



# Rakennusalan työnjohtajien kokemuksia perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta si- toutumiseen

Mitja Leipäjoki

Opinnäytetyö, AMK

Maaliskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Leipäjoki, Mitja

## Rakennusalan työnjohtajien kokemuksia perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 56 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### Tiivistelmä

Viimeisen vuoden aikana useita rakennusalan yrityksiä on mennyt konkurssiin. Korkeiden nousu ja huonot ennusteet taloudessa ovat saaneet kuluttajat varovaisiksi, mikä ilmenee nyt asuntomarkkinoilla ja sen myötä myös rakennusalalla. Perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen on hyödyllistä tutkia, sillä sitä on tutkittu rakennusalalla vain vähän, ja koska rakennusalalta on lähivuosina poistumassa suuri määrä työntekijöitä eläkkeelle, ja joillakin paikkakunnilla käydään jo kilpailua resursseista. Tämä on haastanut useat rakennusalan yritykset miettimään uusia keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi. Lisäksi tämänhetkinen haastava taloudellinen tilanne korostaa entisestään tarvetta panostaa perehdytysprosessiin rakennusalan yrityksissä, sillä hyvin toteutettu perehdytysprosessi voi lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Sitouttamalla työntekijät yritykseen säästetään kustannuksista, joita olisi mennyt uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Sitoutuneet työntekijät auttavat myös positiivisen yrityskuvan muodostamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nykytilannetta siitä, millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen sekä miten perehdytysprosessia voisi kehittää, jotta sitoutuminen paranisi. Tavoitteena oli rakennusalan työnjohtajia haastatteleamalla kerätä ja tarkastella tietoa perehdytyskokemuksista sekä perehdytyksen vaikutuksesta sitoutumiseen. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy saamaan syvällisen ymmärryksen ilmiöstä. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta rakennusalan työnjohtajaa. Haastateltavilla oli työkokemusta rakennusalalta viidestä vuodesta 16 vuoteen. Kysymysrunko oli kaikilla haastateltavilla sama. Aineisto analysoitiin sisällönanalysilla.

Tutkimustuloksista nousi esille, että yksilöllinen ja etukäteen suunniteltu sekä riittävän pitkäkestoinen perehdytys vähensi epävarmuuden tunnetta ja lisäsi luottamusta sekä sitoutuneisuutta yritykseen. Mahdollisuus tutustua oman työtehtävän lisäksi muihin työtehtäviin auttoi työnjohtajia saamaan paremman kokonaiskuvan yrityksestä. Perehdyttäjän tuli olla motivoitunut perehdyttämään ja hänellä täytyi olla myös itsellä työnjohtaja kokemusta, jotta hän tiesi mitä asioita kannattaa ottaa huomioon perehdytyksessä. Yhteiset pelisäännöt ja arvot, työntekijän arvostaminen, hyvä tiimihenki, tuen tarjoaminen, vertaistuki, oman työn oppiminen, palautteen saaminen ja kehittymisen seuranta sekä mahdollisuus kehittyä olivat myös tärkeitä tekijöitä, jotka lisäsivät työnjohtajien työpaikkaan sitoutumista. Opinnäytetyön tuloksia hyödyntämällä rakennusalan yritykset pystyvät parantaa perehdytysprosessejaan ja työympäristöään siten, että ne tukevat uusien työntekijöiden sitoutumista.

### Avainsanat (asiasanat)

perehdytys, sitoutuminen, rakennusalan työnjohtaja, rakennusala

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

**Leipäjoki, Mitja**

### **Construction foremen's experiences of orientation and its impact on commitment**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2024, 56 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Over the past year, several construction companies have gone bankrupt. Rising interest rates and poor forecasts in the economy have made consumers cautious, which is now evident in the housing market and with it also in the construction industry. It is useful to study the impact of orientation on commitment, as there is not much previous research on the topic in the construction industry and many workers are retiring from the construction industry in the next few years, and there is already competition for resources in some localities. This has challenged several construction companies to consider new ways to commit employees. In addition, the current challenging financial situation further emphasizes the need to invest in the orientation process in construction companies, as well-executed orientation can increase employee commitment in the workplace. By committing employees to the company, it is possible to reduce the recruitment and orientation costs. Committed employees also help build a positive corporate image.

The purpose of the thesis was to find out the current situation of construction foremen's experiences with orientation and its impact on commitment, and how the orientation process could be developed to improve commitment. The aim was to collect and review information on orientation experiences and the impact of orientation on commitment by interviewing construction foremen. The thesis was carried out as qualitative research. Qualitative research focuses on gaining an in-depth understanding of the phenomenon. The material was collected by interviewing six construction foremen. The interviewees had work experience in the construction industry from five years to 16 years. The question frame was the same for all interviewees. The material was analysed using content analysis.

The results of the study showed that individualized, pre-planned and sufficiently long-term orientation reduced feelings of uncertainty and increased trust and commitment to the company. The opportunity to get to know one's own work, in addition to other work tasks, helped foremen to get a better overall picture of the company. The mentor had to have motivation to provide orientation and experience as a foreman so that he knew what things to consider in the orientation. Common rules and values, employee appreciation, good team spirit, providing support, peer support, learning one's own work, getting feedback and monitoring development, as well as the opportunity to develop were also important factors that increased the commitment of foremen to the workplace. By utilizing the results of the thesis, construction companies can improve their orientation processes and create a working environment that supports employee commitment.

### **Keywords/tags (subjects)**

orientation, commitment, construction foreman, construction industry

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Rakennusala</b> .....	<b>7</b>
2.1	Rakennusalan työjohtaja .....	7
2.2	Suomen rakennusala .....	8
<b>3</b>	<b>Perehdytys</b> .....	<b>9</b>
3.1	Mitä tarkoittaa perehdytys? .....	9
3.2	Perehdytysprosessi ja toteutus .....	10
3.3	Perehdyttäjä .....	12
3.4	Perehdytys rakennusalalla .....	13
<b>4</b>	<b>Sitoutuminen</b> .....	<b>14</b>
4.1	Mitä tarkoittaa sitoutuminen? .....	14
4.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	15
4.3	Sitouttamisen keinot .....	16
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Toteutus</b> .....	<b>18</b>
6.1	Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä .....	19
6.1.1	Tietokannat, hakusanat ja haun rajaukset .....	21
6.2	Aineiston keruu ja kuvaus .....	22
6.3	Aineiston analyysi .....	24
6.3.1	Litterointi .....	24
6.3.2	Sisällönanalyysi .....	24
<b>7</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>27</b>
7.1	Miten työjohtajat ymmärtävät perehdytyksen ja sitoutumisen? .....	27
7.2	Huonot perehdytyskokemukset .....	28
7.3	Hyvät perehdytyskokemukset .....	30
7.4	Sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet .....	33
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>37</b>
8.1	Luotettavuus ja eettisyys .....	37
8.2	Keskeisten tulosten tarkastelu .....	42
8.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet sekä jatkotutkimusaiheet .....	47
	<b>Lähteet</b> .....	<b>51</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>55</b>
	Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset .....	55

**Kuviot**

Kuvio 1. Sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet .....	33
---	----

**Taulukot**

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen vaiheet .....	20
Taulukko 2. Haastateltavien työkokemus rakennusalalla vuosina .....	24
Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista .....	26
Taulukko 4. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät ja vähentävät tekijät .....	42

# 1 Johdanto

Viimeisen vuoden aikana useita rakennusalan yrityksiä on mennyt konkurssiin (Laitinen 2023). Korkeiden nousu ja huonot ennusteet taloudessa ovat saaneet kuluttajat varovaisiksi, mikä ilmenee nyt asuntomarkkinoilla ja sen myötä myös rakennusalalla (Pylkkänen 2023). Perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen on hyödyllistä tutkia, sillä sitä on tutkittu rakennusalalla vain vähän, ja koska rakennusalalta on lähivuosina poistumassa suuri määrä työntekijöitä eläkkeelle, ja joillakin paikkakunnilla käydään jo kilpailua resursseista. Tämä on haastanut useat rakennusalan yritykset miettimään uusia keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi. (Forsberg 2017, 3.)

Haastava taloudellinen tilanne korostaa entisestään tarvetta panostaa perehdytysprosessiin rakennusalan yrityksissä, sillä hyvin toteutettu perehdytysprosessi voi lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan (Liski, Horn & Villanen 2007, 5). Sitouttamalla työntekijät yritykseen säästetään kustannuksista, joita olisi mennyt uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Sitoutuneet työntekijät auttavat myös positiivisen yrityskuvan muodostamisessa (Eklund 2018, 25).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nykytilannetta siitä, millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen sekä miten perehdytysprosessia voisi kehittää, jotta sitoutuminen paranisi. Tavoitteena oli rakennusalan työnjohtajia haastatteleamalla kerätä ja tarkastella tietoa perehdytyskokemuksista sekä perehdytyksen vaikutuksesta sitoutumiseen ja kehittämismahdollisuuksista rakennusalalla. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2023. Aihetta tarkasteltiin työnjohtajan näkökulmasta. Työnjohtajan näkökulma valittiin, koska työnjohtajilla on keskeinen rooli työmaalla ja heidän panoksensa vaikuttaa suoraan projektien onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista ilmeni, että yksilöllinen ja etukäteen suunniteltu sekä riittävän pitkäkestoinen perehdytys vähensi epävarmuuden tunnetta ja lisäsi luottamusta sekä sitoutuneisuutta yritykseen. Mahdollisuus tutustua oman työtehtävän lisäksi muihin työtehtäviin auttoi työnjohtajia saamaan paremman kokonaiskuvan yrityksestä. Perehdyttäjän tuli olla motivoitunut perehdyttämään ja hänellä täytyi olla myös itsellä työnjohtaja kokemusta, jotta hän tiesi mitä asioita kannattaa ottaa huomioon perehdytyksessä. Tärkeitä tekijöitä, jotka lisäsivät työnjohtajien työpaikkaan sitoutumista, olivat myös yhteiset pelisäännöt ja arvot, työntekijöiden arvosta-

minen, hyvä tiimihenki, tuen tarjoaminen, palautteen saaminen ja mahdollisuus kehittyä. Opinnäytetyön tuloksia hyödyntämällä rakennusalan yritykset pystyvät parantaa perehdytysprosessejaan ja työympäristöään siten, että ne tukevat uusien työntekijöiden sitoutumista.

## 2 Rakennusala

Rakennusala on osa yhteiskuntaa. Rakentaminen on olennainen osa toimintaa, joka vastaa ihmisten tarpeisiin. Se tuottaa tilat, joita inhimilliset toiminnot vaativat, kuten esimerkiksi koulutusta, terveydenhoitoa, asumista ja tuotantoelämää tarjoavat rakennukset. Talonrakennustuotantoon kuuluu niin korjausrakentaminen kuin uudisrakentaminen. Infrarakentamisen eli vesi- ja maarakennustuotannon tavoitteena on rakentaa terminaalit ja liikenneväylät sekä teknisen huollon, kuten viemäröinnin, energiansaannin ja vedenhankinnan tarvitsemat laitteet ja rakenteet. (Junnonen & Kankainen 2020, 7.)

### 2.1 Rakennusalan työnjohtaja

Rakennusalan työnjohtajan vastuulla on johtaa työmaata sekä huolehtia siitä, että työt tehdään rakentamista koskevien määräysten, säännösten ja hyvän rakennustavan sekä suunnitelman mukaisesti. Työnjohtajan tehtäväkuvaan sisältyy muun muassa työmaan aikataulutusta ja organisointia sekä hankintojen valmistelu. Hänen vastuullaan on myös laatu- ja ympäristöjärjestelmien toteuttaminen. Kaikilla rakentamisen eri alueilla on omat vastaavat työnjohtajat, kuten sähkö-, vesi-, ilmanvaihto- ja ilmastointitoilla. (Rakennusalan ammatit 2006.)

Rakennusalan työnjohtaja voi tehdä töitä muun muassa kuntien ja kaupunkien rakennusosastoilla, rakennuspalveluita tarjoavassa yrityksessä tai toimia itse yrittäjänä. Työnjohtajan on tunnettava rakennustekniikkaa, rakentamista koskevat määräykset, säännökset sekä lait. Ammatissa tarvitaan lisäksi johtamistaitoja, kustannuslaskennan osaamista, kykyä organisoida ja tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä hyviä yhteistyö- ja asiakaspalvelutaitoja. (Vastaava mestari n.d.)

Alemman korkeakoulututkinnon rakennusmestari (AMK) voi suorittaa ammattikorkeakouluissa. Tutkinto kestää 3,5 vuotta ja on laajuudeltaan 210 opintopistettä. Ammattikorkeakouluissa voi vaihtoehtoisesti opiskella talotekniikkaa ja rakennustekniikkaa suorittaen insinöörin tutkinnon

(AMK), jolloin tutkinto kestää 4 vuotta ja on laajuudeltaan 240 opintopistettä. (Vastaava mestari n.d.)

## 2.2 Suomen rakennusala

Suomen tärkein kansallisomaisuus on rakennuskanta. Rakennetun ympäristön osuus on noin 60 prosenttia koko Suomen kiinteästä pääomakannasta. On olemassa monta syytä, miksi rakentamisella on tärkeä asema Suomen yhteiskunnassa ja kansantaloudessa. Ensinnäkin Suomen ilmasto luo rakennuksille ja rakentamiselle erityisvaatimuksia. Liikenneverkon rakentamiseen on tarvittu paljon voimavaroja, koska Suomi on laaja ja harvaan asuttu maa. Rakentamisen tarpeeseen on kansainvälisesti arvioituna vaikuttanut elinkeinorakenteen muutos ja kaupungistuminen. Niin kuin muissakin teollisuusmaissa, Suomessakin rakentamiseen on vaikuttanut elintapojen, arvostusten sekä tuotantoteknologioiden muutokset. Rakentaminen muuttaa ympäristöä suuresti, joten rakentamisessa ympäristöön, sen parantamiseen ja hoitoon liittyvien arvojen merkitys korostuu. Painopiste rakentamisessa onkin siirtynyt korjaus- ja täydennysrakentamiseen. Rakentaminen on palvelulinkeino, joka pohjautuu monien eri tahojen yhteistyöhön, vaikka itse rakentaminen onkin teollista toimintaa. (Junnonen & Kankainen 2020, 7–8.)

Rakennusala työllistää yhteensä noin 250 000 henkilöä Suomessa, joista rakennustuoteteollisuuden puolella työskentelee noin 80 000 ja rakentamisen puolella noin 175–180 000 työntekijää. Rakennusosalalla työ on kausiluontoista ja työttömyysaste vaihtelee niin vuodenaikojen kuin suhdanteidenkin mukaan. Yleensä talvisin työttömyysluvut ovat suurimmillaan ja pienemmillään kesällä ja syksyllä. Lisäksi rakennusosalalla on rakenteellista työttömyyttä. Kaikki eivät työllisty hyvinäkään aikoina. Syyt voivat olla esimerkiksi työntekijän asuinpaikassa, ammattitaidossa tai ikääntymisessä. (Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa n.d.)

Viime vuosien tapahtumilla on ollut merkittäviä vaikutuksia niin rakennusalaan kuin yhteiskuntaan. Rakennusalaan vaikutti ensin koronapandemian aiheuttamat toimintarajoitukset ja talousshokki. Seuraavaksi Venäjän hyökkäyssota sai aikaan materiaalipulan ja kustannuspiikin. Viimeimpänä energiapulan aiheuttama korkojen nousu ja inflaatio ovat ajaneet rakennusalaan kohti taantumaa. (Torikka 2023.) Rakennusalan yrityksiä on mennyt konkurssiin viimeisen vuoden aikana paljon (Laitinen 2023). Vuosi 2024 ei näytä yhtään valoisammalta, työttömyys alalla tulee todennäköisesti lisääntymään (Pennanen 2023).

Rakennusalan yritysten tarve panostaa perehdytysprosessiin korostuu nykyisessä haastavassa taloustilanteessa. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Liski ym. 2007, 5). Lisäksi rakennusalalta on siirtymässä eläkkeelle suuri määrä työntekijöitä ja joillakin paikkakunnilla osaavista rakennusalan työntekijöistä käydään jo kilpailua (Forsberg 2017, 3).

### **3 Perehdytys**

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaan ja vähentää työn oppimiseen käytettävää aikaa (Liski ym. 2007, 5; Park, Jun, Lee & Lee 2018, luku 2.3). Perehdytys on yksi yrityksen kalleimmista ja tärkeimmistä prosesseista. Perehdytysprosessi voi parhaimmassa tapauksessa olla kilpailuetu ja vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. (Eklund 2018, 25.) Työnantajamielikuva on nykypäivänä yrityksille merkittävä tekijä, sillä yritykseen, joka omaa hyvän työnantajamielikuvan on helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä (Saarinen 2014, 80). Myönteisellä työnantajakuvalla on myös merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen ja se lisää ylpeyttä ja yhteenkuuluvuutta työntekijöiden välillä (Forsberg 2017, 63).

#### **3.1 Mitä tarkoittaa perehdytys?**

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Perehdytys on erilaisia käytänteitä, joiden tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja oppii tekemään oman työnsä. Jotta työntekijä voi suoriutua työssään hyvin, hänen täytyy oppia useita uusia taitoja sekä työpaikan yhteisiä toimintatapoja. Yrityksen tulee myös muokata jo käytössä olevia toimintatapoja, sopeutua uuden työntekijän mukana tuomaan muutokseen ja ottaa vastaan uutta tietoa. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytykseen tulee varata riittävästi resursseja ja aikaa. Perehdytyksen eksakti sisältö sekä tavoitteet ovat yksilö- ja yrityskohtaisia. Jokainen perehdytettävä ja työtehtävä on erilainen, joten on luonnollista, että perehdytysprosessien välillä on eroavaisuuksia. Kaikille perehdytysprosesseille yhdistäviä tekijöitä ovat tavoitteet, että uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja työturvallisuuslaissa

määritetyt tehtävät. (Eklund 2018, 26.) Perehdytys on pitkäkestoinen prosessi, joka alkaa työhaastattelusta ja loppuu työtehtävien haastavuus huomioiden yleensä muutaman viikon tai jopa vuoden kuluttua töiden alkamisesta (Sorsa 2017, 23).

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja järjestää kunnollisen perehdytyksen työväliseisiin, tuotantomenetelmiin, työolosuhteisiin, turvallisuuteen sekä terveyteen koskevista asioista. (L738/2002, 14 §). Perehdytystä tulee antaa aloitus-, käyttöönotto- ja muutosvaiheissa. Keskeisenä osana perehdyttämistä on tehtäväkohtainen työnkuva. Perehdyttämisen myötä työntekijä ymmärtää oman osuutensa organisaation toiminnassa ja eri työvaiheiden syy-seuraussuhteissa. Työntekijän motivaatio lisääntyy, kun hän hahmottaa kokonaisuuden. (Liski ym. 2007, 6.)

Perehdytys on keino toteuttaa yrityksen strategiaa ja johtaa yritystä kohti sen tavoitteita. Perehdytys ei saisi jäädä erilliseksi prosessiksi vaan sen pitäisi liittyä saumattomasti yrityksen muuhun toimintaan. Riippuen yrityksen tavoitteista, perehdytyksessä voidaan painottaa tehokasta tiimityötä, nopeaa työtehtävän oppimista, itsenäistä työskentelyä, vastuunottokykyä tai yhteisen kulttuurin vahvistamista. (Eklund 2018, 27, 29.)

Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla voidaan saavuttaa tehokkuutta, tuottavuutta sekä tyytyväisyyttä. Perehdyttämällä on tutkittu olevan myös huomattava vaikutus työntekijän työhön sitoutumiseen. Sitoutuneiden työntekijöiden on todettu olevan tyytyväisempiä työhönsä ja työskentelevän tehokkaammin. (Eklund 2018, 31, 34–35.) Perehdytyksen pitkäaikaisena tavoitteena on saada sitoutuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä yritykseen, joten on tärkeää jatkuvan muutoksen alla pystyä tarjoamaan työntekijöille turvallinen pohja kehittymiselle sekä oppimiselle (Eklund 2018, 41, 44).

### **3.2 Perehdytysprosessi ja toteutus**

Kokonaisvaltainen organisaation perehdytysprosessi sisältää tiedottamisen ennen töiden alkua, yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen sekä työtehtäviin opastamisen (Viitala 2013, 193). Perehdytysprosessin täytyy olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tasalaatuinen. Mitä paremmin perehdytysprosessiin osallistuvat henkilöt pystyvät ymmärtämään perehdytyksen perusteet ja vaikuttamaan siihen, sitä paremmin he myös sitoutuvat perehdytykseen. Suunniteltaessa perehdytystä tulee huomioida, mitä perehdytys sisältää, kuka perehdyttää mitäkin ja missä,

milloin sekä miten asiat perehdytetään. Uuden työntekijän rekrytointi on iso investointi yritykselle. Tämän investoinnin onnistuminen on tarkoitus varmistaa hyvällä perehdytykselle. (Eklund 2018, 30–32, 76.)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee myös ottaa huomioon, kenelle perehdytystä suunnitellaan eli jokainen työntekijä on huomioitava yksilönä, jotta perehdytys olisi juuri hänelle asianmukainen. Mitä enemmän työntekijästä saadaan tietoa ennen kuin hän aloittaa työt, sitä paremmin voidaan valmistautua perehdytykseen. Tarkempi perehdytysuunnitelma pystytään räätälöidä sitten kun uutta työntekijää opitaan tuntemaan paremmin perehdytyksen edetessä. Yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen edistää sitoutumista ja vahvistaa työsuhdetta. Perehdytysuunnitelma toimii työkaluna perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Eklund 2018, 76, 116, 128, 147.)

Perehdytysprosessin pilkkominen pienempiin osa-alueisiin helpottaa suunnittelua ja auttaa perehdytettävää käsittämään perehdytyksen sisältöä paremmin. Perehdytyksen osa-alueita voi olla muun muassa työtehtävän opettaminen, tavoitteet ja vastuualueet, käytänteet ja prosessit, yrityksen toiminta, verkostojen luominen ja kehittymisen seuranta. Uudelle työntekijälle tulee myös kertoa selkeästi yrityksen pelisäännöt ja toimintatavat. Samalla tulee myös avata, miksi kyseiset pelisäännöt on laadittu, jotta työntekijä ymmärtää sääntöjä on tärkeä noudattaa. (Eklund 2018, 91–92, 166.)

Perehdytyksessä tulee tarjota työntekijälle riittävästi tukea ja antaa myönteistä palautetta, sillä nämä vaikuttavat olennaisesti työntekijän oppimiseen ja kehittymiseen (Eklund 2018, 35). Uutta työntekijää ei tulisi jättää yksin alkuvaiheessa, vaan tutustuttaa työympäristöön ja työntekijöihin kunnolla. Yksin jätetty työntekijä voi tuntea olonsa turvattomaksi ja epämuikavaksi, mikä voi vähentää hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan sekä aiheuttaa terveydellisiä haittoja ja liiallisen psykososiaalisen kuormituksen. (Hilka & Erkkilä-Häkkinen 2022.)

Yrityksen täytyy asettaa perehdytykselle selkeät odotukset ja tavoitteet ja kertoa nämä perehdytettävälle. Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi yrityksen yleisten tavoitteiden lisäksi asettaa perehdytysjaksolle henkilön osaamisen ja tehtävänkuvan mukaiset tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata säännöllisesti. Kehityksen seurannan tavoitteena on taata uuden työntekijän

jatkuva kehittyminen ja liikkuminen kohti sovittuja tavoitteita. Yksi esimerkki perehdytyksen seurannasta on perehdytyskeskustelut. Perehdytyskeskustelut käydään uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä. Keskusteluiden tavoitteena on keskustella siitä, miten perehdytys on edennyt, mahdollistaa palautteen antaminen puolin ja toisin sekä pohtia yhdessä tulevaa. Yrityksen tulee myös huolehtia, että uudelle työntekijälle selviää, millä tavoin hänellä on mahdollisuus kehittyä kyseisessä yrityksessä ja mitä vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen tarjotaan yrityksessä. Nämä mahdollisuudet ovat sitoutumisen kannalta olennaisia asioita uudelle työntekijälle. (Eklund 2018, 113, 119–120, 122–123.)

Aktiiviset seurantakäytännöt mahdollistavat molemminpuolisen palautteen, perehdyttäjän riittävän läsnäolon sekä mahdollisuuden muokata perehdytystä yksilölle sopivaksi. Palautteen avulla työntekijä pystyy kiinnittämään huomiota perehdytyksen kannalta merkityksellisiin asioihin. Jos työntekijälle ei kerrota missä hän on onnistunut ja missä asioissa olisi vielä parannettavaa, on hänen mahdotonta tehdä asioita toisin. Huonosti annettu tai viivästynyt palaute eivät auta korjaamaan tilannetta. Positiivista palautetta tulisi antaa rakentavan palautteen lisäksi, koska sillä on oppimisen kannalta merkittävä rooli. (Eklund 2018, 122, 150.)

### **3.3 Perehdyttäjä**

Perehdyttäjä on henkilö, jonka vastuulla on jonkin tietyn asiakokonaisuuden tai tehtävän opettaminen uudelle työntekijälle. Perehdytyksen kokonaisuudesta on vastuussa esihenkilö, mutta usein perehdytys delegoidaan jollekin toiselle. Perehdyttäjä voi olla esimerkiksi yrityksen sisältä nimetty kouluttaja, työkaveri tai ulkopuolinen kouluttaja. (Eklund 2018, 140.)

Perehdytysprosessin aikana voi olla useita perehdyttäjiä. Perehdytyksen osa-alueiden jakaminen eri henkilöille hyödyttää niin uutta työntekijää kuin esihenkilöä ja yrityksen muita työntekijöitä. Esihenkilön työtaakka pienenee, kun hän jakaa perehdytys vastuuta muille, näin hän pystyy keskittymään olennaisten työtehtävien tekemiseen. Perehdyttäjäksi valitut työntekijät puolestaan pääsevät jakamaan osaamistaan, mikä on heille arvostuksen osoitus. Useampi perehdyttäjä on uuden työntekijänkin näkökulmasta hyödyllinen asia, sillä hän pystyy kasvattamaan verkostoaan heti alkuvaiheessa laajemmin kuin jos perehdyttäjänä olisi ollut vain yksi henkilö. (Eklund 2018, 140–141.)

Taitava perehdyttäjä on aidosti omistautunut rooliinsa ja työtehtäväänsä. Hän ymmärtää oman roolinsa ja sen tärkeyden ja haluaa aidosti perehdyttää. Perehdyttäjän tärkeimpiä tehtäviä on luoda turvallinen ilmapiiri, antaa tukea uudelle työntekijälle ja huolehtia, että vuorovaikutusta on riittävästi. Perehdyttäjän tulee edistää luottamuksen syntymistä, koska luottamuksen syntyminen perehdyttäjän ja perehdytettävän välille mahdollistaa toimivan perehdytyksen sekä avoimen vuorovaikutuksen. Perehdyttäjän on myös olennaista tiedostaa, miten hän suhtautuu yrityksen käytäntöihin, sillä perehdyttäjän toimintatavat ja asenteet siirtyvät herkästi uudelle työntekijälle. Lisäksi kuuntelutaito, rauhallisuus ja läsnäolo kuuluvat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin. (Eklund 2018, 104, 142, 145, 147–148, 151.)

Riittämättömän perehdytyksen yksi tavallisimmista syistä on kiire. Riittämätön perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän työskentelyyn sekä kokemukseen yrityksestä työnantajana. Mikäli yritys panostaa perehdytysprosessiin, se vaikuttaa huomattavasti niin uuden työntekijän kuin perehdyttäjänkin työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota perehdyttäjän ajankäytön suunnitteluun ja priorisointiin. Perehdyttäjää valitessa tulee varmistaa, että perehdyttäjälle on varattu tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen ja muille työntekijöille on kerrottu, että perehdyttäjä ei ole saatavilla tavalliseen tapaan. Uudesta työntekijästä tulee pitkällä tähtäimellä tuotava osa yritystä, jolloin myös perehdyttäjän työkuorma laskee. Mitä laadukkaammin ja tehokkaammin perehdytys tapahtuu sitä, nopeammin uusi työntekijä oppii työnsä ja perehdyttäjä pääsee palaamaan takaisin omiin työtehtäviinsä. (Eklund 2018, 77, 143–144.)

Perehdytettävällä on myös vastuu perehdytyksen onnistumisesta, avainasemassa on perehdytettävän oma aktiivisuus verkostojen rakentamisessa ja tiedonhankinnassa (Liski ym. 2007, 11; Eklund 2018, 169). Uuden työntekijän on otettava vastuu omasta oppimisesta ja kerrottava, miten yritys ja perehdyttäjä voivat tukea osaamisen kehittymistä (Eklund 2018, 167).

### **3.4 Perehdytys rakennusalalla**

Rakennusalalla työmaatoimihenkilöiden työtehtävät ovat erityisesti haastavia eli kunnollinen perehdytys on työskentelyn edellytys. Eri organisaatioilla on omat tapansa toimia, joten myös kokeneet työntekijät tarvitsevat laajan perehdytyksen. Rakennusalalla perehdyttäminen toteutetaan suurimmaksi osin työn ohessa. Haasteellista työn ohessa perehdyttämisessä on, että perehdytyksen ja työskentelyn yhdistäminen on ongelmallista. Rakennusalalla tämä johtuu muun muassa

siitä, että työntekijän on opittava käyttämään eri järjestelmiä itse käytännön työn oppimisen ohessa. Käytännön työn tekeminen on mahdotonta ilman, että hallitsee eri järjestelmiä. (Sorsa 2017, 4.)

Rakentaminen on jakautunut projekteihin, jossa osaavat työnjohtajat ovat avainroolissa. Sitoutuneet ja ammattitaitoiset työnjohtajat ovat riskien hallinnan näkökulmasta merkittävimpiä tekijöitä. Kaikkein kokeneimmatkaan työnjohtajat eivät kykene hallitsemaan kaikkia riskejä, mutta heillä on kuitenkin hyvät edellytykset välttää ja ennakoida suurimpia riskejä. (Smith, Merna & Jobling 2013, 1–3.)

Työmaalla voi tulla ongelmia, jos esimerkiksi työnjohtaja vaihtuu kesken projektin tai ei ole riittävän ammattitaitoinen. Nämä ongelmat ovat kuitenkin vältettävissä kunnollisella perehdytyksellä sekä motivoimalla työntekijöitä jatkamaan yrityksessä työskentelyä. (Sorsa 2017, 4.) Jotta yritys pystyy sitouttamaan hyvät työntekijät, täytyy sen luoda henkilökohtaista kasvua ja oppimista tukeva ilmapiiri työpaikalle. Esihenkilön rooli korostuu tässä - hänen on pystyttävä johtamaan, opettamaan ja valmentamaan työntekijöitä kohti muutoksia, ylläpitämään mielenkiintoa ja motivaatiota. (Dell 1993, 13.)

## **4 Sitoutuminen**

Työpaikkaan sitoutumisessa on kyse siitä, aikooko ja haluaako työntekijä pysyä nykyisessä työpaikassaan vai vaihtaa toiseen työpaikkaan. Työpaikkaan sitoutuminen ei ole ainut työhön sitoutumisen muoto, vaan sitoutumista voi olla esimerkiksi suhteessa työyhteisöön, ammattiin tai työtehtäviin. (Saari & Koivunen 2017, 65.) Tässä opinnäytetyössä sitoutumista tutkitaan suhteessa työpaikkaan.

### **4.1 Mitä tarkoittaa sitoutuminen?**

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta työnantajayritykseen tai omaan työhön. Sitoutumisella on psykologinen yhteys ihmisen ja kohteen välillä. (Viitala 2013, 85.) Sitoutunut työntekijä haluaa olla osa yritystä ja tehdä töitä yhteisesti asetettujen arvojen ja tavoitteiden eteen. Työntekijä käsittää omat ja yrityksen tavoitteet yhteneväisiksi, haluaa jatkaa työssään ja hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Työhön sitoutumisen on tutkittu olevan yhteydessä muun

muassa tuottavuuteen, tehokkuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Sitoutuminen on merkittävä työhyvinvoinnin osa. (Saari & Pyöriä 2012, 42–43.)

Sitoutumisesta voidaan erottaa kolme ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivisessa ulottuvuudessa työntekijän sitoutuminen perustuu myönteiseen suhtautumiseen työnantajaa kohtaan ja työn mielekkyyteen. Jatkuvasa sitoutumisessa työntekijä arvioi, onko työpaikan vaihtaminen kannattavaa, kun otetaan huomioon mahdolliset kustannukset ja menetykset sekä edut. Normatiivinen sitoutuminen perustuu haluun noudattaa tapoja ja normeja, tällainen ajattelutapa saattaa liittyä muun muassa kutsumusammatteihin. (Saari & Koivunen 2017, 66–67, 69; Viitala 2013, 86–87.)

## 4.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tulosten perusteella iäkkäät työntekijät ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat. Sitoutuneiden osuus lisääntyy 50-vuoden iässä. Nuorten matalampi sitoutuneisuus selittyy muun muassa sillä, että nuoret ovat työuran alkupäässä ja omaa paikkaa haetaan vielä työelämästä. Iäkkäämpien korkeampi sitoutuneisuus selittyy sillä, että iäkkäät eivät enää usko omiin työllistymismahdollisuuksiinsa niin paljon kuin nuorempina ja haluavat mieluummin pysyä tutussa ja turvallisessa työpaikassa eläkettä odotellessa. (Saari & Koivunen 2017, 72–73.)

Työnantajalla on vaikutusta sitoutumishalukkuuteen. Yksityisellä puolella sitoutuminen on julkista sektoria heikompaa. Julkisella sektorilla korkeampaan sitoutumiseen voi vaikuttaa vaihtoehtojen puute. Pienellä paikkakunnalla voi olla vaikeampi löytää uutta työtä, jos on esimerkiksi vain yksi terveyskeskus tai koulu. (Saari & Koivunen 2017, 74.) Vakaisissa yrityksissä työntekijät ovat voimakkaammin sitoutuneita työpaikkaan. Menestynyt organisaatio pystyy paremmin rekrytoimaan osaa-vaa työvoimaa, palkitsemaan ja kouluttamaan henkilökuntaa. Taloudellisissa hankaluuksissa olevat yritykset usein säästävät työhyvinvointi- ja henkilöstökuluissa. (Saari & Pyöriä 2012, 43.)

Koulutuksella on myös vaikutusta sitoutumiseen. Korkeammin koulutetut ovat vähemmän sitoutuneita kuin esimerkiksi pelkän peruskoulun käyneet. Tämä voi selittyä sillä, että korkeasti koulutetuilla on saatavilla enemmän avoimia työpaikkoja kuin heikommin koulutetuilla. Edellä mainitut

taustatekijät, kuten koulutus ja ikä vaikuttavat sitoutumiseen jonkin verran, mutta erot eri ryhmien välillä ovat melko pieniä. Syyt sitoutumattomuuteen ja sitoutuneisuuteen löytyvät enemminkin työpaikoilta sekä niiden käytännöistä. (Saari & Koivunen 2017, 74.)

### 4.3 Sitouttamisen keinot

Ei riitä, että organisaatioon löydetään osaajia, vaan heidät täytyy myös saada jäämään yritykseen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijöille on tarjottava kunnollinen perehdytys, jotta he voivat tehdä työnsä hyvin ja tehokkaasti. Työntekijöille tulee antaa tarpeeksi haastavia työtehtäviä, jotta mielenkiinto yrityksen tekemää työtä kohtaan säilyy. Lisäksi saattaa olla tarpeellista tarjota työntekijöille parempaa palkkaa kuin kilpailevat yritykset. (Bell & Zemke 2006, 11.)

Työhyvinvointiin ja työnantajan käytäntöihin liittyvillä asioilla on huomattava vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan eniten työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavat kokemus työn tarpeellisuudesta, työtehtävien vaihtelevuus, varmuus työpaikan säilymisestä sekä esihenkilön tuki. Työyhteisön tuella on myös merkitystä sitoutumiseen, mutta se ei ole niin tärkeässä roolissa kuin esihenkilön tuki. Työpaikoilla tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden epävarmuuden tunteeseen työpaikan säilymisestä, sillä se heikentää sitoutumista huomattavasti. Vaikka taloudessa tapahtuu muutoksia, joiden vaikutuksia on hankala ennustaa, työntekijät ansaitsevat selviytyksiä siitä, mitä yrityksessä on tapahtumassa ja miten se vaikuttaa heidän työtehtäviinsä. (Saari & Koivunen 2017, 76–77.)

Lisäksi työn tulee olla tarpeeksi haasteellista, mutta työtehtävien vaativuus ei saa nousta liian äkillisesti, koska silloin sitoutuvuus heikkenee (Forsberg 2017, 72). Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja kehittää osaamista sekä palautteen antaminen ja tiedottaminen vahvistavat työpaikkaan sitoutumista (Saari & Koivunen 2017, 76–77). Muita työntekijöiden sitouttamisen keinoja on muun muassa mahdollisuus sovittaa perhe- ja työelämä yhteen, hyvä työilmapiiri, kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen palkka, kunnollinen perehdytys ja hyvä johtaminen sekä työntekijöiden arvostaminen (Viitala 2021, 40; Bell & Zemke 2006, 11; Jiao & Preudhikulpradad 2023).

Erytisesti työsuhteen alku ja perehdytys vaikuttavat myös olennaisesti työntekijän sitoutumiseen ja viihtymiseen. Ensivaikutelmalla on iso merkitys, sillä esimerkiksi huonosti suunniteltu perehdy-

tysohjelma tai väärin suhtautuva perehdyttäjä voivat huonoimmassa tapauksessa tuhota onnistuneen rekrytoinnin ja antaa välinpitämättömän kuvan yrityksestä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154.) Työntekijän sitouttaminen ja arvostaminen alkaa hyvästä perehdytyksestä sekä tunteesta, että hän tekee tärkeää työtä ja tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja yritykseen (Mäenpää n.d). Työtyytyväisyyteen vaikuttaa paljon se, miten työyhteisö ottaa vastaan uuden työntekijän (Eklund 2018, 35). Uudet työntekijät tarvitsevat selkeät tavoitteet ja ohjeet onnistuakseen työssään. Mikäli perehdytys hoidetaan hyvin, todennäköisyys työntekijän työpaikkaan sitoutumiseen on suurempi. (Mäenpää n.d.)

Työnantaja hyötyy työntekijöiden sitoutumisesta vähentyneinä sairaspöissaoloina, pienempänä vaihtuvuutena, parempina työsuorituksina, asiakastytytyväisyytenä, luovuutena ja tuottavuutena (Viitala 2021, 39; Singh & Phoolka 2023). Sitoutumisella on merkitystä, sillä yritykset, joilla on osaavia ja pitkäaikaisia työntekijöitä, on myös uskollisia asiakkaita. Tämä yhteys on vahva, ja se on huomattavissa yrityksen markkinoiden laajuudesta, koosta tai toimialasta riippumatta. (Bell & Zemke 2006, 24.)

## **5 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Rakennusalan työnjohtajien kokemuksia perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen on aiheena ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Viimeisen vuoden aikana rakennusalan yrityksiä on mennyt konkurssiin paljon (Laitinen 2023). Korkeiden nousu ja huonot ennusteet taloudessa ovat saaneet kuluttajat varovaisiksi, mikä ilmenee nyt asuntomarkkinoilla ja sen myötä myös rakennus- alalla (Pylkkänen 2023). Työttömyys tulee todennäköisesti vielä lisääntymään vuoden 2024 aikana (Pennanen 2023).

Tämänhetkinen haastava taloudellinen tilanne korostaa entisestään tarvetta panostaa perehdytys- prosessiin rakennusalan yrityksissä, koska hyvin toteutettu perehdytys voi lisätä työntekijöiden si- toutumista työpaikkaan. Sitouttamalla työntekijät yritykseen säästetään kustannuksista, joita olisi mennyt uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Rakennusosalta on lähivuosina poistumassa suuri määrä työntekijöitä eläkkeelle, ja joillakin paikkakunnilla käydään jo kilpailua resursseista. Tämä on haastanut useat rakennusalan yritykset miettimään uusia keinoja työnteki- jöiden sitouttamiseksi. (Liski ym. 2007, 5; Forsberg 2017, 3.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää nykytilannetta siitä, millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen sekä miten perehdytysprosessia voisi kehittää, jotta sitoutuminen paranisi. Tavoitteena on rakennusalan työnjohtajia haastatteleamalla kerätä ja tarkastella tietoa perehdytyskokemuksista sekä perehdytyksen vaikutuksesta sitoutumiseen ja kehittämismahdollisuuksista rakennusalalla.

Aihe rajattiin koskemaan pelkästään rakennusalaa, koska aiheen rajaaminen tietylle alalle mahdollistaa syvällisen perehtymisen aiheeseen. Aihetta tarkastellaan työnjohtajan näkökulmasta. Työnjohtajan näkökulma valittiin, koska työnjohtajilla on keskeinen rooli työmaalla ja heidän panoksensa vaikuttaa suoraan projektien onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Lisäksi sitoutumista tutkitaan tässä opinnäytetyössä suhteessa työpaikkaan eikä esimerkiksi suhteessa työyhteisöön, ammattiin tai työtehtäviin. Tällä tavoin saadaan selkeä rajaus tutkimukselle, mikä auttaa keskittymään tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy ymmärrys siitä, millaisia perehdytyskokemuksia työnjohtajilla on ollut ja miten perehdytys on vaikuttanut työnjohtajien sitoutumiseen sekä konkreettisia suosituksia perehdytysprosessin parantamiseksi. Opinnäytetyön tuloksia hyödyntämällä rakennusalan yritykset pystyvät parantaa perehdytysprosessejaan ja työympäristöään siten, että ne tukevat uuden työntekijöiden sitoutumista. Aihetta on tutkittu aiemmin rakennusalalla vähäisesti.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

- 1) Millaisia perehdytyskokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on?
- 2) Millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on perehdytyksen vaikutuksesta sitoutumiseen?

## 6 Toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska perehdytystä ja sitoutumista on tarkoituksenmukaisempi tutkia laadullisella tutkimuksella kuin määrällisellä tutkimuksella. Laadullinen tutkimus sopi määrällistä tutkimusta paremmin tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska aiheesta on vähän tietoa ja tutkittavasta

aiheesta haluttiin saada syvällisempi näkemys. Määrällistä tutkimusta käytetään puolestaan tilanteissa, joissa tutkittavasta aiheesta on jo tietoa ja tavoitteena on yleistää. Tämän opinnäytetyön aiheen kuvailu on mahdollista vain tekstin avulla, sillä ihmisten mielipiteitä, tuntemuksia ja asenteita on mahdotonta kuvata millään muulla tavoin kuin laadullisin menetelmin eli tekstinä. (Kananen 2015, 70–71.)

## **6.1 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä**

Laadulliset menetelmät sopivat paremmin sellaisten tutkimuskysymysten tutkimiseen, jotka liittyvät ihmisten näkemyksiin, mielipiteisiin ja kokemuksiin. Laadullinen tutkimus tuottaa tarkkaa ja syvällistä tietoa aiheesta ja sopii käytettäväksi pienelle tutkimusjoukolle. (Laadullisen tutkimuksen tekeminen n.d.) Laadullinen tutkimus keskittyy saamaan syvällistä ymmärrystä ilmiöstä (Kananen 2015, 70). Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän kuuluu ajatus, että todellisuus on monisyinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään enemmänkin löytää tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väitteitä. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä on, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhakua ja aineisto kerätään todellisista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa osallistujat valitaan tarkoin, eikä satunnaisotoksenmenetelmää apuna käyttäen. Tutkimuksessa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien mielipiteet ja näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja teemahaastattelu. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jossa tutkija pyrkii paljastamaan ennalta-arvaamattomia asioita. Tämän vuoksi lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tutkiminen, eikä hypoteesin tai teorian testaaminen. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisen tutkimuksen prosessi etenee vaiheittain. Vaiheet kuvattu taulukossa 1. Ensimmäisessä vaiheessa laaditaan tutkimusidea. Tutkimuskohteeksi on tärkeää valita aihe, joka kiinnostaa ja jonka valinta pystytään perustella tutkimisen arvoiseksi eli tieteellisesti relevantiksi. Lisäksi on tärkeää rajata ja määritellä ongelma niin, että siihen pystyy tutkimuksen avulla löytämään vastauksen. Pätevä tutkimusongelma on selkeä ja yksiselitteinen. (Günther ja Hasanen n.d.)

Toisessa vaiheessa perehdytään tutkimusaineistoon ja tutkimussuunnitelman laatimiseen. Tutkimussuunnitelmassa kerrotaan teoreettinen viitekehys aiheesta ja määritellään tutkimusasetelma. Tutkimusasetelma on aineiston, analyysimenetelmien ja tutkimusongelman muodostama perusrakenne. Tutkimuksen tekeminen edellyttää perehtymistä aiempiin samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja olemassa olevaan teoreettiseen keskusteluun. Teoriaan tutustuminen auttaa tekemään pohjaa tutkimukselle sekä näyttämään tutkimukselle ”tutkimusaukon” muiden tutkimusten keskuudessa. Teoria auttaa selittämään tutkittavaa ilmiötä sekä analysoimaan ja jäsentämään asioita. (Günther ja Hasanen n.d.)

Kolmannessa vaiheessa kerätään aineisto. Aineisto voidaan kerätä muun muassa haastattelemalla tai havainnoimalla. Neljännessä vaiheessa analysoidaan aineisto. Ensimmäisenä aineisto täytyy muuttaa sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista analysoida. Esimerkiksi haastattelutallenteet muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. (Vuori n.d.) Tämän jälkeen aineisto analysoidaan valitulla analyysimenetelmällä kuten sisällönanalyysillä. Viidennessä vaiheessa raportoidaan tutkimustulokset. Usein eri prosessin vaiheisiin kuuluvia tehtäviä tehdään limittäin. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa otetaan huomioon tutkimuseettiset kysymykset. Lisäksi kirjoittaminen on kaikissa prosessin vaiheissa mukana. (Günther ja Hasanen n.d.)

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen vaiheet

LAADULLISEN TUTKIMUKSEN VAIHEET
1. Tutkimusidean muodostaminen
2. Aiheeseen perehtyminen ja tutkimussuunnitelman laatiminen
3. Aineiston kerääminen
4. Aineiston analysointi
5. Tutkimustulosten raportointi

### 6.1.1 Tietokannat, hakusanat ja haun rajaukset

Hakuprosessin tarkoitus oli löytää kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset tutkimukset. Ensimmäisenä hakuprosessissa mietittiin käsitteet, jotka parhaiten kuvasivat aihetta ja joiden arveltiin antavan vastauksia tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia nykytilannetta siitä, millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla oli perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen sekä mitä perehdytys piti sisällään ja miten sitä voisi kehittää, joten käsitteet perehdytys, sitoutuminen, rakennusalan työnjohtaja ja rakennusala valittiin mukaan.

Opinnäytetyössä käytettiin Finna-, Theseus- ja ProQuest – sähköisiä tietokantoja aineiston löytämiseksi. Edellä mainitut tietokannat koettiin luotettaviksi ja niitä oli vaivatonta käyttää Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston Janet Finnan kautta. Useissa tietokannoissa hakusanojen yhdistelyyn käytetään Boolean operaattoreita. Boolean operaattoreita ovat AND, OR ja NOT. Hauissa käytettiin apuna myös sanan katkaisuja. Sanan katkaisu tarkoittaa sanan leikkaamista tietystä kohtaa katkaisumerkillä esimerkiksi pereh\*, jonka jälkeen tietokanta etsii aineistoa kyseisen sanan eri taivutusmuodoilla. Tuloksia saadaan tällä tavoin kattavammin. Tietokannoissa sanat katkaistaan yleensä asteriskilla \*. (Tiedonhaun tekniikat n.d.)

Theseus - tietokannassa haut rajattiin koskemaan ainoastaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, Finna - tietokannassa rajattiin alemman korkeakoulun opinnäytetyöt pois ja ProQuest – tietokannassa rajattiin haut koskemaan ainoastaan vertaisarvioituja aineistoja, jotta saatiin mahdollisimman korkeatasoisia tutkimuksia. Useimmissa hauissa käytettiin pereh\* AND sitou\* AND rakennusala OR rakennustoimiala tai pereh\* AND sitou\* AND työnjoh\* tai pelkästään pereh\* AND sitou\*. Jotta opinnäytetyö olisi mahdollisimman luotettava ja kattava, hyödynnettiin myös englanninkielistä aineistoa. Englanninkielisissä hauissa käytettiin esimerkiksi hakusanoja familiarization OR orientation OR employee induction OR instruction about the workplace OR employee orientation AND commitment AND construction industry.

Eri tietokannoista löytyi melko paljon aineistoa perehdyttämisen vaikutuksesta sitoutumiseen, mutta ei ollenkaan tutkimuksia, jotka olisivat suoraan käsitelleet aihetta rakennusalalla. Aihetta sivuavia tutkimuksia löytyi kuitenkin rakennusalalta. Löytyi muun muassa tutkimuksia, jotka käsitelivät jonkin tietyn yrityksen perehdytysprosessia, työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tutkimus, jossa tutkittiin rakennusalalla työuraa aloittavien sitoutumista työnantajaan.

Aihetta koskevaa kirjallisuutta löytyi kuitenkin riittävästi, jotta pystyttiin muodostamaan riittävä tietoperusta ja teemahaastattelun kysymykset.

## 6.2 Aineiston keruu ja kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmä on rakennusalan työnjohtajat. Työnjohtajat valittiin kohderyhmäksi, koska työnjohtajilla on keskeinen rooli työmaalla, sillä he vastaavat projektien organisoinnista ja työntekijöiden ohjaamisesta. Heidän sitoutumisellaan voi olla merkittäviä vaikutuksia projektien onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tavallista on, että haastattelun teema-alueet eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelua käytetään aineiston keräämisessä silloin, kun tutkittavasta asiasta on vähäisesti tietoa (Vilka 2021, 124). Teemahaastattelun ensimmäinen vaihe on tutustua tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen, valita näkökulma ja tehdä kysymykset ja päättää, mitkä ovat tutkimuksen kannalta olennaisimmat teemat. Teemahaastattelun suosio johtuu siitä, että se antaa haastateltaville vapauden ilmaista itseään vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.) Teemahaastattelu auttaa syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Laadullisen tutkimuksen tekeminen n.d).

Teemahaastattelu valittiin aineiston keruu tavaksi, koska tutkittavasta aiheesta oli vähän tietoa, otoskoko oli pieni ja aiheesta pyrittiin saamaan syvällistä tietoa tietyltä kohderyhmältä. Haastatteluteemat muodostettiin perehtymällä tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuskysymys ja tutkimusaihe muutettiin tutkittavaan muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelukysymykset (liite 1) laadittiin teorian pohjalta. Haastattelussa kysyttiin osin samoja asioita useaan kertaan eri tavoin, koska haluttiin saada mahdollisimman kattavat vastukset.

Haastatteluissa käsiteltiin kahta teemaa perehdytystä ja sitoutumista. Ensimmäisen teeman avulla vastattiin kysymykseen siitä, mitä perehdytys tarkoittaa ja mitkä tekijät edesauttavat hyvää ja/tai huonoa perehdytyskokemusta. Toinen teema vastasi kysymykseen siitä, mitä tarkoittaa sitoutuminen ja mitkä perehdyttämisen osa-alueet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen sekä miten perehdytysprosessia voidaan kehittää niin, että työjohdon sitoutuminen parantuisi. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kahdeksan, joiden lisäksi oli kuusi tukikysymystä.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta rakennusalan työnjohtajaa. Rakennusala oli ennestään opinnäytetyön tekijälle tuttu, joten haastateltavien löytämisessä pystyttiin hyödyntämään jo olemassa olevia verkostoja. Haastateltaviksi valittiin eri ikäryhmistä työnjohtajia, joilla oli vaihteleva määrä työkokemusta rakennusalalta. Tällä tavoin saatiin mahdollisimman kattavat ja monipuoliset vastaukset, mikä lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta. Kaikki haastateltavat olivat miehiä ja työskentelivät talonrakennustuotannossa. Iältään haastateltavat olivat 26–36-vuotiaita. Haastateltavilla oli työkokemusta rakennusalalta viidestä vuodesta 16 vuoteen (ks. taulukko 2). Haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä kuudelle työnjohtajalle, joista kaikki suostuivat haastateltaviksi.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina lokakuussa 2023. Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä, koska työnjohtajat asuivat eri puolilla Suomea. Haastatteluajat sovittiin etukäteen ja haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua opinnäytetyön aihe, haastattelun luottamuksellisuudesta ja anonyymiteetistä sekä lähetettiin haastattelukysymykset. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluiden äänittämiseen ja kerrottiin, että äänite poistetaan heti, kun se on saatu käsiteltyä. Haastateltavien nimiä ei mainita tutkimuksessa, näin pyrittiin samaan mahdollisimman luotettavasti ja rehellisesti vastaukset tutkimusongelmaan.

Haastattelut kestivät 20 minuutista 35 minuuttiin. Haastatteluiden melko lyhyt kesto selittyy sillä, että haastateltaville oli annettu kysymykset ennen haastatteluita ja näin ollen he olivat pystyneet miettimään vastauksia jo etukäteen. Kysymysrunko oli jokaisessa haastattelussa sama (liite 1), mutta tarkentavat kysymykset ja aiheiden painotukset vaihtelivat haastateltavan mukaan. Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä ja äänitettiin Teamsissa sekä puhelimella. Haastattelut litterointiin Teamsin litterointi työkalulla. Haastattelutilanteessa kaikkia asioita ei olisi ehditty kirjoittaa ylös, joten äänittäminen oli hyvä vaihtoehto, sillä silloin haastatteluihin päästiin palaamaan myöhemmin, tällä tavoin kaikki tarpeelliset asiat tulivat huomioiduiksi.

Taulukko 2. Haastateltavien työkokemus rakennusalalla vuosina

Haastateltavat	Työkokemus rakennusalalla
Haastateltava 1	7 vuotta
Haastateltava 2	5 vuotta
Haastateltava 3	6 vuotta
Haastateltava 4	8 vuotta
Haastateltava 5	10 vuotta
Haastateltava 6	16 vuotta

### 6.3 Aineiston analyysi

#### 6.3.1 Litterointi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, se pitää muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan analysoida. Haastatteluiden kohdalla tämä merkitsee nauhoitusten litterointia eli muuttamista tekstimuotoon. Aineisto on laadullisissa tutkimuksissa aina joko kuva- tai tekstimuodossa. Litterointi on aikaa vievää, mutta se helpottaa aineiston analysointia sekä luokittelua ja ryhmittelyä. (Vilkkä 2021, 137.) Tutkimuksen analyysimenetelmä ja tavoite vaikuttavat siihen, millaisella tarkkuudella aineisto litteroidaan vai litteroidaanko sitä lainkaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Tässä opinnäytetyössä haastattelut litteroitiin Teamsin litterointi työkalulla sanasta sanaan, jotta haastatteluista löydettäisiin tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. Litteroituja sivuja tuli yhteensä 36. Litteroinnin jälkeen siirryttiin tekemään sisällönanalyysia.

#### 6.3.2 Sisällönanalyysi

Litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko induktiivisesti tai deduktiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2012, 107). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin induktiivisesti, koska haluttiin ymmärtää laadullista tietoa ja tunnistaa teemoja. Induktiivinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen 1) pelkistäminen eli aineiston redusointi 2) ryhmittely eli

aineiston klusterointi 3) teoreettisten käsitteiden laatiminen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108). Sisällönanalyysillä etsitään vastauksia tutkimuskysymykseen eli kaikkea tietoa ei tarvitse analysoida. Tämän vuoksi tutkimuskysymys saattaa tarkentua aineiston keruun ja analysoinnin edetessä. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.) Sisällönanalyysin vaiheet kuvattu taulukossa 3.

Pelkistämävaiheessa aineistosta poistetaan kaikki tutkimuksen kannalta merkityksetön. Pelkistäminen on tiedon jakamista tai pilkkomista osiin. Tutkimuskysymykset ohjaavat pelkistämävaihetta. Tutkimuskysymysten avulla aineisto pelkistetään koodaamalla tai litteroimalla tutkimuskysymyksille keskeiset ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset listataan ylös. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109.) Aineiston pelkistäminen toteutettiin siten, että tutkimusaineistoista etsittiin ensin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja samalla karsittiin aineistosta tutkimukselle merkityksettömät tekijät pois. Jäljelle jäi olennainen tieto, mikä antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyt ilmaisut kirjattiin ylös taulukkoon.

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Aineiston ryhmittelyssä alkuperäisilmaukset käydään perusteellisesti läpi, ja etsitään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka tarkoittavat samaa, ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokalle annetaan sen sisältöä havainnollistava nimi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109–110.) Kun alkuperäiset ilmaisut oli saatu pelkistettyä, pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin. Ryhmät nimettiin ja värjättiin eri väreillä. Ryhmiksi saatiin: huonot perehdytyskokemukset, hyvät perehdytyskokemukset ja sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet.

Viimeinen sisällönanalyysin vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Teoreettisten käsitteiden luomisessa erotetaan tutkimuksen näkökulmasta merkittävä informaatio ja teoreettiset käsitteet muodostetaan valikoidun tiedon perusteella. Abstrahointi jatkuu yhdistämällä saman sisältöiset ryhmät toisiinsa, jolloin saadaan yläluokat, jotka on nimetty sisällön mukaan. Sisällönanalyysissa käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Analyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa edetään kokemusperäisestä aineistosta kohti teoreettisempaa näkemystä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 111–112.)

Viimeisessä vaiheessa ryhmät erotettiin toisistaan värikoodien mukaan. Kehkeytyi kaksi yläluokkaa: perehdytyskokemukset ja perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen. Ryhmittelyn ja teoreettisten

käsitteiden luomisen kautta alettiin koota tuloksia ja saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Alla olevassa taulukossa on esimerkki yhden teemahaastattelun sisällönanalyysin vaiheista.

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTYS	RYHMITTELY	KÄSITTEELLISTÄMINEN
<p>Perehdytys oli hieman puutteellista ja toivoin kattavampaa perehdytystä alussa.</p> <p>Aika paljon joutui itse ottamaan selvää työtehtävistä ja vastuualueista, jotka sit lopun viimein itselle kuului.</p> <p>Jäi hyvä perehdytyskokemus siitä, kun aloitti nuorena työnjohtajana ja sai vanhemman kollegan ensin työpariksi.</p> <p>Lisäksi perehdyttäjällä täytyy olla riittävästi aikaa perehdyttää oikeasti siihen työhön ja riittävässä laajuudessa. Se luo semmoista oloa, että on ollut oikeasti tervetullut yritykseen ja musta välitetään siinä ja se on sitten luonut semmoista sitoutumista sitä yritystä kohtaan.</p>	<p>Toivottiin kattavampaa perehdytystä.</p> <p>Työnjohtaja joutui itse ottamaan paljon selvää vastuualueistaan ja työtehtävistään.</p> <p>Vanhemman kollegan saaminen työpariksi työn aloitusvaiheessa nähtiin hyvänä asiana.</p> <p>Sitoutuminen yritykseen lisääntyy, jos perehdyttäjällä on riittävästi aikaa perehdyttää ja perehdytys on riittävästi kattava.</p>	<p>Huonot perehdytyskokemukset</p> <p>Hyvät perehdytyskokemukset</p> <p>Sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet</p>	<p>Perehdytyskokemukset</p> <p>Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen</p>

## 7 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimuskysymyksiä oli: millaisia perehdytyskokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on? Ja millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on perehdytyksen vaikutuksesta sitoutumiseen? Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia analysoimalla litteoitu aineisto sisällönanalyysillä. Analyysissa tutkimusaineistosta muodostui kolme kategoriaa: huonot perehdytyskokemukset, hyvät perehdytyskokemukset ja sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet. Luvussa tarkastellaan ensimmäisenä sitä, miten työnjohtajat ymmärtävät perehdytyksen ja sitoutumisen, jonka jälkeen käsitellään sisällönanalyysistä saatuja kategorioita.

### 7.1 Miten työnjohtajat ymmärtävät perehdytyksen ja sitoutumisen?

Haastattelun alussa selvitettiin miten työnjohtajat ymmärtävät perehdytyksen ja miten se oli valmistanut heidät työtehtäviin sekä miten perehdytys auttoi heitä ymmärtämään yrityksen tavoitteet ja arvot. Työnjohtajien mielestä perehdytys tarkoitti opastamista omaan työtehtävään, työpaikan toimintatapoihin sekä työturvallisuuteen. Työnjohtajat kokivat, että perehdytys oli tärkeä ensimmäinen kosketus työpaikkaan. Haastateltava 1 kuvasi perehdytystä näin:

*Mun mielestä perehdytys on tärkeimpiä ensimmäisiä kosketuksia työpaikkaan, työnantajaan sekä suoritettaviin työtehtäviin ja työpaikan yhteisiin pelisääntöihin ja käytäntöihin perusteellista syventymistä (Haastateltava 1).*

Se, miten perehdytys oli valmistanut työnjohtajat työtehtäviin, vaihteli haastateltavien välillä. Puolet haastateltavista oli ollut tyytyväinen perehdytykseen vähintään yhdessä työpaikassa työuralaan, mutta kaikki kokivat saaneensa puutteellisen tai lähes olemattoman perehdytyksen ainakin yhdessä työpaikassa elämänsä aikana. Työnjohtajien vastauksissa korostui omatoiminen oppiminen ja he olivat itse joutuneet ottamaan selvää muun muassa työtehtävistään ja vastuualueistaan.

Haastateltava 3 kuvasi perehdytystä seuraavasti:

*Perehdytys oli karrikoiden niin, että ensimmäisenä työpäivänä katsotaan läppärit ja puhelimet kuntoon ja käydään vähän läpi talon juttuja ja seuraava päivä potkaistaan työmaalla. Pirun suppea ja ei se nyt paljoa valmista, että kyllä se on aika omatoimista sitten se ikään kuin itse itsensä perehdyttäminen työmaihin. (Haastateltava 3.)*

Myös se, miten työnjohtajat ymmärsivät perehdytysprosessin jälkeen yrityksen tavoitteet ja arvot, vaihteli huomattavasti haastateltavien välillä. Osa haastateltavista kertoi, että perehdytyksessä ei käsitelty lainkaan yrityksen tavoitteita ja arvoja, kun taas osa koki perehdytyksen auttaneen ymmärtämään ne hyvin. Työnjohtajat pitivät tärkeänä, että he jakoivat yrityksen kanssa samat arvot rakentamisesta ja kokivat, että arvot vaikuttivat myös työpaikan valinnassa. Haastateltava 1 kuvasi arvojen vaikutusta näin:

*Mun mielestä perehdytysprosessi auttoi ymmärtämään hyvin yrityksen arvot ja mielestäni se on yks tärkeimmistä osista työpaikkaa jo valitessa, että jaetaan samanlaiset arvot ja ajatukset rakentamisesta (Haastateltava 1).*

Haastattelussa kysyttiin, miten työnjohtajat ymmärtävät sitoutumisen. Sitoutuminen nähtiin haluna jatkaa työuraa samassa yrityksessä sekä sitoumuksena tehdä työt hyvin ja noudattaa yrityksen pelisääntöjä. Haastateltava 2 kuvasi sitoutumista näin:

*Mielestäni se on sitä, että ei kysellä palkkatarjouksia muista yrityksistä. Semmoinen firma, missä on hyvä olla, niin siihen on helppo sitoutua, mikä nyt sitten käytännössä tarkoittaa sitä, että sulla ei ole jalka oven välissä, että oisit lähdössä jonnekin muualle. (Haastateltava 2.)*

Kysyttäessä olivatko työnjohtajat sitoutuneita työpaikkaansa, kaikki työnjohtajat vastasivat olevansa täysin tai osittain sitoutuneita työpaikkaansa. Haastateltavat mainitsivat sitoutumista heikentävänä tekijänä epävakaan työ- ja markkinatilanteen. Haastateltava 2 kuvasi työpaikkaan sitoutumista seuraavalla tavalla:

*Mulla on semmoinen olo, että aamulla on kiva lähteä töihin ja fiilis ei ole semmoinen, että vaihtamalla paranee (Haastateltava 2).*

## 7.2 Huonot perehdytyskokemukset

Työnjohtajat kokivat huonon perehdytyskokemuksen johtuvan useista eri tekijöistä. Huonoon perehdytyskokemukseen vaikuttivat seuraavat tekijät: 1) perehdytykseen ei varattu riittävästi aikaa 2) uuden työntekijän aloittamiseen ei valmistauduttu etukäteen 3) epäpätevä perehdyttäjä 4) riittämätön palautteen ja tuen saanti.

Työnjohtajat kokivat, että perehdytys oli ollut huono silloin, kun siihen ei ollut varattu riittävästi aikaa. Puutteellinen perehdytys oli aiheuttanut epävarmuuden tunnetta ja virheitä töissä sekä vähentänyt työmotivaatiota. Esimerkiksi yhden työnjohtajan perehdytyksessä ei muun muassa perehdytetty riittävästi yrityksen käytössä olevan järjestelmän käyttöä, mikä johti siihen, että työnjohtaja joutui itsenäisesti opiskelemaan järjestelmän käytön, jotta osasi perehdyttää sen alihankkijoille. Työnjohtajat kokivat myös, että työnantaja oli olettanut heidän tietävän yrityksen toimintatavat ilman, että niitä oli perehdytetty heille. Työnjohtajat olivat itse joutuneet hankkimaan tarvittavat tiedot, mikä oli ollut välillä haastavaa ja stressaavaa. Haastateltava 1 kertoi huonosta perehdytyskokemuksestaan näin:

*Huonossa perehdytyskokemuksessa työnantaja on vain olettanut, että tietäisin kaikki yrityksen tavat toimia ja itselleni jäänyt sellainen olo, että tärkeitä asioita on jäänyt perehdyttämättä ja on itse joutunut onkimaan tietoa esimerkiksi kollegoilta, mikä on ollut yrityksen linja toimia joissain tilanteissa (Haastateltava 1).*

Puutteellinen perehdytys oli aiheuttanut myös työturvallisuusriskejä. Yksi haastateltavista kertoi, että työmaalla oli aiheutunut vaaratilanne henkilönostimen käyttöön liittyen, koska hän oli saanut nostimen käyttöön puutteellisen perehdytyksen. Perehdytykset kestivät usein vain päivästä muutamaa päivään, jonka jälkeen työnjohtajan vastuulle saatettiin antaa useampi työmaa. Työnjohtajat kokivat jääneensä yksin liian aikaisessa vaiheessa.

Työnjohtajat kokivat, että perehdytyskokemus oli ollut silloin huono, kun heidän aloittamiseensa ei ollut valmistauduttu etukäteen, esimerkiksi perehdytysohjelmaa ei ollut suunniteltu ja työtarvikkeet olivat puuttuneet. Tämä antoi yrityksestä välinpitämättömän kuvan. Haastateltava 2 kuvasi työn aloitusta näin:

*Kun tulin firmaan ja puheet olivat kovat, että ei jätetä yksin ja apua kyllä saa, että tänne vaan hommiin ja mä tulin ja se alkoi se meikäläisen perehdytys. Hyvin nopeasti siinä sitten tuli huomattua, että ei sitä mun aloittamistani ollut kukaan ottanut mitenkään huomioon. Multa puuttui kaikki työtarvikkeet, mitään ei ollut valmiina. Työvaatteet piti lähteä itse ettimään kaupasta. (Haastateltava 2.)*

Haastateltavat kokivat, että jos perehdyttäjä ei ollut motivoitunut perehdyttämään ja ei itse ollut työskennellyt työnjohtajana koskaan tai useaan vuoteen oli epäpätevä perehdyttäjäksi. Työnjohtajien mielestä tällaisella henkilöllä ei ollut käsitystä siitä, mitä työmailla tapahtuu, joten perehdyttäjä ei myöskään silloin pystynyt antamaan kunnollista perehdytystä.

Työnjohtajat kokivat saaneensa liian vähän palautetta ja tukea perehdytyksen aikana, mikä oli vähentänyt työtyytyväisyyttä ja lisännyt epävarmuuden tunnetta sekä aiheuttanut virheitä työssä. Esihenkilöltä toivottiin tukea enemmän varsinkin työn aloitus- ja muutosvaiheissa sekä haastavissa tilanteissa. Vuorovaikutus oli ollut joissakin tapauksissa esihenkilön ja perehdyttäjän puolelta lähes olematonta. Esimerkiksi yhdelle työnjohtajalle ei ollut edes kerrottu, mikä työmaa hänelle kuului ja mitä työvaiheita kyseisellä työmaalla oli jäljellä. Työnjohtaja oli itse joutunut selvittämään nämä.

Yksi haastateltavista oli tuonut selkeästi esille työnantajalle, ettei hänellä ole vielä sellaista kokemusta ja osaamista kuin kokeneilla työnjohtajilla, lupauksista huolimatta työntekijä oli jätetty yksin varhaisessa vaiheessa ja hän ei ollut saanut lähestulkoon minkäänlaista perehdytystä tai tukea.

Haastateltava 2 kuvasi perehdytyskokemusta näin:

*Se mikä tässä on ikävää niin, olin hyvin tuonut selväksi sen, että kyseessä on mun ensimmäinen mestarinpaikkani ja mulla ei ole semmoista tietynlaista tietotaitoa vielä. Jos ei perehdytetä kunnolla, se vaan aiheuttaa semmoista mahdotonta hössötystä ja sekamelskaa. (Haastateltava 2.)*

Työnjohtajat olisivat halunneet enemmän niin korjaavaa palautetta kuin positiivistakin palautetta, jotta he olisivat tiedäneet, miten he olivat onnistuneet työssään ja millä osa-alueilla oli vielä kehitettävää. Vastauksista nousi esille, että negatiivisen palautteen sai kuulla välittömästi, mutta onnistumisista ei niinkään kuullut. Haastateltava 1 kuvasi palautteen saantia näin:

*Silloin kun on hiljaista niin voit taputtaa itseäsi harteille, että nyt menee hyvin (Haastateltava 1).*

### 7.3 Hyvät perehdytyskokemukset

Työnjohtajien hyviin perehdytyskokemuksiin vaikuttivat seuraavat tekijät: 1) riittävän laaja perehdytys, johon oli varattu tarpeeksi aikaa 2) yrityksen odotusten, toimintatapojen ja pelisääntöjen

läpikäynti 3) motivoitunut perehdyttävä, jolla oli kokemusta työnjohtotehtävistä 4) etukäteen suunniteltu perehdytysprosessi 5) säännöllinen palautteen ja tuen saanti.

Työnjohtajat kokivat, että hyvä perehdytys oli riittävän laaja ja siihen oli varattu tarpeeksi aikaa. Perehdytykseen tuli varata riittävästi aikaa, jotta uusi työntekijä ehti tutustua kunnolla omiin työtehtäviinsä, muihin työntekijöihin, työympäristöön ja yrityksen toimintatapoihin. Riittävän pitkäkestoinen perehdytys lisäsi työnjohtajien luottamusta yritykseen. Haastateltava 2 kuvasi perehdytystään näin:

*Ajankäyttö perehdytyksessä lisää ainakin itsellä semmoista tietynlaista luottamusta firmaa kohtaan. Koska jos perehdytys on nopea ja siitä haistaa, että se on vähän semmoinen hällä väliä homma niin ei se luottamusta lisää. (Haastateltava 2.)*

Työnjohtajat pitivät myös tärkeänä, että perehdytyksessä oli mahdollisuus tutustua eri työtapoihin ja oman työn lisäksi muihin työtehtäviin. Tämä auttoi työnjohtajia hahmottamaan kokonaisuuden paremmin sekä ymmärtämään oman osuutensa yrityksen toiminnassa. Haastateltava 3 kuvasi hyvää perehdytyskokemustaan seuraavasti:

*Mun mielestä perehdytyksessä ykkösjuuttu oli, että kerkesi käydä niin monen matkassa, näki paljon eri työtapoja ja kerkesi saamaan paljon perspektiiviä ja informaatiota, kun siinä oli ikään kuin kymmenen perehdyttäjää kolmen viikon aikana (Haastateltava 3).*

Lisäksi työnjohtajat kokivat, että käytännön perehdytys oli teoreettista perehdytystä tehokkaampi ja tarkoituksenmukaisempi, sillä taidot ja tiedot, joita työnjohtajat työssään tarvitsivat, sisäistettiin useimmiten helpommin käytännön perehdytyksessä työmaalla.

Työnjohtajat arvostivat sitä, että perehdytyksessä käytiin läpi, mitä heiltä odotetaan ja mitkä olivat yrityksen toimintatavat ja pelisäännöt. Tämä vähensi virheitä työssä ja epävarmuuden tunnetta sekä lisäsi sitoutuneisuutta yritykseen. Haastateltava 2 kuvasi perehdytystään näin:

*Viimeisin perehdytys on ollut ehkä paras tähän ikään mennessä, että asiat käytiin läpi. It-selle jäi semmoinen selkeä kuva siitä mitä halutaan ja millä tavalla tietyt asiat hoidetaan. (Haastateltava 2.)*

Työnjohtajat kertoivat saaneensa hyvän ja perusteellisen perehdytyksen silloin, kun perehdyttäjää oli motivoitunut perehdyttämään ja perehdyttäjällä itsellään oli työnjohtokokemusta. Perehdytyksen onnistumiseen vaikutti myös se, kuinka hyvin vuorovaikutus toimi perehdyttäjän ja perehdyttävän välillä. Hyvä vuorovaikutussuhde lisäsi työnjohtajien luottamusta perehdyttäjään ja edesauttoi positiivisen työilmapiirin syntymistä. Positiivinen ja avoin työilmapiiri tuki työnjohtajien oppimista ja auttoi sopeutumaan paremmin työpaikkaan. Haastateltava 1 kuvasi perehdytyskokemustaan seuraavasti:

*Mulle on jäänyt hyvä perehdytys kokemus siitä, kun aloitin nuorena työnjohtajana työt ja sain vanhemman kollegan ensin parikseni. Hänen kanssaan kiersimme yhdessä yrityksen eri työmaita läpi ja samalla hän perehdytti mua rauhallisesti ja ajan kanssa eri työtehtäviin sekä toimintatapoihin. Tutustutti mut eri ihmisiin työmailla niin alihankkijoihin kuin muihinkin yrityksen kollegoihin, joita en vielä ollut tavannut sekä kertoi omista tavoistaan johtaa työmaitaan ja antoi paljon vinkkejä, kuinka eri tilanteissa on hyvä toimia ja kuinka työmaat saadaan johdettua läpi aikataulussa. (Haastateltava 1.)*

Hyvä perehdytys edellytti työnjohtajien mukaan sitä, että se oli suunniteltu etukäteen. Suunniteluun kuului perehdytysohjelman laatiminen ja aikatauluttamisen sekä tarvittavien työkalujen ja laitteiden hankkiminen valmiiksi ennen kuin uusi työntekijä aloitti työt. Suunnitelmallinen perehdytys auttoi työntekijää tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen ja varmistamaan, että kaikki tarvittavat tiedot perehdytettiin uudelle työntekijälle.

Hyvien perehdytyskokemusten yhdeksi tekijäksi mainittiin säännöllinen palautteen ja tuen saanti. Palaute auttoi työnjohtajia ymmärtämään, missä he olivat onnistuneet ja missä oli vielä parantamisen varaa. Mikäli työnjohtajat saivat perehdytyksessä säännöllisesti palautetta, he kokivat, että virheet vähenivät ja itseluottamus lisääntyi. Tuen saaminen esihenkilöltä ja perehdyttäjältä lisäsi työnjohtajien työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta yritykseen.

Lisäksi haastatteluista nousi esille, että motivoiva bonuspalkkiomalli auttoi sitoutumaan yritykseen. Bonuspalkkiomalli ei suoranaisesti liity perehdytykseen, mutta se antoi työnjohtajille selkeät tavoitteet ja odotukset, joita kohti pyrkiä. Toimiva bonuspalkkiomalli lisäsi työnjohtajien motivaatiota, tehokkuutta ja sitoutuneisuutta.

## 7.4 Sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet

Haastatteluissa nousivat esille seuraavat perehdytyksen osa-alueet, jotka vaikuttivat työnjohtajien sitoutumiseen: 1) yrityksen pelisäännöt, toimintatavat ja arvot 2) kattava ja riittävän pitkäkestoinen perehdytys 3) oman työn oppiminen 4) yksilöllinen ja etukäteen suunniteltu sekä aikataulutettu perehdytysohjelma 5) perehdyttävä 6) tutustuminen työkavereihin ja hyvä tiimihenki 7) säännöllisen palautteen saaminen, kehittymisen seuranta ja työntekijöiden arvostaminen 8) esihenkilön tuki 9) vertaistuki. (Ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Sitoutumiseen vaikuttavat perehdytyksen osa-alueet

Työnjohtajat kokivat, että yrityksen pelisääntöjen, toimintatapojen ja arvojen läpikäyminen perehdytyksessä edisti sitoutuneisuutta yritykseen. Jakamalla samat arvot rakentamisesta yrityksen kanssa, työnjohtajat kokivat olevansa osa työyhteisöä. Pelisääntöjen ja toimintatapojen kertominen perusteluineen auttoi uusia työnjohtajia tietämään, miten tuli toimia eri tilanteissa ja ymmärtämään miksi sääntöjä oli tärkeä noudattaa. Pelisäännöt auttoivat luomaan yhtenäisyyttä ja välttämään ristiriitoja.

Haastateltavat kokivat, että kattava ja riittävän pitkäkestoinen perehdytys antoi myönteisen kuvan yrityksestä ja vahvasti sitoutumista. Mikäli perehdyttäessä oli kiire, tuntui perehdytys työnjohtajien mielestä epämiellyttävältä ja merkityksettömältä. Haastateltava 4 kuvasi perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen näin:

*Perehdytyksellä on ollut vaikutusta sitoutumiseen, että jos se perehdytys on tosi kattava, laaja ja mielenkiintoinen ja niin kyllähän sitä on hereillä siinä ja pääsee eri lailla töihin kiinni heti. Jos perehdytys on semmoinen, että mene tonne töihin ja selvitä itse, niin kyllähän siinä motivaatio vähän saattaa laskea, että ei täällä edes perehdytetä. (Haastateltava 4.)*

Tärkeänä koettiin, että myös kokeneet työntekijät saivat perehdytyksen, sillä jokaisessa yrityksessä oli omat toimintatavat ja järjestelmät, vaikka itse rakentaminen olikin kokeneille työnjohtajille tuttua. Työnjohtajat toivoivat, että perehdytysmateriaalit sai myös kirjallisena, koska perehdytyksessä tuli paljon uutta asiaa ja kaikkea oli vaikea muistaa heti ulkoa.

Työnjohtajat kokivat hyvänä ja sitouttavana tekijänä, että työmaita käytiin kiertämässä yhden tai useamman työnjohtajan kanssa. Työmaita kierrellessä uusi työnjohtaja näki eri työtapoja ja tutustui työpaikan toimintatapoihin sekä muihin työntekijöihin. Työnjohtajat kokivat hyvänä asiana, että oman työn lisäksi käytiin tutustumassa muihin työtehtäviin, tämä auttoi työnjohtajia hahmottamaan kokonaiskuvan paremmin. Haastateltava 3 kuvasi perehdytystä näin:

*Perehdytyksessä on hyvä tutustua myös eri osa-alueisiin, että jos jotain tiettyä työtehtävää tulee tekemään, niin on hyvä tietää, että mitä ympärillä tapahtuu. Silloin pystyy hahmottamaan sitä kokonaiskuvaa, että tavallaan perehdytys muillekin kuin omalle osa-alueelle on tärkeitä. (Haastateltava 3.)*

Haastateltavat kokivat, että oli huomattavasti helpompaa ja nopeampaa oppia uusi työ, jos ei heti alkuvaiheessa jätetty yksin työmaalle. Haastateltava 3 kuvasi perehdytystä näin:

*Jos jätetään heti yksin työmaille, niin uutta työtä on huomattavasti vaikeampaa oppia. Joku on puhelimen päässä, mutta ei aina vastaa ja ei välttämättä oikein ymmärräkään sitä tilannetta, kun koitat puhelimitse selvittää. Työn oppiminen on paljon hitaampaa ja vaikeampaa kun on yksin työmaalla. (Haastateltava 3.)*

Oman työn oppimisella oli työnjohtajien mielestä vaikutusta sitoutumiseen. Koettiin, että oman työn oppiminen mahdollisti töiden tekemisen tehokkaammin ja laadukkaammin. Työn oppiminen auttoi työnjohtajia myös tulemaan oman työn suhteen vastuullisemmaksi ja itsevarmemmaksi.

Yksilöllinen ja etukäteen suunniteltu sekä aikataulutettu perehdytysohjelma vaikutti perehdytyskokemukseen ja sitoutumiseen myönteisesti. Kun perehdytysohjelma oli hyvin suunniteltu ja aikataulutettu, työnjohtajat saivat paremman kuvan siitä, mitä perehdytys sisältää ja kuinka kauan perehdytys kestää sekä mitä heiltä odotetaan. Suunniteltu ja aikataulutettu perehdytysohjelma teki perehdytyksestä tehokasta ja sujuvaa. Perehdytysohjelmaa suunniteltaessa tuli työnjohtajien mielestä huomioida ainakin työntekijän ikä, koulutustausta sekä työkokemus. Tällä tavoin pystyttiin räätälöidä jokaiselle omaa osaamistasoa vastaava perehdytysohjelma, mikä tuki uuden työntekijän oppimista.

Työnjohtajien sitoutumiseen vaikutti olennaisesti se, että perehdyttäjällä oli motivoitunut perehdyttämään ja, että hänellä oli aikaa perehdyttää. Perehdyttäjällä tuli myös itsellään olla työnjohtokokemusta ja hänen tuli tarjota riittävästi tukea perehdytettävälle. Haastateltava 1 kuvasi perehdyttäjän vaikutusta perehdytyskokemukseen seuraavasti:

*Koen, että sillä, että perehdyttäjällä on ollut riittävästi aikaa perehdyttää mut työhön ja riittävässä laajuudessa on luonut sellaista oloa, että mä olen oikeasti tervetullut yritykseen ja musta välitetään, on myös luonut sitoutumista yritystä kohtaan. Mielestäni kaikkien suurin tekijä on se, että on oikeasti käytetty aikaa perehdyttämiseen ja sellainen henkilö perehdyttää, joka myös itse työskentelee silloin työnjohtajana, koska silloin saa paremman kokemuksen myös siitä, että mitä siellä työmaalla oikeasti tapahtuu. (Haastateltava 1.)*

Työkavereihin tutustumisella ja hyvällä tiimihengellä oli vaikutusta sitoutumiseen. Työnjohtajat pitivät tärkeänä, että he tunsivat työkaverit tai vähintäänkin tiesivät, kenen kanssa työskentelivät. Tärkeänä koettiin, että perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle esiteltiin yrityksen työntekijät ja käytiin läpi keneltä voi tarvittaessa kysyä apua. Työnjohtajat kokivat myös että, jos työkaverit olivat sitoutuneet työpaikkaan, niin silloin he itsekin olivat sitoutuneempia. Mikäli työpaikalla oli positiivinen, vastaanottavainen ja avoin ilmapiiri, oli uusien työntekijöiden helpompi aloittaa työt siellä. Tärkeänä koettiin myös, että kaikki tiimin jäsenet olivat uuden työntekijän tukena perehdytysvaiheessa.

Säännöllisen palautteen saaminen, kehittymisen seuranta ja työntekijöiden arvostaminen, vaikuttivat myönteisesti työnjohtajien sitoutumiseen. Säännöllinen palaute auttoi työnjohtajia kehittymään työssään, lisäsi työtyytyväisyyttä ja vähensi virheitä työssä. Haastateltava 2 kuvasi palautteen saamisen tärkeyttä seuraavasti:

*Minun mielestä jokaiselle ihmiselle on tärkeitä tietää, että jos sinä teet jotakin hyvin, niin on siitä ihan mukava saada palaute, koska mitenkä sä muuten tiedät, että ootko sä menossa oikeaan suuntaan. Jos et saa palautetta, oli se sitten hyvää tai huonoa, niin kyllä se vaikuttaa sitoutumiseen. Koska kyllä mulla on ainakin itselle tulee vähän semmoinen olo siitä, että jos seurataan, mitä sä teet, niin kyllä se luo semmoista tietynlaista välittämisen tunnetta myös työntekijää kohtaan, että ollaan kiinnostuneita sinun työpanoksesta. (Haastateltava 2.)*

Hyvänä asiana koettiin myös, jos perehdytykseen sisältyi säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut auttoivat työnjohtajia tuntemaan, että heitä arvostetaan ja, että heillä on mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla kyseisessä yrityksessä. Haastateltava 3 kuvasi kehityskeskusteluja seuraavasti:

*Meillä oli vielä sen luonteisia silloin entisessä työpaikassa kehityskeskustelut, että vähän mietittiinkin jo tulevaa ja se ei vaan ollut, että miten on mennyt ja sillä selvä vaan siitä saikin semmoisen mielikuvan, että nyt mä oon ollut puurakentamisessa niin seuraava kohde voisi olla betonirakentamista, että siinä tuli semmoista sitoutuneisuuden fiilistä, kun osoitettiin että halutaan jo miettiä seuraavaa projektia. (Haastateltava 3.)*

Esihenkilön tuki koettiin tärkeänä erityisesti työn aloitus- ja muutosvaiheessa sekä haastavissa tilanteissa. Työnjohtajat korostivat vastauksissaan työntekijöiden kuulemisen ja kuuntelemisen tärkeyttä. Kun esihenkilö varasi aikaa työntekijöiden kuuntelemiselle ja otti huomioon työntekijöiden näkemyksiä, loi se turvallisen ja avoimen ilmapiirin työpaikalle. Työnjohtajat kokivat, että mikäli esihenkilöllä oli aikaa ja halua kuunnella, auttoi se esihenkilöä ymmärtämään paremmin heidän huolenaiheita. Lisäksi se auttoi työnjohtajia sitoutumaan yritykseen paremmin, kun heillä oli tunne, että heistä välitetään ja, että heidän näkemyksillään on merkitystä. Haastateltava 2 kuvasi esihenkilön tuen merkitystä näin:

*Kyllä esihenkilön tuki vaikuttaa sitoutumiseen, koska esihenkilö on kumminkin semmoinen, keneltä sinun pitäisi saada apua. Ja jos esihenkilön tuki puuttuu kokonaan, niin se hyvin äkkiä muuttuu ikäväksi koko homma. Kaikki kaatuu sitten ihan täysin sun niskaan. Tuommoi-*

*nen työmaamestarihomma on aika yksinäistä. Ja jos siinä ei sitten ole tavallaan ketään kenen kanssa pystyt käymään niitä asioita läpi tai yhdessä miettimään niin se vaikuttaa kyllä negatiivisella tavalla sitten ihan kaikkeen. (Haastateltava 2.)*

Vertaistuella oli myös myönteinen vaikutus sitoutumiseen. Työnjohtajat kokivat tärkeänä, että he pääsivät säännöllisesti keskustelemaan työkavereiden kanssa kokemuksistaan ja haasteistaan sekä samalla oppimaan toisiltaan. Vertaistuki lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähensi stressiä.

Haastateltava 3 kuvasi vertaistuen vaikutusta seuraavasti:

*Vertaistuella on ollut vaikutusta sitoutumiseen. Molemmilla työmailla oli silloisen reilu vuoden aikana huonoja päiviä ja aina pääsi toimistoon purkamaan niitä ja huumorin kautta taas eteenpäin. Kyllä se ihan ehdottomasti on yks tärkeimpiä juttuja ja mä näen, että ainakin kokemattomana, niin työkaveri on se ihan ykkösjuttu tai joku tiimi, jonka kanssa töitä tehdään. (Haastateltava 3.)*

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tulkitaan keskeisiä tuloksia suhteessa tietoperustaan. Luvun lopussa käsitellään johtopäätöksiä sekä pohditaan kehittämissuhteita ja jatkotutkimusaiheita.

### 8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen esimerkiksi ohjeeseen tai väitteeseen ole vaikuttaneet sattunnaiset tai epäolennaiset tekijät (Varto 1992, 103–104). Luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on viime kädessä itse tutkija ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat, ratkaisut ja teot. Tutkimuksen luotettavuutta tuleekin arvioida jokaisen valinnan kohdalla. (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210.) Tutkijan täytyy pystyä kuvata ja perustella tekstissään, miten hän on päätenyt ratkaisuihin ja arvioida ratkaisujensa toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta (Vilka 2021, 197).

Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa pitikin mitata. Validius on luotettava, mikäli systemaattiset virheet puuttuvat ja tutkija ei

ole ajautunut tutkimuksessa esimerkiksi käsitteiden tasolla sivuteille. (Vilka 2007, 149–150.) Tämän opinnäytetyön validiteetti on hyvä, koska tutkimustulosten avulla saatiin kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten voidaan todeta, että tutkimuksessa onnistuttiin tutkimaan sille olennaisia asioita.

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Kyse on toistettavuudesta. (Vilka 2007, 149–150.) Jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen, joten tutkimusta ei voi koskaan käytännössä toistaa sellaisenaan. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin pystyä samoilla tulkintatavoilla löytää vähintään se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on esittänyt tutkimuksensa perusteella. (Vilka 2021, 197–198.) Tutkimuksen teoreettinen toistettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että lukija päätyy samaan lopputulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Jotta tutkimuksesta saadaan luotettava ja toistettava edellyttää se sitä, että tutkimuksen kaikki vaiheet kuvataan tarkasti ja tulokset ja päätelmät havainnollistetaan aineistokatkelmilla tekstissä. (Eskola & Suoranta 2000, 216–217; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 217–218.)

Kuten Vilka (2021, 197) toteaa, jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen, joten tutkimusta ei voi koskaan käytännössä toistaa sellaisenaan. Vaikka tätäkään opinnäytetyötä ei voi käytännössä toistaa sellaisenaan, pystyy toinen tutkija päättämään samankaltaisiin tuloksiin tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston perusteella. Tutkimuksen kaikki vaiheet on raportoitu niin, että lukija pystyy seuraamaan niitä.

Laadullinen tutkimus sopi määrällistä tutkimusta paremmin tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska aiheesta on vähän tietoa ja tutkittavasta aiheesta haluttiin saada syvällisempi näkemys. Tämän opinnäytetyön aiheen kuvailu on mahdollista vain tekstin avulla, sillä ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia on mahdotonta kuvata millään muulla tavoin kuin laadullisin menetelmin eli tekstinä (Kananen 2015, 70–71). Opinnäytetyön tekijälle ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Tekijällä oli kuitenkin aiempaa kokemusta opinnäytetyön tekemisestä kirjallisuuskatsauksen muodossa sekä rakennusalan tuntemusta. Lisäksi tekijä perehtyi huolellisesti laadullisen tutkimukseen tekemiseen. Alan tuntemus toi tutkijalle omat ennakkoluulonsa siitä, kuinka perehdytys hoidetaan rakennusalalla. Tutkija pystyi kuitenkin säilyttämään tutkimuksen objektiiv-

suuden ja välttämään tulosten vääristelyä omien odotusten tai näkemysten perusteella muun muassa siten, että haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla, mikä auttoi analysoimaan haastatteluaineiston objektiivisesti ja systemaattisesti.

Tutkimus aloitettiin tutkimusidean muodostamisella. Tämän jälkeen perehdyttiin aiheeseen syvällisesti ja laadittiin tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset. Luotettavuutta on pyritty edistämään muun muassa sillä, että aineiston haussa käytettiin useita eri tietokantoja ja mahdollisimman paljon alkuperäislähteitä. Lisäksi käytettiin mahdollisimman laajasti erilaisia hakusanoja ja hakusanayhdistelmiä sekä etsittiin suomenkielisten tutkimusten lisäksi englanninkielisiä tutkimuksia, jotta luotettavuus paransi. Tutkimuskysymykset määriteltiin niin, että ne olivat tietoa tuottavia ja yksiselitteisiä.

Aihe rajattiin tarkoin useasta eri näkökulmasta. Aihe rajatiin koskemaan pelkästään rakennusalaa, koska aiheen rajaaminen tietylle alalle mahdollisti syvällisen perehtymisen aiheeseen. Aihetta tarkastellaan rakennusalan työnjohdon näkökulmasta, sillä työnjohtajilla on keskeinen rooli työmaalla ja heidän panoksensa vaikuttaa suoraan projektien onnistumiseen. Lisäksi sitoutumista tutkittiin tässä opinnäytetyössä suhteessa työpaikkaan eikä esimerkiksi suhteessa työyhteisöön, ammattiin tai työtehtäviin. Tällä tavoin saatiin selkeä rajaus tutkimukselle, mikä auttoi keskittymään tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelukysymykset laadittiin huolellisesti teoriaan pohjautuen. Haastattelukysymykset testattiin etukäteen koehaastateltavalla. Tämä auttoi varmistamaan, että kysymykset olivat yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja toivat arvoa tutkimukseen. Haastateltavilta kysyttiin alkuun, miten he ymmärtävät perehdytyksen ja sitoutumisen, tällä tavoin tutkija sai taustaa tulkintoihinsa. Haastateltavan sanojen määrittelyihin ja kuvauksiin sisältyy aina jotain siitä maailmasta, jota vasten haastateltava peilaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Teemahaastattelussa kysymysten tulisi olla avoimia ja mahdollisimman vähän johdattelevia. (Vilkka 2021, 130, 135.)

Tämän opinnäytetyön haastattelukysymykset olivat yhtä haastattelukysymystä lukuun ottamatta mahdollisimman vähän johdattelevia. Tutkimustulosten luotettavuutta voitaisiin parantaa muok-

kaamalla haastattelukysymystä ”Millä perehdytykseen liittyvillä tekijöillä on ollut vaikutusta sitoutumiseesi?” Esimerkiksi: perehdytysohjelman selkeys, perehdyttävä, oman työtehtävän oppiminen, tutustuminen muihin työntekijöihin, tutustuminen yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, esihenkilön tuki, kehittymisen seuranta ja palautteen saaminen. Edellä mainitusta kysymyksestä kannattaisi tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi poistaa esimerkit, jotta kysymys ei olisi haastateltaville johdatteleva.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta rakennusalan työnjohtajaa Teamsin välityksellä. Rakennusala oli ennestään opinnäytetyön tekijälle tuttu, joten haastateltavien löytämisessä pystyttiin hyödyntämään jo olemassa olevia verkostoja. Haastateltaviksi valittiin työnjohtajia eri ikäryhmistä ja joilla oli vaihteleva määrä työkokemusta rakennusalalta. Haastateltavat olivat myös halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Tällä tavoin saatiin mahdollisimman kattavat ja monipuoliset vastaukset, mikä lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta. Luotettavuutta heikentävä tekijä oli, että osalla haastateltavista perehdytyksestä oli jo useampi vuosi aikaa, joten perehdytyskokemukset eivät olleet tuoreessa muistissa. Tutkimuksen luotettavuutta voisi parantaa sillä, että haastateltavia olisi enemmän ja sillä, että haastateltaviksi olisi valittu työnjohtajia, joilla perehdytyksen loppumisesta olisi kulunut aikaa enintään vuosi.

Haastattelut äänitettiin sekä Teamsissa että puhelimella sen varalta, että toinen äänite olisi esimerkiksi vioittunut. Haastattelut litteroitiin Teamsin litterointityökalulla. Tutkija kuunteli kaikki äänitteet ja samalla tarkisti, että Teamsin litterointityökalu oli litteroinut haastattelut oikein, jotta luotettavuus säilyi. Litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Aineiston analysointi on kuvattu vaiheittain luotettavuuden parantamiseksi. Aineiston analyysin luotettavuutta voi myös parantaa se, että tekijällä oli aikaisempaa kokemusta sisällönanalyysin tekemisestä

Tutkimuksen viimeinen osa on tutkimustulokset. Tutkimustulos osiossa kuvataan omassa tutkimuksessa esiin nousseet tutkimustulokset mahdollisimman luotettavasti. Tutkimustuloksia verrataan usein aiempien tutkimusten tuloksiin. Lukija yritetään vakuuttaa siitä, että tutkimustulokset ovat oikein tulkittuja ja johdettuja sekä luotettavia. (Metsämuuronen 2006, 62.) Tutkimustuloksista pystytään tehdä joitakin johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina kontekstuaalisia eli muun muassa tutkijaan, aikaan ja paikkaan sidoksissa olevia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Viimeisessä vaiheessa raportoitiin huolellisesti tutkimustulokset. Tutkimustuloksia verrattiin aiempien tutkimusten tuloksiin ja tulokset sekä päätelmät on havainnollistettu aineistokatkelmilla, jotta tutkimuksesta saatiin mahdollisimman luotettava.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska opinnäytetyössä päädyttiin samankaltaisiin tutkimustuloksiin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Opinnäytetyön tutkimustulokset eivät kuitenkaan sovellu käytettäväksi suoraan muille aloille, sillä tutkimuksessa haastateltiin nimenomaan rakennusalan työnjohtajia. Muilla aloilla perehdytysprosessit saattavat olla erilaisia muun muassa toimialasta ja työn luonteesta riippuen. Luotettavuutta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä kuvattu taulukossa 4.

Opinnäytetyön aihe perustuu eettisiin näkökohtiin. Eettisiä perusteita tutkimuksen tekemiselle oli se, että perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen rakennusalalla oli tutkittu aikaisemmin vain vähän. Tutkimus toteutettiin eettinen näkökulma huomioiden, sillä haastattelut tehtiin anonyymisti. Näin saatiin myös mahdollisimman rehellisiä ja luotettavia vastauksia. Haastattelut numeroitiin ja niihin ei missään vaiheessa kirjoitettu haastateltavien nimiä tai muita henkilötietoja. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluiden äänittämiseen ja kerrottiin, että äänite poistetaan heti, kun se on saatu käsiteltyä. Tutkimusaineisto oli tallessa salasanojen takana tutkijan tietokoneella ja puhelimesta, joten tutkimusaineistoon ei päässyt käsiksi kuin tutkija itse. Haastatteluiden ääninauhat ja litteroinnit tuhottiin heti tietokoneelta ja puhelimesta, kun ne oli saatu käsiteltyä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä oli aiheesta aidosti kiinnostunut ja tutkimus tehtiin rehellisesti ja huolellisesti plagioimatta muiden tutkimuksia. Lähteitä on monipuolisesti ja lähdemerkinnät on tehty tarkasti, tällä on kunnioitettu alkuperäistutkimuksen tekijöitä.

Taulukko 4. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät ja vähentävät tekijät

Luotettavuutta lisäävät tekijät	Luotettavuutta vähentävät tekijät
Tekijällä aiempaa kokemusta opinnäytetyön ja sisälönanalyysin tekemisestä sekä rakennusalan tunte- musta	Tekijällä ei aiempaa kokemusta laadullisen tut- kimuksen tekemisestä. Ennakkoluulot, joita alan tuntemus tutkijalle toi.
Eri kieliset tutkimukset (suomi, englanti) ja usea tieto- kannat	Kieliharha
Haastateltavien monipuolisuus	Haastateltavien pieni lukumäärä
Haastattelukysymykset laadittu huolellisesti teoriaan pohjautuen	Yksi haastattelukysymyksistä johdattelee liikaa haastateltavia
Haastatteluiden tekeminen anonyymisti	Osalla haastateltavista useampi vuosi aikaa pe- rehytyksestä
Koehaastattelu ennen varsinaisia haastatteluita	
Äänittäminen kahdella laitteella	
Huolellinen raportointi, tulokset ja päätelmät on ha- vainnollistettu aineistokatkelmilla	

## 8.2 Keskeisten tulosten tarkastelu

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen, millaisia kokemuksia rakennusalan työnjohtajilla on pe-  
rehytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen sekä miten perehdytysprosessia tulisi kehittää,  
jotta sitoutuminen paranisi. Vastauksia etsittiin työnjohtajan näkökulmasta. Aihetta on tutkittu  
aiemmin vähäisesti. Aiemmin perehdyttämisen vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu muun muassa  
hoitoalalla ja liiketaloudenalalla, mutta ei rakennusalalla. Vaikka haastateltavia oli melko vähän,  
tutkimuskysymyksiin onnistuttiin saamaan kattavat vastaukset.

Työnjohtajilla oli niin hyviä kuin huonojakin perehdytyskokemuksia. Hyviin perehdytyskokemuksiin  
liittyvät tekijät nähtiin myös sitouttavina tekijöinä. Ensinnäkin, jos perehdytys oli perusteellinen ja  
siihen oli varattu riittävästi aikaa lisäsi se luottamusta ja sitoutuneisuutta yritykseen sekä vähensi  
epävarmuuden tunnetta. Kattava ja riittävän pitkäkestoinen perehdytys mahdollisti muun muassa  
sen, että uudet työnjohtajat ehtivät saamaan käsityksen omista työtehtävistä ja yrityksen toimin-  
tatavoista. Samaan lopputulokseen ovat päätyneet Bell ja Zemke (2006, 11), jotka toteavat, että  
työntekijöille on tarjottava riittävän pitkäkestoinen ja kattava perehdytys, jotta he pystyvät hoita-  
maan työnsä hyvin ja tehokkaasti. Myös Eklund (2018) toteaa, että perehdytykseen tulee varata

riittävästi resursseja ja aikaa. Kiire on myös yksi tavallisimmista syistä, joka aiheuttaa riittämättömän perehdytyksen. Riittämätön perehdytys taas vaikuttaa uuden työntekijän työskentelyyn sekä kokemukseen yrityksestä työnantajana. (Eklund 2018, 26, 143–144.)

Hilkska ja Erkkilä-Häkkinen (2022) toteavat artikkelissaan, että uutta työntekijää ei tule jättää alkuvaiheessa yksin, sillä työntekijä voi tällöin tuntea olonsa turvattomaksi ja epämiellyttäväksi, mikä voi vähentää hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan. Samaa asiaa puoltaa tämän opinnäytetyön tutkimustulokset. Työnjohtajat kokivat, että heidät oli jätetty työmaalle yksin liian varhaisessa vaiheessa, mikä aiheutti epävarmuuden tunnetta ja työn oppiminen koettiin hitaammaksi ja vaikeammaksi.

Hyvänä käytäntönä työnjohtajat kokivat, että perehdytyksessä kierrettiin työmaita ja käytiin tutustumassa oman työtehtävän lisäksi myös muihin työtehtäviin. Tämä auttoi työnjohtajia hahmottamaan kokonaisuuden paremmin. Myös Liskin ja muiden (2007, 6) mukaan työntekijän motivaatio lisääntyy, kun hän hahmottaa kokonaisuuden ja ymmärtää oman osuutensa organisaation toiminnassa.

Haastateltavat kokivat, että hyvä perehdytyskokemus ja sitoutuminen yritykseen edellytti, että perehdyttäjällä oli motivoitunut perehdyttämään ja hänellä oli kokemusta työnjohtotehtävistä. Tällöin perehdyttäjällä oli käsitys mitä työmailla tapahtuu ja mitä asioita perehdytyksessä kannattaa ottaa huomioon. Perehdytyksen laatuun vaikutti myös perehdyttäjän kyky rakentaa luottamuksellinen ja hyvä vuorovaikutussuhde perehdytettävän kanssa. Samaan lopputulemaan on päätyneet Eklund (2018), jonka mukaan perehdyttäjän aidolla halulla perehdyttää on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Perehdyttäjän tulee myös edistää luottamuksen syntymistä, koska luottamuksen syntyminen perehdyttäjän ja perehdytettävän välille mahdollistaa toimivan perehdytyksen. (Eklund 2018, 142, 151.)

Eklundin (2018) mukaan uudelle työntekijälle tulee kertoa selkeästi yrityksen pelisäännöt ja toimintatavat. Samalla tulee myös avata, miksi kyseiset pelisäännöt on laadittu, jotta työntekijä ymmärtää miksi sääntöjä on tärkeä noudattaa. (Eklund 2018, 166.) Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan yrityksen pelisääntöjen ja toimintatapojen läpikäyminen vähensi epävarmuuden tunnetta

ja lisäsi sitoutuneisuutta yritykseen. Haastateltavat kokivat epäreiluna, että työnantaja oli oletta-  
nut heidän tietävän yrityksen toimintatavat ilman, että niitä oli käyty heidän kanssaan läpi. Tällöin  
työnjohtajat olivat itse joutuneet hankkimaan tarvittavat tiedot, mikä oli ollut stressaavaa ja haas-  
tavaa.

Huonoissa perehdytyskokemuksissa työnjohtajat eivät kokeneet saaneensa riittävästi tukea ja pa-  
lautetta perehdytyksen aikana. Tämä johti siihen, että työnjohtajat kokivat epävarmuutta osaami-  
sestaan ja heidän työtyytyväisyytensä heikentyi. Työnjohtajat olisivat halunneet enemmän korjaa-  
vaa palautetta, jotta olisivat osanneet kiinnittää huomiota asioihin, joissa oli vielä parannettavaa.  
Korjaavan palautteen lisäksi työnjohtajat kaipasivat positiivista palautetta. Vastauksista nousi esille,  
että negatiivisen palautteen sai kuulla välittömästi, mutta onnistumisesta ei niinkään kuullut. Myös  
Eklundin (2018, 35) sekä Saaren ja Koivusen (2017, 76–77) mukaan riittävä tukeminen ja myönteis-  
nen palaute olivat tärkeitä työntekijän oppimisen ja sitoutumisen kannalta. Eklundin (2018) mu-  
kaan palautteen avulla työntekijä pystyy kiinnittämään huomiota perehdytyksen kannalta merki-  
tyksellisiin asioihin. Jos työntekijälle ei kerrota missä hän on onnistunut ja missä asioissa olisi vielä  
parannettavaa, on hänen mahdotonta tehdä asioita toisin. (Eklund 2018, 150.)

Saaren ja Koivusen (2017) tutkimuksen mukaan yksi eniten työpaikkaan sitoutumiseen vaikutta-  
vista tekijöistä on esihenkilön antama tuki. Työyhteisön tuella on myös merkitystä sitoutumiseen,  
mutta se ei ole niin tärkeässä roolissa kuin esihenkilön tuki. (Saari & Koivunen 2017, 76–77.) Tä-  
män opinnäytetyön tutkimustulokset puoltavat edellä mainittua, sillä esihenkilön tuki koettiin tär-  
keänä erityisesti työn aloitus- ja muutosvaiheessa sekä haastavissa tilanteissa. Työnjohtajat koki-  
vat, että saadessaan tukea esihenkilöltä heidän sitoutumisensa yritykseen vahvistui. Lisäksi  
vertaistuella koettiin tämän tutkimuksen mukaan olevan myös vaikutusta sitoutumiseen. Työnjoh-  
tajat pitivät tärkeänä, että työkavereiden kanssa pääsi käsittelemään ja keskustelemaan työhön  
liittyvistä asioista ja haasteista.

Säännölliset kehityskeskustelut vaikuttivat myönteisesti haastateltavien sitoutumiseen. Kehitys-  
keskustelut auttoivat työnjohtajia tuntemaan, että heitä arvostetaan ja heillä on mahdollisuus ke-  
hittyä sekä edetä uralla kyseisessä yrityksessä. Myös Eklundin (2018) mukaan kehityksen seuran-  
nan tavoitteena on taata uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja liikkuminen kohti sovittuja

tavoitteita. Keskusteluiden tavoitteena on keskustella siitä, miten perehdytys on edennyt, mahdollistaa palautteen antaminen puolin ja toisin sekä pohtia yhdessä tulevaa. Yrityksen tulee myös huolehtia, että uudelle työntekijälle selviää, millä tavoin hänellä on mahdollisuus kehittyä kyseisessä yrityksessä ja mitä vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen tarjotaan. Nämä mahdollisuudet ovat sitoutumisen kannalta olennaisia asioita uudelle työntekijälle. (Eklund 2018, 119, 122–123.)

Eklundin (2018, 35) mukaan silloin, kun uusi työntekijä kokee, että hänen työtään arvostetaan ja sillä on merkitystä, vaikuttaa se positiivisesti hänen työtyytyväisyyteensä ja sitoutumiseen. Myös työnjohtajat kokivat, että kun työnantaja arvosti heidän työpanostaan, vaikutti se positiivisesti motivaatioon työskennellä kyseisessä yrityksessä.

Hyvä tiimihenki ja työkavereihin tutustuminen olivat keskeisiä tekijöitä hyvän perehdytyksen ja sitoutumisen taustalla. Hyvä ja avoin työilmapiiri, jossa uudet työnjohtajat otettiin hyvin vastaan, auttoi uusia työnjohtajia tuntemaan itsensä tervetulleiksi ja sopeutumaan paremmin yritykseen. Myös Eklundin (2018, 35) mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa paljon se, miten työyhteisön jäsenet ottavat vastaan uuden työntekijän.

Haastateltavat kokivat, että hyvä perehdytys oli etukäteen suunniteltu ja aikataulutettu siten, että kaikki tarvittavat asiat ehdittiin käydä perehdytyksessä läpi. Tämä auttoi uusia työntekijöitä hahmottamaan perehdytysprosessin sisältöä ja yrityksen odotuksia sekä sitoutumaan yritykseen paremmin. Huonoissa perehdytyskokemuksissa työnjohtajat puolestaan kokivat, että yritykset eivät olleet valmistautuneet uuden työntekijän aloittamiseen etukäteen. Työvälineitä tai perehdytys-suunnitelmaa ei ollut valmiina, mikä antoi työnjohtajille välinpitämättömän kuvan yrityksestä. Samaa lopputulemaan ovat päätyneet Honkaniemi ja muut (2007, 54) toteamalla, että ensivaikutelmalla on iso merkitys ja huonosti suunniteltu perehdytysohjelma saattaa tuhota onnistuneen rekrytoinnin ja antaa välinpitämättömän kuvan yrityksestä. Ja Eklundin (2018) mukaan perehdytys tulee suunnitella ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt. Perehdytyksen suunnittelussa täytyy huomioida mitä perehdytys sisältää, kuka perehdyttää mitäkin ja missä, milloin sekä miten asiat perehdytetään. (Eklund 2018, 76.)

Eklundin (2018) mukaan perehdytyksen suunnittelussa tulee myös ottaa huomioon, kenelle perehdytystä suunnitellaan eli jokainen työntekijä on huomioitava yksilönä, jotta perehdytys olisi juuri

hänelle asianmukainen. Yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen edistää sitoutumista ja vahvistaa työsuhdetta. (Eklund 2018, 76, 147.) Myös työnjohtajien mielestä perehdytysohjelmaa suunniteltaessa tulisi huomioida työntekijän taustat, kuten ikä, koulutustausta sekä työkokemus. Tällä tavoin pystytään räätälöidä jokaiselle omaa osaamistasoa vastaava perehdytysohjelma, joka tukee uuden työntekijän oppimista.

Haastateltavien mukaan sitoutumiseen vaikutti yhteiset arvot rakentamisesta. Samojen arvojen jakaminen rakentamisesta yrityksen kanssa toi yhteenkuuluvuuden tunnetta uudelle työntekijälle. Myös Kayen ja Jordan-Evansin (2008, 215–223) mukaan työntekijät kokevat työn tärkeäksi ja ovat sitoutuneempia silloin, kun heidän arvonsa ovat yhtenevät yrityksen arvojen kanssa.

Oman työn oppiminen auttoi työnjohtajia sitoutumaan yritykseen paremmin sekä suoriutumaan työtehtävistä itsenäisesti ja tehokkaasti. Aiemmista tutkimuksista ei löytynyt tietoa oman työn oppimisen vaikutuksesta sitoutumiseen. Tämä selittyy mahdollisesti sillä, että aiemmissa tutkimuksissa ei olla tutkittu oman työn vaikutusta sitoutumiseen. Edellä mainittujen perehdytyksen osaluueiden lisäksi haastatteluissa nousi esille, että motivoiva palkitsemismalli auttoi sitoutumaan yritykseen. Samankaltaiseen lopputulemaan ovat päätyneet myös Bell & Zemke (2006, 11), jotka toteavat, että saattaa olla tarpeellista tarjota työntekijöille parempaa palkkaa kuin kilpailevat yritykset.

Hyvään perehdytyskokemukseen vaikutti aiempien tutkimusten mukaan perehdytysprosessin pilkkominen pienempiin osaluueisiin, sillä auttoi perehdytettävää käsittämään perehdytyksen sisältöä paremmin (Eklund 2018, 91). Aiemmissa tutkimuksissa nousi lisäksi esille, että työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttivat myös kokemus työn tarpeellisuudesta, työtehtävien vaihtelevuus, varmuus työpaikan säilymisestä ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön (Saari & Koivunen 2017, 76–77). Työn tuli olla myös tarpeeksi haasteellista, mutta työtehtävien vaativuus ei saanut nousta liian äkillisesti, koska silloin sitoutuvuus heikkeni (Forsberg 2017, 72). Haastatteluissa edellä mainitut asiat eivät nousseet esille, mikä voi osittain ainakin johtua haastattelukysymyksestä ”Millä perehdytykseen liittyvillä tekijöillä on ollut vaikutusta sitoutumiseesi?” Kysymys saattoi olla liian johdattelava, koska kysymyksen jälkeen haastateltaville annettiin esimerkkejä asioista, jotka saattoivat vaikuttaa sitoutumiseen. Luotettavuuden parantamiseksi esimerkit kannattaisi poistaa

kokonaan. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina, koska opinnäytetyössä päädyttiin samankaltaisiin tutkimustuloksiin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa.

### **8.3 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset sekä jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyön tuottamaa tietoa voidaan pitää relevanttina, koska se toi esiin uutta tietoa hyvistä sekä huonoista perehdytyskokemuksista sekä perehdytyksen vaikutuksesta sitoutumiseen rakennusalalla. Lisäksi tulosten pohjalta pystyttiin esittämään kehittämissuosituksia perehdytyskokemuksen parantamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi.

Rakennusalalla on suuresta työttömyysasteesta huolimatta tärkeä panostaa hyvään perehdytykseen, sillä se lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Sitouttamalla työntekijät yritykseen säästetään kustannuksista, joita olisi mennyt uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdytykseen. Vaikka rakennusalalla työttömyys tulee vuonna 2024 todennäköisesti lisääntymään ja uudet asuntohankkeet vähenevät, kaikki asuntorakentamisen työntekijät eivät joudu työttömiksi, sillä kysyntä kasvaa muilla rakentamisen alueilla, kuten esimerkiksi kylpyhuone- ja keittiöremonteissa (Ekström 2023).

Lisäksi alalta on siirtymässä tulevana vuosina eläkkeelle työntekijöitä niin paljon, että uusien työntekijöiden määrä ei riitä pelkästään korjaamaan työvoimavajetta. Erityisesti korkeasti koulutetuista henkilöistä tulee olemaan suuri pula. Kilpailu osaavasta henkilökunnasta on saanut osittain epäterveitäkin piirteitä, kun rakennusliikkeet rekrytoivat jopa hieman arveluttavin keinoin kilpailijoihinsa työntekijöitä. (Lautkankare 2021.) Osaavia ja ammattitaitoisia rakennusalan työntekijöitä tarvitaan siis myös tulevaisuudessa.

Kehittämissuosituksia perehdytyskokemuksen parantamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi tutkimustulosten perusteella ovat:

1. Perehdytys tulee suunnitella ja aikatauluttaa etukäteen sekä varmistaa, että uudelle työntekijälle on työvälaineet valmiina ennen töiden aloitusta.

2. Yksilöllisen perehdytyksen toteuttaminen. Perehdytysohjelmaa suunniteltaessa tulee huomioida ainakin työntekijän ikä, koulutustausta sekä työkokemus. Tällä tavoin pystytään räätälöidä jokaiselle omaa osaamistasoa vastaava perehdytysohjelma, joka tukee uuden työntekijän oppimista.
3. Perehdytysohjelmaan tulee sisällyttää yrityksen toimintatapojen, pelisääntöjen, arvojen ja tavoitteiden läpikäynti. Perehdytykseen tulee sisällyttää myös tutustuminen oman työtehtävän lisäksi muihin työtehtäviin, tämä auttaa uutta työntekijää hahmottamaan kokonaiskuvan paremmin ja ymmärtämään oman osuutensa organisaation toiminnassa. Perehdytysmateriaalit tulee antaa työntekijälle myös kirjallisena, sillä perehdytyksessä tulee paljon uutta asiaa ja kaikkea on vaikea muistaa heti ulkoa.
4. Perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa. Uusia työntekijöitä ei saa jättää alkuvaiheessa yksin. Työn oppiminen koettiin paljon hitaammaksi ja vaikeammaksi, jos työntekijä jäi liian varhaisessa vaiheessa yksin.
5. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut perehdyttämään ja hänellä täytyy olla myös itsellä työnjohtokokemusta, jotta hän tietää mitä työmailla tapahtuu ja mitä asioita kannattaa ottaa huomioon perehdytyksessä.
6. Tiimihengen vahvistaminen. Hyvän tiimihengen vahvistaminen on tärkeää, koska se edistää myönteistä työilmapiiriä, johon uusien työntekijöiden on helppo tulla mukaan.
7. Uusille työntekijöille tulee antaa säännöllisesti sekä korjaavaa että positiivista palautetta, jotta he tietävät, miten he ovat onnistuneet työssään ja millä osa-alueilla on vielä parannettavaa.
8. Perehdytykseen tulee sisällyttää säännölliset kehityskeskustelut. Säännölliset kehityskeskustelut auttoivat uusia työntekijöitä tuntemaan, että heidän työpanoksestaan ollaan kiinnostuneita ja heillä on mahdollisuus kehittyä sekä edetä uralla kyseisessä yrityksessä.

9. Esihenkilön tulee varata aikaa työntekijöiden huolien, tarpeiden ja näkemysten kuulemiselle sekä tarjota työntekijöille tukea erityisesti työn aloitus- ja muutosvaiheissa sekä haastavissa tilanteissa. Tämä luo työntekijöille tunteen, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan.
10. Vertaistuen järjestäminen. Uusille työntekijöille voitaisiin järjestää säännöllisiä tapaamisia, joissa he voisivat jakaa kokemuksiaan ja samalla oppia toisiltaan.

Yllä olevien kehitysehdotusten avulla rakennusalan yritykset voivat parantaa perehdytysprosessejaan, mikä puolestaan auttaa työntekijöitä mahdollisesti sitoutumaan paremmin yritykseen.

Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää erityisesti rakennusalan työntekijät, jotka työskentelevät esihenkilöinä, työnjohtajina tai työnjohtajien perehdyttäjinä. Tutkimustulokset auttavat kiinnittämään esihenkilöiden ja perehdyttäjien huomion parhaimpiin perehdytyskäytäntöihin, joilla he pystyvät kehittämään perehdytysprosessia siten, että se vastaa paremmin uusien työntekijöiden odotuksia ja tarpeita. Työnjohtajat puolestaan pystyvät hyödyntämään tuloksia suunnitellessaan alaisten perehdytystä. Tällä tavoin he voivat parantaa alaisten perehdytyskokemuksia ja sitä kautta parantaa alaisten sitoutumista yritykseen.

Rakennusalan työntekijöiden lisäksi opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää liiketalousalan työntekijät, jotka työskentelevät esimerkiksi rakennusalalla esihenkilöinä tai henkilöstöhallinnossa. Esihenkilöinä työskentelevät voivat hyödyntää tutkimustuloksia perehdytysprosessin parantamisessa kiinnittämällä huomiota muun muassa siihen, että he varaavat perehdytykseen riittävästi aikaa ja resursseja, antavat työntekijöille säännöllisesti niin korjaavaa kuin positiivista palautetta, rakentavat positiivista työilmapiiriä sekä pitävät säännöllisesti kehityskeskusteluja. Esihenkilöiden tulee myös varata aikaa työntekijöiden huolien ja tarpeiden kuulemiselle sekä tarjota työntekijöille riittävästi tukea. Henkilöstöhallinto pystyy hyödyntämään tuloksia muun muassa henkilöstön perehdytyksen suunnittelun ja kehittämisen tukena sekä työhyvinvoinnin parantamisessa.

Opinnäytetyön tuloksia hyödyntämällä rakennusalan yritykset pystyvät parantamaan perehdytysprosessejaan ja työympäristöään siten, että ne tukevat uuden työntekijöiden sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät pysyvät todennäköisesti yrityksessä pidempään ja ovat tehokkaampia sekä motivoituneempia. Sitouttamalla työntekijät yritykseen säästetään rekrytointi- ja

perehdyttämiskustannuksissa sekä parannetaan työnantajamielikuvaa. Tämä edesauttaa samaan aikaan myös parempia liiketaloudellisia tuloksia.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia onko rakennusalalla riittävästi vetovoimaa ja miten sitä voisi lisätä, jotta rakennusalalla olisi työntekijöitä tarpeeksi myös tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä kaikki haastateltavat olivat miehiä, jatkotutkimuksena voisi toteuttaa saman tutkimuksen naisille ja vertailla onko perehdytyskokemuksissa ja työpaikkaan sitoutumisessa eroja naisten ja miesten välillä. Tutkimuksen arvoinen aihe voisi olla myös tutkimus siitä, mitkä tekijät vaikuttavat rakennusalalla sitoutumiseen perehdytyksen lisäksi.

## Lähteet

Bell, C. & Zemke, R. Suomentanut Tillman, M. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

Dell, T. 1993. Motivating at Work: Empowering Employees to Give Their Best. Course Technology.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J- Impact Oy.

Ekström, R. 2023. Rakennusalan työttömyys kasvaa, talouskasvu heikkenee ja konkurssit uhkaavat – näin asuntorakentamisen hyytyminen vaikuttaa. Demokraatti 14.8.23. Viitattu 13.11.2023.

<https://demokraatti.fi/rakennusalan-tyottomuus-kasvaa-taloukasvu-heikkenee-ja-konkurssit-uhkaavat-nain-asuntorakentamisen-hyytyminen-vaikuttaa>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsberg, T. 2017. Tutkimus työuraa aloittavan sitoutumisesta työnantajaan rakennusalalla. Opinnäytetyö, YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tekniikan ja liikenteen ala, teknologiaosaamisen johtaminen. Viitattu 24.9.2023.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132128/Forsberg\\_Tommi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132128/Forsberg_Tommi.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Günther, K. & Hasanen, K. N.d. Johdanto: tutkimuksen kulku. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.9.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>.

Hilkska, L. & Erkkilä-Häkkinen, S. 2022. Perehdytyksen merkitys työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Turun sanomat 30.5.22. Viitattu 13.9.2023.

<https://www.ts.fi/puheenvuorot/5668036>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Honkaniemi L., Junnila K., Ollila J., Poskiparta H., Rintala-Rasmus A. & Sandberg J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jiao, D. & Preudhikulprasad, S. 2023. Post-90s Young People's Turnover Tendency and its Implication for Organization Development: A Mixed Methods Research. ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome, 10(2), 540–560. Viitattu 22.9.2023.

<https://www.proquest.com/docview/2799707531/fulltextPDF/791D696BB4C4229PQ/1?accountid=11773>.

Junnonen, J & Kankainen, J. 2020. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. 2008. Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

L 738/2002, 14§. Työturvallisuuslaki. Viitattu 22.9.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Laadullisen tutkimuksen tekeminen. N.d. Artikkelit SurveyMonkey -sivustolta. Viitattu 14.9.2023.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>.

Laitinen, J. 2023. Rakennusalan yrityksiä kaatuu kovaa tahtia – tässä ovat suurimmat yritys uhrit. Helsingin sanomat 30.8.23. Viitattu 15.9.2023.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000009818094.html>.

Lautkankare, R. Työryhmän puolesta koonnut Rauli Lautkankare, työryhmä: Liisi Mattila, Kimmo Lang, Jukka Vatanen, Ilkka Vuorela, Esa Leinonen ja Petri Linkoala. 2021. Rakennus- ja kiinteistöalan työryhmä pohtii tulevaisuuden haasteita ja tarpeita sekä millä osaamisella niihin vastataan. Artikkelit Ennakointi akatemia -sivustolta. Viitattu 21.1.2024.

<https://ennakointiakatemia.fi/rakennus-ja-kiinteistoalan-tyoryhma-pohtii-tulevaisuuden-haasteita-ja-tarpeita-seka-milla-osaamisella-niihin-vastataan/>.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäenpää, N. N.d. Osaksi meidän tarinaa – hyvä perehdytys sitouttaa. Artikkelit Työterveyslaitos -sivustolta. Viitattu 13.1.2024.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelualueilla/yritystarinat-kokemuksia-perehdytyksesta/osaksi-meidan-tarinaa-hyva-perehdytys-sitouttaa>.

Park, C., Jun, J., Lee, T. & Lee, H. 2018. Customer orientation or employee orientation: which matters more? The moderating role of firm size. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(7), 1001–1011. Viitattu 22.9.2023.

<https://www.proquest.com/docview/2119892536/fulltextPDF/C59411BEBA664FFFPQ/1?accountid=11773>.

Pennanen, V. 2023. Ekonomisti: Rakennusallalla on luvassa kylmä talvi – ”Toimia tarvittaisiin nyt” Yle.fi 5.9.23. Viitattu 15.9.2023.

<https://yle.fi/a/74-20048637>.

Pylkkänen, E. 2023. Rakennusala alamaissa. Työ- ja elinkeinoministeriö 22.8.23. Viitattu 15.9.2023.  
<https://tem.fi/-/rakennusala-alamaissa>.

Rakennusalan ammatit. 2006. Rakentaja.fi 13.11.2006. Viitattu 27.9.2023.  
[https://www.rakentaja.fi/artikkelit/439/rakennusalan\\_ammattit.htm](https://www.rakentaja.fi/artikkelit/439/rakennusalan_ammattit.htm).

Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. N.d. Artikkelit Rakennusteollisuus -sivustolta. Viitattu 19.9.2023.  
<https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.9.2023.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Saari, T. & Koivunen, T. Toimittanut Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Prinston Trukikoda.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Saarinen, M. 2014. Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä? Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 24.9.2023.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96569/gradu07415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Singh, Y. & Phoolka, S. 2023. Shift in Employee Engagement Drivers Following Covid-19 Pandemic: A Literature Review. The IUP Journal of Organizational Behavior, 22 (1), 5–27. Viitattu 22.9.2023.  
[https://www.proquest.com/docview/2786944124/fulltextPDF/A842E6781EA441F7PQ/1?accountid=11773&source\\_type=Scholarly%20Journals](https://www.proquest.com/docview/2786944124/fulltextPDF/A842E6781EA441F7PQ/1?accountid=11773&source_type=Scholarly%20Journals).

Smith, N. Merna, T. & Jobling, P. 2013. Managing Risk in Construction Projects. Wiley-Blackwell.

Sorsa, L. 2017. Työjohtajien perehdytyksen kehittäminen. Maisterivaiheen työ. Aalto-yliopisto, diplominsinööri. Viitattu 24.9.2023.  
[https://aaltoodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/28435/master\\_Sorsa\\_Lari\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltoodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/28435/master_Sorsa_Lari_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tiedonhaun tekniikat. N.d. Helsingin yliopisto. Viitattu 13.1.2024.  
<https://blogs.helsinki.fi/opiskelijan-digitaidot/3-tiedonhankinta/3-2-tiedonhaku/tiedonhaun-tekniikat/>.

Torikka, R. 2023. Kolmas kriisi muutaman vuoden sisään vie rakennusala kohti sumuista tulevaisuutta. Yle.fi 14.2.23. Viitattu 19.9.2023.  
<https://yle.fi/a/74-20017015>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vastaava mestari. N.d. Artikkele Duunitori -sivustolta. Viitattu 8.10.2023.

<https://duunitori.fi/ammattiopas/rakennusala/rakennusmestari>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 25.12.2023.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Vuori, J. N.d. Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 25.9.2023

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

#### Rakennusalan työnjohtajien kokemuksia perehdytyksestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen

Teemahaastattelun runko: Mitja Leipäjoki

##### Taustatiedot haastateltavasta

- Ikä
- Työkokemus rakennusalalla vuosina

Tutkimuskysymys	Teoria	Käsite	Haastattelukysymys ja tukikysymykset
Mitä tarkoittaa perehdytys?	Luku 3.1 Luku 3.2 Luku 3.4	Perehdytys Yrityksen tavoitteet ja arvot	Mitä perehdytys mielestäsi on? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten hyvin perehdytys valmisti sinut työtehtäviisi?</li> <li>- Kuinka hyvin perehdytysprosessi auttoi sinua ymmärtämään yrityksen tavoitteet?</li> <li>- Kuinka hyvin perehdytysprosessi auttoi sinua ymmärtämään yrityksen arvot?</li> </ul>
Mitkä tekijät edesauttavat hyvää / huonoa perehdytyskokemusta?	Luku 3 kokonaan	Perehdytyskokemus	Kertoisitko hyvistä perehdytyskokemuksistasi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä tekijät edistivät hyvää perehdytyskokemusta?</li> </ul> Kertoisitko huonoista perehdytyskokemuksistasi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä puutteita tai ongelmia perehdytyksessä ilmeni?</li> </ul>
Mitä tarkoittaa sitoutuminen?	Luku 4.1	Sitoutuminen	Miten ymmärrät sitoutumisen, mitä sitoutuminen tarkoittaa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koetko olevasi sitoutunut työpaikkaasi? Miksi? Miksi et?</li> </ul>

<p>Mitkä perehdyttämisen osa-alueet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen?</p>	<p>Luku 4.2 Luku 4.3</p>	<p>Sitoutumiseen vaikuttavat perehdyttämisen osa-alueet</p>	<p>Onko perehdytyksellä ollut vaikutusta sitoutumiseesi omaa työpaikkaasi kohtaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millä perehdytykseen liittyvillä tekijöillä on ollut vaikutusta sitoutumiseesi?</li> </ul> <p>Esimerkiksi: perehdytysohjelman selkeys, perehdyttäjä, oman työtehtävän oppiminen, tutustuminen muihin työntekijöihin, tutustuminen yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, esihenkilön tuki, kehittymisen seuranta ja palautteen saaminen.</p>
<p>Miten perehdytysprosessia voidaan edistää niin, että työjohtoon sitoutuminen parantuisi?</p>	<p>Luku 3 kokonaan Luku 4.3</p>	<p>Kehitysehdotukset sitoutumisen ja perehdytysprosessin edistämiseen</p>	<p>Millaisia konkreettisia suosituksia antaisit perehdytyksen kehittämiseksi, jotta työjohtoon sitoutuminen paranisi?</p>
<p>Onko sinulla lisättävää tai täydennettävää näiden lisäksi?</p>			