eivät kokeneet työtään tärkeäksi. Digitaalisessa ympäristössä itsensä eristäytyneeksi tunteneet työntekijät kokivat työnsä todennäköisemmin merkityksettömäksi. Sekä fyysisten kanssakäymisten puuttuminen että työn kokeminen merkityksettömäksi heijastuivat työtyytyväisyyden ja motivaation vähenemisenä, jotka taas vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kolmas ja viimeinen havainto liittyi työntekijöiden ja työnantajan välisiin suhteisiin. Tutkimuksessa havaittiin digitaalisessa ympäristössä työskentelyn laskevan luottamusta työnantajaa kohtaan. Työntekijöiden mukaan luottamuksen vähenemisen syyinä olivat läpinäkyvyyden puute sekä mikromanageroinnista aiheutuva tilanne, jossa työntekijät eivät voineet olla omia itsejään. (Mts. 647–649). Bakerin (2022, 69) mukaan nykypäivänä pandemian jälkeen monet työntekijät hyödyntävätkin hybridityöskentelyä, jolla saadaan niin kontaktityön kuin myös etätöiden tuomat edut ja hyödyt. Digitaalisuus tuo kuitenkin monia hyötyjä esim. perehdytysmateriaaliin käyttämiseen.

Digitaalisuus mahdollistaa visuaalisesti selkeämmän ja paremmin omaksuttavan materiaalin sekä proaktiivisen toiminnan eli materiaaliin voi halutessaan palata ja hakea siitä tietoa. Perehdyttämisen kannalta keskeisiä digitaalisia materiaaleja ovat mm. yhtiön sisäiset materiaalit ja ohjelmistot sekä erilaiset ohjeet ja säännöt. (Eklund 2018, 182). Esimerkiksi rakennusalalla on käytössä ePerehdytys -niminen verkkokoulutus, joka toimii yleisperehdytyksenä työntekijälle ennen kuin hän saapuu itse työmaalle. Tämän avulla työmaalla voidaan heti keskittyä työmaakohtaisiin perehdytyksiin ja syventyä sen erityispiirteisiin. (ePerehdytys n.d.). Digitaalisuuden ohella myös uusien perehdytettävien määrä tulisi ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon.

Eklundin (2018, 180–181) mukaan perehdytyksen toteutuksessa kannattaakin harkita perehdyttävien välistä yhteistyötä, jos organisaatiossa aloittaa samaan aikaan useampi uusi työntekijä. Työntekijöille voidaan suunnitella esim. yhteisiä koulutustilaisuuksia ja työpajoja. Uusilla työntekijöillä on usein myös tuoreen näkökulman tuomia ehdotuksia ja näkemyksiä perehdytysprosessin kehittämiseen. Yhteistyöllä mahdollistetaan myös vertaistuki perehdytettävien välillä, jolloin he voivat käsitellä yhdessä perehdytykseen liittyviä asioita ja haasteita. (Mts. 180–181).

Seuraavassa luvussa käydään läpi hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen tuomia hyötyjä organisaatiolle sekä itse perehdytettävälle. Hyvä perehdytys ennen kaikkea antaa uudelle työntekijälle oleelliset tiedot työnsä suorittamiseen, mutta se myös parantaa hänen työhyvinvointiaan. Organisaatiolle se tietää taloudellista hyötyä, parempaa yrityskuvaa ja vähentää työntekijöiden ei-toivottua vaihtuvuutta.

2.4 Perehdytyksen hyödyt

2.4.1 Taloudellinen hyöty organisaatiolle

Uuden työntekijän rekrytointi sekä perehdyttäminen vaatii organisaatioilta paljon resursseja, jotta ne osoittautuisivat myöhemmin kannattaviksi toimiksi (Eklund 2021, 32–33). Myös Kangas ja Hämmäläinen (2008, 5) muistuttavat että vaikka laadukkaallakin perehdytyksellä on oma hintansa, niin se ei ole kuitenkaan yhtä suuri kuin vastaavasti huonolaatuisen perehdytyksen aikaansaamien virheiden aiheuttamat kustannukset. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä varmistetaan vähemmän virheitä tekevä työntekijä, jolloin organisaatio säästää rahaa ja aikaa (Mts. 5).

On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että uuden työntekijän saapuminen organisaatioon on muutos, joka aiheuttaa tuottavuudessa aina hetkellisen laskun. Laadukkaalla perehdytyksellä voidaan pienentää tämän hetkellisen laskun suuruutta ja kestoja, mutta huonosti tehty perehdytys taas voi pahimmillaan johtaa uuden työntekijän irtisanoutumiseen. Irtisanoutunut työntekijä johtaa siihen, että uuden työntekijän palkkaukseen vaadituille investoinneille ei saada minkäänlaista vastinetta. (Eklund 2021, 32–33). Perehdytykseen kannattaa siis panostaa, sillä irtisanoutuneen työntekijän korvaaminen aiheuttaa huomattavasti suurempia kustannuksia, jopa moninkertaisesti hänen tulevaan palkkaansa verrattuna. Farren (2007, 1) antaa hyvänä esimerkkinä The Wynhurst Groupin (2007) tekemän tutkimuksen, jossa arvioitiin työntekijän korvaamisesta aiheutuvien kustannuksien

olevan jopa kolme kertaa hänen tulevan palkkansa suuruinen. Arthur (2006, 290) on myös samoilla linjoilla ja kertoo kustannuksien olevan n. 2,5 kertaa tulevan työntekijän vuosittaisen palkan verran.

Uuden työntekijän rekrytoiminen aiemman, irtisanoutuneen tilalle voi viedä huomaamattakin paljon rahaa ja aikaa. Erilaisia kuluja aiheuttavat mm. virheiden ja sekaannuksien selvittämiset, tapaturmien hoitaminen sekä tietämättömän työntekijän vaarantamat asiakassuhteet (Kangas & Hämäläinen 2008, 5). Bakerin (2022, 58–59) mukaan työntekijän korvaaminen voi kestää jopa useita kuukausia ja tältä ajanjaksolta aiheutuvia taloudellisia menetyksiä ei välttämättä edes sisällytetä viralliseen kirjanpitoon. Tarkemmin tarkasteltuna, korvaamisprosessi alkaa työntekijän irtisanoutumisesta tai irtisanomisesta ja jatkuu aina siihen pisteeseen asti, kunnes hänet korvannut työntekijä on asetettujen tavoitteiden kannalta tuottava organisaatiolle (Mts. 58–59). Työntekijöiden vaihtuvuus voi näkyä myös organisaation ulkopuolella.

Ihmisillä on yleensä jostakin yrityksestä tietynlainen mielikuva, joka on muovautunut heidän omista kokemuksistaan sekä muiden kertomista mielipiteistä. Tämä mielikuva, myös yrityskuvaksi kutsuttu käsite, vaikuttaa vahvasti työnhakijoiden haluun hakea töihin johonkin yritykseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5). Joen (2021, 88) mukaan nämä mielikuvat, varsinkin negatiiviset, säilyvät ihmisten mielissä pitkään ja niitä on vaikea muuttaa. Farrenin (2007, 4–5) mukaan onkin tärkeää varmistaa, että tuleva työ vastaa myös työpaikkailmoituksessa ja rekrytointiprosessissa esiteltyä työnkuvaa. Epärealistiset kuvaukset tulevasta työstä ja sen vastuista heikentävät organisaation mainetta työmarkkinoilla ja alentavat nykyisten, pitkäaikaisiin työsuhteisiin haluttujen työntekijöiden sitoutuvuutta organisaatiota kohtaan. Jos työnantajan odotukset uuden työntekijän suhteen ovat hyvinkin kohtuuttomia, niin tämä johtaa pahimmillaan uuden työntekijän irtisanoutumiseen. (Mts. 4–5). Laadukas perehdyttäminen on siis hyvä tapa parantaa omaa yrityskuvaa potentiaalisena työnantajana sekä yhteistyökumppanina esim. oppilaitoksille. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5).

2.4.2 Työntekijän hyvinvointi

Työntekijöiden vaihtuvuus linkittyy vahvasti työntekijöiden hyvinvointiin. Jos työntekijä on alusta asti tyytyväinen, niin hän todennäköisemmin myös pysyy uudessa työpaikassaan. Uuden työsuh-

teen alkuhetket ovat sitoutumisen kannalta kriittisintä aikaa, koska tällöin uudet työntekijät todennäköisimmin irtisanoutuvat (Baker 2022, 58). Bakerin (2022, 60) mukaan vaihtuvuus on korkeimmillaan juuri ensimmäisen 90 päivän aikana, Work Instituten (2019) tutkimuksen mukaan tämän ajanjakson aikana jopa 43 % uusista työntekijöistä lopetti uudessa työpaikassaan. Myös Kangas & Hämäläinen (2008, 4–5) puoltavat edellä mainittua havaintoa, sillä uuden työntekijän saama ensivaikutelma uudesta työpaikastaan vaikuttaa vahvasti hänen työmotivaatioonsa. Päätös pysyä juuri tässä työpaikassa tapahtuukin hyvin nopeasti työntekijän omassa mielessä (Mts. 4–5).

Uusille työntekijöille on tärkeää, että he tuntevat itsensä tervetulleeksi uudessa työpaikassaan. Olonsa tervetulleeksi kokeva työntekijä tuntee, että hänestä välitetään, jolloin hänen työmotivaationsa kasvaa ja hän voi paremmin keskittyä työntekoon. (Arthur 2006, 293–294; Kangas & Hämäläinen 2008, 4–5). Sekä Eklund (2018, 35–36) että Kangas ja Hämäläinen (2008, 4–5) painottavat että juuri laadukkaalla perehdytyksellä ja opastuksella on suuri vaikutus tähän työmotivaatioon, joka on myös keskeisin tekijä poissaolojen ja vaihtuvuuden määrissä. Eklundin (2018, 34–35) mukaan on tutkittu, että ensimmäisen 90 päivän aikana saatu tuki ja opastus vaikuttivat enemmän työntekijän sitoutumiseen ja työn tuloksiin, kuin vastaavasti tämän ajanjakson jälkeen saatu tuki. Arthurin (2006, 293–294) mukaan työntekijän kannalta jo hyvinkin oleellisten asioiden kuten esim. oikeanlaisesta vaatetuksesta ja yrityksen ruokailumahdollisuuksista informoiminen sekä mihin tahansa kysymyksiin vastaaminen tekevät työntekijän olon mukavammaksi. Bowers ja muut (2023, 166) muistuttavat että työtyytyväisyyden kasvun taustalla on myös perehdytyksessä asetetut selkeät tavoitteet.

Farrenin (2007, 4–5) mukaan sekä työnantajan että uuden työntekijän on hyvä tiedostaa molempiin kohdistuvat realistiset odotukset. Työn mielekkyys kasvaa, kun työntekijä osaa hahmottaa omat työtehtävänsä osana laajempaa organisaation kokonaisuutta sekä kokee että hänen työllään on tarkoitus (Cable ym. 2013, 27; Kunnollinen perehdytys kannattaa aina n.d.). Roolien, odotusten ja vastuiden ollessa selkeitä, työntekijä voi myös uppoutua työhönsä paremmin (Bowers ym. 2023, 166). Työntekijän motivaatiota voidaan lisätä sillä, että perehdytyksen aikana hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita myös ihmisenä eikä pelkkänä työntekijänä (Cable ym. 2013, 27–28; Farren 2007, 5–6). Työntekijäkeskeinen perehdytysprosessi mahdollistaa sen, että työntekijät voivat olla

omia itsejään ja hyödyntää omia vahvuuksiaan. Tämä myös vähentää työntekijän kokemuksen haitallisen stressin määrää, lisää luovuutta sekä kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Cable ym. 2013, 27–28). Yhteenkuuluvuudella parannetaan organisaation työntekijöiden yhteistyötä.

Työnantajan on tärkeää saattaa työntekijät yhteen ja mahdollistaa heidän tutustumisensa toisiinsa (Cable ym. 2013, 27; Farren 2007, 5–6). Tätä edellytetään myös työsopimuslaissa, jonka mukaan työnantajan on edistettävä työntekijöidensä keskinäisiä suhteita (TSL 55/2001. luku 2, 1§). Farrenin (2007, 5–6) mukaan organisaation sisäinen yhteistyö on tärkeää sen toiminnan kannalta mutta myös työntekijän henkisestä näkökulmasta. Uudelle työntekijälle onkin tärkeää tarjota mahdollisuus esitellä itsensä omien vahvuuksiensa ollessa pääosassa, jolloin hän voi mukautua paremmin uuteen ympäristöönsä (Cable ym. 2013, 27). Työntekijän kannattaa hyödyntää uuden tulokkaan statustaan kysymällä paljon kysymyksiä sekä tutustumalla organisaation avainhenkilöihin. Avainhenkilöihin tutustumalla uusi työntekijä pääsee nopeammin osaksi organisaatiota sekä tuntee työnsä organisaation kannalta merkitykselliseksi (Caldwell & Peters 2018, 32; viitattuna Brown 2007; Rousseau 1990). Työntekijän itsetunto kasvaa, kun hän tietää kenen puoleen voi kääntyä tilanteessa kuin tilanteessa (Farren 2007, 5–6). Organisaation kehittäminen vaatii jokaisen henkilön osallistumista kehittämisprosessiin.

Organisaation kannattaa yhdessä keskustella kehitys- ja yhteistyöstä koko henkilöstönsä voimin, aina ylintä johtoa myöten (Caldwell & Peters 2018, 33; Farren 2007, 5–6). Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna ylimmän johdon kannattaa puhua nimenomaan organisaation arvoista ja kulttuurista, näyttääkseen oman sitoutuneisuutensa organisaatioon. Myös toimitusjohtajan kannattaa olla järkevällä tavalla läsnä uusien työntekijöiden saapuessa organisaatioon. (Farren 2007, 6). Jotta työntekijät haluaisivat sitoutua organisaatioon, tulee heidän työnantajansa olla vastaavasti sitoutunut työntekijöidensä hyvinvointiin. Työnantajan tulee huomioida niinkin yksinkertaiset asiat kuin oikeanlaisten sanavalintojen käyttäminen. Sallittujen ja kiellettyjen asioiden sijasta kannattaa enemmän keskustella toiminta- ja menettelytavoista. Oikeanlaiseen, informatiiviseen sävyyn esitetyt odotukset työntekijää kohtaan luovat molemminpuolista kunnioitusta, joka taas on yksi tuottavuuden kulmakivistä. Sitoutunut työnantaja saa vastapalveluksena motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat valmiita panostamaan työntekoon organisaation hyväksi. (Arthur 2006, 291–292).

Teoriapohjan avulla muodostettiin yleiskuva laadukkaasta perehdytysprosessista. Aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta kerätty tieto kertoo perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavista asioista, oikeanlaisista toteuttamistavoista sekä laadukkaan prosessin tuomista hyödyistä. Tätä kokonaiskuvaa hyödynnettiin tämän kehittämistyön toteuttamisessa.

3 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Toimeksiantajan rakennuttajat ovat keskeisessä roolissa infra-alan työmaiden edistämässä jo suunnitteluvaiheesta lähtien. Heidän työnkuvansa on hyvin laaja ja siihen liittyy paljon vuorovaikutusta eri osapuolien kuten esim. urakoitsijoiden ja viranomaisten kanssa. Rakennuttajien taustat voivat myös vaihdella suuresti, joillakin voi olla jo työkokemusta vastaavista töistä ja jotkut taas ovat ensi kertaa infrahankkeiden rakennuttamisessa mukana. Työntekijöiden ominaisuuksista riippumatta hyvällä perehdyttämällä mahdollistetaan se, että jokainen rakennuttaja oppii hankkeiden kannalta keskeiset tehtävät ja vastuut mahdollisimman nopeasti. Tällöin infrahankkeet vievät oikeaoppisesti loppuun asti, toimeksiantajan laatuvaatimuksien mukaisesti. Opinnäytetyön perehdytykseen liittyvä aihe valikoitui eri tekijöiden perusteella.

Opinnäytetyön tekijä on aiemmin suorittanut harjoitteluita kahtena kesäsesonkina, jolloin toimeksiantajan toimintatavat ja rakennuttajien tiimi olivat jo valmiiksi tuttuja. Aiheena oleva perehdytyksen kehittäminen on myös kiinnostava, koska rakennuttajan työ on hyvin monipuolista ja merkittävää hankkeiden läpimenojen kannalta. Poikkeuksellisesta tilanteesta johtunut puutteellinen perehdytys on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, sillä sen kehittämisessä on tärkeää ottaa kaikkien osapuolien näkökulma huomioon. Tiedossa oli kuitenkin jo, että rakennuttajien työntekoa halutaan tukea kirjallisen materiaalin, tässä tilanteessa perehdytysoppaan avulla.

Tutkimusongelmaksi muodostui siis aluksi uusia rakennuttajia tukevan perehdytysoppaan puute. Tutkimuksen edetessä ongelmaa laajennettiin myös itse perehdytysprosessiin, johon uudet työntekijät olivat tyytymättömiä. Tyytymättömyys johtui poikkeuksellisesta tilanteesta, jossa toimeksiantajan rakennuttajien tiimissä tapahtui pienessä ajassa suurta vaihtuvuutta, jolloin uusia perehdytettäviä oli kerralla useita, ja vastaavasti kokeneempia työntekijöitä vähemmän.

Tavoitteena oli siis kehittää perehdytysprosessia, jotta se toimisi myös poikkeuksellisen suurten vaihtuvuuksien aikana. Tätä varten perehdytyksen nykytilanne tuli kartoittaa ja verrata sitä rakennuttajien kokemuksiin. Näin nykyisestä prosessista löydetään jo toimivat asiat sekä kehitystä vaativat osa-alueet. Tämän lisäksi tavoitteena oli laatia rakennuttajien työtä tukeva käsikirjatyyppinen perehdytysopas. Perehdyttämisen prosessin kehittämisessä ja perehdytysoppaan laadinnassa oli tavoitteena tehdä siitä toimeksiantajan toiveiden mukainen eli kehitystoimet myös parantaisivat perehdytyksen laatua.

Tehtävänä oli siis tutkia ja kehittää toimeksiantajan rakennuttajien tiimin perehdytystä ja työnopastusta, jotta se tukisi rakennuttajien työtä. Laadukkaalla perehdytysprosessilla varmistetaan, että uusi rakennuttaja oppii tekemään työtehtävänsä toimeksiantajan toimintatapojen mukaisesti, riippumatta perehdytettävien määrästä. Oppaalla taas vähennetään epäselvyyksiä työnkuvan kannalta, joiden selvittäminen vie aikaa itseltä sekä työkavereilta. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat siis seuraavat:

- Minkälainen perehdytysprosessi toimeksiantajalla on tällä hetkellä käytössä ja miten se on tähän mennessä toiminut
- Minkälainen perehdyttäminen ja työnopastus tukisi uusia rakennuttajia heidän työsuhteensa alussa
- Miten perehdyttämisen prosessia voitaisiin kehittää, jotta se hyödyttäisi sekä työntekijää että organisaatiota.

Tutkimuksen alussa ei ollut tiedossa yhtä selkeää kehitystä vaativaa osa-aluetta, joten tutkimustoimet kohdistettiin prosessin kokonaiskuvaan. Tämän vuoksi esim. yksittäisten perehdytysten sisältöä ei tutkittu tarkemmin. Kehittämistoimet kohdistettiin vain rakennuttajan tiimiin eikä esim. henkilöstöasiantuntijoiden tiimin pitämiin perehdytyksiin. Tämä rajaus tehtiin sen vuoksi, että esim. HR-tiimi pitää kaikille organisaation työntekijöille perehdytyksiä, kun taas tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä on juuri rakennuttajat ja heidän perehdyttämisenä. Rakennuttajatiimi on monialainen, jonka vuoksi perehdytysoppaasta pyrittiin tekemään kaikkia rakennuttajia yleisellä tasolla hyödyttävä kokonaisuus, jolloin siihen ei sisällytettäisi liian yksityiskohtaista tietoa eri tuotealueilta.

Kehitystyö aloitettiin lähtötilanteen kartoittamisella, jossa pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva sen hetkisestä rakennuttajan perehdyttämisprosessista. Kartoitus tehtiin nykyisten dokumenttien läpikäymisellä sekä perehdyttämisen vastuuhenkilöiden haastatteluilla. Tämän jälkeen haastateltiin tiimin rakennuttajia, joilla perehdyttämisjakso olisi tuoreessa muistissa. Useilla eri näkökulmilla pyrittiin ottamaan kaikki perehdytyksen osapuolet huomioon.

4 Toteutus

4.1 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön suunnittelu aloitettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, tuolloin aiheeksi annettiin rakennuttajien perehdyttämisen kehittäminen ja työnimikkeeksi rakennuttajan käsikirja. Aloituspalaverissa asetettiin tutkimukselle halutut rajaukset, työn vaiheet sekä pohdittiin haluttua lopputulosta. Kehittämistyöstä syntyisi lopuksi rakennuttajille tarkoitettu käsikirjatyypinen perehdytysopas. Kehittämistyön kohderyhmänä toimi toimeksiantajan rakennuttajatiimin rakennuttajat ja projektipäälliköt, heidän perehdyttäjänsä sekä tiimikohtaisen perehdytyksen vastuuhenkilöt.

Käsikirjaa varten kerätty aineisto koostuisi toimeksiantajan toimittamista dokumenteista sekä haastatteluista. Edellä mainittuja aineistoja hyödynnettäisiin myös muiden perehdytysprosessia koskevien kehityskohtien kartoittamisessa. Aloituspalaverin jälkeen opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamiselle muodostui alustava lähestymistapa, joka tarkentui säännöllisten ohjauspalaverien avulla.

4.1.1 Tutkimusote

Kvantitatiivisen, eli määrällisen, ja kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä vertaillen, tämän opinnäytetyön aihe eli perehdyttämisen kehittäminen, on tyypiltään laadullista tutkimusta. Ensimmäinen laadullisen tutkimuksen piirre näkyy jo tutkimuksen kohderyhmän valinnassa, eli toimeksiantajan rakennuttajatiimin rakennuttajissa. Laadullisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä on tarkoituksenmukaisesti valittu, tietty kohdejoukko verrattuna määrällisen tutkimuksen valittuun perusjoukkoon ja siitä otettuun mahdolliseen satunnaisotokseen. Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimussuunnitelma on joustava ja se muuttuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140 & 164). Tämä näkyy myös opinnäytetyön suunnittelussa, jossa aluksi

tarkoituksena oli laatia perehdytysopas, mutta myöhemmin tavoitteisiin lisättiin myös rakennuttajien käymän perehdytysprosessin kartoittaminen ja kehittäminen. Tutkimuksen aihe puoltaa myös laadullista lähestymistapaa.

Vaikka kehityksen kohderyhmäksi rajautuukin rakennuttajien tiimi, niin perehdyttäminen on käsitteenä hyvin laaja. Perehdyttämistä tarvitaan jokaisella työpaikalla alasta riippumatta ja prosessina se muodostuu yleisistä osakokonaisuuksista kuten organisaation esittelystä, työnopastuksesta jne. sekä tarkemmista, tiimikohtaisista esittelyistä kuten esim. oikeiden toimintatapojen ja menetelmien läpikäymisestä. Tutkimustyöllä pyritäänkin kehittämään rakennuttajien läpikäymää perehdytysprosessia eikä vain yksittäistä perehdytyksen osa-aluetta. Laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana onkin luonnollisen tilanteen eli ”todellisen elämän” kuvaaminen ja kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen (Hirsjärvi ym. 2009, 161 & 164). Seuraava laadullisen tutkimuksen piirre muodostuu aineistosta ja sen hankintatavoista.

Perehdyttämistä kehittäessä pyrittiin rakentamaan kokonaiskuva rakennuttajan käymästä perehdytysprosessista. Tätä varten aineistoa kerättiin prosessin eri osapuolilta kuten uusilta työntekijöiltä, perehdyttäjiltä sekä vastuuhenkilöiltä. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, jotta jokaisen osapuolen näkökulma saataisiin esiin. Haastattelu on Hirsjärven ja muiden (2009, 164) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen metodeista, jolla tutkittavat pääsevät itse ”ääneen”. Haastattelun sijasta pohdittiin myös kirjallisen kyselyn järjestämistä, mutta kyselyllä ei pystyittäisi esittämään lisäkysymyksiä, jotka tarjoaisivat monipuolisemmin aineistoa. Haastattelujen lisäksi pyrittiin analysoimaan myös olemassa olevia dokumentteja ja työkaluja, joita käytetään perehdyttämisen aikana. Puusa ja Juuti (2020, 75) korostavat määrällisen tutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen lähestymistapojen tuottamien aineistojen tyyppien eroja, laadullinen aineisto koostuu erilaisista teksteistä ja määrällinen aineisto esitetään numeerisessa muodossa. Aineiston analysointi viittaa myös laadulliseen tutkimusotteeseen.

Hirsjärven ja muiden (2009, 140 & 164) mukaan määrällisessä tutkimuksessa esitetään hypoteeseja, kun taas laadullisessa tutkimuksessa aineistolle tehdään tarkka ja monipuolinen tarkastelu, jotta siitä löydettäisiin myös odottamattomia havaintoja. Hypoteeseilla pyritään tutkimuksessa selittämään ja vertailemaan asioita, eli tutkimuksen alussa ongelmaa varten tehdään ennakoituja väitteitä. Hypoteeseja tulee perustella esim. teorian avulla, joka olisi perehdyttämisen

kehittämisessä myös mahdollista. (Mts. 158). Teoriapohjasta voitaisiin muodostaa esim. seuraavanlainen hypoteesi: ”Laadukas perehdyttämisosas tukee paremmin uuden rakennuttajan työtä”. Tämän hypoteesin mittaaminen ja selittäminen vaatisi kuitenkin tarkastelua pidemmältä ajanjaksolta, jossa tarkasteltaisiin opinnäytetyön tuloksena syntyneen perehdyttämisosan vaikutuksia uuden rakennuttajan saapessa tiimiin. Hypoteesin testaaminen ei olisi käytännöllisestä tai ajallisesta näkökulmasta katsottuna mahdollista, sillä rakennuttajien tiimiin ei ole tällä hetkellä tulossa uusia perehdytettäviä ja itse perehdyttämisosas on taas tämän opinnäytetyön tulos.

4.1.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusotteena on siis laadullinen tutkimus, mutta tämän opinnäytetyön aihe sekä sen toteuttamistapa viittaavat myös kehittämistutkimus -menetelmään. Kanasen (2015b, 76) mukaan kehittämistutkimus on nimenomaan muutokseen tähtäävää ja kehityskohteena on yleensä tuote, organisaatio, menetelmä tms. Tämän opinnäytetyön kehityskohteena oleva perehdytysprosessi täyttäisi siis tämän kriteerin. Kananen (2015b, 76) tosin painottaa, että kaikki kehittämistyö yrityksissä ei ole kehittämistutkimusta, sillä se vaatii tutkimusosion sekä tutkimusotteen.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 21) korostavat kehittämistyön eroavan juuri tutkimuksellisuuden avulla arkiajattelusta, koska sillä varmistetaan kehittämisen järjestelmällisyys, analyttisyys sekä kriittisyys. Tutkimuksesta saadun tiedon tulee myös pohjautua olemassa olevista teorioista muodostuvaan tietoperustaan. Kehitystyön liittämällä tietoperustaan mahdollistetaan uuden tiedon havaitseminen eli kehittämistyön tapauksessa työelämän käytäntöjen dokumentointi ja mallintaminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö on siis käytännönläheisempi kuin perinteinen tutkiminen. Käytännönläheisyys näkyy tieteelliseen tutkimukseen verrattaessa sen päämäärässä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii käytännön parannuksiin, kun taas tieteellinen tutkimus tuottaa uutta teoriaa ilmiöistä. (Mts. 19 & 21). Käytännönläheisyys ei kuitenkaan muuta tutkimuksen tutkimusotetta.

Kananen (2015b, 76) huomauttaa, että kehittämistutkimus on yleensä sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen yhdistelmä tai vain laadullista tutkimusta, jolloin se ei ole oma tutkimusotteenensa. Ojala ja muut (2015, 105) kertovatkin että tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan hyödyntää sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmiä, kuten esim.

haastatteluja ja kyselyitä. Sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä yhdisteleviä tutkimuksia kutsutaan yleisesti yhdistelmä tutkimuksiksi, englanniksi ”blended”, joita ovat kehittämistutkimuksen lisäksi case- eli tapaustutkimukset ja toimintatutkimukset (Kananen 2015a, 39). Opinnäytetyössä pyritään kehittämään perehdytystä eli saamaan aikaan muutosta. Kananen (2015a, 40) mukaan kehittämistutkimuksen merkittävin ero perinteisiin tutkimusmenetelmiin verrattuna on sen tavoitteessa. Kehittämistutkimuksessa pyritään poistamaan havaittu ongelma, kun taas perinteisissä menetelmissä pyritään analysoimaan sitä ja esittämään sille mahdollinen ratkaisu. Kehittämistutkimus alkaa yleensä siitä, mihin perinteinen tutkimus loppuu. (Mts. 40). Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus loppuisi perehdytysprosessin kartoittamisen ja kehitystoimien laatimisen jälkeen ja kehittämisosuus sisältäisi rakennuttajien käsikirjan laatimisen. Tällöin tämä opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen tutkimus ja mutta käytännönläheisyytensä vuoksi se on strategialtaan tutkimuksellista kehittämistyötä. Opinnäytetyö täyttää tosin myös case- eli tapaustutkimuksen piirteitä.

Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan hyvin yksityiskohtaisesti yhtä tai useampaa tapausta (Hirsjärvi ym. 2009, 134; Kananen 2008, 84). Kananen (2008, 84) mukaan tapaus voi olla jokin tietty yritys, sen osasto tai vaikkapa perhe tai ihmisryhmä. Tapauksen määrittäminen tuo kuitenkin ongelmia aineiston keruun kannalta. Jos tapauksena on esim. jokin yritys, niin on tärkeää päättää, keitä yrityksen henkilöitä vaikkapa haastatellaan. (Mts. 84–85). Tapaustutkimus on strategia, jossa pyritään keräämään aineistoa usein jostakin tietystä prosessista luonnollisessa tilanteessa. Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat havainnointit, dokumenttien analysointi sekä erilaiset haastattelut. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135). Menetelmät ovat siis samoja kuin laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus on kehittämistutkimuksen tavoin yhdistelmä tutkimus, jolloin sillä ei ole myöskään omia tutkimusmenetelmiään (Kananen 2015a, 38). Tapaustutkimuksen tekeminen kuitenkin edellyttää monien lähteiden käyttöä ja kerätyn aineiston tulisi muodostaa tietty päättelyketju, joka on myös muun kuin itse tutkijan tarkistettavissa (Kananen 2008, 84). Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan ole samankaltaisuudesta huolimatta tapaustutkimus.

Tapauksena tässä opinnäytetyössä toimisi kohderyhmänä oleva rakennuttajien tiimi ja tarkastettava prosessi olisi heidän läpikäymänsä perehdytysprosessi. Aineistonkeruumenetelminä hyödyn-

nettyjä haastatteluja ja dokumenttien analyysiä hyödynnettiin myös tässä opinnäytetyössä. Perehdytysprosessista pyrittiin keräämään laajasti tietoa ja hyödyntää useita lähteitä. Kanasen (2015a, 39) mukaan tapaustutkimuksella pyritään muodostamaan laaja ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin saamaan monipuoliset kuvat laadukkaasta perehdytysprosessista kirjallisten lähteiden avulla sekä toimeksiantajan nykyisestä perehdytysprosessista. Tarkoituksena on kuitenkin kehittää tätä toimeksiantajan perehdytysprosessia, jolloin tämä opinnäytetyö on lähempänä kehittämistutkimusta. Tämän vuoksi tämä opinnäytetyö ei ole tapaustutkimus.

4.1.3 Tiedonhankinta

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tutustuttiin muihin perehdyttämiseen liittyviin opinnäytetöihin. Näitä opinnäytetöitä löytyi useita, koska perehdyttämistä tehdään kaikilla aloilla. Rakennuttamisesta löytyi siksi vähemmän aiempia opinnäytetöitä. Opinnäytetöihin tutustumisen jälkeen suunniteltiin tulevaa tiedonhakua teoriapohjaa varten. Tiedonhakuun kirjattiin erilaisia hakusanoja, joilla tietoa lähdetäisiin etsimään. Suomenkielisiä hakusanoja olivat esim. rakennuttaja, rakennuttaminen, perehdyttäminen, perehdytys jne. Kansainvälisiä lähteitä varten käytettiin hakusanoja onboarding, induction, orientation, employee orientation jne. Englannin kielessä sanalle perehdyttäminen on useita erilaisia käsitteitä, jolloin myös englanninkielisiä hakusanoja oli enemmän käytettävissä.

Opinnäytetyön teoriapohja rakennettiin kahdesta osasta: rakennuttajan roolista hankkeissa sekä itse perehdyttämisestä yleisesti. Teoriapohjalla pyrittiin avaamaan rakennuttajan työn vastuullisuutta sekä tähän rooliin perehdyttämisen tärkeydestä. Teoriapohjan rakentamisessa hyödynnettiin kotimaisia sekä kansainvälisiä kirjallisuuslähteitä, lehtiartikkeleita ja tutkimuksia. Varsinkin tutkimuksissa pyrittiin hyödyntämään tuoreimpia julkaisuja, jotta teoriapohjassa olisi viimeisintä tietoa. Lakitekstien alkuperäinen julkaisupäivämäärä löytyy 2000-luvun alusta, mutta niiden säännöllinen päivittäminen viranomaisten toimesta tekee niistä luotettavia.

Kirjallisuuden ja lehtiartikkelien lähteet olivat laajalta aikaväliltä, mutta vanhemmissa julkaisuissa pyrittiin keräämään tietoa kriittisesti, jotta teoriapohja ei sisällä vanhentunutta tietoa. Esimerkiksi Arthurin teos on julkaistu vuonna 2006 eli 18 vuotta sitten, mutta esim. väite ”Uuden työntekijän työpisteen tulisi olla valmis ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä” (s. 296), pitää paikkansa vielä

tänäkin päivänä. Tätä samaa väitettä käytetään myös uudemmissa teoksissa kuten esim. Caldwellin ja Petersin teoksessa, joka on julkaistu 2018 (s. 32–33).

Hyvin vanhoja lähteitä ei kuitenkaan käytetty suurissa määrin, johtuen niiden ajalle tyypillisestä tiedosta. Tiedonhakuvälineenä käytettiin enimmäkseen Janet Finna -palvelua sekä kirjaston fyysisiä kokoelmia. Tiedonhaussa pyrittiin suosimaan lähteitä, joihin useat tuoreemmat julkaisut viittaavat. Jotkin tällaiset lähteet eivät löytyneet kirjaston tai Janet Finnan kokoelmista, jolloin tiedonhakuun käytettiin Google Scholar -hakukonetta. Scholar -hakukone ei kuitenkaan ollut ensisijainen tiedonhakutyökalu, vaan sitä käytettiin hyvin vähäisissä määrin.

4.2 Aineiston keruu ja kuvaus

Tutkimus ja samalla aineistonkeruu alkoi lähtötilanteen kartoittamisella. Toimeksiantaja lisäsi tekemälleen Teams -kanavalle perehdyttämisessä tällä hetkellä käytettyjä työkaluja sekä asiakirjoja/tiedostoja, joita on laadittu perehdytystä varten mutta ne eivät olleet vielä täysin valmiita. Tutkimuksen aineisto kerättiin pääasiassa haastattelujen avulla.

Perehdyttämisen kehittämisessä Kangas ja Hämäläinen (2008, 25) neuvovat hyödyntämään nimenomaan haastatteluja, joilla voidaan kerätä uusien työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia liittyen heidän käymään perehdytykseen. Hirsjärven ja muiden (2009, 205) mukaan haastattelulla kerätty puhe, eli ihmisen ääni, voidaan sijoittaa osaksi laajempaa kontekstia. Tämän lisäksi hankittuja tietoja voidaan syventää entisestään haastateltaville esitettyjen lisäkysymysten avulla, jolloin ihmisestä tulee, ilmeinen ja eleinen, aktiivinen ja merkityksellinen osapuoli tutkimuksessa. Vaikka haastattelun tuoma joustavuus ja vastaajien myötäilevyys tekevätkin siitä laadullisen tutkimuksen päämenetelmän, on sillä myös haittapuolensa. (Mts. 205–206). Haastattelu on aineistonkeruun menetelmänä hyvin aikaa vievää.

Hirsjärven ja muut (2009, 206) kertovat että haastatteluun kannattaa turvautua vain, jos siihen on käytettävissä riittävästi aikaa. Hyvin lyhyiden, esim. puolituntia kestävien haastattelujen sijasta, kannattaa harkita kyselylomakkeiden hyödyntämistä. Tällöin tilanne on yleensä helposti ratkaistavissa, eikä haastattelun tuomalle laajalle tiedonkeruulle ole tarvetta. (Mts. 206). Tämän opinnäyte-

työn haastattelut olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia, riippuen haastateltavien vastausten laajuudesta sekä lisäkysymysten määrästä. Kaikissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin lisäkysymyksiä, joita ei esim. kyselylomakkeella olisi ollut mahdollista tehdä.

Haastatteluja järjestettiin rakennuttajille, toimeksiantajan edustajalle ja perehdyttäjille. Kaikille laadittiin omanlaisensa haastattelurunkonsa (ks. Liite 1, Liite 2 & Liite 3), joilla pyrittiin samaan mahdollisimman monipuolisesti tietoa. Rakennuttajien teemat keskittyivät perehdytyksen sisältöön, kun taas toimeksiantajille ja perehdyttäjille suunnattiin koko prosessia koskevia teemoja. Laadullinen tutkimusmenetelmä sisältää erilaisia haastattelumenetelmiä eri tutkimustilanteita varten.

Hirsjärvi ja muut (2009, 208) sekä Puusa ja Juuti (2020, 111) ryhmittelevät haastattelulajeja niiden muodollisuuden mukaan. Strukturoitu haastattelu sisältää ennalta laadittuja kysymyksiä, jotka esitetään tietystä järjestyksessä. Toisessa ääripäässä taas on strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelijalla on tietty aihe ja sitä käsittelevä keskustelu on täysin vapaamuotoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Puusa ja Juuti (2020, 111–112) sijoittavat näiden kahden ääripään väliin puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua vapaampi mutta se tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden tietyn kysymysluettelon hyödyntämiseen. Eri haastattelutyyppit ovat siis joko strukturoituja ja strukturoimattomia tai muodollisuudestaan riippumatta näiden kahden välillä. (Mts. 111–115). Tässä opinnäytetyössä haastattelutyyppiksi soveltui parhaiten teemahaastattelu.

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jossa aiheeseen liittyvät teemat ovat jo tiedossa mutta kysymykset taas ovat vapaamuotoisempia (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Puusan ja Juutin (2020, 112) mukaan teemahaastattelussa oletetaan, että kohderyhmä on läpikäynyt jonkun tietyn prosessin ja tutkija vastaavasti on perehtynyt tutkimuskohteensa liittyviin keskeisiin asioihin, kuten esim. prosesseihin. Tämä puoltaa myös tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun käyttöä, sillä esim. kohderyhmän rakennuttajat ovat kaikki läpikäyneet työnsä vaatiman perehdytyksensä ja tutkimuksen tekijä taas on kartoittanut tämän perehdytysprosessin nykyisen rakenteen. Haastatteluja varten koottiin omat kysymysluettelot teemoittain.

Teemojen avulla isompi kokonaisuus voidaan ryhmitellä pienemmiksi osakokonaisuuksiksi. Yksikin teema on kokonaisuutena laaja ja vaatii siksi monien näkökulmien huomioimista. Teemojen tulee kuitenkin perustua ilmiön tutkittuun tietoon eli teoreettiseen viitekehykseen. (Puusa & Juuti 2020, 113). Tämän opinnäytetyön haastattelujen teemat valittiin tietoperustan kokonaisuuksien avulla. Rakennuttajien haastatteluissa teemoina olivat esim. perehdytyksen kesto ja sisältö. Toimeksiantajalla vastaavasti teemoina olivat mm. perehdytyksen suunnittelu ja menetelmät. Kohderyhmän eri osapuolet toivat esiin eri näkökulmia liittyen rakennuttajien perehdytysprosessiin.

Perehdyttämisen kehittämisessä on Kankaan ja Hämäläisen (2008, 25) mukaan tärkeää ottaa kaikki osapuolet huomioon. Jokaisella osapuolella on oma mielipiteensä prosessiin, vaikka se ei olisikaan välttämättä ”oikea”. Esimiehen näkemys voi olla erilainen kuin työnopastajalla, jonka näkemys vastaavasti voi vaihdella perehdytettävien kanssa. Haastattelurungon apukysymyksiä käytettiin haastattelun ohjaamisessa ja lisäkysymyksiä esittämisessä haastattelun aikana. Tämän opinnäytetyön kaikki haastattelut olivat tyypiltään teemahaastatteluja, jotka myös nauhoitettiin niiden analysointia varten. Haastattelujen ohella laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään myös havainnointia.

Haastattelulla selvitetään ihmisten tuntemuksia ja ajattelua, mutta havainnoinnilla saadaan selville heidän todenmukainen toimintansa. Haastatteluissa tai kyselyissä ihmiset kertovat miten he toimisivat jossain tilanteessa ja havainnoinnilla voidaan tarkastella tämän tilanteen toimien ja sanojen yhdenmukaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 212; Puusa & Juuti 2020, 131). Erilaiset havainnointimenetelmät voidaan jaotella niiden muodollisuuden ja havainnoijan roolin mukaan. Näin saadaan kaksi ääripäätä eli systemaattinen ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi on nimensä mukaisesti hyvin jäsenneiltyä ja sopii siksi paremmin määrällisen tutkimuksen menetelmäksi, koska aineisto kerätään hyvin systemaattisesti rajatussa tilassa. Osallistuva havainnointi on vapaamuotoisempi ja siksi parempi menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija on systemaattisessa havainnoinnissa usein ulkopuolisena tarkkailijana, kun taas osallistuvassa hän on enemmän tai vähemmän mukana havainnoitavan kohteen toiminnassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–216). Havainnoinnilla on tiettyjä etuja varsinkin laadullisen tutkimisen näkökulmasta.

Havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä siinä saadaan suoraa tietoa todenmukaisesta ympäristöstä. Tämän lisäksi voidaan havaita odottamattomia vaikutuksia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Havainnoinnilla on kuitenkin muutamia haittoja aineiston kannalta. Havainnoijan läsnäolo tilanteessa voi muuttaa kohderyhmän käyttäytymistä ja siksi vääristää aineistoa. Havainnointi vie myös paljon aikaa ja tiedon tallentaminen voi olla haasteellista. Tutkija voi mahdollisesti sitoutua emotionaalisesti havainnoitavaan ryhmäänsä, joka myös muokkaa tuloksia. (Mts. 212–214). Tämän opinnäytetyön havainnointimenetelmäksi sopisi osallistuva havainnointi.

Toimeksiantajan kohteessa havainnointia olisi voitu toteuttaa esim. erilaisissa perehdytystilanteissa tai niiden suunnittelussa. Havainnointi olisi ollut myös hyvin vapaamuotoista ja se olisi edennyt tilanteen mukaan, eli perehdytystilanteen etenemisen mukaan. Opinnäytetyön tekijä toimisi lähinnä havaintojen tekijänä, mutta tilanteen mukaan osallistuisi esim. erilaisiin keskusteluihin. Havainnointia ei kuitenkaan pystytty suorittamaan tässä opinnäytetyössä, sillä toimeksiantajan rakennuttajatiimillä ei ollut tutkimuksen tekemisen aikana uusia perehdytettäviä. Tämän vuoksi ei ollut siis mitään perehdytystilaisuuksia, joita olisi mahdollista havainnoida.

4.3 Aineiston analyysi

Tämän opinnäytetyön aineisto koostui enimmäkseen teemahaastatteluista sekä eri dokumenteista. Puusan ja Juutin (2020, 148) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysillä pyritään muodostamaan ilmiöitä selittäviä johtopäätöksiä ja perusteltuja tulkintoja sisältävä kokonaisuus. Kanasen (2008, 88) mukaan aineistolle pitää tehdä ennen analyysia tiettyjä toimenpiteitä, jotta suuresta tietomäärästä saadaan ilmiöiden kannalta olennaiset asiat esiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on tekstimuodossa, jota saadaan aineistonkeruumenetelmän mukaan mm. äänitteinä ja videoina. Nämä videot ja äänitteet tulee purkaa tekstimuotoon eli ne litteroidaan. Pienemmät aineistomäärät eivät välttämättä tarvitse litterointia mutta laajat aineistot vaativat tätä yhdenmukaistamista, jotta niiden analysointi helpottuisi. Litteroinnissa aineisto voidaan muuttaa tekstimuotoon sanatarkasti tai sisältäen vain sen ydinsanomaa. (Kananen 2015a, 88–90). Myös tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto litteroitiin.

Toimeksiantajan tarjoamat dokumentit olivat aineistomääriltään pieniä, joten niistä voitiin tehdä johtopäätöksiä ilman litterointiakin. Haastattelut pidettiin yhtä lukuun ottamatta etänä, Teams -sovelluksen välityksellä. Paikan päällä pidettykin haastattelu nauhoitettiin edellä mainitulla sovelluksella. Sovelluksen avulla haastattelujen nauhoitteet pystyttiin helposti siirtämään tekstimuotoisena Word -tekstinkäsittelyohjelmaan. Tekstit tuli kuitenkin käydä kertaalleen läpi nauhoitteen avulla ja korjata mahdolliset kirjoitusvirheet. Tekstistä tehtiin aluksi siis sanatarkka litterointi, johon kirjattiin kaikki sanat sellaisenaan.

Kananen (2015b, 161) kuvailee sanatarkkaa litterointia tarkimmaksi litterointimuodoksi, jossa voidaan kirjata ylös sanojen lisäksi erilaiset äännähdykset ja eleet. Näin haastateltavan vastauksen todenmukaisuus saadaan myös selville, mutta niiden hyödyntäminen taas vaatii hyvää ammattitaitoa haastattelijalta. Sanatarkoilla lainauksilla voidaan myös osoittaa raportissa sanonnan aitous. Seuraava litterointimuoto on yleiskielinen litterointi, jossa teksti kirjoitetaan kirjakielisenä ilman murre sanoja ja puhekieltä. Tämän jälkeen on vielä propositiotaso, jolloin tekstistä otetaan ylös vain sen ydinsisältö. (Mts. 160–161). Edellä mainittuja litterointitasoja käytettiin myös tässä opin näytetyössä.

Ensiksi tehty sanatarkka litterointi muunnettiin seuraavaksi yleiskieliseksi, eli teksti muunnettiin kirjakieliseen muotoon. Tämä vaihe myös tiivistä tekstiä, kun sieltä poistettiin tarpeettomat sanat kuten peräkkäin toistuvat sanat sekä erilaiset täytesanat, jotka eivät vaikuttaneet sanomaan tai tekstiin kuten esim. ”niinku”. Sanatarkkaversio säilytettiin sellaisenaan erikseen, koska raportoinnissa käytetyt lainaukset pyrittiin säilyttämään mahdollisimman aitona. Tekstin sanoman säilymistä varmistamiseksi tiivistys tehtiin huolellisesti ja samalla arvioiden, miten sanojen poistaminen vaikuttaa tekstiin. Sanatarkkaan litterointiin tehtiin vielä lopuksi propositiotason litterointi, jossa Word -ohjelman kommenttityökalulla nostettiin ydinsisältö tekstistä. Seuraavaksi nämä ydinsisällöt analysoitiin ja kaikista haastatteluista tehtiin johtopäätöksiä ja havaintoja.

Dokumenttien ja haastatteluiden johtopäätöksistä saadut tulokset kirjattiin lopuksi kirjalliseen muotoon raportin tuloksiin. Rakennuttajien haastatteluissa ilmenneet havainnot kirjattiin lopuksi yhteen Excel -taulukkoon, jossa ne esitettiin numeerisessa muodossa. Neljän rakennuttajan haastattelujen tuloksia verrattiin normaalitilanteessa, haastateltava 6:n käymään onnistuneeseen pe-rehdytykseen. Haastattelujen havainnoista pystyttiin tekemään johtopäätöksiä, joihin pystyttiin

vastaamaan aineiston avulla joko ”Kyllä” tai ”Ei” vaihtoehdoilla. Esimerkiksi aineistoista etsittiin vastaus väitteeseen: ”Sain tukea ja opastusta perehdytyksen aikana”, johon analyysin jälkeen pystyttiin vastaamaan edellä mainituilla kahdella vaihtoehdoilla. Valmiista numeerisista tuloksista pystyttiin tekemään lopulliset johtopäätökset perehdytyksen toimivista osista sekä poikkeuksellisesta tilanteesta ilmenneistä, kehitystä vaativista asioista. Toisin sanoen ”Kyllä” vaihtoehtoon painottuva numeerinen tulos kertoo toimivasta asiasta ja ”Ei” vaihtoehtoon painottuva asia vaatii selvästi kehittämistä.

5 Tulokset

5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Lähtötilanteen kartoituksella pyrittiin saamaan kokonaiskuva rakennuttajien käymän perehdytysprosessin nykytilasta sekä heidän keskeisistä rooleistansa ja vastuista hankkeissa. Eli miksi rakennuttaja tulisi perehdyttää hyvin ja miten se tehdään toimeksiantajan tiimissä. Tätä varten kerätty aineisto koostui kolmen vastuuhenkilön/perehdyttäjän haastatteluissa (Haastateltavat 3, 7 ja 8) ilmenneistä asioista sekä toimeksiantajan toimittamasta kirjallisista materiaaleista. Toimeksiantajan toimittamat dokumentit sisälsivät perehdytyksen tarkistuslomakkeet sekä rakennuttajille että kesätyöntekijöille. Tämän lisäksi löytyi luonnos perehdytysoppaasta sekä muutama check -lista tyyppinen perehdytysopas. Toimeksiantajan organisaatiossa perehdytykselle laadittu ohjeistus lähtee jo konsernitasolta.

Konsernitasoinen ohjeistus sisältää perehdytykseen ja sen sisältöön liittyvät aiheet sekä työntekijältä vaadittavat pätevyudet. Tiimistä riippumatta jokainen työntekijä käy läpi yleisperehdytykset, jotka tutustuttavat hänet organisaatioon, sen toimintatapoihin sekä organisaation eri kokonaisuuksiin. Näistä perehdytyksistä täytetään omat lomakkeensa erilliseen järjestelmään. Yleisen konsernitason lisäksi jokaisella toiminnolla ja tiimillä on omat ohjeistuksensa työkohtaisiin aiheisiinsa.

Tarkempaan työkohtaiseen opastukseen liittyvät suunnittelut tehdään tiimin esihenkilön toimesta, jolloin siihen määritellään halutut menetelmät ja dokumentoinnit. Esihenkilön lisäksi eri asiantuntijat suorittavat työnopastusta sovitulla tavalla. Muihin asiantuntijoihin kuuluvat esim. HR-asiantuntijat sekä työturvallisuuteen keskittyvä tiimi. Nämä tiimit huolehtivat konsernitasolla työ-

hyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämisestä, seurannasta ja raportoinnista johdolle. Myös rakennuttajat käyvät siis yleisperehdytysosion, jonka yksi osa on HR-tiimin pitämät perehdytykset. Tämän lisäksi yleisperehdytyksessä on mukana myös muita palveluyksiköitä. Rakennuttaja käy läpi monia yleisperehdytyksiä sekä tarkempia tiimikohtaisia perehdytyksiä, joka näkyy toimeksiantajan toimittamia dokumentteja tarkastelemalla.

Perehdytyksen laajuus ilmenee hyvin jo Excel -muodossa olevaa tarkistuslistaa tarkastelemalla. Lista sisältää 64 erilaista perehdytettävää asiaa, joka itsessään kertoo rakennuttajien tehtävän vastuista ja laajuudesta. Tarkistuslistassa on kohtia, joihin voidaan kirjata perehdytyksen pitäjä/vastuuhenkilö, tämän kuittaus sekä päivämäärä, jolloin perehdytys on suoritettu. Kesätyöntekijöille suunnattu lista on vastaavasti suppeampi sisällöltään, johtuen työtehtävien ja vastuiden pienemmistä määristä. Jokaisesta suoritetusta perehdytyksestä tehdään kuittaus allekirjoituksella. Tarkistuslistan sisällön määrä myös kuvastaa perehdytyksen läpikäymiseen vaadittavaa aikaa, jota kesätyöntekijöillä vastaavasti on huomattavasti vähemmän kuin rakennuttajilla. Perehdyttämisen tärkeys rakennuttajan työssä korostui myös haastatteluissa, joissa esiintyneet havainnot on esitetty kootusti seuraavissa kappaleissa, sisältäen myös suoria lainauksia haastateltavilta.

Perehdytystä pidetään tärkeänä, jotta uusi työntekijä pääsee osaksi uutta työyhteisöä, oppii talon tavoille sekä kokee työnsä ja työpaikkansa mielekkääksi. Rekrytointivaiheessa pyritään löytämään aina työtehtävään ominaisuuksiltaan sopiva henkilö. Perehdytyksellä ei siis ole tarkoitus kouluttaa uudesta työntekijästä valmista ammattilaista, vaan antaa hänelle perustiedot työnsä suorittamiseksi. Laajassa ja muuttuvassa toimialassa työntekijällä on vastuu pitää ammattitaidostaan huolta, tarvittaessa kysymällä ja selvittämällä asioita. Työntekijän perehdyttämistä varten tehdään myös erilaisia toimenpiteitä, joilla pyritään pitämään perehdytys laadukkaana.

Perehdytyksen seuraamiseksi käytetään aiemmin mainittua Excel -muotoista tarkistuslistaa, josta voidaan tarkastella, mitkä perehdytykset on käyty läpi. Uudelle rakennuttajalle nimitetään myös mentori eli tässä tapauksessa kokeneempi rakennuttaja, jonka kanssa hän pystyy seuraamaan hankkeisiin liittyviä toimenpiteitä kuten esim. työmaakokouksia. Jos mentori on organisaatiosta poistuva työntekijä, niin tarkoituksena on kuitenkin varmistaa useamman kuukauden päällekkäinen aika mentorin ja perehdytettävän välillä. Näin asioita voidaan käydä yhdessä läpi sopivassa tahdissa. Perehdytettävälle on annettu hänen työtehtäviensä alussa myös vähemmän vastuuta,

jota on kasvatettu ajan kuluessa. Uusi rakennuttaja ei siis alussa joudu johtamaan haastavia hankkeita, varsinkaan yksin.

Haastateltava 3 kuvaili mentoroinnin tärkeyttä uuden rakennuttajan perehdytyksessä:

*-Esimerkiksi vaikka sähköverkon rakennuttaja tuli niin se se.
Eläkkeelle jäävä sähköverkon rakennuttaja taas sitten siinä oli niinku, pyrittiin varmistamaan, että siinä on useampi kuukausi päällekkäistä aikaa, että he pystyy niinku kunnolla käymään ne asiat ja ja siinä on niinku taustatuki sitten ja ja niinku siirretään koko ajan sitä tietoa -- että että tavallaan niin kun, asiantuntija siirtää asiantuntijalle -- (Haastateltava 3).*

Työntekijän aiempi työkokemus ja osaaminen pyritään myös huomioimaan perehdytyksessä, mutta kaikille on tärkeää perehdyttää organisaation linjaukset ja tavat asioiden sekä työtehtävien suorittamisessa. Vaikka perehdytettävä olisikin jo kokenut ammattilainen, niin on tärkeää kuitenkin varmistaa työtehtävien suorittaminen toimeksiantajan vaatimusten mukaisesti. Työntekijän kokemattomuus vastaavasti huomioidaan siten, että perehdytykseen käytetään enemmän aikaa.

Haastatteluissa ilmeni, että perehdytys ei aina ole sujunut suunnitelmien mukaisesti.

Haastateltava 7 kertoi, miten hän huomioi työntekijän kokemuksen tai kokemattomuuden perehdytyksensä aikana:

- Totta kai sitä voi huomioida, että kyllä se tietenkin on on on että jos tulee niinku kokeneempia kavereita niin -- Voin kertoa sitten niin kun yrityksen linjan että mitenkä vaikka joku tietty tekninen asennus on tehty tässä tota noin niin kun firmassa, mutta on se tietenkin taas niin kun semmoinen nolla lähtökohta niin totta kai he vaatii enemmän aikaa kun alalla vaikka ollut henkilö -- (Haastateltava 7).

Yhden uuden työntekijän saapuessa tiimiin, perehdytys onnistuu yleensä niin kuin on suunniteltu. Samanaikaisten perehdytettävien määrän kasvaessa jotkut vastuuhenkilöt ja perehdyttäjät kokevat aikataulunsa tässä tilanteessa hyvin kireäksi, joka taas vaikuttaa tiettyjen perehdytysten laatuun. Kiireen keskellä vastuuhenkilöt suorittavat perehdyttämisen lisäksi omia työtehtäviään, jolloin perehdytettävä sopii oma-aloitteisesti perehdytysajan perehdytettävältä. Mahdollisuuksien mukaan perehdytyksiä delegoidaan muille perehdyttäjille, jotka pystyvät pitämään niitä. Toisaalta vaikka aikaa lisättäisiin prosessiin, niin moni asia vaatii perehdytettävältä sen kokeilemista käytännössä, jotta hän sisäistää sen. Perehdytyksessä käytetty aineisto on myös ollut puutteellista jossain

tilanteessa, joka on vasta huomattu perehdyttämisen aikana. Aineistoa on tämän jälkeen aloitettu täydentämään. Perehdytettäviä kuitenkin tuetaan perehdytyksen aikana ja sen jälkeenkin.

Haastateltava 7 kuvaili kokemuksiaan perehdytystilanteesta havaitusta puutteellisesta aineistosta:

- Tiettyjä puutteita meillä on on dokumenteissa, mistä mä en itsekään oikeastaan edes tiennyt - - Kyllä se niin, kun se ehkä vähän hankaloitti, että kun itsekään ei ollut niihin käynyt, mutta yritti niinku sitten kertoa että mistä näitä voisi löytää, sitten kun niitä ei itsekään löytänyt, niin sitten siitä on tullut vähän isompi prosessi että jouduttu sitten niitä vähän niinku tekemään uudestaan - - (Haastateltava 7).

Uusien työntekijöiden kysymykset kohdistuvat laajasti moniin asioihin mutta yleensä ne ovat työhön liittyviä käytäntöjä, joihin vastuuhenkilöt ja mentorit pyrkivät vastaamaan. Jos he eivät suoraan tiedä vastausta, niin he kuitenkin kertovat henkilön, johon kannattaa ottaa yhteyttä. Uusilla työntekijöillä on myös mahdollisuus palata perehdytyksen aikana käytyyn aineistoon, koska kaikki pyritään tarjoamaan sähköisessä muodossa tiedonhallintajärjestelmässä. Näiden lisäksi hyödynnetään aiemmin mainittua mentorointia. Rakennuttajan hyvä perehdyttäminen on hankkeiden ja organisaation kannalta hyvin tärkeää.

Rakentamisen lainsäädäntö tarjoaa ikään kuin vähimmäistason vaatimukset ja vastuut hankkeiden eri osapuolille. Rakennuttaja toimii tilaajan edustajana hankkeessa ja useat toimenpiteet kohdistuvat juuri rakentamisvaiheen suunnitteluun ja valmisteluun. Rakennuttajan osaamiseen kuuluu siis esim. sopimusosaaminen ja työturvallisuuteen liittyvät asiat.

Haastateltava 3 totesi, että esim. turvallisuusasioissa rakennuttajan työtehtävät ovat etukäteistä varmistelua, jotta kaikki tarvittavat asiat ovat kunnossa oikeaan aikaan:

- Meidän rooli siinä siinä esimerkiksi vaikka turvallisuusasioissa ja ja muussakin on monesti niin kun - - Etukäteistä varmistelua, että siellä siellä on on sopimuksessa oikeat asiat. Siellä on on tilaajan puolen turvallisuusasiakirja. Siellä on niinku se sopimuspaketti kunnossa, mietitty mietitty niinku kaupallisesti ja aikataulullisesti ja sisällöllisesti se - - (Haastateltava 3).

Rakennuttajalla on myös ns. huolehtimisvelvollisuus siitä, että hankkeen päätoteuttaja täyttää velvoitteensa. Itse toteuttamisvastuu säilyy kuitenkin päätoteuttajalla hankkeessa eikä rakennuttaja toimi tässä tapauksessa esihenkilön asemassa. Organisaation näkökulmasta on tärkeää, että uusi

rakennuttaja tuntee talon tavat, jotta yhteistyö laajan konsernin kanssa onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Puutteellisen perehdytyksen läpikäynyt rakennuttaja ei välttämättä tiedä kaikkia vastuitaan. Hankkeiden turvallisuuden kannalta rakennuttaja toimittaa urakoitsijalle riittävät lähtötiedot hankkeesta, jota päätoteuttaja käyttää esim. työmaan turvallisuuden suunnittelussa. Tämän lisäksi rakennuttaja ei välttämättä ole tehnyt kaikkia tarvittavia dokumentaatioita, joilla todistetaan lainmukainen toiminta, jonka laiminlyönnistä voi seurata rikosoikeudellisia toimenpiteitä.

Haastateltava 8 kertoi työturvallisuuteen liittyvistä riskeistä, jotka voivat aiheutua siitä, että rakennuttaja ei toimita riittäviä lähtötietoja urakoitsijalle:

*- Rakennuttaja tilaajan edustajana toimittaa sen riittävän lähtötiedon siihen kyseeseen työkohteeseen riskien ja vaarojen osalta, jota se päätoteuttaja sitten käyttää niinku siinä turvallisuussuunnittelun pohjana - - jos ei me pystytä sitäköö tietoa toimittamaan tai ei tiedetä että meidän pitäisi toimittaa, niin sittenhän se lähtötilanne on jo aika huono huono siihen turvallisuus turvalliseen lopputulokseen ja sitten tietenkin pahimmillaan mihin se johtaa niin sitten.
Sitten meillä käy joku onnettomuus tai työtapaturma, mikä myö ois voitu estää sillä, sillä tota niin riittävän ennakkotiedon toimittamisella - - (Haastateltava 8).*

Tietämätön rakennuttaja aiheuttaa myös lisäkustannuksia esim. budjetin ylittymisen muodossa sekä aikataulullisia viivytyksiä. Infrahankkeiden kriittisyyden vuoksi hankkeet tulisi saada aikataulun puitteissa valmiiksi, jotta asiakkaille aiheutuisi mahdollisimman vähän häiriöitä. Kustannusten ja aikataulujen lisäksi on tärkeää, että rakennuttaja tietää hankkeen laatuun liittyvät asiat. Näiden haastattelujen perusteella rakennuttajan hyvä perehdyttäminen on erittäin kriittistä hankkeen onnistumisen kannalta ja että työ tehdään aikataulussa, budjetin raameissa sekä ennen kaikkea turvallisesti.

Yhden työntekijän saapuessa tiimiin, perehdytys viedään maaliin suunnitelmien mukaisesti. Uusi työntekijä käy erilaisia perehdytyksiä suunnitellusti, samalla keräten tietoa hankkeiden läpiviemisestä kokeneemman työntekijän opastuksella. Tämän ns. normaalin tai toivotun tilanteen prosessi on siis tarkkaan mietitty ja työntekijä on otettu huomioon. Lähtötilanteen kartoittamisessa ilmeni, että rakennuttajien tiimi on kokenut paljon vaihtuvuutta ja lyhyessä ajassa on tullut monia työnte-

kijöitä, jotka kaikki tulisi perehdyttää. Toimeksiantaja on kokenut, että useiden työntekijöiden perehdyttäminen on hyvin kuormittavaa eikä resurssien puolesta sitä voida tehdä niin laadukkaasti kuin on ollut tavoitteena ns. normaalitilanteessa. Tässä opinnäytetyössä pyritäänkin löytämään kehitysehdotuksia tällaisen tilanteen helpottamiseksi. Ensiksi on kuitenkin kartoitettava tämän kuormittavan prosessin kehittämistä vaativat kohdat, eli saatava perehdytettävät rakennuttajat ääneen.

5.2 Perehdytysprosessi

Lähtötilanteen kartoituksella muodostettiin siis kokonaiskuva rakennuttajien perehdyttämisestä ja työtehtävistään hankkeissa. Seuraavaksi itse rakennuttajat pääsevät ääneen, jotta puutteellisen perehdytyksestä löydetään kehitettävät asiat. Haastattelut tehtiin yhteensä viidelle rakennuttajalle, joista yksi (haastateltava 6) on käynyt perehdytyksensä n. 3–4 vuotta sitten normaalitilanteessa ja muut neljä (haastateltavat 1, 2, 4 ja 5) taas n. vuoden sisällä kirjoitushetkestä, jolloin perehdytysprosessi ei sujunut toivomusten mukaisesti. Näiden neljän rakennuttajan kokemuksia verrataan siis ns. ihannetilanteeseen.

Rakennuttajan työhön liittyy paljon vastuuta, jotka perehdytettävän on tärkeää tiedostaa heti työsuhteensa alussa. Haastateltava 6 sai mielestään hyvän kuvan vastuistaan ja työtehtävistään. Edellä mainitut asiat olivat myös rekrytoinnin kanssa linjassa, jolloin yllätyksiä ei ilmennyt perehdytyksen aikana. Muut haastateltavat eivät saaneet yhtä selkeää kuvaa laajasta työnkuvastaan. Perehdytettäviä asioita käytiin tiukan aikataulun vuoksi nopealla tahdilla ja vastuut tiedostettiin vasta myöhemmässä vaiheessa. Rakennuttajat kuitenkin tiedostivat kokonaisuuden laajuuden, jolloin myös työnkuvan hahmottaminen veisi aikaa. Rakennuttajan tiimin paikka organisaatiossa ei ollut myöskään kaikille selkeä.

Haastateltava 6 koki että organisaatio esiteltiin hänelle hyvin. Tarkempaa rakennuttajan tiimin paikkaa tai sidosryhmiä ei kuitenkaan käyty, joka todennäköisesti johtui siitä, että tiimi oli entuudestaan tuttu. Myöhemmin tulleille organisaatio oli yhtä rakennuttajaa lukuun ottamatta täysin uusi. Tiimin jäsenet ja työnkuvaan kuuluvat sidosryhmät käytiin pintapuolisesti läpi ja eikä tarkemmin esim. juuri rakennuttajan näkökulmasta. Tämän vuoksi kaikkia työn kannalta keskeisiä organisaation osia ei heti sisäistetty, mikä saattoi aiheuttaa epäselvyyksiä työskentelyn aikana. Itse työn tekemiseen toivottiin myös parempaa opastusta.

Normaalitilanteessa haastateltava 6:n työnopastus ja talon tavoille opettelu tapahtui suurimmalta osin mentorin avulla. Kokeneempi eläkkeelle jäävä työntekijä opasti hankkeiden läpi viemistä ja keskeisiä muistettavia asioita niin toimistolla kuin työmaalla työskenneltäessä. Haastateltava myös kirjoitti omia muistiinpanoja opastuksen aikana, jonka lisäksi hän sai mentorilta kootun, muistiinpanoista koostuvan oppaan hankkeiden oikeaoppisesta rakennuttamisesta. Mentorilla ja haastateltavalla oli päällekkäistä aikaa n. kolmen kuukauden verran, jonka aikana keskeiset kokonaisuudet ehdittiin hyvin käydä läpi. Mentorointia hyödynnettiin myös muiden rakennuttajien tapauksessa, mutta aikataululliset syyt aiheuttivat ongelmia opastuksessa.

Haastateltava 6 kuvaili mentorin tekemien ohjeiden hyödyttäneen työskentelyä hankkeiden aikana:

-mulla oli edeltäjä tehnyt semmoisen kolmen A4:n dokumentin. Niinku arjen pyörittämisen asioista, että mistä mistä tilaat mitäkin ja... Että niinku periaatteessa se oli siten semmoinen kirjallinen, mihin aina tuli palattua ja, ja ja vieläkin, vieläkin joskus aina vilkaisee sitä- - (Haastateltava 6).

Mentorointia hyödynnettiin myös neljän myöhemmin tulleen rakennuttajan opastuksessa, mutta varsinkin kahden tuoreimman perehdytettävän kohdalla se jäi vähäiseksi. Mentorilla ja perehdytettävillä oli päällekkäistä aikaa vähemmän kuin haastateltava 6:lla, joka ei riittänyt kaiken tiedon siirtämiseen perehdytettävälle. Mentori oli tiimistä lähtevä työntekijä, jolla oli hyvin suuri kiire saada viimeiset työmaat maaliin ennen työsuhteen päättymistä. Opastukselle jäi siis liian vähän aikaa ja kiireen keskellä suoritettut työmaakäynnit eivät antaneet tarpeeksi selkeää kuvaa tulevasta työstä. Opastuksen puutteen vuoksi perehdytettävälle ei esitelty myöskään kaikkia käytänteitä.

Haastateltava 6:n tapauksessa käytänteet esiteltiin mentoroinnin ja työtehtävien edetessä, mutta myöhemmin tulleille esim. jotkut kokoukset tulivat ilmi vasta kun ne olivat alkamassa. Työntekijän aiempi kokemus yksinkertaisti ja helpotti opastuksen kulkua. Varsinkin työkokemusta kartuttanut haastateltava 6 kertoi esim. työmaakäyntien olleen ikään kuin kahden asiantuntijan välistä vapaa- muotoista keskustelua. Myöhemmin tulleet neljä muuta työntekijää eivät omanneet yhtä laajaa kokemusta rakennuttajan työstä, joka on tärkeää huomioida perehdytyksessä.

Haastateltava 1 kuvaili kiireen aiheuttaneen sen, että tietoa tuli liian nopeasti eikä kaikkea ehtinyt sisäitämään:

- siinä tuli sitten semmoista detaljijuttua niin suurella syötöllä siinä samalla hetkellä, että se niinku väkisinkin, väkisinkin meni sitten... Ei vaan niinku kapasiteetti ei näissä riittänyt ottaa vastaan ja kaikkea- - (Haastateltava 1).

Kokeneemman haastateltava 6:n tapauksessa aiemman työkokemuksen huomioiminen näkyi siinä, että itsestään selviä asioita ei lähdetty käymään uudestaan läpi. Hänen tapauksessaan kuitenkin varmistettiin se, että hän tiedostaa talon tapojen mukaiset menetelmät ja hankkeita ohjataan toimeksiantajan vaatimuksien mukaisesti. Neljän muun haastateltavan ominaisuuksia ei pystytty ajallisista syistä ottamaan yhtä hyvin huomioon. Vastuuhenkilöiden ja mentoreiden suorittaessa omia työtehtäviään tiukan aikataulun puitteissa, perehdytettävän aiempi osaaminen tuli ilmi vasta myöhemmin. Esimerkiksi kokemattomampi perehdytettävä olisi toivonut joidenkin perehdytettävien asioiden syvällisempää läpikäyntiä. Perehdytettävien asioiden läpikäymisen seuraamiseksi kehitetyn tarkastuslistan käyttö oli joissakin tapauksissa epäselvää.

Haastateltava 2 koki että aiempi kokemus hyödytti perehdytyksen aikana mutta kokemattomuutta ei välttämättä tiedostettu:

- perehdyttäjiä oli nyt osa-alueelta, on aika useita henkilöitä itsessään niin tota. Oli hirveän hyviä keskusteluita heidänkin kanssaan, sitten osittain kun oli jo niinku tietoa asiasta, ja että sillä tavalla myös hyödynsivät sitä. Mutta sitten tietysti ehkä enemmän jäi huomioimatta joillain se, että, että en en ole työskennellyt aikaisemmin sen verkoston kanssa- - (Haastateltava 2).

Haastateltava 6:lle listan avulla prosessia oli helppo seurata, jolloin kaikki perehdytykset tulivat myös käydyksi. Kun kaikki perehdytettävät asiat oli kuitattu, tehtiin prosessin suorittamisesta vielä dokumentaatio. Neljälle muulle rakennuttajalle myös esiteltiin tarkastuslista ja sen käyttö, mutta sen täyttämistä ei ensimmäisten kuukausien jälkeen seurattu, johtuen aikataulullisista syistä. Perehdytysten varauksien vastuut aiheuttivat myös epäselvyyksiä. Kaikki uudet perehdytettävät eivät tiedostaneet, että varaako jonkin koulutuksen perehdytettävä itse vai listassa mainittu vastuuhenkilö. Tämä aiheutti tilanteen, jossa rakennuttajille jäi tyhjiä kohtia tarkistuslistaan ja perehdytyksen kesto kasvoi. Seurannan puutteen vuoksi perehdytysten suorittamista ei myöskään voitu varmistaa. Itse perehdytysmenetelmät ja sisällöt olivat kuitenkin kaikkien haastateltavien mielestä toimivia.

Suurin osa perehdytyksistä pidettiin paikan päällä, jota pidettiin toimivana ratkaisuna. Haastateltavien mukaan myös henkilöt tulivat tutuiksi, kun kaikki olivat läsnä samassa tilassa. Joitakin vähemmän kriittisiä koulutuksia pidettiin etänä. Sisältöä pidettiin kokonaisuutena hyvin oleellisena mutta myöhemmin tulleiden mielestä niiden järjestys oli poukkoileva. Laaja kokonaisuus aiheuttaa sen, että kaikkea tietoa ei ole mahdollista täysin sisäistää kerralla. Asioiden sisäistämisen helpottamiseksi rakennuttajille tarjotaan materiaalia sähköisessä muodossa, jolloin siihen voi halutessaan palata.

Haastateltava 5 kertoi että perehdytettävien asioiden laajuus teki osa-alueista yhden epäselvän kokonaisuuden, jota voisi jaksottaa paremmin:

- Perehdykset olisi niinku vaikka, ajoitettu jotenkin sillä, että ne olisi niinku vähän samanlaisessa, samassa jaksossa, niin niin se ehkä selkeyttäisi sitä - -Justiin kun niitä oli paljon eri osa alueita ja paljon perehdyttävää asiaa, niin niin jos niitä tulee aina... Vähän niinku sekaisin niitä asioita, niin sitten se ehkä saattaa mennä semmoiseksi niinku yhtenäiseksi sekavaksi massaksi- - (Haastateltava 5).

Perehdytysmateriaalit ja työn kannalta oleelliset dokumentit tallennetaan tiedonhallintajärjestelmään, josta niitä voi tarvittaessa tarkastella. Tiedon löytäminen on tosin osoittautunut haasteelliseksi. Varsinkin neljä myöhemmin tullutta haastateltavaa koki järjestelmän käytön vaikeaksi ja haluamaansa ei aina edes löytänyt. Järjestelmän käytöstä on pidetty koulutus mutta se koettiin hyvin yleisluontoisena eikä riittävänä rakennuttajan näkökulmasta katsottuna. Tukea tiedon etsintään saatiin kuitenkin kollegoilta ja mentoreilta.

Kaikki haastateltavat tunsivat saaneensa perehdytyksen ja työtehtäviensä aikana tukea ja opastusta. Mentoreilta ja kollegoilta oli helppo kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä ja jos he eivät osanneet näihin vastata, niin he kuitenkin ohjeistivat ottamaan asiasta tietävään henkilöön yhteyttä. Vaikka varsinkin mentoreilla on ollut kova kiire viimeisten neljän haastateltavan tilanteessa, ovat he antaneet siitä huolimatta apua ja neuvoja perehdytettäville.

Haastateltava 4 kuvaili että kaikilta kollegoilta on helppo kysyä lähes mitä tahansa:

-Täytyy kyllä niinku nostaa hattua sille, että mun mielestä täällä saa kyllä... aina on saanut silleen apua, jos tarvitsee jostain niin kyllä ne neuvoo. Niinku että jos vaan

niinku kysyy, niin aina mä oon saanut niinku ihan sama keneltä mä kysyn niin niin niin kyllä jokainen on niinku auttanut- - (Haastateltava 4).

Normaalitilanteessa suoritettua perehdytysprosessia vertailtaessa poikkeuksellisempaan tilanteeseen, ilmenee perehdytyksestä toimivia kokonaisuuksia sekä kehitystä vaativia kohteita. Seuraavat asiat toimivat riippumatta vaihtuvuuden määrästä ja aikataulujen kireydestä:

- Perehdytettävät saivat tukea ja opastusta perehdytyksen aikana
- Kirjallista materiaalia tarjottiin (kehityskohteena tosin materiaalin löytämisen helpottaminen)
- Sisältö oli oleellista työtehtävien kannalta
- Perehdytysmenetelmät olivat toimivia.

Keskeisimmät kehitettävät kohteet vastaavasti olivat seuraavat:

- Tarkistuslistan käytön selventäminen (esim. kuka varaa perehdytykset)
- Enemmän työnopastusta
- Liiketoimintokohtaisten käytäntöjen selkeyttäminen
- Tiedon löytämisen helpottaminen.

5.3 Perehdytysopas

Perehdytysopas laadittiin kerätyn aineiston perusteella, joka muodostettiin kaikille osapuolille tehtyjen, kahdeksan eri haastattelun avulla. Tämän opinnäytetyön lopputuotteena syntyi otsikkotaululla tehty perehdytysopas. Opas on myös rakennuttajien työtä tukevaa eli se sisältää paljon työnopastukseen liittyviä aiheita. Näiden aiheiden sisältöjen tuottaminen vaatisi suuren määrän työkokemusta omaavan rakennuttajan apua, koska opinnäytetyöntekijällä ei ole kokemusta rakennuttajan työtehtävistä. Oppaan rakenne ja sisältö muotoutuivat enimmäkseen rakennuttajien ja perehdyttäjien haastattelujen tulosten pohjalta, sillä opas on rakennuttajien käyttöön suunniteltu.

Rakennuttajien haastattelujen tulosten perusteella oppaan sisällöt olisi hyvä järjestää heidän kannaltaan loogiseen järjestykseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että oppaan asiasisällöt esitetään siinä järjestyksessä, joita uusi rakennuttaja todennäköisesti ensiksi läpikäy perehdytyksensä aikana.

Opas lähtee siis rakennuttajan tiimin esittelystä ja paikasta organisaatiossa sidosryhmineen. Työnopastukseen liittyvät osakokonaisuudet esitetään siinä järjestyksessä, missä ne hankkeen kannalta tulevat olennaisiksi. Käytännössä ensiksi käsitellään hankkeen valmistelevia vaiheita eli ennen työmaan toteutusvaihetta tapahtuvia toimia. Sen jälkeen keskitytään työmaan toteuttamiseen ja sen aikaiseen ylläpitoon, kuten esim. työmaatarkastuksiin yms. Viimeiseksi käsitellään työmaan luovutusvaihetta, eli työmaan valmistumisen jälkeisiä toimia ja takuu-aikaa. Oppaan tulisi olla myös helposti päivitettävissä sekä ohjata tarvittaessa rakennuttajaa oikean tiedon äärelle.

Haastateltava 7 kuvaili järkevää järjestystä perehdytysoppaan kokonaisuuksille:

- Lähtisi vähän niinku olisi kuvattu se prosessi - - Että mistä se lähtee ja ehkä vielä vaikka se, että mitä ennen kun se tulee sulle, niin mitä sitä ennen on tapahtunut, mitä siellä on tehty. Ja sitten se prosessi, että mitä sun täytyy tehdä, että sä saat vietyä sen projektin tai hankkeen niinku kokonaisuudessaan - - (Haastateltava 7).

Keskeisten yhteyshenkilöiden yhteystiedot ja heidän vastualueensa tulee sisällyttää tarvittaviin kohtiin oppaassa, esim. suunnitteluasioihin liittyen voidaan antaa vastuuhenkilönä olevan suunnittelijan yhteystiedot ja kehoitetaan olemaan häneen yhteydessä suunnitteluun liittyvissä asioissa. Oppaan tulisi sisältää myös linkkejä erilaisiin dokumentteihin ja sen muokkaaminen ja päivittäminen tulisi olla helppoa. Oppaalla siis ennen kaikkea mahdollistetaan tarvittavien tietojen sisällyttäminen yksiin kansiin, joka hyödyttää niin uusia rakennuttajia kuin myös jo kokeneempia työntekijöitä. Rakenteellisesti oppaan tulisi olla suhteellisen tiivis, eli ei yksittäisten asioiden listaamista mutta ei myöskään liian laajaa kokonaisuutta, joka tekee oppaasta liian pitkän.

Haastateltava 6 kuvaili oppaan sopivaa rakennetta tiiviiksi ja listamaiseksi, jossa olisi kuitenkin avattu tärkeimpiä asioita:

- semmoinen tiivis lista ja sitten ne pääkohdat siinä miten niiden niinku otsikoiden alla, että mitä, mitä niinku pitäisi hoitaa - - miettii että kaveri tulee uutena, uutena taloon että on ennen ollut pakolla niinku vaikka töissä tai vastaavissa töissä niin että on semmoinen tsekkilistä, että että OK, nää asiat mun pitää tässä hommassa niinku muistaa- - (Haastateltava 6).

Haastattelujen pohjalta kerättiin myös näkemyksiä oppaan mahdollisista hyödyistä. Haastattelujen perusteella yksiin kansiin sisällytetty tieto hyödyttäisi sekä uusia että jo kokeneempia rakennuttajia yhdenmukaistamalla tietoa. Haastatteluissa ilmeni, että esim. työmaiden valvontaan kuuluvat

tarkastukset vaihtelevat rakennuttajan mukaan. Joku saattaa huomauttaa asiasta, joka onkin toisen tarkastajan mukaan riittävä. Keskeisten henkilöiden yhteystiedot myös ohjaisivat heti oikean tiedon suuntaan, eikä aikaa kulu tarpeettomasti siihen, että tätä yhteyshenkilöä kyseltäisiin kollegalta. Looginen järjestys ja asioiden jaottelu myös auttaisivat siinä, että perehdytyksen kokonaisuus ei vaikuttaisi rikkonaiselta. Oppaaseen sisällytetyt vinkit ja neuvot auttaisivat myös rakennuttajaa hänen työtehtävissään.

Perehdytysoppaan tulee täyttää siis seuraavat kriteerit:

- Sisältö tukee rakennuttajan työtä, eli eri osa-alueisiin annetaan neuvoja ja vinkkejä, jotka tulee muistaa tietyissä vaiheissa. Esim. mitä hankkeen kilpailutuksessa tulee muistaa tehdä
- Asiat ovat loogisessa järjestyksessä eli ne esitellään sitä mukaa kun perehdytettävä käy niitä läpi työtehtäviensä aikana
- Rakenne riittävän tiivis, ei liian laajasti avattu asioita mutta ei myöskään yksittäisten sanojen listaamista
- Opas ohjaa tarvittaessa, eli annetaan linkkejä ohjeisiin ja yhteyshenkilöiden tietoja
- Opas on helposti päivitettävissä.

5.4 Yhteenveto ja kehittämistoimet

Lähtötilanteen kartoituksella selvitettiin suunnitellun perehdytysprosessin tarkoitus ja osa-alueet. Rakennuttajan tehtävien kokonaisuus on laaja, jonka vuoksi on tärkeää, että rakennuttaja on hyvin perehdytetty. Hyvin perehdytetty rakennuttaja tiedostaa vastuunsa ja osaa toimia tehtävässään niin, että kriittiset infrahankkeet viedään maaliin laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja ennen kaikkea turvallisesti. Nykyisen perehdytysprosessin käyneiden rakennuttajien haastattelujen jälkeen perehdytysprosessista kartoitettiin sen toimivat ja kehitystä vaativat kohteet.

Normaalitilanteessa, jossa esim. yksi uusi työntekijä saapuu tiimiin, perehdytysprosessi suoritetaan niin kuin on suunniteltukin. Perehdytettävä käy tarkistuslistan avulla kaikki oleelliset koulutukset läpi, jotka kuitataan lopuksi valmiiksi. Mentorilla ja perehdytettävällä on ns. ihannetilanteessa vähintään useampi kuukausi päällekkäistä aikaa, jossa uusi rakennuttaja oppii suorittamaan työtehtävänsä toimeksiantajan vaatimusten ja toimintatapojen mukaisesti, samalla oppien talon tavoille. Suuren vaihtuvuuden aikana perehdytyksen laadukas toteuttaminen ei yksinkertaisesti ole mahdollista nykyisillä resursseilla.

Perehdyttäjät ja mentorit suorittavat omia työtehtäviään ja useamman perehdytyksen järjestäminen ei aikataulullisista syistä onnistu. Perehdytettävää ei yksinkertaisesti ehditä opastamaan ja huomioimaan riittävästi, jolloin vastuuta perehdytyksen suorittamisesta siirtyy välttämättömästi myös hänelle. Epäselvyyksiltä ei voida tilanteesta vältyä, joka johtaa perehdytyksen keston venymiseen ja kaikkia koulutuksia ei välttämättä käydä niin kuin suunniteltu. Tässä opinnäytetyössä nousseet tulokset nostivat tiettyjä kehityskohteita, joiden avulla perehdytystä voitaisiin kehittää.

Haastatteluissa neljän myöhemmin tulleen rakennuttajan tilanteessa oli epäselvää, kuka vastaa perehdytysten varaamisista. Tämän epäselvyyden vähentämiseksi Excel -pohjaista listaa päätettiin muokata, lisäämällä sinne tarvittavia sarakkeita. Listaan lisättiin ”Perehdytyksen sopii” -sarake, johon lisätään esihenkilö tai perehdytettävä, joka tekee kyseisen varauksen perehdytykselle. Lisäksi listaan lisättiin sarakkeet perehdytyksen ajankohdalle, perehdyttäjän allekirjoitukselle sekä seurantapalavereille. Näiden lisäysten avulla listan käyttäminen on perehdytettävälle selkeämpää. Perehdytettävä tietää mitkä koulutukset hän varaa itse, milloin koulutukset tulisi viimeistään käydä ja milloin seurantapalavereja pidetään. Toinen keskeinen kehityskohde oli työnopastuksen tarjoamisessa.

Normaalitilanteessa työnopastus tapahtuu enimmäkseen mentoroinnin avulla, joka on osoittautunut myös toimivaksi menetelmäksi. Kuitenkin mentorien ajanpuute useamman perehdytettävän tapauksessa vähentää tätä opastusta. Opastusta varten päätettiin kehittää käsikirjatyyppinen perehdytysopas, joka sisältää rakennuttajan työnkuvan kannalta oleellista tietoa. Tämä opas laadittiin tässä opinnäytetyössä otsikkotasoisena, koska sen kattavampi täyttäminen vaatisi kokeneeman rakennuttajan apua sekä enemmän aikaa. Oppaaseen rakennettiin tätä myöhempää täydentämistä varten esimerkinomaisia rakenteita, joihin on helppo täyttää tarvittavat tiedot.

Keskeiset asiat olisi hyvä käydä loogisessa järjestyksessä, eli mitä asioita perehdytettävä käy ensiksi läpi. Oppaaseen olisi tärkeää myös sisällyttää linkkejä dokumentteihin sekä yhteysenkilöiden tietoja, jolloin opas ohjaa tarvittaessa oikean tiedon äärelle. Kokonaisuudeltaan oppaan tulisi olla suhteellisen tiivis paketti, eli ei liian laaja mutta ei myöskään liian yksinkertainen listaus asioista. Opas jaettiin haluttuihin osakokonaisuuksiin, miettien samalla oikeanlaista järjestystä. Opas esittelee ensin organisaatiota ja sidosryhmiä, linkittäen ne samalla rakennuttajan työnkuvaan. Eli millä

tavalla eri osapuolet vaikuttavat rakennuttajan tiimiin ja heidän työskentelyynsä. Lisäksi hankkeiden eri vaiheet käsitellään työnteon kannalta oleellisten asioiden jälkeen. Hankkeesta ensin esitellään sen valmisteluvaihe, jonka jälkeen edetään toteutusvaiheeseen ja luovutusvaiheeseen. Työskentelyn kannalta pyrittiin antamaan tarvittavia neuvoja ja ohjeistuksia.

Oppaassa on oma sivunsa esim. työmaan tarkastamista varten, jolloin rakennuttajien tiimin toiminta on tässä tilanteessa yhdenmukaisempaa. Näin ei synny tilannetta, jossa yksi rakennuttaja huomauttaa asiasta, joka onkin toisen rakennuttajan mielestä vaatimusten mukainen. Opastusta annetaan myös mm. suunnitteluttamiseen ja kilpailuttamiseen. Vaikka opas ei vastaa välttämättä kaikkiin heränneisiin kysymyksiin, niin se kuitenkin keskeisten yhteystietojen avulla ohjaa oikean tiedon suuntaan. Lisäksi sähköisessä muodossa olevaa opasta on helppo tarvittaessa muokata, jos jokin asia päivittyy tai jotain kokonaisuuksia tarvitsee lisätä.

6 Pohdinta

6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö pyrittiin tekemään mahdollisimman eettisesti sekä luotettavalla tavalla. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahden pääkäsitteen avulla: Reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen 2015b, 343; viitattuna Eriksson & Kovalainen 2008). Hirsjärven ja muiden (2009, 231) mukaan reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta eli päädytäänkö tutkimuksen toistamisella samaan lopputulokseen ja validiteetti kuvaa mittareiden ja menetelmien kykyä mitata tarkoituksenmukaisia asioita. Tutkimus oli luonteeltaan laadullista, jota voidaan arvioida oman luotettavuuskriteeristön avulla.

Kananen (2015b, 353) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen kriteereistä on tutkimuksen totuudellisuus. Totuudellisuus edellyttää tutkimuksen huolellista dokumentaatiota, joista ilmenee esim. aineiston koodaus, ryhmittelyt ja tehdyt tulokset. Tämän dokumentaation tulisi mahdollistaa se, että tutkimuksen ulkopuoliset arvioijat pääsevät samaan lopputulokseen tutkijan kanssa. Huolellista dokumentaatiota tulee siis tehdä tutkimusaineiston lisäksi myös tutkimusmenetelmistä ja analyysin vaiheista. (Mts. 353). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tekemään huolellinen dokumentointi aineiston käsittelylle, mutta osalle aineistosta se jäi vähemmälle.

Kirjallisten dokumenttien analysoinnissa ei tehty juurikaan erillisiä analyysidokumentteja, vaan havainnot kirjattiin suoraan tutkimusraporttiin. Tämä taas heikentää tutkimuksen totuudellisuutta. Suurin osa aineistosta koostui haastatteluista, joita litteroitiin eri tarkkuustasoilla. Ensiksi tekstit kirjattiin alkuperäisessä muodossaan, kuitenkin korjaten mahdolliset kirjoitusvirheet, jotka tekstintallennusohjelma oli mahdollisesti tehnyt. Nauhoitteet siis katsottiin uudestaan läpi, samalla korjaten virheet tekstistä. Tämä aineisto kirjoitettiin kirjakieliseen muotoon eli siitä poistettiin mm. murteet ja puhekielen ilmaiset. Tekstin muuntaminen tähän muotoon pyrittiin tekemään huolellisesti, jotta tekstin sanoma ei kuitenkaan muuttuisi. Tämän jälkeen kirjakielisestä aineistosta nostettiin havaintoja, joista tehtiin lopuksi johtopäätökset. Jokainen litterointivaihe säilytettiin omana kopionaan, jotta niihin voi tarvittaessa palata myöhemmin. Haastattelujen riittävällä määrällä pyrittiin myös luotettavaan lopputulokseen.

Laadullisessa tutkimuksessa on Kanasen (2015b, 355) mukaan tärkeää kerätä riittävästi havaintoyksikköjä, jotta niiden vastaukset alkavat toistamaan itseään eli saavutetaan ns. kylläntymispiste. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio riippuu tutkimusongelman asettelusta, mutta riittävä määrä voi olla joko pari havaintoyksikköä tai toisten lähteiden mukaan 12–15 yksikköä. (Mts. 355). Tässä opinnäytetyössä havaintoyksikköinä toimivat haastattelut, joista suurin osa (5/8 haastattelua) kohdistui rakennuttajiin.

Määrällisesti katsottuna enempää havaintoyksiköitä ei otettu, vaikka rakennuttajia olikin vielä tiimissä jäljellä. Nämä rakennuttajat olivat kuitenkin hyvin kokeneita ja heidän perehdytysprosessistaan oli jo kulunut useita vuosia. Heidän perehdytysprosessinsa ei välttämättä vastaisi enää nykyistä mallia ja monen vuoden takainen muisteleminen vaikuttaisi aineistoon ja siitä saatuihin tuloksiin. Heillä on kuitenkin paljon arvokasta kokemusta ja tietoa, ja heiltä kannattaisikin kysyä vinkkejä perehdytyksen kehittämiseen tai perehdytysoppaan laatimiseen. Vastuuhenkilöiden/perehdyttäjien tapauksessa puhuttiin kolmesta havaintoyksiköstä, joista yhden haastattelun kohdalla käytettiin lähtötilanteeseen tarkoitettua haastattelurunkoa ja kahdelle muulle vastaavasti perehdyttäjälle tarkoitettua runkoa. 1–2 havaintoyksikköjen avulla ei välttämättä saavuteta kylläntymispistettä mutta muita keskeisiä haastateltavia vastuuhenkilöitä ei ilmennyt tutkimuksen aikana. Haastatteluista tehdyt tulkinnat pyrittiin tekemään myös luotettavasti.

Kanasen (2015b, 353) mukaan tutkimusta voidaan pitää oikeana, kun myös ulkopuoliset päätyvät samaan lopputulokseen. Tämä riippuvuudeksi kutsuttu kriteeri on hyvin lähellä aiemmin mainittua totuudellisuutta, joissa molemmissa arviointikeinona käytetäänkin vertaisarviointia (mts. 353). Haastatteluista tehdyt tulokset olivat pääosin selkeitä, joka näkyy myös tuloksista eli jonkin kohdan numeeriset tulokset ovat joko täysin tai suurimmalta osin yksimielisiä (4–5 vastaajaa samaa mieltä). Ulkopuolinen arvioija voi mahdollisesti saada eri määrän näitä numeerisia arvoja, varsinkin epäselvemmissä kohdissa, joissa vastaukset olivat jakautuneet tasaisemmin. Kaikista haastatteluista ei saatu suoraan tiettyä vastausta kaikkiin kysymyksiin. Vastauksia ei siis lähdetty tulkitsemaan ilman päteviä perusteluja eikä vastauksia lähdetty keksimään vain sen takia, että kaikkiin kohtiin saataisiin sama vastausmäärä. Totuudenmukaisuutta pyrittiin tehostamaan haastatteluista otetuilla lainauksilla, jotka olivat haastateltavan puheen mukaisessa muodossa.

Haastatteluista otettuja lainauksia pyrittiin ottamaan vähintään yksi jokaisesta haastattelusta, jotta jokainen haastateltava pääsisi ääneen raportin aikana. Aineistoa pyrittiin analysoimaan ja tulkitsemaan objektiivisesti eikä tarkoituksena ollut hakea enimmäkseen positiivisia tai negatiivisia havaintoja. Tulokset esitetään sellaisena kuin niitä on tulkittu eikä niitä pyritty muokkaamaan muotoon, jossa niistä muodostuisi ristiriitaisia johtopäätöksiä.

Tuloksissa esitetään tehdyt johtopäätökset sekä esitellään yksittäisten haastateltavien tuntemuksia perehdytyksestä. Haastattelurungot laadittiin teoriaosuudesta muodostetun yleiskuvan avulla, jossa esitellään laadukkaan perehdyttämisen piirteitä ja hyötyjä. Rungot vaativat tosin muokkauksia, koska esim. perehdytysoppaan tarvetta rekrytoinnin aikana -osio ei välttämättä ole olennainen oppaan kannalta, koska sen tarkoituksena on toimia uuden työntekijän tukena perehdytyksen ja työtehtävien alussa. Runkoa olisi myös apukysymysten osalta voinut tiivistää, koska haastatteluajan aikana kysymyksiä esitettiin välillä suoraan, jolloin vastauksena pystyi antamaan ”kyllä” tai ”ei”. Haastatteluissa esitetyillä kysymyksillä pyrittiin lähtökohtaisesti saamaan kuvailevia ja laajoja vastauksia.

Vastausten laatuun vaikuttaa myös itse haastattelija ja hänen ammattitaitonsa. Haastatteluissa osa apukysymyksistä esitettiin siinä muodossa, että niihin pystyi vastaamaan yhdellä sanalla. Jos näitä kysymyksiä olisi esitetty eri tavalla, niin vastaukset olisivat todennäköisesti olleet monipuolisempia. Haastatteluun lisäksi mahdollinen havainnointi olisi tuonut lisää luotettavuutta tuloksiin,

koska perehdytystilanne vastaisi todellista tilannetta. Haastattelija itsessään mahdollisesti vaikutti haastattelujen luonteeseen.

Haastateltavat tunsivat haastattelijan eli opinnäytetyön tekijän entuudestaan. Vastausten laajuus ja haastattelun tietynlainen vapaamuotoisuus saattaisi muuttua, jos haastateltaville täysin tuntematon henkilö suorittaisi tutkimusta. Jokainen haastattelu kesti n. tunnin verran ja kaikki teemat käytiin niissä läpi vaikka kaikkia apukysymyksiä ei esitettykään. Haastateltaville kerrottiin ennen nauhoituksen alkua haastattelun tarkoitus, aineiston säilytyspaikka ja -aika sekä hyödyntäminen tutkimuksessa. Henkilötietoja ei pyritty iän ja työkokemuksen lisäksi keräämään, vaikka niitä ilmaantuikin haastattelujen aikana. Opinnäytetyön kannalta epäolennaisia henkilötietoja ei sisällytetty tuloksiin. Haastattelujen aikana ilmentyi erilaisia henkilötietoja, mutta niitä ei sisällytetty opinnäytetyöhön ja lainaukset valittiin niin, että kyseisiä tietoja ei sisällytetä raporttiin. Kerätty aineisto poistetaan, kun opinnäytetyö on valmis.

6.2 Tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan

Teoriapohjassa esitettyjen tietojen mukaan perehdyttämisen laajuus kasvaa vastuullisissa työtehtävissä. Tutkimustulokset ovat tämän väitteen kanssa linjassa, sillä niiden mukaan rakennuttajien työtehtävät ja vastuut ovat hyvin laajoja, jolloin myös perehdytettäviä asioita on enemmän. Vaativat työtehtävät vaativat teoriapohjan mukaisesti enemmän aikaa perehdyttämiselle, joka välittyy myös rakennuttajien perehdyttämisestä, jonka kesto on useita kuukausia. Perehdyttämisen tarve tulee jo laista, mutta tämän lisäksi on tärkeää varmistaa työntekijöiden sitoutuneisuus pitkissä työsuhteissa, kuten esim. rakennuttajien tapauksessa.

Uudet rakennuttajat eivät välttämättä omaa mittavaa kokemusta alalta, joka on tärkeää ottaa huomioon perehdytyksessä. Työntekijöiden mahdollisen kokemattomuuden kohdalla on tärkeää lähteä aivan perusasioista liikkeelle perehdytyksessä ja varmistaa että ne sisäistetään hyvin. Muiden ominaisuuksien kartoittaminen työsuhteen alussa vie aikaa, ja teoriapohjassa olisi voinut esittää vaihtoehtoisia tapoja tähän. Kiireen keskellä ei tämän tutkimuksen perusteella ehditä otta-
maan kaikkia ominaisuuksia ja piirteitä huomioon. Ominaisuudet on kuitenkin helpompi tiedostaa, kun perehdytettävät ovat ennestään tuttuja tiimille, kuten esim. organisaation sisäisen rekrytoinnin kautta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ulkopuolelta tulleiden työntekijöiden ominaisuudet voitaisiin jättää vähemmälle huomiolle.

Uuden työntekijän saapuminen aiheuttaa organisaatiossa muutoksen, joka näkyy tuottavuuden laskuna. Perehdytettävien määrän kasvaessa myös tuottavuus laskee enemmän, jos perehdyttäjät joutuvat tekemään monien perehdytysten lisäksi myös omia työtehtäviään. Teoriapohjassa olisi voitu esittää myös tapoja varautua poikkeuksellisiin tilanteisiin. Laadukas perehdyttäminen takaa kuitenkin sen, että tämä lasku jää mahdollisimman lyhyeksi ja tuottavuus lähtee jälleen nousuun. Puutteellisella perehdytyksellä tuottavuus jatkaa laskuaan ja voi lopulta johtaa uuden työntekijän irtisanoutumiseen, perehdytysprosessiin käytettyjen resurssien tuhlaamiseen ja koko rekrytoinnin uudelleen käynnistämiseen. Suuri määrä irtisanoutuneita työntekijöitä pahentaa tilannetta entisestään.

Työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen tekijä sitoutumisen kannalta ja olonsa tervetulleeksi tuntevat työntekijät pysyvät todennäköisemmin uudessa työpaikassaan. Perehdytettävä tuntee, että hänestä välitetään, mikä taas kasvattaa työmotivaatiota. Rakennuttajien työtehtävät ovat laajoja ja kaikkien yksityiskohtien sisäistäminen alussa ei ole mahdollista, varsinkaan kokemattomalle työntekijälle. Siksi on tärkeää, että uusi rakennuttaja saa tukea kollegoiltaan ja hänen kysymyksiinsä vastataan. Laaja perehdytysprosessi työsuhteen alussa on miellyttävämpää läpikäydä, kun sen aikana saa myös riittävää opastusta.

Mentorina toimiva kokeneempi työntekijä tarjoaa uudelle rakennuttajalle paljon opastusta ja kirjoittamatonta tietoa. Mentori voi olla mukana esim. työmaakokouksissa, auttaa sopimusasioissa sekä vastata mihin tahansa kysymykseen. Mentoroinnissa on tärkeää järjestää sille riittävästi aikaa. Jos mentori on vaikkapa poistuva työntekijä, niin on tärkeää järjestää hänelle ja perehdytettävälle päällekkäistä aikaa, jotta kaikki keskeiset asiat ehditään käymään läpi ilman kiirettä.

Perehdyttämisen sisällön tulisi olla työnkuvan kannalta olennaista ja kokonaisuus tulisi jaksottaa järkevästi. Ilman loogista järjestystä rakennuttajan käymät yksittäiset perehdyttämiset tekevät kokonaisuudesta epäselvän massan. Prosessia tulee myös seurata esim. tarkistuslistan avulla, jolloin sekä perehdytettävä että perehdyttäjä tietävät perehdytyksen etenemisen ja käydyt perehdytykset. Tarkistuslista on tärkeää esitellä jo perehdytysprosessin alussa, mutta yhtä tärkeää on myös viedä se loppuun. Oppiminen ei lopu perehdytyksen loputtua, mutta on tärkeää varmistua, että nimellisen perehdytysjakson suorittamisesta saadaan myös varmistus. Muutoin yksittäisiä perehdytyksiä saattaa jäädä käymättä, vaikka työsuhde olisi kestänytkin jo pidemmän aikaa.

Perehdytysopas on työkalu, jolla perehdytysprosessin osakokonaisuudet ja oleelliset tiedot nivotaan yksiin kansiin. Loogisessa järjestyksessä olevat olennaiset tiedot ohjaavat rakennuttajaa hänen perehdytysprosessinsa aikana ja tarjoaa työtehtäviä varten hyödyllisiä ohjeita ja vinkkejä. Kaikille jaettava opas hyödyttää myös jo kokeneempia rakennuttajia, sillä yhdenmukaisten tietojen tarjoaminen kaikille tekee prosessista tasalaatuisempaa. Teoriapohjan mukaan sen tarkoituksena on esitellä organisaatiota, mutta tutkimustulosten perusteella siihen kannattaa sisällyttää myös työnopastukseen liittyviä asioita.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Saatujen tulosten perusteella perehdytyksen kehittämistoimet kannattaa suunnata ensin kriittisimpiin kohtiin, eli niihin, jotka vaativat selvästi eniten kehittämistä. Tämän perusteella ensiksi kannattaa sopia perehdytysten toteutustavasta ja vastuiden jakautumisesta perehdyttäjien ja perehdytettävän välillä niin, että myös perehdytettävälle jää vastuuta omasta perehtymisestään. Sovittujen asioiden toteutuminen ja riittävä seuranta varmistetaan päivitetyn perehdytys suunnitelman pohjalta sovittavissa seurantapalavereissa. Täytetystä ja kuitatusta perehdytys suunnitelmasta jää lopulta kirjallinen dokumentti perehdytysten todisteeksi. Myös palautetta olisi tärkeää kerätä seurannan aikana sekä perehdytysprosessin jälkeen.

Työnopastuksen puutetta pyritään parantamaan perehdytysoppaalla opinnäytetyön tilaajalla jo ennen opinnäytetyön aloittamista kesken olleen perehdytysoppaan viimeistelyllä ja käyttöön otolla. Tämän opinnäytetyön yhteydessä laadittiin perehdytysoppaalle otsikkorakenne, jota toimeksiantaja hyödynsi valmiin oppaan runkona. Perehdytysoppaan julkaisu tehtiin tiimiläisille tuttuun sähköiseen ympäristöön, jossa kaikilla tiimiläisillä on mahdollisuus tarkastella materiaaleja ja tehdä niihin tarvittaessa päivityksiä. Perehdytysoppaan päivitysvastuut on jaettu tiimin kesken sopiviin osiin päävastuun ollessa esimiehellä.

Selvästi toimivia asioita olivat riittävän tuen ja opastuksen tarjoaminen perehdytettävälle, perehdytysmenetelmien sopivuus sekä kirjallisen materiaalin tarjoaminen, joka tosin on haastattelujen perusteella vaikeasti löydettävissä. Perehdytysmateriaalien löytyminen ja kokonaisuuden hahmottaminen paranee sähköisesti julkaistun perehdytysoppaan avulla, jossa joko suoraan sijaitsee perehdytettävä materiaali tai laajempien kokonaisuuksien osalta asianhallintajärjestelmässä sijaitsevaan ohjeeseen tai materiaaliin.

Jatkotoimien vaikutuksia kannattaa myös myöhemmässä vaiheessa tutkia vähintään keskustellen rakennuttajien kanssa, jolloin niiden toimivuus saadaan selville. Lopullisen perehdytysoppaan hyödyllisyys olisi myös mahdollista todeta uuden tutkimuksen avulla, jolloin sitä voitaisiin tarvittaessa kehittää. Opasta voisi tässä yhteydessä mahdollisesti myös verrata jo todistetusti toimiviin oppaisiin tai niiden malleihin. Kehitystoimet kuitenkin vaativat ensin uusia perehdytettäviä rakennuttajia organisaatioon, joiden tuntemuksia ja kokemuksia tulisi jatkossa tutkia.

Vaikka yllättävä ja suuri vaihtuvuus ei ollutkaan toivottavaa tiimissä, niin tarjoaa se jatkoa ajatellen tiettyjä hyötyjä. Uudet rakennuttajat mahdollistavat paremman valmiuden vastaavanlaisiin tilanteisiin. Uusien perehdytettävien saapuessa tiimiin, nykyiset rakennuttajat olisivat juuri sopivia mentorin rooleihin. Useampi mentori mahdollistaisi sen, että useampi uusi perehdytettävä ei jäisi esim. yhden kokeneemman työntekijän harteille. Neljällä tuoreella rakennuttajalla on tuoreessa muistissa heidän oma perehdytysprosessinsa, jolloin he pystyvät myös paremmin samaistumaan uusien perehdytettävien tilanteeseen. Lisäksi heidän ammattitaitonsa karttuessa heille voidaan delegoida esim. perehdyttäjänä toimivan rakennuttajan työtehtäviä. Sopivissa määrin jaetut tehtävät vähentäisivät perehdyttäjän työkuormaa, jolloin hän pystyisi paremmin keskittymään perehdytettäviin ja koulutusten laatu todennäköisesti paranisi. Työnopastusta kannattaa kehittää myös koko tiimin voimin.

Perehdytysopas tarjoaa kaikille samat lähtötiedot ja yhdenmukaistaa työskentelyä. Tätä kannattaa myös käytännössä soveltaa eli esim. tehdä työmaatarkastuksia koko tiimin voimin. Yhtenä päivänä kannattaisi kiertää erityyppisiä työmaita eri tuotealueilta, jolloin yhteisiä linjauksia voitaisiin miettiä ja soveltaa käytännössä. Perehdytysoppaan tietojen ajantasaisuudesta tulisi pitää myös huolta. Tiimiläiset voisivat epäkohdan huomattessaan ilmoittaa siitä esimiehelle tai tehdä itse riittävät toimet asian korjaamiseksi. Ala on jatkuvasti muuttuva, joten on erityisen tärkeää perehdyttää vastuulliset rakennuttajat hyvin.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digi-julkaisu Työturvallisuuskeskuksen www -sivuilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.2.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>.

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: AMACOM. 4. p. Viitattu 4.1.2024. <https://janet.finna.fi/>. ProQuest Ebook Central (Vaatii kirjautumisen).

Baker, T. 2022. The Future of Human Resources: Unlocking Human Potential. New York: Business Expert Press. Viitattu 5.1.2024. <https://janet.finna.fi/>. ProQuest Ebook Central (Vaatii kirjautumisen).

Bowers, B. S., Thal, A. E. & Elshaw, J. J. 2023. Onboarding: just how important is it? Tutkimus perehdyttämisen vaikutuksista työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työn imuun. Strategic HR Review. 22, 5, 164–168. Viitattu 19.2.2024. <https://janet.finna.fi/>. ProQuest Central (Vaatii kirjautumisen).

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. Tutkimus työntekijöiden organisaatioon tutustumisprosessin kehittämistä. MIT Sloan Management Review. 54, 3, 23-28. Viitattu 29.1.2024. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf.

Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Artikkelit työntekijöiden huomioimisesta perehdyttämisprosessissa. The Journal of management development. 37, 1, 27–39. Viitattu 26.2.2024. <https://janet.finna.fi/>. ProQuest Central (Vaatii kirjautumisen).

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact. Viitattu 9.1.2024.

ePerehdytys. N.d. Rakennustuoteteollisuuden Koulutuskeskuksen www -sivu. Helsinki: RATEKO. Viitattu 14.2.2024. <https://rateko.fi/ekoulutus/eperehdytys/>.

Farren, C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. McLean: MasteryWorks, Inc. Viitattu 3.2.2024. https://es-mx.kollective.com/wp-content/uploads/resources/uncat/making-onboarding-fun-effective-video_ID-69535/Help-New-Hires-Succeed.pdf.

Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. Kirjallisuuskatsaus erilaisiin perehdytysoppaisiin. Administrative Sciences. 13, 3, 1–21. Viitattu 15.2.2024. <https://janet.finna.fi/>. ProQuest Central (Vaatii kirjautumisen).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 15. p. Viitattu 20.2.2024.

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. 3. uud. p. Viitattu 28.12.2023. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs e-kirjasto (Vaatii kirjautumisen).
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. 7. uud. p. Viitattu 27.12.2023. <https://janet.finna.fi/>. Kauppakamaritieto (Vaatii kirjautumisen).
- Junnonen, J-M., Aalto, O-P. & Ahlroos P. 2022. Infrarakennuttaminen – RIL 273-2022. E-kirja. Helsinki: RIL. Viitattu 24.1.2024. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs e-kirjasto (Vaatii kirjautumisen).
- Junnonen, J-M. & Kankainen, J. 2023. Rakennuttaminen. E-kirja. Helsinki: Rakennustieto. 7. p. Viitattu 27.12.2023. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs e-kirjasto (Vaatii kirjautumisen).
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212.
- Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kangas, P. & Hämäläinen J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. 2. p. Viitattu 10.2.2024.
- Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. N.d. Sisältösivu Työterveyslaitoksen www -sivuilla. TTL. Viitattu 6.2.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. 4. p. Viitattu 24.3.2024. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs e-kirjasto (Vaatii kirjautumisen).
- Oksanen, A., Laine, V. & Kaskiaro, K. 2019. Urakkasopimukset – Rakennusalan yleiset sopimusehdot YSE 1998. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. 2. uud. p. Viitattu 27.12.2023. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs e-kirjasto (Vaatii kirjautumisen).
- Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. N.d. Sisältösivu Työterveyslaitoksen www -sivuilla. TTL. Viitattu 6.2.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittymien/perehdyttajan-top-10-muistilista>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. 2. p. Viitattu 22.2.2024.
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D. & Oruh, E. S. 2023. Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. Tutkimus digitaalisessa muodossa toteutetun perehdytyksen vaikutuksista työntekijöihin. Lontoo: Management Decision. 61, 3, 637–654. Viitattu 14.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central (Vaatii kirjautumisen).

TSL 55/2001. Työsopimuslaki. Annettu 26.1.2001. Viim. muutos 23.3.2023. Viitattu 26.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

TTurvL 738/2002. Työturvallisuuslaki. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 1.6.2023. Viitattu 12.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko lähtötilanteen kartoittamiseksi

Haastattelurunko lähtötilanteen kartoittamiseen

Päivämäärä:

Alkoi: klo.

Päättyi: klo.

Osallistujat:

Aiheet:

- Rakennuttajan rooli hankkeessa
 - o Mitä riskejä huonosti perehdytetty rakennuttaja voi aiheuttaa hankkeessa?
 - Lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
 - Organisaation kannalta ja ulkopuolisten kannalta

- Perehdytyksen suunnittelu
 - o Ketkä osallistuvat perehdytyksen suunnitteluun ja kehittämiseen tiimissä/organisaatiossa?
 - o Miten vastuu jakautuu
 - Kuka vastaa esim. aineistosta, toteuttamisesta jne.?
 - o Milloin suunnittelu aloitetaan?
 - o Miten tiimiä informoidaan uudesta työntekijästä?
 - o Minkälainen rooli perehdytettävällä on perehdytyksen kannalta?

- Perehdytyksen toteuttaminen
 - Milloin perehdytys alkaa?
 - Mitä osa-alueita perehdytyksessä käydään läpi?
 - Minkälaisia tilanteita varten perehdyttäminen valmistaa uutta rakennuttajaa
 - Pois lukien organisaatiokohtaiset ja muut kaikille yleiset perehdytykset
 - Mikä on perehdytysprosessin kesto?
 - Perehdytys katsotaan päättyneeksi, kun työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti niissä työtehtävissä mihin hänet on palkattu.
 - Viikkoja, kuukausia...?
 - Mitä erilaisia tapoja hyödynnätte perehdytyksessä?
 - palaverreja, itseopiskelua, mentoreita yms.?
 - Miten perehdytettävä otetaan huomioon?
 - Kaikille täysin sama runko vai tapauskohtaisesti?
 - Minkälaisia seuraamis- ja kehittämistoimenpiteitä perehdytyksen jälkeen tehdään?
 - Kerätäänkö palautetta yms.?

- Digitaalisuus
 - Miten hyödynnätte digitaalisuutta perehdytyksessä?
 - Etätyöskentely, virtuaaliset oppimisympäristöt...
 - Mitä hyötyjä digitaalisuus tarjoaa?
 - Mitä haittoja digitaalisuus on aiheuttanut?

- Kirjallinen materiaali / käsikirja
 - Minkälaista materiaalia perehdytettävälle jaetaan perehdytyksen aikana?
 - Lähetetäänkö suoraan perehdytettävälle vai noutaako itse esim. tietojärjestelmästä?
 - Milloin materiaalia jaetaan?
 - Ennen työpaikalle saapumista, ensimmäisinä päivinä, perehdytyksen jälkeen...?
 - Miten kirjallinen materiaali auttaa rakennuttajia heidän työnsä alkumetreillä?
 - Perehdytettävän kannalta, tiimin kannalta, organisaation ja eri puolien kannalta...
 - Mitä asioita kirjallisen materiaalin tulisi sisältää?
 - Laajasti tietoa, jossa on esim. käsitteitä avattu vai tiivis listatyypinen?

- Miten perehdyttäminen on hyödyttänyt?
 - Organisaatio, työntekijät jne.

Liite 2. Haastattelurunko rakennuttajille

Haastattelurunko lähtötilanteen kartoittamiseen

Päivämäärä:

Alkoi: klo.

Päättyi: klo.

Osallistujat:

Aiheet:

- Rakennuttajan rooli hankkeessa
 - Mitä riskejä huonosti perehdytetty rakennuttaja voi aiheuttaa hankkeessa?
 - Lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
 - Organisaation kannalta ja ulkopuolisten kannalta

- Perehdytyksen suunnittelu
 - Ketkä osallistuvat perehdytyksen suunnitteluun ja kehittämiseen tiimissä/organi-
saatiossa?
 - Miten vastuu jakautuu
 - Kuka vastaa esim. aineistosta, toteuttamisesta jne.?
 - Milloin suunnittelu aloitetaan?
 - Miten tiimiä informoidaan uudesta työntekijästä?
 - Minkälainen rooli perehdytettävällä on perehdytyksen kannalta?

- Perehdytyksen toteuttaminen

- Milloin perehdytys alkaa?
 - Mitä osa-alueita perehdytyksessä käydään läpi?
 - Minkälaisia tilanteita varten perehdyttäminen valmistaa uutta rakennuttajaa
 - Pois lukien organisaatiokohtaiset ja muut kaikille yleiset perehdytykset
 - Mikä on perehdytysprosessin kesto?
 - Perehdytys katsotaan päättyneeksi, kun työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti niissä työtehtävissä mihin hänet on palkattu.
 - Viikkoja, kuukausia...?
 - Mitä erilaisia tapoja hyödynnätte perehdytyksessä?
 - palaverreja, itseopiskelua, mentoreita yms.?
 - Miten perehdytettävä otetaan huomioon?
 - Kaikille täysin sama runko vai tapauskohtaisesti?
 - Minkälaisia seuraamis- ja kehittämistoimenpiteitä perehdytyksen jälkeen tehdään?
 - Kerätäänkö palautetta yms.?
- Digitaalisuus
- Miten hyödynnätte digitaalisuutta perehdytyksessä?
 - Etätyöskentely, virtuaaliset oppimisympäristöt...
 - Mitä hyötyjä digitaalisuus tarjoaa?
 - Mitä haittoja digitaalisuus on aiheuttanut?
- Kirjallinen materiaali / käsikirja
- Minkälaista materiaalia perehdytettävälle jaetaan perehdytyksen aikana?
 - Lähetetäänkö suoraan perehdytettävälle vai noutaako itse esim. tietojärjestelmästä?
 - Milloin materiaalia jaetaan?
 - Ennen työpaikalle saapumista, ensimmäisinä päivinä, perehdytyksen jälkeen...?
 - Miten kirjallinen materiaali auttaa rakennuttajia heidän työnsä alkumetreillä?
 - Perehdytettävän kannalta, tiimin kannalta, organisaation ja eri puolien kannalta...
 - Mitä asioita kirjallisen materiaalin tulisi sisältää?
 - Laajasti tietoa, jossa on esim. käsitteitä avattu vai tiivis listatyyppinen?
- Miten perehdyttäminen on hyödyttänyt?
- Organisaatio, työntekijät jne.

Liite 3. Haastattelurunko perehdyttäjiä varten

Haastattelurunko perehdyttäjiä varten

Kuvaile itseäsi hieman

- Ikä?
- Työkokemus?
- Kauanko olet ollut töissä nykyisissä työtehtävissäsi?

Miksi mielestäsi rakennuttaja tulisi perehdyttää hyvin?

- Kuvaile rakennuttajan vastuuta ja työtehtävien merkittävyyttä?
- Miten vaikuttaa hankkeen kulkuun ja sen onnistumiseen?
- Minkälaisia vaikutuksia organisaatioon ja muihin sidosryhmiin?

Miten osallistuit perehdytyksen suunnitteluun?

- Milloin suunnittelu aloitetaan?
- Miten tiimi valmistautuu uuden työntekijän saapumiseen?
- Kuvaile sisältöä
 - o organisaation esittely, rakennuttajan vastuut yms.
 - o Voisiko jotakin lisätä mielestäsi?
- Kuvaile aikataulua
 - o Tarvitseeko tiivistää/varata lisää aikaa?
- Minkälainen perehdytysuunnitelma teillä on käytössä tällä hetkellä?
 - o Valmis pohja vai määritellään tapauskohtaisesti?
 - o Miten perehdytettävän ominaisuudet huomioidaan?
 - esim. aiempi työkokemus tai kokemattomuus?
- Miten seuraatte tavoitteiden etenemistä?
- Annettiinko valmis aihe vai olitko mukana sen määrittelemisessä?
- Ketkä tiimistä osallistuvat sinun lisäksi suunnitteluun/perehdytykseen?
 - o Onko tiimissä joku muu, joka voisi mielestäsi vielä osallistua?

Kuvaile vastualueesi perehdytyksessä?

- Oliko kaikki perehdytettävät asiat tiedossa?
- Laaditko esim. aineiston itse?
- Saitko riittävästi opastusta perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa?
- Ilmaantuiko minkäänlaisia päällekkäisyyksiä tai jäikö jotain oleellista pois?
- Mitä menetelmiä hyödynsit perehdytyksen aikana?
 - o palaverreja, työmaakäyntejä yms.

Miten muu tiimi huomioi perehdyttämistehtäväsi?

- Tiedostivatko että et ole käytettävissä tiettyinä ajanjaksoina?
- Jaettiin joitakin tehtäviäsi tällä aikaa muille?

Miten perehdyttämisprosessia on kehitetty vrt. itse käymääsi perehdytykseen?

- Miten olet ollut mukana tässä?
 - o Antanut palautetta, kehitysehdotuksia yms.?
- Miten prosessi on muuttunut?
 - o Sisällön, aikataulun yms. suhteen?

Miten uusien rakennuttajien työntekoa voitaisiin tukea?

- Miten tuetaan tällä hetkellä?
 - o Työmaakäynnit, kokeneempi työntekijä opastaa jne.
- Mihin asioihin uusien rakennuttajien kysymykset kohdistuvat?
- Minkälainen materiaali olisi olennaista perehdyttämisoppaassa?
 - o Miten opas hyödyttäisi rakennuttajia perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen?
 - o Minkälainen rakenne olisi hyvä?

- Vapaata kommentointia perehdytykseen liittyen