

A vertical decorative bar on the left side of the page, filled with various black geometric shapes including lines, squares, circles, and triangles, scattered in a non-uniform pattern.

LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

KUROTTAJANKULJETTAJIEN PEREHDYTYSOHJELMAN LAA- TIMINEN

Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Joonas Shawar

Tiivistelmä

Shawar, Joonas	Opinnäytetyö, AMK	Syksy 2018
	63 sivua, 2 liitesivua	
Kurottajankuljettajien perehdytysohjelman laatiminen		
Liiketalouden opinnäytetyö		
Tiivistelmä		
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle toiminnallisena opinnäytetyönä kattava ja johdonmukainen, pääasiallisesti ympäripyörivien kurottajien kuljettajille suunnattu perehdytysohjelma tukimateriaaleineen. Perehdytysohjelmalle katsottiin olevan selkeä tarve, sillä kurottajien tekniset ominaisuudet kehittyvät jatkuvasti nostokorkeuksien ja kapasiteettien kasvaessa samalla. Tavoitteena oli, että jokainen kuljettaja omaa perehdytysjakson jälkeen riittävät tiedot liittyen työhönsä, koneen rakenteeseen ja sen ominaisuuksiin.</p> <p>Opinnäytetyön aihevalinnalle olivat syynä havaitut puutteet kyseisen yksikön perehdytyskäytännöissä koskien perehdytystä organisaatioon, työnkuvaan, työturvallisuustekijöihin sekä ennen kaikkea koneiden ja niiden lisälaitteiden käyttöön.</p> <p>Onnistuneella perehdytyksellä voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia koskien työhyvinvointia, motivaatiota, koko organisaatiossa tapahtuvaa oppimista sekä viime kädessä yrityksen tulosta. Koska työntekijöiden vaihtuvuus yksikössä on ollut verrattain suuri, on tutkimuksessa otettu huomioon myös motivaatiotekijät.</p> <p>Tiedonkeruun menetelminä toimivat pääasiallisesti osallistuva havainnointi sekä kuljettajille ja toimihenkilöille kohdennetut teemahaastattelut.</p> <p>Toiminnallisen osuuden tuloksena laadittiin rakenteeltaan johdonmukaisessa järjestyksessä etenevä perehdytysohjelma, johon sisältyi perehdytyksessä käytettävä opetusmateriaali, perehdyttäjän erillinen tukimateriaali ja opetusmateriaalin pohjalta laadittu, kuljettajille jaettava paperiversio. Työnopastuksen tueksi laadittiin muistilista, josta kävivät ilmi perehdytyksessä läpikäyty osakokonaisuudet. Täytetty muistilista toimi samalla työturvallisuuslain edellyttämänä, työnantajan myöntämänä kirjallisena käyttölupana koneelle.</p> <p>Perehdytysohjelma otettiin käyttöön yrityksen kurottajapalveluita tarjoavassa yksikössä kesällä 2018, jona aikana 7 uutta kuljettajaa perehdytettiin työhönsä laaditun perehdytysohjelman mukaisesti.</p>		
Avainsanat		
Perehdytys, perehdytysohjelma, työnopastus, motivointi, kurottaja		

Abstract

Shawar, Joonas	Bachelor's thesis	Autumn 2018
	63 pages, 2 pages of appendices	
Composing an Orientation Program for Telehandler Operators		
Bachelor's Thesis in Business Studies		
<p>The aim of this functional thesis was to provide the target company with a consistent orientation program mainly for the telehandler operators who are operating the rotating telehandlers. There was a perceived need for an orientation program. The main objective of the study was to ensure that after the orientation period, every operator would possess sufficient knowledge regarding the working methods, the structure and features of a telehandler.</p> <p>Deficient orientation methods in the company, especially regarding the proper use of telehandlers, were the main reason for this study.</p> <p>Successful orientation is likely to have positive impacts on the well-being and motivation of the employees as well as on organization-wide learning. Eventually these factors may positively affect the company profit. Since the employee turnover rate has been comparatively high, the study also pays attention to motivational factors.</p> <p>The main research methods were participant observation and theme interviews targeted for the officials and telehandler operators.</p> <p>A consistent orientation program was compiled as a result of this functional study. The program includes educational material for the orientation of newcomers, separate teaching material for the instructor and the paper version based on the orientation material to be distributed to new employees. An orientation checklist was compiled to support work guidance. A filled-in checklist including all the essential parts for the telehandler operator's work, functions as a written type-specific operating permission granted by the employer and required by Safety at Work act. The orientation program was first used in the orientation of seven new employees during the summer of 2018.</p>		
Keywords Orientation, Orientation program, Motivation, Telehandler		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KUROTTAJANKULJETTAJAN TYÖ.....	4
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	7
3.1	Perehdyttäminen yleisesti	7
3.2	Perehdytystapoja	13
3.3	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö.....	18
3.4	Nostotöihin sovellettava käyttöasetus.....	21
4	MOTIVAATIO JA MOTIVOIMINEN	25
4.1	Motivaatio yleisesti.....	25
4.2	Sisäinen motivaatio.....	28
4.3	Sisäisen motivaation johtaminen	33
4.4	Työn tuunaaminen ja työn imu	40
5	TOIMINNALLINEN PROSESSI.....	44
5.1	Tiedonkeruu	44
5.2	Tutkimus	45
5.3	Perehdytysmateriaalin laadinta	51
5.4	Perehdytysohjelman pilotointi	56
6	JATKOTUTKIMUSKOHTEET JA POHDINTA	58
7	YHTEENVETO	60
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	64
	Liite 1. Kuljettajille suunnatun teemahaastattelun apukysymykset.....	64
	Liite 2. Toimihenkilöille suunnatun teemahaastattelun ohjaavia kysymyksiä	65

1 JOHDANTO

Tulevaisuudessa työsuhteen elinkaareen tullaan kiinnittämään enenevässä määrin huomiota jo työuran alusta lähtien. Tähän liittyy osaltaan yksilöiden erilaisten oppimistapojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen esimerkiksi perehdyttämisvaiheessa - yhden oppiessa seuraamalla, toisen tutustuen kirjalliseen materiaaliin ja kolmannen kokeilemalla. Vaikka perehdytystavan ja siihen liittyvän materiaalin tulisi olla yrityksen toimintakonseptin mukainen, olisi sen oltava helposti räätälöitävissä työntekijän tarpeet ja toiveet huomioiden.

Etenkin ns. perinteisillä aloilla tullaan kokemaan entistä suurempia muutoksia aiemmin asiantuntijatehtäviin linkitettyjen arvojen rantautuessa myös tällaisiin organisaatioihin. Työhyvinvoinnin huomioiminen, siinä missä innovatiiviseen ja yksilölliseen työskentelyotteeseen kannustaminen voivat tuoda lisäarvoa myös näissä organisaatioissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia yrityskauppojen tuloksena toimeksiantajayrityksen (myöhempänä myös Yritys X) omistukseen siirtyneelle kurottajapalveluita tarjoavalle toiminnolle (myöhempänä kurottajapalvelut) pääasiallisesti ympäröivien kurottajien kuljettajille suunnattu perehdytysohjelma. Opinnäytetyön aihevalinnalle olivat syynä havaitut puutteet kyseisen yksikön perehdytyskäytännöissä koskien perehdytystä organisaatioon, työnkuvaan, työturvallisuustekijöihin, sekä ennen kaikkea koneiden ja niiden lisälaitteiden käyttöön. Nopeasti kasvanut, laaja ja verrattain paljon nykyaikaista tekniikka sisältävä konekanta samanaikaisesti kasvaneen – ja toisaalta nopeasti vaihtuvan henkilöstön kanssa puhuvat niin ikään yhtenäistetyt, joskin yksilön tarpeet huomioon ottavan perehdytysohjelman puolesta. Perehdytysohjelma suunnataan pääasiallisesti ympäröivien kurottajien kuljettajille, mutta sitä voidaan käyttää räätälöidysti myös muiden työntekijöiden, kuten lavettikuljettajien ja jäykkärunkoisten kurottajien kuljettajien koulutuksessa.

Perehdyttäminen fuusio- tai yrityskauppatilanteissa jää usein vähänlaiselle huomiolle, kun voimavarat kohdentuvat liiketaloudellisten ja juridisten toimien hoitamiseen oikein. Kuitenkin kahden tai useamman yrityskulttuurin kohtaaminen sujuu harvoin ongelmitta. Yhdistymistilanteisiin liittyy aina henkilöstön huoli omasta tulevaisuudesta ja töiden jatkuvuudesta. Fuusioihin ja yrityskauppoihin mielletään usein kuuluvaksi henkilöstön vähentämiseen liittyviä tarpeita lähitulevaisuudessa. Kahdessa tai useammassa yhdistyvässä organisaatiossa voi olla hyvinkin erilaiset tavat hoitaa asioita. On tärkeää, että mahdollisimman pian yhdistymisen alussa henkilöstölle kerrotaan uuden organisaation yhteiset tavoitteet ja toimintastrategia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Österberg 2009)

Kurottajapalveluiden eläessä tässä vaiheessa yrityskauppojen jälkeistä siirtymäaika, on uuden yrityksen toimintatapoihin liittyvään tiedottamiseen ja toimintatapoihin kiinnitettävä huomiota. Yhtenä tärkeimmistä osa-alueista toimiala ja konsernin kokoluokka huomioiden voidaankin pitää henkilöstön perehdyttämistä, joka tähän mennessä on ollut erittäin puutteellinen. Perehdyttämisen ja siihen liittyvän tiedonkulun puute ovat mahdollisia, kyseisen osaston henkilöstön suureen vaihtuvuuteen vaikuttavia osatekijöitä.

Sen lisäksi, että lainsäädäntö itsessään säätelee perehdyttämisestä, katsotaan oikeanlaisen perehdytyksen tuovan koko organisaatiolle esimerkiksi sellaisia etuja, kuten koko työyhteisön tehostunut toiminta, yksilötasolla tapahtuva reflektointi ja omien toimintatapojen kehittäminen. Tämä puolestaan heijastuu organisaatiotasolla viimekädessä positiivisina taloudellisina vaikutuksina ja toiminnan laadun edistämisenä. (Kupias 2009.)

Onnistunut perehdyttäminen takaa uudelle työntekijälle valmiudet siihen, että hän kohtuullisen ajan jälkeen omaa riittävän asiantuntemuksen ja on kykeneväinen suoriutumaan omatoimisesti ja omaehtoisesti työtehtävistään. Tämä edistää työntekijän itsensä ja lopulta myös edellä mainittua organisaatiotasolla tapahtuvaa oppimista. Ammatillisen kehittymisen mukanaan tuoma onnistumisentunne on toisaalta usein tärkeä motivaatiotekijä (Martela, 2015). Motivoitunut työntekijä on työhönsä ja yritykseen sitoutuneempi ja tuottavampi, mikä lopulta vaikuttaa positiivisella tavalla myös yrityksen tulokseen.

Tarkoituksena on laatia kurottajapalveluiden tarpeisiin soveltuva perehdytysohjelma tukimateriaaleineen. Tämä toteutetaan käyttäen apuna kirjallista lähdemateriaalia, osallistuvaa havainnointia, sekä haastatteluja ja työmaakerrosten yhteydessä kerättävää valokuvamateriaalia. Yrityksen intranetistä on löydettävissä organisaatiotasolle tarkoitettu laaja, joskin hajanainen valikoima materiaalia, jota voidaan hyödyntää myös laadittavan, yksikökohtaisen perehdytysmateriaalin tulevan rakenteen jäsentelyssä. Käytännön toteutuksen kannalta hyödyllistä on myös, että olen itse toiminut kyseisessä yrityksessä kurottajankuljettajana vuodesta 2016 lähtien. Työssäni olen voinut suorittaa kenttäolosuhteissa jatkuvaa havainnointia yksikön toimintaan ja kurottajankuljettajan työhön liittyen.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on taata yksilön lähtötaso ja henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden erityisesti uusille kuljettajille riittävä perehdytys siten, että he kykenevät perehdytyksen jälkeen omaehtoiseen, laadukkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn asiakaskohteissa. Tämän lisäksi tarkoituksena on, että kuljettajat tuntevat yrityksen päätoiminnot ja tavoitteet.

Perehdytysohjelmasta on tarkoitus tehdä helposti räätälöitävä, jotta sitä voitaisiin käyttää sovellettuna myös muiden, kuin kurottajapalveluiden käytössä. Materiaalin soveltamiskelpoisuutta laajemminkin päästään kokeilemaan käytännön tasolla laadittaessa yrityksen

ulkopuolisten asiakkaiden koulutuksia tarjoavalle toiminnolle kuljettajien perehdytysmateriaalin pohjalta oma, asiakkaiden koulutukseen tarkoitettu materiaalina.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, minkälaiselle perehdytysohjelmalle kurottajapalveluissa olisi tarvetta. Opinnäytetyö rakentuu seuraavien tutkimuskysymysten ympärille:

- 1) Minkälainen on rakenteeltaan ja sisällöltään kurottajapalveluiden käyttöön soveltuva perehdytysohjelma?
- 2) Millä tavoin voidaan motivoida työntekijöitä ja kannustaa heitä itsenäiseen työskentelyyn?
- 3) Miten perehdytys tullaan toteuttamaan ja kuinka siihen liittyvä työnjako suoritetaan?

Toimeksiantajayrityksen esittely ja kurottajankuljettajan työnkuva käydään läpi opinnäytetyön alussa. Tämän jälkeen opinnäytetyö keskittyy perehdyttämiseen, siihen liittyvään lainsäädäntöön, sekä motivaatioon ja motivoimiseen. Näihin osioihin on sisällytetty teoreettisen osuuden tueksi myös haastatteluiden aikana esiin tulleita näkökulmia. Opinnäytetyön loppuosa sisältää kuvauksen toiminnallisesta prosessista, jatkotutkimuskohteiden esittelyn pohdintoineen, sekä yhteenvedon. Liitteisiin on sisällytetty toiminnallista prosessia tukeneiden haastatteluiden tukikysymyksiä.

2 KUROTTAJANKULJETTAJAN TYÖ

Työmaaympäristöön tarkoitettujen, pääasiallisesti nostotöihin tarkoitettujen kurottajien jaetaan kahteen pääryhmään: Kiinteärunkoiset ja pyörivällä ylävaunulla varustetut ”ympäripyörivät” kurottajat. Lähtökohtaisesti kurottaja voidaan varustaa lukuisilla erilaisilla lisälaitteilla, kuten esimerkiksi 360 astetta pyörivillä trukkihaarukoilla (kuva 1), erilaisilla jibeillä (Kuva 2), vinssillä, henkilönostokorilla tai ikkunoiden ja Paroc -seinäelementtien asennuksiin käytettävällä, alipainetoimisella imukuppilaitteella.



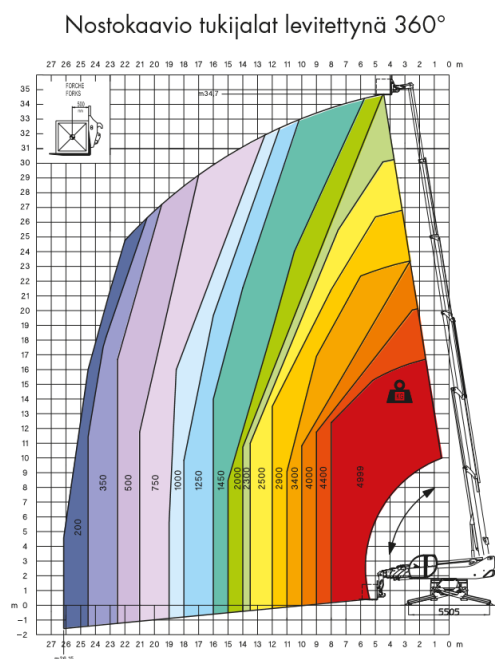
Kuva 1. Kurottajaan kytketty lisälaitte. 360 astetta pyörivät trukkihaarukat - ns. "rotopiikit"



Kuva 2. Kurottajaan kytketty lisälaitte. Jib-varsi kahdella nostokoukulla.

Kiinteärunkoinen kurottaja on pienemmistä fyysisistä ulkomitoistaan ja alhaisemmasta painopisteestään johtuen ketterämpi esimerkiksi työmaalla tapahtuvissa materiaalin siirroissa ja kuorman puruissa. Konetyyppi on ympäripyörivään kurottajaan nähden rakenteeltaan ja toiminnoltaan yksinkertaisempi, jolloin kyseisenkaltaisia koneita voidaankin matalammalla kynnyksellä vuokrata ulkopuolisten asiakkaiden käyttöön ilman kuljettajaa. Myös tällöin on kuitenkin suositeltavaa tarjota kattava konekohtainen käyttöopastus. Ympäripyörivä

kurottaja on eräänlainen kiinteärunkoisen kurottajan ja mobiilinosturin välimuoto, jolla voidaan nostaa konetyypistä riippuen esimerkiksi joko 5 tonnin painoinen taakka koneen vierele tai 2,2 tonnin painoinen taakka aina 34,7 metrin korkeuteen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Magni RTH-5.35S -kurottajan nostokaavio trukkihaarukoilla varustettuna. (Magni Telescopic Handlers, 2018.)

Kuvion 1 havainnollistamasta nostokaaviosta ilmenevät maksiminostokorkeus (34,7m), sivuttaisulottuma (26,15m), sekä valmistajan kullekin etäisyydelle lupaamat nostoarvot (viereen 4999kg, yläasennossa 2000kg ja maksimiulottumalla 200kg) koneen ollessa varustettuna trukkihaarukoin ja tasattuna tukijaloilleen. Puomin kulma voi vaikuttaa nostokykyyn ratkaisevasti (Magni Telescopic Handlers, 2018.)

Ympäripyörivällä kurottajalla voidaan hoitaa lähes kaikkia rakennustyömaiden logistiikkaan liittyviä tehtäviä yksinkertaisimmista kuormanpuruista aina vaativiin asennustöihin ja useamman koneen yhteistyönä suorittamiin vinssinostoihin.

On suositeltavaa, että ympäripyörivä kurottaja tasataan lähes aina varsinaisten nostotöiden ajaksi tukijaloilleen, jotka sijaitsevat koneen ns. alavaunun kulmissa. Tukijalkojen käyttö tuo osaltaan nostoihin vakautta ja lisää koneen nostokapasiteettiä. Mikäli konetta ei ole tuettu tukijaloilleen, rajoittaa koneen kuormanvalvontajärjestelmä nostoa huomattavasti aiemmin verrattuna tukijalkojen kanssa tapahtuvaan nostoon. Tällöin myös koneen kaatumariski on suurempi. Huolimatta osittain samankaltaisesta työnkuvasta mobiilinosturinkuljettajan työhön verrattuna, ei ympäripyörivän kurottajankuljettajalta edellytetä erikseen ammattipätevyyttä työhönsä. Lähtökohta kurottajankuljettajan työssä on, että

kuljettaja vastaa työmaalla omalta osaltaan työnsä sujuvuudesta ilman ulkopuolisen apua. Tästä syystä on perusteltua, että perehdytyksen täytyy olla suunniteltu siten, että kuljettajan riittävästä osaamistasosta voidaan varmistua ennen hänen lähettämistään suorittamaan itsenäisesti työtehtäviä kyseisenkaltaisella koneella.

Kuljettajien perehdytykseen ei ole kiinnitetty riittävää huomiota kohdeyrityksessä. Ongelmakohtia ovat monesti olleet esimerkiksi puutteellisesta perehdyttämisestä johtuva keskinkertainen osaamistaso ja sisäisen viestinnän puutteet, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet myös työntekijöiden kiivastahtiseen vaihtuvuuteen, laskutusepäselvyyksiin, konerikkoihin ja reklamaatioihin. Käytännössä olemattoman työhön perehdyttämisen johdosta perehtyminen työhön on hoidettu itsenäisesti kokeilemalla työn ohessa, ollen samalla jatkuvassa puhelinyhteydessä kauemman aikaa työsuhteessa olleeseen kuljettajaan tai vaihtoehtoisesti yksikön lähiesimieheen. Tämä on hankaloittanut uuden kuljettajan omaa työskentelyä, mutta on toiminut yhtä lailla kuormitustekijänä henkilölle, joka jatkuvasti on oman työnsä ohessa joutunut selventämään esimerkiksi koneen toimintoja uudelle työntekijälle.

Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä ja kaiken lisäksi vielä oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään.

Usein virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän työaikaa, joten asialla on merkitystä. Koko työyhteisöä hyödyttää se, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen kertaan toisten työtä. (Österberg 2009, s.101)

Mikäli koneen perustoiminnot ja työn kokonaiskuva olisivat olleet paremmin uuden kuljettajan hallussa, olisi tältä osin monesti säästetty aikaa, rahaa ja niin työntekijälle kuin asiakkaallekin olisi jäänyt parempi kuva suoritetusta työstä. Toisin sanoen hyvällä perehdytyksellä voidaan katsoa olevan niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin asiakastytyväisyydenkin suhteen myönteisiä vaikutuksia ylimääräisten stressitekijöiden karsiutuessa pois.

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttäminen yleisesti

Pelkästään työhön vaikuttava lainsäädäntö puhuu järjestelmällisen, työturvallisuusasiat huomioon ottavan perehdytysohjelman ja perehdytyksen seurannan puolesta. Työntekijän osaamistaso huomioiden voidaan perehdytyksen painotusta viedä joko syventävämpään suuntaan tai vaihtoehtoisesti vasta uransa alkuvaiheessa olevan perehdytettävän tapauksessa tarjota perehdytyksessä ensin perustiedot asioista ja vähitellen osaamisen kehittyessä jatkaa perehdytystä käsittämään laajempia kokonaisuuksia. Olennaista on kuitenkin, että itsenäisestä työkuvasta johtuen perehdytettävälle tarjotaan jo alkuvaiheessa mahdollisuus harjoitella turvallisessa, suljetussa ympäristössä työtehtäviinsä liittyviä asioita. Yksi konkreettinen tapa toteuttaa tämä on järjestää toimipisteen yhteyteen puitteet kurottajan, lisälaitteiden ja nostoapuvälineiden käytön opettelulle. Viiden askeleen mallin (Aho-kas & Mäkeläinen 2013) soveltaminen voi auttaa viemään perehdytystä järjestelmällisesti eteenpäin taaten parhaassa tapauksessa molempiin suuntiin tapahtuvan oppimisen ilmapiiirin syntymisen niin perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin puolelta tulevan palautteenannon ja perehdytyksessä käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Puutteellisesti perehdytetty ja puutteellisen ammattitaidon omaava työntekijä on turvallisuusriski työmailla. Turvallisuusriskin voivat muodostaa esimerkiksi puutteellisen koneeseen tai työtehtävään liittyvän tietotason lisäksi muiden työvaiheiden ja niihin liittyvien riskitekijöiden puutteellinen huomiointi. Käsiteltäessä raskaalla työkoneella usein jopa tuhansia kiloja painavia taakkoja erilaisia lisälaitteita ja nostovälineitä käyttäen, tai nostettaessa ihmisiä henkilökorilla, on tunnettava koneen ja lisälaitteiden oikeanlainen toiminta. Lisäksi kuljettajan on tunnettava turvalliset nostotavat siten, ettei riski- tai läheltä piti -tilanteita pääsisi syntymään. Vuoden 2018 aikana yrityksen koulutusosaston ja kurottajapalvelun edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta on noussut esiin erityisesti kurottajan-kuljettajalta vaadittavia ominaisuuksia, joihin tulee kiinnittää huomiota perehdytysvaiheessa. Näitä ovat esimerkiksi riittävä psyykinen ja fyysinen terveys, hyvä syvyysnäkö, valmiudet toimia itsenäisesti työmaaolosuhteissa, riittävä tuntemus koneisiin ja niiden rakenteisiin, riittävät asiakaspalvelutaidot, sekä riittävä riskienhallintakyky.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut joko uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa. On kuitenkin selvää, että mitä nopeammin perehdytettävä pystyy

työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. (Österberg, 2009, 101)

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Koko työsuhde alkaa perehdytyksestä. Perehdytykseen sisältyvät turvallisuusnäkökulman lisäksi työhön ja organisaatioon opastus. Koko motivoituminen alkaa perehdyttämisestä (Henkilöstöasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018)

Pentikäisen (2009) mukaan olennaisena ajatuksena on, että työntekijä saa kattavan yleiskuvan organisaation ja oman yksikkönsä toiminnasta. Hahmotettuaan yleiskuvan organisaatiosta, työntekijän on helpompi jäsenellä eri työvaiheet ja niiden merkitykset osana suurempaa kokonaisuutta. Yleensä perehdyttäminen painottuu oman tulosityksikön toimintamallien esittelyyn. Asiakaslähtöiset yritykset on organisoitu asiakasryhmittäin, mikä näkyy myös tulosityksiköiden nimissä. Yhtenä ajatuksena organisaatioon perehdyttämisessä on tutustuttaminen eri sisäisten sidosryhmien edustajiin ja tätä kautta kokonaiskuvan parempi hahmottaminen ja sisäisen yhteydenpidon helpottuminen. Työpaikan toimintamallit, joiden selvittäminen kuuluu perehdytystyöhön, perustuvat yhtiön arvoihin, lainsäädäntöön ja alakohtaisiin sopimuksiin.

Toimeksiantajan organisaatioon perehdyttäminen on tiivistetty kaksi kertaa vuodessa järjestettäviin perehdytyspäiviin, johon kaikille uusille työntekijöille tulisi varata kunkin työntekijän työnkuvan määrittelemiin aikatauluihin soveltuva aika. Tilaisuuden ajatuksena on luoda yrityksestä kokonaiskuva uudelle työntekijälle yrityksen toimintaan liittyvien pelien ja yrityksen eri toimintojen edustajien esittelyiden avulla. Tämän lisäksi esimiehen tulisi omalta osaltaan huolehtia siitä, että työntekijä saa riittävät tiedot organisaatiosta (Henkilöstöasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018).

Perehdytysvastuu voidaan jakaa eri henkilöiden kesken yrityksen yleismallisen perehdytys suunnitelman väliotsikoiden mukaisesti. Esimerkiksi yrityksen toimintaan, työnopastukseen ja työturvallisuusasioiden perehdyttämiseen voidaan nimetä eri henkilöt (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018).

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne ovat investointeja, joilla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään poissaoloja. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat organisaation prosesseja, joita tarvitaan työpaikan koosta ja toimialasta riippumatta. Niitä myös kehitetään jatkuvasti henkilöstön ja työpaikan tarpeiden muuttuessa. Perehdyttämis- ja opastussuunnittelu on parhaimmillaan yhteistyötä esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välillä. Näin saadaan ajankohtainen tieto ja eri osapuolten asiantuntemus koko henkilöstön käyttöön. Työntekijän lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. (Nummelin, 2008, s.103)

Toimeksiantajayrityksellä on olemassa yleisluontoinen perehdytysohjelma, joka ei riittävässä määrin kuitenkaan huomioi eri yksiköiden toisistaan poikkeavia tarpeita (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018). Työtehtäväkohtaisen työnopastuksen rakenne puuttuu kokonaisuudessaan. Tämä käy ilmi myös yrityksen intranetistä löytyvästä, yleisestä perehdytyksen prosessikaaviosta. Yrityksen perehdytysprosessissa on kuvattu esimiehen, uuden työntekijän, palkanlaskennan, IT:n ja henkilöstöhallinnon työvaiheet perehdytyksen aikana. Esimiehen tehtävänä on jo prosessin kolmannessa vaiheessa heti työsopimuksen solmimisen ja henkilökohtaisten varusteiden hankinnan jälkeen laatia uuden työntekijän perehdytysuunnitelma. Prosessikaaviosta käyvät myös ilmi esimerkiksi suuntaa-antavat aikataulut, joiden puitteissa perehdytysopas tulisi toimittaa ja perehdytys viedä läpi.

Nummelinin (2008) mukaan perehdytyksen johdonmukaisuuden takaamiseksi perehdytykseen on nimettävä vastuuhenkilöt. Perehdyttäjien ja työhönopestajien kouluttamiseen, perehdytysaineiston ajantasaisuuteen ja toiminnan arvioimiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta perehdytys tuottaisi lisäarvoa organisaatioon.

Perehdytyksen vastuunjako

Perehdytysprosessissa esimiehen tärkein tehtävä on johtaa perehdytystä. Tähän liittyy myös huolehtiminen perehdytyksen ajankäytöstä ja resursoinnista. Perehdytyksen johtamisella tarkoitetaan perehdytyksen organisointia, suunnittelua ja toteutusta siten, että voidaan ottaa huomioon perehdytystilanteessa yksilölliset ominaisuudet samalla mahdollisimman hyvä ja turvallinen oppimisympäristö taaten. Perehdytyksen johtamisen tarkoituksena on myös varmistua siitä, että sovelletaan organisaatiotasolla sovittuja perehdytyksen pelisääntöjä tai laaditaan yksikkökohtaiset ohjeistukset perehdytykselle. Yksikön

henkilöstön vaihtuvuus kiellii siitä, että perehdytyksen johdonmukaiseen toteutukseen on syytä kiinnittää huomiota. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014)

Hietala, Hurmalainen ja Kaivanto (2015) toteavat, että esimiehen perehdytysvastuuseen kuuluu huolehtia siitä, että työntekijät tuntevat ja kykenevät noudattamaan työnkuvaansa liittyviä työsuojelumääräyksiä. Tämän lisäksi esimiehen vastuulla on perehdyttää riskeihin ja niiden ennakointiin, ilmoitettava määräyksien muutoksista ja varmistuttava siitä, että muuttuneista menettelytavoista tiedotetaan työntekijöille.

Edellä mainittu malli perehdytyksen vastuunjaosta voi tuoda haasteita kurottajapalveluita tarjoavassa toiminnossa. Kuljettajien lähiesimies toimii pääasiallisesti ajojärjestelijänä, jolloin hänen päivittäisiin tehtäviinsä kuuluvat mm. asiakaspalvelun hoitaminen, tilausten vastaanotto asiakkailta, kuljetusten organisointi, sekä toimeksiantojen ilmoittaminen noin kahdellekymmenelle kuljettajalle. Tämä voi tarkoittaa sitä, että perehdytyksen ja muiden henkilöstöasioiden järjestämiselle ei tämän kaltaisilla henkilöstöresursseilla ole mahdollista järjestää aikaa.

Työnantajan huolehtimisvelvollisuus sisältää järjestelmällisen opetuksen ja ohjauksen antamisen. Näin voidaan varmistua työn asianmukaisesta sujumisesta. Nämä seikat otetaan huomioon esimerkiksi vahinkotilanteissa. Jotta haitallisilta seuraamuksilta voidaan välttyä, on työnantajan voitava osoittaa perehdytyksen ja työhönopastuksen olleen järjestelmällisesti organisoitua. Tässä voidaan käyttää apuna perehdytyksen dokumentointia, jota voidaan hyödyntää mm. koneen tai laitteen käyttöön perehdytyksen yhteydessä. Tämän lisäksi perehdytys on uusittava tarvittaessa, mikäli koneen käyttö on vain satunnaista (Hietala et. al 2015, s.132-133) Työnantajan on huolehdittava uuden ja tarvittaessa jo työsuhhteessa olevan työntekijän perehdyttämisestä ja opastuksesta työhönsä siten, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus otetaan huomioon. Työhön sisältyviin riskeihin on myös kiinnitettävä huomiota. Tarvittaessa, esimerkiksi työnkuvan muuttuessa tai laajentuessa tulee antaa riittävää opastusta työhön (Työturvallisuuslaki 4§).

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään Sympa-järjestelmä, jonka avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä ja osaamisen kehittymistä (Henkilöstöasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018). Kurottajapalveluilla tämä järjestelmä ei vielä ole riittävässä määrin käytössä. Seuranta voitaisiin hoitaa käyttäen hyödyksi työnopastuslomaketta, josta käyvät ilmi kulloinkin perehdytetyt asiat. Tämän jälkeen tiedot olisi helppo syöttää Sympa-järjestelmään. Se, kuinka jonkin tietyn osa-alueen omaksumisesta voidaan varmistua, edellyttää työnäytteiden lisäksi jatkuvaa, perehdytyksen aikana käytävää dialogia, sekä yhteisiä palautekeskusteluja perehdytettävän, esimiehen ja työnopastajan välillä.

Kuljettajien näkemyksiä perehdytyksestä

Toukokuun 2018 aikana suoritetun haastattelukierroksen aikana kuljettajilta kysyttiin heidän saamastaan perehdytyksestä organisaatioon, kurottajapalveluiden toimintaan ja työtehtäviinsä. Haastatteluista saadut vastaukset tukevat edellä esitettyjä näkemyksiä puutteellisesta tavasta perehdyttää henkilöstöä.

- 1) *En ole saanut organisaatioon tai kurottajapalveluiden toimintaan perehdytystä. Perehdytyspäiville oli kutsuja, mutta en ole ehtinyt, koska työaika on ollut samaan aikaan. Itse en ole sellaista perehdytystä kaivannut, koska oma työ on työmailla. Omassa työssäni olen hyvin vähän yritys X:n kanssa tekemisissä. Työhöni olen oppinut enimmäkseen kantapään kautta, eikä kukaan ole perehdyttänyt eri koneisiin. Yleisesti ottaen olisi hyvä hoitaa kunnollisen perehdyttämisen kautta, esimerkiksi oppipoika-kisälliasetelman kautta. Olen itse tutustunut uusien laitteiden, lisävarusteiden ja nostoapuvälineiden käyttöön niiden tullessa vastaan ja käynyt (kirjalliset) ohjeet läpi (Haastattelu 6.5.2018).*
- 2) *Organisaatioon tai kurottajapalveluiden toimintaan ei minkäänlaista perehdytystä ole saatu. Ei muuta, kun perehdytyspäivistä tuli vasta jossain vaiheessa tieto, että sellaisia on olemassa, mutta myöhään. Jatkossa olisi hyvä vanhan kaavan mukaan siten, kun ollaan talon sisällä niin voisi olla paikallaan käyttää työntekijät perehdytyspäivillä. Tutustuisi samalla muihin työntekijöihinkin. Työtehtäviin saamani opastus on ollut se, että koneesta piti etsiä vika, pyörittelin firman pihalla konetta ja se oli sitten siinä ennen työmaalle menoa. Jatkossa perehdytys ja työnopastus olisi hyvä hoitaa konekohtaisesti. Uusi työntekijä pitäisi perehdyttää jokaiseen koneeseen erikseen. Pienen ajokokeen jälkeen voisi lähteä setvimään sitä, onko kaverista siihen ja todennettaisiin, että perusasiat on tiedossa Koneiden, lisälaitteiden ja nostoapuvälineiden turvalliseen käyttöön ei minkäänlaista, paitsi muilta työntekijöiltä itse kysymällä. Jatkossa nämäkin asiat pitäisi selvittää. Kaikki työturvallisuuteen, etenkin henkilönostoihin liittyvät asiat tulisi käydä huolellisesti läpi (Haastattelu 23.5.2018).*
- 3) *Minkäänlaista perehdytystä ei olla saatu. Jatkossa jos nuori kuski tulee, niin koneemman mukana pyörii työmaalla. Että ei riitä, että kaksi tuntia hallin pihassa pyörii. Toisista ei tule ollenkaan kuljettajaa. Ja pitäisi katsoa työmaa, jossa on*

mahdollista harjoitella opastajan ohjaamana. Ei heti ison koneen puikkoihin. Pitäisi olla kokemusta kuljettajilla rakennustyömaaympäristössä toimimisesta. Että semmoinen joka tulee ekaa kertaa rakennuksille ja pannaan konetta ajamaan. Sama kun leipuri tulee tänne, niin eihän se tajua hölkäsen pöläystä. Jokainen nosto on omanlaisensa (Haastattelu 27.5.2018).

- 4) *Ei ole saatu perehdytystä. Jos on esimerkiksi kokematon kuski, niin pienemmästä, aloittaa jäykkärunkoisesta koneesta ylöspäin. Työmaalla se on jo riski, kun kone ei ole hanskassa. Pienelläkin koneella saa toiselta hengen pois. Plus kallista tavaraa kuskataan ja niitä putoaa, niin perehdytyksellä on oikeasti iso merkitys. Pitäisi saada sellaista väkeä töihin, että on koneenajosta kokemusta. Jos revitään aidan takaa jätkää, että ei ole kokemusta ja näytetään vaan nopeasti koneen toiminnot ja lähetetään työmaalle, niin vituiks män. Rekrystä se homma lähtee. Ei tää oo ihan jokaisen hommaa. Ei ole ydinfysiikkaa, mutta vaatii enemmän kun pari päivää. Lisävarusteet, rotot, vinssit ja muut vaatii ihan oman perehdytyksensä (Haastattelu 27.5.2018).*
- 5) *En ole saanut perehdytystä. Työhön tullessa annettiin ohjeistus, että työmaalla ei saa kertoa olevansa ensimmäistä päivää kyseisenkaltaisissa työtehtävissä. Kaikki ollut itseopiskelua. Olen aiemmin ajanut trukkeja, että stereonäkökyky on hyvä, mutta kaikki koneiden lisälaitteiden kytkennät ja muut on jouduttu puhelimitse hoitamaan työmaalta käsin. Jatkossa uusi kaveri, joka tulee, koneen käyttö ja muu perehdytys on meille kuskeille tärkein osa-alue. Se oli aika lailla itseopiskelua, kun oman perehdytyksen sain. Ehkä sellaista tukea tartteisi ja uudelle kuskille sellainen tukihenkilö, jolle voi soittaa. Uutena talossa oleva kuljettaja ei tunne heti alkuun kaikkia työyhteisön jäseniä, jonka takia juuri tukihenkilöjärjestely olisi hyvä ratkaisu. Tilanne voi usein olla kiireellinen ja soittamalla ensin ajojärjestelijälle ja sen jälkeen arvailemalla, kenelle voisi soittaa, ei saavuteta muuta, kun lisää kiirettä. Työnopastajan pitäisi olla työmaalla hetken aikaa sivusta seuraamassa, miten homma toimii. Työmaaympäristö on kuitenkin täysin eri asia, kun työpaikan pihalla kokeilla työtä. Roolijako voisi olla sellainen, että erillinen kouluttaja voisi hoitaa perehdytyksen. Koneiden käyttöperiaatteet ja toiminnot ovat samoja, mutta hallintalaitteet voivat olla muualla. Näkisin, että riittää, että kahta konetta käytetään, jonka jälkeen voisi jo opetella itsekkin. Puhelimitse tai seuraamalla, kuinka toinen tekee, voi oppia. (Haastattelu 23.5.2018)*

Kurottajankuljettajan työ on haastavaa ja edellyttää tietynlaista ammatillista osaamista. Haastateltavat (3 ja 4) toivat saamansa puutteellisen perehdytyksen lisäksi esille jo

työnhakuvaiheessa tapahtuvan osaamisen arvioinnin tärkeyden. Lisäksi molemmat haastateltavat nostivat esiin yksilön osaamistason mukaisen konevalinnan.

Yhdistävänä tekijänä vastauksille oli selkeä kysyntä perusteelliselle työnopastukselle ja se, että perehdytys oli kaikilta osin laiminlyöty. Haastateltava (5) toi esiin, että hänet oli ensimmäisenä päivänä ohjeistettu olemaan kertomatta asiakkaalle olevansa ensimmäistä kertaa töissä kyseisenkaltaisissa tehtävissä. Kyseessä ei liene ollut yksittäistapahtuma, sillä oma ohjeistukseni ensimmäisestä päivästäni kyseisessä työpaikassa oli vastaava. Myös oikeiden yhteys henkilöiden yhteystietojen jakamisen tärkeys nousi esille.

Haastatteluiden ja henkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden yhteydessä on tullut julki puutteellisen perehdytyksen ja työhönopastuksen lisäksi kuljettajien tyytymättömyys koneiden yleiskuntoon ja varusteluun.

En nyt tiedä liittykö tähän, mutta kalusto voisi olla paremmassa kunnossa. Perehdytyksessä voisi painottaa myös siihen, että jätkät ei riko koneita vahingossa työmaalla. Huollon resurssipula on toinen, joka tähän vaikuttaa. (Haastattelu 23.5.2018)

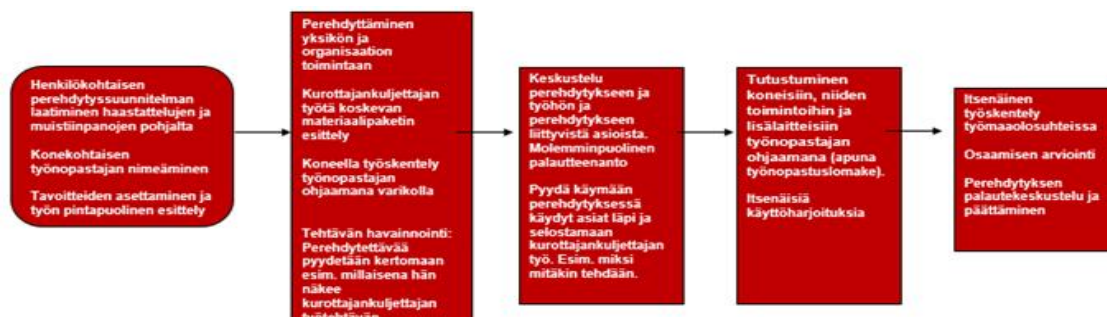
Perehdytyksessä on jatkossa kiinnitettävä huomiota kuljettajan koneelle tekemiin määräaikaistarkastuksiin ja ylläpitotoimenpiteisiin. Näitä ovat esimerkiksi päivittäin, ennen työvuoron aloittamista suoritettavat nestemäärien tarkastukset, koneen toimintojen läpikäyminen, sekä silmämääräinen yleiskatsaus koneeseen, lisälaitteisiin ja nostoapuvälineisiin. Kuljettajat tulee ohjeistaa myös huoltoväliseurantaan huoltohenkilöstön töiden allokoinnin selkeyttämiseksi. Tämä edellyttää riittävää kommunikaatiota kuljettajien ja heidän esimiehensä välillä.

3.2 Perehdytystapoja

Viiden askeleen malli

Perehdyttämiseen on olemassa lukuisia perehdytysprosessin johdonmukaista läpiviemistä helpottavia malleja. Yksi käytetyimmistä on viiden askeleen malli (Vartiainen, Teikari, Pulkkis, 1989), jossa työhön perehdytys jaetaan viiteen vaiheeseen. Näitä ovat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu, sekä opitun varmistaminen (Ahokas, Mäkeläinen, 2013). Ensimmäinen askel sisältää esivalmisteluja ja taustaselvitystä liittyen perehdytettävään henkilöön. Tähän kuuluvat esimerkiksi tietotaitotason selvittäminen, työtehtävän kuvaaminen, tavoitteiden asettaminen välietappeineen, sekä työnopastuksen toimintamallin selvittäminen perehdytettävälle. Toinen askel sisältää

opastusta, jossa perehdytettävää on hyvä pyytää havainnoimaan työtehtävää. Perehdytettävälle on hyvä tässä vaiheessa näyttää konkreettisesti työtehtävään liittyviä asioita. Työskentelymetodien ja toimintasääntöjen perustelu kuuluvat tähän vaiheeseen. Kolmas vaihe pitää sisällään mielikuvaharjoittelua, jossa perehdytettävää pyydetään kuvailemaan työtehtävää. Työhön liittyviä sääntöjä on hyvä kerrata myös tässä vaiheessa. Perehdytettävää on hyvä pyytää pohtimaan opittuja asioita mielessään. Palautteella ohjaaminen on myös tässä vaiheessa tärkeää. Neljäs vaihe pitää sisällään varsinaisen työn harjoittelua palautteella ohjaten. Tätä vaihetta voidaan toistaa niin kauan, kun yksilön taitotaso sitä vaatii. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan perehdytettävän taitotaso. Perehdytettävää on suositeltavaa kannustaa kysymään perehdytykseen liittyvistä osa-alueista. Tässä vaiheessa perehdytystä arvioidaan osaaminen ja uusi työntekijä voidaan päästää suorittamaan itsenäisesti työtehtäviään. (Ahokas, Mäkeläinen, 2013)



Kuvio 2: Kurottajankuljettajan perehdytys viiden askeleen mallia (Ahokas, Mäkeläinen, 2013) mukailen.

Vierihoido-, malli-, laatu-, ja räätälöity perehdyttäminen

Usein yrityksen historian alkuvaiheessa perehdytystapa noudattelee yksilöllisemmän ja yksityiskohtaisen perehdytyksen suuntaa. Esimerkiksi vaihtuvuuden lisääntyessä tai yrityksen koon kasvaessa siirrytään kuitenkin kohti liukuhihnmaisempaa, massatuotanto - tyyppistä perehdytysmallia. (Kupias & Peltola, 2009)

Yrityksen koko, toimiala ja tarpeet huomioiden voidaan suunnitella perehdytysohjelma kuhunkin tarkoitukseen sopivaksi. Kupias ja Peltola (2009, 36-41) ovat jakaneet perehdytystapoja vierihoidoperehdyttämiseen, malliperehdyttämiseen, laaturperehdyttämiseen, räätälöityyn perehdyttämiseen ja dialogiseen perehdyttämiseen.

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytysmallia, jossa ajatuksena on, että perehdytettävä toimii joko esimiehen tai tehtävään soveltuvan, erillisen perehdyttäjän kanssa yhteistyössä, seuraten tämän työntekoa ja omaksuen vähitellen tätä kautta työssä tarvittavan tietotaidon. Tämän kaltaisessa mallissa korostuvat perehdyttäjän ammatillisen osaamisen lisäksi hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa ja vuorovaikutustaitonsa. Tärkeää on, että perehdyttäjä kykenee hoitamaan perehdytyksen ilman, että hän ei liiaksi tuo omiin mielipiteisiinsä nojaavia näkemyksiä esille. Mikäli perehdyttäjä kykenee ottamaan huomioon perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet, voidaan perehdytyksestä saada mahdollisimman paljon irti. Mikäli perehdyttäjän omat, edellä mainitut taidot ovat puutteelliset, tai hän ei ole kiinnostunut tehtävästään perehdyttäjänä, on tuloksena usein epävarma, heikosti yrityksen toiminnasta ja tehtävänkuvastaan perillä oleva työntekijä. Perehdyttäjältä edellytetään taitoa kartoittaa niin perehdytettävän, kuin yrityksenkin tarpeet perehdytyksen suhteen (Kupias & Peltola, 2009).

Malliperehdyttäminen

Mikäli perehdytystä halutaan viedä yhtenäisempään ja tehokkaampaan suuntaan, tulee malliperehdyttäminen kysymykseen. Malliperehdytyksen edellytyksenä on erilaisten toimintamallien ja mallisuunnitelmien laatiminen tukimateriaaliksi. Usein HR -osasto ottaa suuremman roolin koko organisaation yleisperehdytyksessä, eli niissä perehdytyksen osaluissa, jotka ovat jokaiselle toiminnolle yhteneväiset (työsuhteeseen ja organisaatioon perehdytys). Toisin sanoen, työhön ja työyhteisöön perehdytys on tällöin yksittäisen yksikön vastuulla. HR:n rooli näkyy myös siinä, että koko henkilöstölle suunnattuja perehdytystilaisuuksia järjestetään etenkin työuran alkuvaiheessa. Malliperehdytykselle on ominaista selkeä työn- ja vastuunjako, sekä yleisimmin yrityksen intranetistä löytyvän perehdytysmateriaalin keskitetty tuottaminen. Tämänkaltaista materiaalia voivat olla esimerkiksi:

- Perehdytysohjelma
- Perehdyttäjän muistilista
- Tulokasopas
- Yhteiset minimivaatimukset (Kupias & Peltola, 2009, 37-38)

Tämänkaltaista mallinnusta ja materiaalia voidaan tuottaa myös yksikkökohtaisesti palvelemaan jonkin tietyn yksikön tarpeita. Yhtenäinen perehdytysmalli on aikaa ja kustannuksia säästävä ratkaisu, mutta myös tämänkaltainen perehdytys voidaan pilata toteutusvaiheessa puutteelliset taidot tai heikon motivaatiotason omaavan perehdyttäjän kautta. (Kupias & Peltola, 2009, 37-38).

Laatuperehdyttäminen

Malliperehdytyksen varjopuolena on se, että se aiheuttaa perehdytysprosessin jäykistymisen, jolloin esimerkiksi eri tehtävänkuviin erikoistuneet yksiköt eivät saavuta valmiiden perehdytysmallien kautta niiden mukanaan tuomiksi suunniteltua etua. Tällöin ratkaisuna voi olla perehdyttämisen siirtäminen takaisin yksikkötasolle, jolloin puhutaan laatuperehdyttämisestä. Tämänkaltaisen toiminnan onnistumisen edellytyksenä on selkeä työnjako perehdytyksestä koskien ja ymmärrys perehdytyksestä jatkuvaa kehitystä vaativana prosessina. Perehdyttäjänä voi toimia joko esimies, tehtävään valittu (yksi tai useampi) perehdyttäjä tai nämä kaikki yhdessä. (Kupias & Peltola, 2009)

Laatuperehdyttämiseen liittyvät riskit ovat siinä, että perehdyttämisvastuun siirtyessä HR:ltä yksiköihin, yksikön jäsenillä ei ole välttämättä aikaa tai tietotaitoa perehdyttämisen järjestämiseksi. Parhaassa tapauksessa puolestaan hyvin kuvatus perehdytysprosessin avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä, jolloin niin perehdytettävä, kuin organisaatiokin oppivat. Hyvin toteutettu laatuperehdyttäminen pitää sisällään olennaisimmat elementit vierihoito- ja malliperehdyttämisestä. Näitä voivat olla esimerkiksi työhön ohjaus, sekä perehdytykseen liittyvä tukimateriaali. (Kupias, Peltola, 2009, 39-40)

Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöidyn perehdyttämisen malli pohjautuu massatuotannon moduulijatteluun perustuvalla asiakaskohtaiselle tuote- tai palvelukokonaisuuden räätälöinnille, jossa asiakkaan tarpeet ja toiveet otetaan huomioon ja tuote-palvelukokonaisuus räätälöidään näiden perusteella. Tämänkaltainen moduulijattelu voidaan suoraan siirtää perehdytykseen, jolloin perehdytyksen eri osa-alueet käsitellään moduuleina, joita voidaan perehdytettävän tarpeen mukaan räätälöidä oikeanlaisen perehdytyksen aikaansaamiseksi. Toimivan räätälöinnin ensimmäisenä edellytyksenä on organisaation eri osastojen välinen yhteistyö ja perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen dialogi. Toisena edellytyksenä pidetään sitä, että päävastuu ja moduulien (perehdytyksen osakokonaisuuksien) koordinointi on selkeästi yhdellä, asian hyvin tuntevalla toimijalla. Riskitekijäksi tämänkaltaisen, vuorovaikutukseen

perustuvan mallin käytössä on, että passiivisesti perehdytykseen suhtautuva perehdytettävä aiheuttaa sen, että perehdytys toteutetaan perehdytettävän kannalta vääriä asioita painottaen. (Kupias & Peltola, 2009)

Vierihoido-, malli- ja laatuperehdyttäminen ovat kurottajankuljettajien työnkuva, sekä yksikön verrattain suuri henkilöstömäärä ja vaihtuvuus huomioiden kurottajapalveluiden toimintaan sopivimmiksi katsomani tavat. Räättälöity- ja malliperehdyttäminen tulee kysymykseen perehdytysohjelman laatimisen ohessa valmistuvan, koulutusosaston käyttöön ottaman, pääasiallisesti ulkoisille asiakkaille suunnatun koulutusmateriaalin kohdalla. Dialoginen perehdyttäminen jätetään käsittelemättä tässä yhteydessä, mutta pidetään jatkotutkimuskohteena.

Ottaen huomioon kurottajankuljettajan itsenäisen, vastuullisen ja monipuolisen työnkuvan, edellytetään perehdytykseltä suunnitelmallisuutta ja yhdenmukaisuutta. Vaikka toimeksiantajayritykseltä organisaatiotasolta löytyykin perehdytysmalli, puhuvat nämä edellä mainitut tekijät yhdessä haastattelujen ja havainnoinnin kanssa sen puolesta, että etenkin työnopastuksen osalta perehdytyksen olisi oltava pääasiallisesti yksikkötasolle vietyä.

Samanaikaisesti kysyntä erilaiselle tukimateriaalille on olemassa, mutta tietotaito sisällöltään oikeanlaisen tukimateriaalin laatimiseksi löytyy kurottajien osalta tällä hetkellä kurottajapalveluiden sisältä. Sisällön laatimisesta vastuu olisi hyvä olla yksikössä nimetyllä henkilöllä ja mahdollisen materiaalin saattamisen ulkoasultaan vastaamaan yrityksen noudattamaa linjaa hoitaisi markkinointiosasto. Tätä näkemystä puoltavat myös yrityksen työsuojelupäällikön, henkilöstöpäällikön ja kurottajapalveluiden aluepäällikön kanssa käydyt keskustelut (esim. työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018). Sopivin tapa perehdytysmallissa olisi laatuperehdyttäminen, jota voidaan kuitenkin räättälöidä ottaen yksikkö- ja yksilökohtaiset tarpeet huomioon. Viiden askeleen mallia (Vartiainen, Teikari, Pulkkis, 1989) voidaan hyödyntää niin perehdytyksen, kuin työnopastuksen suunnittelun mukaisesti (Kuvio 2).

Kuljettajien, toimihenkilöiden ja eri osastojen edustajien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta perehdytyksen työnjakoon liittyen, esille on noussut toive siitä, että organisaatioon ja yksikön toimintaan liittyviin asioihin liittyvän perehdytyksen hoitaisi yksikön lähiesimies. Varsinaisen työhön perehdyttämisen, eli työnopastuksen tulisi hoitaa nimetty kouluttaja, jolla on riittävän toimialaosaamisen lisäksi riittävät pedagogiset taidot. Koska kurottajapalveluilla on käytössään useita konetyyppejä, joiden hallintalaitteet ja toiminnot poikkeavat toisistaan, on otettava huomioon, että myös perehdyttäjä tuntee kyseisen koneen. Näin ollen perehdyttäjiä tai työnopastajia voi olla useita.

3.3 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Työnteon eri osa-alueita säätelevät esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotelluvapaalaki, opintovapaalaki, palkkaturvalaki. Työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Tämän lisäksi työntekijöiden työehtoihin vaikuttavat esimerkiksi työehtosopimukset. Työlainsäädännön toteutumisen valvonnasta vastaa Aluehallintoviraston yhteistyötahona sosiaali- ja terveysministeriön alainen työsuojeluviranomainen. (Työ- ja elinkeinoministeriö)

Työlainsäädäntö on pakottavaa lainsäädäntöä. Etenkin Työturvallisuuslain (2002/738) säätelee muiden työnteon osa-alueiden lisäksi kohdissa 14§-16§ perehdytystä.

Nostotöihin ja niihin liittyviin valmisteluihin ottaa kantaa Työturvallisuuslain lisäksi erityisesti Valtioneuvoston asetus työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta (403/2008 ja 1101/2010), sekä Työsuojeluhallinnon Käyttöasetuksen soveltamissuosituksia -opas (Aluehallintovirasto 2013).

Työturvallisuuslain 14§ toteaa, että työntekijälle on taattava riittävä tietotaso työn haitta- ja vaaratekijöihin liittyen. Tämän lisäksi todetaan, että työntekijäosapuolen ammatillinen ja toimialaosaaminen huomioiden on varmistuttava siitä, että työntekijälle on järjestetty riittävä perehdytys liittyen työn eri osa-alueisiin, joihin katsotaan kuuluvaksi esimerkiksi työolosuhteet, työ- ja tuotantomenetelmät, työssä käytettävät työvälineet ja niiden oikeanlainen käyttö aina uudenaikaiseksi katsotun työtehtävän alkaessa, turvalliset työtavat aina uudenaikaiseksi katsotun työtehtävän alkaessa, sekä uusien työvälineiden ja menetelmien käyttöönotto (Työturvallisuuslaki 14§).

Tämän lisäksi laissa peräänkuulutetaan työntekijälle annettavaa ohjausta ja opetusta liittyen laitteiden huoltoihin ja ylläpitotoimiin, työhön sisältyviin riskeihin ja täydennyskoulutukseen tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 14§).

Kurottajankuljettajan työssä työolosuhteet voivat olla vaihtelevia. Työt suoritetaan usein ahtaissa tiloissa ja maastossa, joka epätasaisuutensa ja kantokykynsä puitteissa vaatii huolellista perehtymistä suoritettaessa nostotöitä kurottajalla. Uudelle kuljettajalle olisi tehtävä selväksi erityistä huolellisuutta vaativien nostojen aikana käytettävät, turvalliset työskentelytavat. Lisäksi nostotöitä tehdään usein yleisillä teillä. Tämä tulee ottaa huomioon riittävän perehdytyksen lisäksi esimerkiksi kuljettajien tieturvakorttikoulutuksissa.

Kurottajapalveluissa perehdyttäminen on ollut jo ennen siirtymistään toimeksiantajayrityksen omistukseen puutteellista. Osastekijänä puutteelliselle perehdytykselle ennen ja jälkeen yrityskauppojen voidaan pitää rajallisia henkilöstöresursseja ja kurottajapalveluissa käynnissä olevaa, yrityskauppojen jälkeistä muutostilaa, jossa kaksi keskenään verrattain erilaista yrityskulttuuria on tarkoitus saada yhdenmukaistettua. Rajallisilla henkilöstöresursseilla tarkoitetaan esimerkiksi verrattain suurta työtaakkaa keskijohdossa, jolloin aikaa henkilöstön koulutukselle ei välttämättä muiden töiden ohessa ole ollut riittävästi. Tämä osaltaan puhuu erillisen kouluttajan, tarpeellisuuden puolesta.

Työturvallisuuslain 15§ ottaa huomioon henkilökohtaisten suojaimien käytön todeten, että työnantajan vastuulla on hankkia työntekijän työn luonteen edellyttämät henkilökohtaiset suojavarusteet, mikäli työssä ei ole mahdollista ehkäistä työhön sisältyviä riskejä työolosuhteisiin vaikuttavilla toimenpiteillä. (Työturvallisuuslaki). Henkilökohtaisten suojaimien osalta perehdyttämistä ei ole kyseisessä yksikössä annettu lukuun ottamatta ohjeistusta kypärän, turvakenkien ja suojavaatteiden käyttöpakosta ohjeistamista. Havainnoinnin ja kuljettajien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta olisi kuitenkin aiheellista kiinnittää huomiota etenkin putoamissuojaimien käyttöön ja niiden tarkastamiseen sisältyviin seikkoihin. Yrityksen koulutusosaston, pääasiallisesti ulkopuolisille asiakkaille koulutuksia tarjoavalla yksiköllä on kurssivalikoimassaan myös putoamissuojakoulutuksia, jossa käydään läpi putoamissuojainten käyttöä työturvallisuuteen erikoistuneen henkilöstön opastuksella käytännössä (Yritys X, 2018). Tällainen kurssi kurottajankuljettajien perehdytykseen sisällytettynä takaisi sen, että jokaisella kuljettajalla olisi riittävä osaaminen liittyen putoamissuojien käyttöön, tarkastuksiin ja oikeanlaiseen toimintaan hätätilanteissa. Lisäksi kuljettajalla olisi paremmat valmiudet ohjeistaa muita samalla työmaalla toimivia henkilöitä mahdollisten väärinkytettyjen putoamissuojainten käytössä. Työturvallisuuslain 42§:ssa käsitellään henkilönostoja ja todetaan, että nosto on voitava järjestää ilman, että tästä aiheutuu haittaa tai vaaraa. Yhtenä osatekijänä henkilönostojen turvallisuudessa ovat juurikin henkilökohtaiset putoamissuojaimet ja niiden oikeaoppinen käyttö.

Valtioneuvoston asetus työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta (VNA1101/2010) ottaa kantaa henkilönostoihin. Siinä todetaan, että trukin ja henkilönostimien käyttäjältä edellytetään työnantajan kirjallinen lupa, joka myönnetään työnantajan varmistuttua työntekijäosapuolen valmiudesta käyttää tietyn tyyppistä konetta.

Työsuojeluhallinnon Käyttöasetuksen soveltamissuosituksia -opas (Aluehallintovirasto 2013) toteaa, että Valtioneuvoston asetus työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta (403/2008), josta VNA 1101/2010 on johdettu, ei sisällä erikseen trukin määrittelmää. Opas toteaa, että trukiksi katsotaan omalla moottorillaan liikkuva, eri

kuormankäsittelyn vaiheisiin soveltuva laite, jota kuljettaja siirtää ajamalla. Näin ollen myös kurottajan katsotaan täyttävän nämä kriteerit. (Aluehallintovirasto 2013, s.18). Henkilönostoihin voidaan tarvittaessa käyttää myös muunlaista, kuin lähtökohtaisesti henkilönostoihin tarkoitettua laitetta, kuten trukkia (VNA 1101/2010, 25 a §)

Nostolaitetarkastuksia suorittavan tahon kanssa käydyn keskustelun perusteella kurottaja voidaan katsoa lainsäädännössä kuormausnosturina, mikäli siihen on kytketty vinssi- tai koukkulaite. Henkilönostimena kurottaja katsotaan, mikäli se on varustettu henkilönostokorina. Tästä johtuen kurottajalle ja siihen erikseen tarkoitettulle, yksilölliselle henkilönostokorille on kokonaisuutena suoritettava vuosittainen tarkastus valtuutetun tarkastajan toimesta.

Henkilönostojen aikana muun kuorman nostaminen on kiellettyä pois lukien nostettavan työntekijän henkilökohtaiset, nostotyöhön vaikuttamattomat henkilökohtaiset tarvikkeet ja työkalut. Henkilönoston aikana kone tulee olla tasattu tukijaloilleen. (VNA 1101/2010 25 d §) Käytettäessä radio-ohjattavaa nosturia, käyttäjälle on erikseen annettava tähän perehdytys. (Aluehallintovirasto 2013 s.20) Vastuu henkilönostokorin ja sen kiinnityksen kunnan tarkastamisesta työmaalla on kuljettajalla. Kuljettajan tulee olla henkilönostoon vaikuttavien hallintalaitteiden läheisyydessä koko noston ajan samalla nostoa jatkuvasti seuraten. Mikäli kuljettajalta ei edellytetä nostoon muuta pätevyyttä, tarvitaan työnantajan puolelta kirjallinen lupa. (VNA 1101/2010 25 e§). Vastuu henkilönostokorin käyttöönotto- ja vuositarkastuksista on työnantajalla. (VNA 1101/2010, 25 f §) Lähes kaikkien nykyaikaisten ympäripyörivällä ylävaunulla varustettujen ja joidenkin jäykkärunkoisten kurottajien nostotoimintoja niin materiaali- kuin henkilönostojenkin osalta voidaan käyttää koneen omalla kauko-ohjaimella. Kurottajien kohdalla myös henkilönostokori on tarkoitettu käytettäväksi kurottajan omalla kaukosäätimellä henkilönostokorista käsin. Tämä tarkoittaa sitä, että kauko-ohjain telakoidaan henkilönostokorin omaan sähköliitännään ja kurottajankuljettajan tulee itse olla henkilönostokorissa noston aikana. Oikeaoppinen kytkentä ja kauko-ohjaimen toimintojen sijainnit vaihtelevat konetyypeittäin. Tästä johtuen perehdytyksessä on kiinnitettävä riittävästi huomiota näiden toimintojen riittävään läpikäymiseen siten, että työntekijä on kykeneväinen tekemään myös henkilönostoja itsenäisesti.

Kuljettaja tarvitsee voidakseen käyttää kyseistä laitetta, työnantajaltaan henkilökohtaisen luvan, jossa on eriteltyä konetyypit, joihin kuljettajalla on käyttöoikeus. Kuljettajan tulee pitää lupaa mukanaan, mikäli hän työskentelee eri asiakasyritysten työmailla. Lupa on vapaaehtoinen, mutta suositeltava muoto on esimerkiksi mukana kulkeva ajolupa. Lupa myönnetään, kun työnantajaosapuoli on varmistunut työntekijän valmiudesta kyseisellä

koneella suoritettaviin työtehtäviin. Riittävä osaamistaso voidaan saavuttaa esimerkiksi koneen käytön jo hallitsevan työntekijän opastamana (Aluehallintovirasto 2013, s.18)

Toimeksiantajayrityksen ohjeistuksen mukaisesti yksikön esimiehen tulisi viedä henkilökohtainen perehdytysuunnitelma yrityksen HR-järjestelmään. Esimerkiksi perehdytyksen välietappeja ei ole voitu tähän mennessä asettaa ja seuranta on ollut puutteellista johtuen henkilöstöpulasta HR-osastolla (Henkilöstöasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018).

Organisaatiotason yleismallinen perehdytysuunnitelma, jonka kautta osaamisen kehittymistä periaatteessa voitaisiin seurata, toimii sähköisessä HR -järjestelmässä, Sympassa (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018).

Koska työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan kirjallista lupaa tietyn tyyppisen koneen käytölle, löytyy Yritys X:ltä lupalomake, josta käyvät ilmi esimerkiksi työntekijän hallitsemat henkilönostimet, trukit, autonostimet ja saksilavat. Kurottajille ei tässä vaiheessa vielä ole vastaavaa lomaketta, joten sellainen olisi laadittava. Esimiehen tulee valtuuttaa henkilöt, jotka voivat todentaa työntekijöiden osaamisen (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018).

Lainsäädännössä kurottaja voidaan tietyn edellytyksin katsoa trukkina (Aluehallintovirasto 2013). Yrityksessä olemassa olevaa trukin käyttö lupalomaketta ei kuitenkaan voida pitää riittävänä todentamaan ympäröivän kurottajan käytön osaamista, johtuen kyseisen kaltaisen laitteen toimintojen laajuudesta. Lähtökohtaisesti suurin osa ympäröivän kurottajan toiminnoista on vastaavia mobiilnosturin kanssa, joka tulee huomioida niin perehdytyksen, kuin kirjallisen käyttöluvankin laadinnassa

3.4 Nostotöihin sovellettava käyttöasetus

Eryteisesti nostotöitä varten laadittu käyttöasetus ottaa huomioon nostotöissä käytettävät oikeanlaiset työskentelytavat. Tämä voidaan katsoa tärkeäksi, sillä tähänastisen havainnoinnin perusteella osalle henkilöstöstä on epäselvää, missä tilanteissa tietynlaisia lisävarusteita ja nostoapuvälineitä tulisi käyttää. Myös ylläpitotoimenpiteisiin liittyvässä vastuunjaossa ja nostoapuvälineiden hylkäysperusteisiin liittyvässä tiedoissa on havaittu puutteita.

Käyttöasetuksessa käsitellään nostolaitteita ja niiden käyttöä laajasti, koska nostotöihin liittyy runsaasti vaaratekijöitä. Nostotyön vaara-alueita ei aina voida täysin eristää, joten kuorman alla voidaan joutua työskentelemään. Nostolaitteen kantavissa rakenteissa syntyvät äkilliset vauriot ja hallinta- tai turvalaitteiden häiriöt

aiheuttavat aina vakavan vaaratilanteen. Myös muu nostolaitteen rakenteen vikaantuminen saattaa aiheuttaa vaaraa. Tapaturman syynä voi usein olla myös työntekijöiden tai työntekijän ja työympäristön välisen tiedonkulun häiriintyminen, jonka seurauksena nostettava taakka saattaa osua liian lähellä oleviin esineisiin tai työntekijöihin. Työnantajan on järjestelmällisesti selvitettävä ja arvioitava nostotyön turvallisuus. Nostotyön turvallisuuteen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka hyvin eri osatekijät on otettu huomioon nostolaitteen valinnassa ja nostotyösuunnitelmissa. (Aluehallintovirasto 2013, s. 19)

Sen lisäksi, että tarkoitukseen soveltuvaan työkonetyyppiin tulee kiinnittää huomiota, on huomioitava myös nostoissa käytettäville lisälaitteille ja nostoapuvälineille erikseen ilmoitetut nostoarvot. Nostoapuvälineisiin tulee olla merkittynä niiden suurin sallittu nostokuorma. Merkinnän puuttuminen tai vaurio on nostoapuvälineen hylkäysperuste. (Aluehallintovirasto 2013, s.20) Nostoapuvälineellä tarkoitetaan kuorman nostamiseen käytettävää apuvälinettä, joka ei ole kiinteästi osa nostolaitetta. Näitä ovat esimerkiksi

- nostoketjut
- nostoköydet
- nostovyöt.

(Koneasetus 400/2008, 4§)

Nostotöihin liittyvien vaaratekijöiden poistamiseksi nostot on suunniteltava huolellisesti. Käytännössä tämä toteutuu parhaiten siten, että usein toistuvia nostoja varten työpaikalla on käytettävissä näitä nostoja koskevat kirjalliset yleisohjeet. Riittävällä koulutuksella ja työnopastuksella varmistetaan, että kaikki nostoihin osallistuvat ovat ymmärtäneet ja omaksuneet yleisohjeet. Työnantajan on huolehdittava, että nostoja valvotaan asianmukaisesti ja että nostotyö tehdään suunnitellulla tavalla turvallisesti. Erytisnostot, kuten yhteisnostot kahdella tai useammalla nostolaitteella, raskaiden kappaleiden kääntäminen nostamalla, on aina suunniteltava erikseen, ja niitä varten on tehtävä erillinen kirjallinen suunnitelma, jolla varmistetaan toimintojen yhteensovittaminen. Eryistä suunnittelua edellyttävät myös henkilönostot. (Aluehallintovirasto 2013, s. 19)

Nostotyöhön on valittava sopiva ja suoritusarvoiltaan riittävä nostolaite. Nostolaitteen käytön ja käyttöolosuhteiden tulee vastata valmistajan ilmoittamia suunnitteluperusteita. (Aluehallintovirasto 2013, s. 19)

Asiakkaan tehdessä tilausta, tulee asiakaspalvelijan kartoittaa asiakkaan tarve esimerkiksi siltä osin, mihin ja miten raskaita taakkoja koneella tullaan nostamaan. Ympäripyöriävät kurottajat on varustettu kuormanvalvontajärjestelmällä, joka keskeyttää koneen työskentelyä, mikäli sen ominaisuudet eivät ole nostoon riittävät. Järjestelmä on katkaisijasta ohitettavissa hätätilanteita varten. Tämän ns. rajakytkimen ohittaminen nostotilanteissa voi aiheuttaa koneen kaatumisen. Kuljettajille on tehtävä perehdytyksen aikana selväksi, missä tilanteissa kyseistä katkaisijaa voidaan käyttää.

Nostolaitte olisi valittava siten, että sen nostokyky on 10–15 % suurempi kuin nostettavien taakkojen paino. Nostolaitteessa on oltava selvästi näkyvissä merkintä, esim. kuormakilpi, josta käy ilmi sen suurin sallittu kuorma ja tarvittaessa sen vaihtelu. (Aluehallintovirasto 2013, s. 19)

Laitekohtainen maksimikuormasta ilmoitettava arvo tulee olla jokaiseen koneeseen kytkettävään lisälaitteeseen erikseen merkittynä ja tarpeen vaatiessa niiden tulee oltava koneen kuormanvalvontajärjestelmään kytkettynä (Aluehallintovirasto 2013, s.20) Tähän liittyy myös Valtioneuvoston asetus työvälaineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta (403/2008), jossa todetaan seuraavaa:

Kone, jonka suurin sallittu työkuorma on vähintään 1000 kg tai jonka kaatumismomentti on vähintään 40 000 Nm, on varustettava kuljettajaa varoittavilla ja vaarallisia liikkeitä estävillä laitteilla ylikuormitustilanteessa joko suurimman sallitun työkuorman tai kuorman aiheuttaman suurimman sallitun käyttömomentin ylittymisen seurauksena; tai kaatumismomentin ylittyessä (VNA 403/2008, 21§)

Koneen kuormannosto-ominaisuudet on otettava huomioon ennen koneen valintaa ja nostotöiden aloitusta. Ennen jokaista työvuoroa koneen käyttäjän on suoritettava hallintalaitteisiin, kuormanvalvontajärjestelmään ja koneen toimintoihin liittyvät tarkastukset. (VNA 403/2008 21§)

Nostettavien tavaroiden ominaisuudet tulee ottaa huomioon ennen noston aloittamista. Mikäli nosto-ohjeita ei ole merkitty, varmistetaan noston turvallisuus muulla tavalla. (VNA 403/2008 21§)

Nostotyötä edeltävät ennakovalmistelut sisältävät riskien kartoittamista. Avojohtojen sijainti, nostotyöhön liittyvän tilantarpeen varmistaminen ja nostotyötä mahdollisesti häiritsevät muut tekijät tulee tiedostaa ja niiden aiheuttama riski minimoida ennen työhön ryhtymistä. Riittävä näkyvyys kuljettajalta nostettavalle alueelle on varmistettava ja mahdollisuuksien mukaan käytettävä merkinantojärjestelmää. Jotkut koneet ovat varustettu puomin päähän asennetulla kameralla, joka osaltaan edesauttaa hyvän näkyvyyden

syntymistä. Tarvittaessa voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntijaa varmistamaan maapohjan kantavuus. Samoin nostolaitteen ja nostopaikan välinen etäisyys voidaan etukäteen mitata, jos halutaan saada varmuus koneen nostokyvyn riittävydestä (Aluehallintoverasto 2013, s.20)

Nosturin taakan teossa noudatettava huolellisuutta taakan putoamisen tai hajoamisen estämiseksi; jos työntekijä kiinnittää tai irrottaa taakkaa käsin, työ on järjestettävä siten, että nosturin hallinta säilyy hänellä suoraan tai välillisesti; nostettavan taakan heilumisesta, hallitsemattomasta putoamisesta tai tahattomasta irtoamisesta työntekijöille aiheutuva vaara on oltava mahdollisimman vähäinen (VNA 403/2008 23§)

Erityisesti kurottajankuljettajan työn luonne huomioiden, laissa sivuttuihin työvälineiden käyttöön ja turvallisiin menetelmiin tulisi kiinnittää poikkeuksellista huomiota.

Edellä käsitellyt lait ja asetukset toimivat ohjaavana elementtinä laadittaessa uusien kuljettajien, sekä koulutusosaston asiakkaiden kanssa läpikäytäviä, kurottajankuljettajan työhön liittyviä asiakokonaisuuksia. Myös haastattelujen perusteella työturvallisuusasioihin, koneen hallintalaitteisiin ja työmaaolosuhteissa toimimiseen valmentavalle, käytännönläheiselle perehdytys- ja työnopastusohjelman laatimiselle olisi tarvetta. Perehdytyksen ja työnopastuksen aikana on käytävä koneen toimintojen ja rakenteen perusteellisen läpikäymisen lisäksi mm. nostoalueen eristäminen nostotilanteissa, maapohjan kantavuuden toteaminen, nostovarusteiden oikeanlainen kytkentä, nostoapuvälineille suoritettavat tarkastukset ja niiden hylkäysperusteet.

4 MOTIVAATIO JA MOTIVOIMINEN

4.1 Motivaatio yleisesti

Vielä viime aikoihin saakka toiminta kurottajapalveluissa on henkilöstön osaamisen kehittämisen ja seurannan puolesta noudattanut yrityskauppoja edeltävän alkuperäisyrittäjien toimintamallia. Tämä on käytännön tasolla tarkoittanut sitä, että osaamisen kehittäminen on perustunut vahvasti palkitsemiseen ja rankaisemiseen, eikä osaamisen seurantaan tai kehittämiseen ole ollut olemassa toimintamallia. Myös eri sidosryhmille kohdennetut haastattelut, vapaamuotoiset keskustelut ja havainnointi puoltavat tätä. Näiden perusteella henkilöstölle olisi tehtävä selväksi, että riittävän taitotason omaavalla työntekijällä on vapaus kehittää työtään ja tuoda työssään omaa persoonaansa esille ilman rangaistuksenpelkoa. Kannustaminen avoimeen, jatkuvaan dialogiin ja palautteenantoon työntekijän ja esimiehen välillä tulisi aloittaa jo työsuhteen alkuvaiheessa, jotta riittävä luottamuksen ja tiedonvaihdon taso voitaisiin saavuttaa. Tämä voi toimia yhtenä askeleena kohti hyvinvointia ja oppivaa, jatkuvasti kehittyvää organisaatiota, jossa työntekijät kokevat työn imua. Laadittavan perehdytysohjelman tavoitteena on yksilön tarpeet ja osaamisen huomioon ottava malli. Tästä johtuen myös erilaisiin motivaatiotekijöihin on kiinnitettävä huomiota. Hakanen (2009) katsoo, että työhönsä innostuneen otteen omaava, työn imua kokeva henkilö on ongelmanratkaisukykyinen ja tuottava. Työn imun vallitessa ilmapiiriä, ei työ toimi niinkään työntekijän jaksamista verottavana häirtatekijänä, vaan tätä kautta saavutettavat onnistumisen tunteet ja hyvä vireystila siirtyvät myös muille elämän osa-alueille.

Työn luonne on muuttunut jälkiteollisen aikakauden myötä joustavampaan ja avoimempaan, joskin epävarmempaan suuntaan. Aarnikoivun (2010) mukaan siinä, missä aiemmin tehdastyöstä saatettiin ottaa koko työhistorian pituinen pesti, joka periytyi monesti vielä sukupolvelta toiselle, ei tämän päivän organisaatio voi lunastaa vastaavia lupauksia työntekijän suuntaan. Tilalle on tullut entistä yksilölähtöisempi psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajaosapuolen välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä saattaa pelkän ai-neettoman hyödyn sijasta saada työstään lisäarvoa monipuolisen, haastavan toimenkuvan ja urakehitysmahdollisuuksien puitteissa. Työnantajalle tämä heijastuu innovatiivisena, osaavana ja itsenäiseen työhön kykenevänä henkilöstönä, joka osaltaan luo aineetonta pääomaa organisaatioon.

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinankielisestä sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa (Kauhanen, 2012)

Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii” (Peltonen – Ruohotie 1987, 22).

Pellinen (2017) näkee työmotivaation tahtotilana, joka on osa yksilön minäkuvaa ja johon ulkopuoliset vaikutusmahdollisuudet ovat suppeat. Työmotivaatiota voidaan pyrkiä ohjaamaan ulkopuolelta esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien kautta, mutta tällainen toiminta nähdään usein huonona vaihtoehtona vaikutuksen ollessa viime kädessä palkkioille asetettujen odotusten jatkuva kasvaminen.

Aineellisten kannustimien toimiessa ns. hygieniatekijöinä, saattaa olla odotettavissa, että työntekijät siirtyvät toisen yrityksen palvelukseen varsin nopeasti, mikäli ainoa työntekijän yritykseen sitouttava tekijä perustuu ulkoisiin palkkioihin. Tästä syystä tulisi pohtia, millä keinoin työntekijöitä voitaisiin sitouttaa yritykseen. Usein vaihtuva henkilöstö muodostaa yritykselle suuren kuluerän ja vaikuttaa mahdollisesti kielteisesti myös yrityksen maineeseen niin työnantajana, kuin viimekädessä myös palveluntarjoajanakin. Tähän mennessä kurottajapalveluiden työntekijöiden vaihtuvuus on ollut verrattain nopeaa, joka osaltaan puhuu sen puolesta, että korjaaville toimenpiteille on tarvetta. Hakanen (2009) katsoo, että vaatimukset innovatiivisuudesta ja yhteistyöhön perustuvasta, aloitteellisesta työskentelyotteesta mielletään usein kuormittavina tekijöinä jo ennestään haasteellisessa, aika- ja tilapaineen ja kiireen alaisessa työskentelyssä. Toisaalta, valtaosalla ihmisistä on tarve olla työssään tavoitteellisia, aloitteellisia ja heillä on tarve aikaansaada laadukasta työnjälkeä ja samalla kokea myönteisiin kokemuksiin perustuvaa ammatillista kasvua ja kartuttua taitoa johtaa omaa työtään. Ristiriitaista ei useinkaan ole se, että edellä mainitut innovatiivisuus ja aloitteellinen työskentelytapa olisivat ongelman ydin, vaan pikemminkin se, kuinka näitä työnteolta vaadittavia tekijöitä työyhteisössä edistetään.

Perehdytyksen aikana uutta työntekijää voi pyytää analysoimaan omaa työskentelyään ja osaamistaan. Tällä voidaan mahdollistaa työyhteisön muutosta kohti yksilölähtoisempää, toimintansa reflektointia harjoittavaa yhteisöä. Yksilön analysoidessa toimintaansa, hän oppii ymmärtämään helpommin toiminnan kokonaiskuvaa ja tätä kautta oman toimintansa vaikutusta kokonaisuuden kannalta. Tämä puolestaan voi toimia alkuna sisäisen motivaation kehittymiselle edistäen lopulta myös organisaation oppimista. Työntekijän ja esimiehen välinen proaktiivinen kommunikaatio mahdollistaa työntekijän osaamisen kehittämisen siten, että myös työntekijää, tai vastavuoroisesti yrityksen toimintaa koskevista kehityskohteista käydään tiedonvaihtoa. Työntekijän tuntiessa työtehtävänsä ja lähteet, joista työhön liittyvää lisätietoa voi saada, mahdollistetaan myös toiminnan proaktiivisuus ja jatkuva kehittyminen niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin.

Pellinen (2017) katsoo, että yksilöiden sisäinen motivaatio on hankalasti johdettavissa, jolloin ymmärryksen muodostamisen avuksi voidaan ottaa aiheeseen liittyviä teorioita. Motivaatioon ja motivoitumiseen liittyviä teorioita on olemassa lukuisia. Nämä teoriat voivat toimia apuna selvitetessä esimerkiksi yksittäisen työntekijän väylää motivoitumiseen työsäään.

Motivointi katsotaan kuuluvan pääasiallisesti johtamisen työkaluihin. Ajatusmalli, jossa oletusarvona motivoimisen ensisijainen tarkoitus on vaikuttaa homogeenisen, rationaalisesti ajattelevan, itsensä toteuttamiseen ja työssään laskelmoivan otteen omaavaan ryhmään, jättää huomioimatta esimerkiksi yksilöiden toisistaan poikkeavan minäkuvan ja elämän eri osa-alueilla omaksutut roolit. Tunteisiin ja alitajuiseen toimintaan perustuva ihmisen minäkuva kehittyy jatkuvasti esimerkiksi tärkeiksi koettujen ihmisten kanssa koettujen vuorovaikutustilanteiden saattamana ja motivaatio vuorostaan positiivisesta, tärkeäksi katsotulta henkilöltä saatuun, minäkuvaan liittyvästä palautteesta. Se, kenet kukakin määrittelee tällaiseksi tärkeäksi henkilöksi, on yksilökohtaista (Pellinen 2017).

Kysyttäessä jo työsuhhteessa olevilta kuljettajilta motivaatiotekijöistä, vastasivat he useimmiten saavansa parhaiten palautetta asiakkaalta:

Ei oikeastaan minkäänlaista (palautetta) ole tullut. Esimies potkii kentälle ja teet työt. Työntekijä on koko ajan periaatteessa näkymättömissä ja palaute saadaan asiakkaalta sitten. Joskus käynyt niin, että asiakas on soittanut ajojärjestelyyn ja todennut, että kuski vaihtuu tai firma vaihtuu. Jatkossa olisi hyvä antaa tiheämmin palautetta ja se motivoi työntekijääkin. Tiedetään näin parannuskohteet ja ne jotka on vahvoilla. (Haastattelu 6.5.2018)

Palautetta pitää antaa aina, kun siihen on aihetta. Näissä hommissa sattuu vahinkoakin ja ennen vanhaan se palaute oli kohtalaisen suoraakin. Negatiivista palautetta tullut, jos on jotain sattunut. Esim. rikkonut jotain tässä työuran aikana johtuen näyttäjän puutteellisista käsimerkeistä. (Haastattelu 6.5.2018)

Esimiehen taito kuunnella ja esittää kysymyksiä työntekijän tausta huomioiden nousee avainasemaan henkilöstön motivoimisen ollessa tavoitteena. Oikea motivoimistapa riippuu huomattavan paljon työntekijän persoonasta ja työuran vaiheesta. Yksi tapa mitata työhyvinvointia ja motivaatiota ovat esimerkiksi työtyytyväisyyskyselylomakkeet. Ongelmana työtyytyväisyyskyselylomakkeissa on usein niiden suppeus ja tulkinnanvaraisuus niin kysymyksenasettajan kuin vastaajankin puolelta. Näin ollen tarkkoja tuloksia, josta ilmenee yksittäisen työntekijän tapa motivoitua, ei saavuteta. (Martela & Jarenko, 2014. s.19)

Esimies voi käydä alaisensa kanssa keskustelua motivoitumiseen liittyen. Aarnikoivun (2008) mukaan tällä voidaan saavuttaa kaksinkertainen etu, sillä tätä kautta oppia yksittäisen alaisen tavasta motivoitua työssä ja alainen puolestaan joutuu pohtimaan häntä motivoivia tekijöitä.

Tällä hetkellä kurottajapalveluilla motivaatiotekijöitä käydään läpi kehityskeskusteluiden yhteydessä käyttäen apuna valmista kehityskeskustelurunkoa. Lisäksi kurottajapalveluiden matalahierarkkisessa työyhteisössä on hyvät edellytykset vapaamuotoiseen keskusteluun työntekijöiden ja työnjohdon välillä. Vapaamuotoisen keskustelun varjopuolena saattaa kuitenkin olla se, että keskustelusta ei jää muistijälkeä myöhempää käsittelyä varten, jolloin motivaatiotekijöiden kartoittaminen voi olla haasteellista. Tämä voi johtaa siihen, että esimies ei viime kädessä välttämättä tunne yksittäisten työntekijöiden motivoitumistapoja. Siinä, missä erillistä perehdyttäjää voidaan käyttää varsinaisen työn ja yrityksen toimintatapojen opastajana, voidaan työntekijöiden tarpeiden ja motivaatiotekijöiden kartoittamisessa hyödyntää samaa perehdyttäjää.

Toimeksiantajayrityksellä ei ole olemassa järjestelmää, jonka puitteissa perehdyttäjän pedagogisesta osaamisesta voitaisiin varmistua. Ihmisten johtamiseen keskittyvä esimiesvalmennus on tulossa yrityksessä käyttöön myöhemmin vuoden 2018 aikana. Usein yksikön esimies ottaa myös perehdyttäjän roolin. (Työsuojelu- ja henkilöstöasioista vastaavien toimihenkilöiden haastattelut 8.3.2018). Tämänkaltaisen toiminnan ongelmaksi voidaan katsoa kuitenkin se, että perehdyttäjän tulisi hoitaa uuden työntekijän perehdytys muiden töidensä ohella. Näin ollen vaarana on, että perehdytys jää varsin suppeaksi.

Siinä missä onnistunut perehdytys ja työntekijän tunne omasta kyvykkyydestään ja valmiuksista luoda työnsä kautta hyvää (esim. Martela, 2015), puutteellisella perehdytyksellä on ammatilliseen kyvyttömyyteen ja epävarmuuteen liittyvänä motivaatiota laskeva vaikutus.

4.2 Sisäinen motivaatio

Henkilöstön hyvinvoinnin lieveilmiöt voivat olla kauaskantoisia. Organisaatiossa tämä voi tarkoittaa eri mittareilla todennettuja vaikutuksia esimerkiksi poissaoloissa, vaihtuvuudessa ja työtehossa. Yhteiskunnallisella tasolla tämä voi tarkoittaa kuluja pitkäaikaistyöttömyyden ja syrjäytymisen saralla. Sisäisen motivaation katsotaan olevan kauaskantoisempaa ulkoa ohjattuihin palkitsemismekanismiin nähden. Kurottajapalveluilla on hyvät edellytykset edistää sisäisen motivaation syntymistä, sillä työntekijöiden ja keski johdon välisen yhteishengen on katsottu keskusteluiden, havainnoinnin ja haastatteluiden

perusteella olevan hyvällä mallilla. Matala hierarkiataso edesauttaa sitä, että työntekijöillä on viime aikoina ollut matala kynnys tuoda mielipiteensä julki työnjohdolle.

Motivaation tasot voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa kannustin tulee ulkopuolelta, eikä päämäärä ole välttämättä linjassa tehtävän suorittajan oman näkemyksen kanssa, jolloin ulkoisen motivaatiotekijän sanelemana tehtävä suoritetaan usein pakon edessä palkkion toivossa. (Martela & Jarenko, 2014)

Neuvosen (2014) mukaan ihmiselle on ominaista käydä sisäistä dialogia, joka perustuu tämän yleisimmin käytyihin keskustelutilanteisiin. Mikäli keskustelutilanteet ovat esimerkiksi sävyiltään aggressiivisia, mukailee myös sisäisen dialogin sävy tätä. Rangaistukset ohjaavat opitun pelon kautta tietynlaisen toimintamallin omaksumiseen. Tämänkaltaisten ajattelun toimintamallien syntyminen perustuu vastaavaan kaavaan, kun muidenkin rutiinien rakentuminen: toiston kautta opittu toimintamalli auttaa selviytymään tietynkaltaisesta tilanteesta mahdollisimman edullisella tavalla. Tämänkaltaisia rutiineja voi olla hyviä tai huonoja – riippuen siitä, lisäävätkö ne viimekädessä hyvinvointia vai pahoinvointia. Jatkuva uhkailemalla motivoiminen synnyttää viimekädessä ajattelun toimintamallin, jonka lopputuloksena yksilö motivoituu uhkailemalla itse itseään. Ympäristön vastatessa epäonnistumisiin esimerkiksi syyllistäen, tulee tästä osa sisäistä toimintamallia, joka kääntyy oletusarvoiseksi tavaksi itsensä motivoimiselle. Tämänkaltaisen toiminta pitää yllä uhkareaktiota, joka on tarkoitettu hätätilanteista selviämiseen. Kyseinen tapa itsensä motivoimiseen voi toimia hetken aikaa, mutta syö viime kädessä kohtuuttomasti energiaa aiheuttaen uupumusta elimistön ollessa jatkuvasti uhkareaktioon perustuvassa, kuormittuneessa pakko- ja taistelutilassa. Pohjana tällaiselle haitalliseksi katsotulle toiminnalle nähdään ympäristön asettamat, liian korkeat tavoitteet, joiden myötä yksilö sisäistää jatkuvasti liian korkeiksi asetettuihin tavoitteisiin pyrkimisen, jonka seurauksena usein nähdään sellaisia lieveilmiöitä, kuin ylikuormittuneisuus ja masennus.

Yksikön tapa toimia tällaisen ajattelumallin ehkäisyn syntymiseen on toistaiseksi ollut varsin puutteellinen. Työyhteisössä vallitseva kulttuuri ei ole varsinaisesti kannustanut dialogiin. Vielä viime aikoihin asti, ennen lopullista sulautumista Yritys X:ään, yksikössä on ollut varsin ylhäältä päin saneltu, kyseenalaistamaton tapa toimia. Edellä mainittujen uhkareaktioiden ja ylikuormittumisen uhkaa voidaan ehkäistä jakamalla perehdytys riittävälle aikavälille tehden samalla selväksi, että työntekijän ei tarvitse heti alkuvaiheessa kyetä toimimaan samalla tehokkuudella ja osaamistasolla verrattuna pidempään samassa tehtävässä toimineeseen ammattilaiseen. Vertaamisen varjopuolena voidaan nähdä myös se, että opeteltavien asioiden syvempi pohtiminen jää tällä tavoin vajavaiseksi, eikä sisäsyn-tyistä oppimista tai motivaatiota välttämättä pääse syntymään. Tällä hetkellä suurimpana

esteenä tämänkaltaisen toiminnan syntyemiselle voidaan kuitenkin jossain määrin pitää työnjohdon resurssipulaa. Perehdytys on hyvä jaotella eri aikoina käytäviin kokonaisuuksiin, jotta varsinaisten työtehtävien harjoittamisen lisäksi asioiden pohtimiselle ja analysoimiselle jää niin uuden työntekijän, kuin perehdyttäjänkin näkökulmasta katsottuna riittävästi aikaa. Ennen kurottajapalveluiden siirtymistä Yritys X:n omistukseen, ovat motivointikeinot useasti noudatelleet edellä mainittua, uhkailuun perustuvaa kaavaa. Tämä yhdessä puutteellisen perehdytyksen kanssa on mahdollisesti osaltaan vaikuttanut myös henkilöstön nopeaan vaihtuvuuteen. Laadittavassa perehdytysohjelmassa painotetaan molemminpuolisen palautteenannon ja dialogin tärkeyttä siten, että työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä jo alusta lähtien. Erityisesti tapaan antaa korjaavaa palautetta perehdytyksen yhteydessä on kiinnitettävä huomiota. Perehdyttäjä voi esimerkiksi pyytää perehdytettävää käymään mielessään läpi jokin suoritettu työvaihe ja pohtimaan, missä onnistuttiin ja missä vaaditaan vielä lisäharjoittelua.

Martela&Jarenko (2014) katsovat sisäisen motivaation olevan proaktiivista, tehtävän suorittajan omista mielenkiinnon kohteista ja lähtökohdista kumpuavaa toimintaa, jossa voidaan kokea työn imua ja tekemisen iloa. Koska toiminta on sisäsyntyistä, ei se kuormita tekijää samalla tavoin, kuin ulkoisen motivaatiotekijän sanelema toiminta, eikä tekijä joudu näin ollen pakottamaan itseään suorittamaan epämieluisaa työtehtävää ulkoisen kannustimen sanelemana. Sisäinen motivaatio syntyy yksilön omasta hakeutumisesta hänen mielenkiinnon kohteena oleviin tehtäviin. Tämän lisäksi sisäinen motivaatio voidaan jakaa sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Erona näillä on lähtökohta, joka sisäsyntyisessä motivaatiossa on omien lähtökohtien kanssa linjassa oleva, mielekäs tekeminen ja sisäistetyssä motivaatiossa tavoite, joka on jokin tietty, tekijälle arvokas päämäärä. Sisäsyntyisen motivaation katsotaan olevan usein heikommalla pohjalla sisäistettyyn motivaatioon nähden. Sisäistettyyn motivaatioon katsotaan olevan helpompi vaikuttaa työelämässä sillä toimintatavat tässä mallissa ovat sisäsyntyiseen motivaatioon verrattuna johdonmukaisempia johtuen niiden kytkeytymisestä jo olemassa oleviin yrityksen toimintamalleihin. Tämä edesauttaa vaikuttamista yksilötasolla innostumiseen ja tätä kautta tavoitteen saavuttamiseen.

Motivaation yksi keskeisistä tekijöistä on tavoitteen kiinnostavuus; se, että tavoitteella on arvo ja että se on haluttava. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tavoitteen saavuttamisesta on hyötyä niin itselle kuin muille. On itsestään selvää, että tavoitteen saavuttamisesta on jotain hyötyä. Emme yksinkertaisesti aseta itsellemme tavoitteita, joista ei ole meille hyötyä. Mutta aina emme välttämättä ole tietoisia siitä, mitä kaikkea hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on meille itselle ja muille. Tavoitteen saavuttamisesta koituvien hyötyjen pohtiminen ja erityisesti aiheesta

keskusteleminen nostaa esiin yhä uusia mahdollisuuksia ja saa tavoitteen näyttämään entistä kiinnostavammalta. Joskus tavoitteen asettaja on joku muu, kuin me itse. Tällöin emme automaattisesti ajattele annetun tavoitteen aina hyödyttävään meitä. (Ahola & Furman, 2015, s. 58-59)

Sisäisen motivaation katsotaan hyödyttävän niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Innostunut ja työlleen omistautunut työntekijä on tuottavampi ja tehokkaampi verrattuna ulkoisten motivaatiotekijöiden varassa toimivaan työntekijään. Tämän lisäksi mielekkääksi nähdyn tekemisen tuloksena työntekijä saa työstään hyvinvointia, joka heijastuu myös muille elämän osa-alueille ja tätä kautta takaisin työhyvinvointiin. (Martela & Jarenko 2014. S.16)

Parpei (2018) näkee tavoitteellisen työskentelyn kaksivaiheisena prosessina, jonka ensimmäisenä osana on motivaatio. Motivaation lisäksi tarvitaan myös taitoa panna toimeen asioita. Tästä taidosta voidaan käyttää nimitystä volitio. Ajatuksena on, että motivaatio itessään ei saa aikaan muutosta, vaan muutokseen tarvitaan myös kykyä saattaa uudet toimintatavat käytännön tasolle siten, että motivaatiotasojen vaihtelut eivät olennaisesti estä muutosta tapahtumasta. Perusedellytyksenä volitiolle on taito sitoutua ja keskittyä tavoitteeseen pääsyyn edellyttämiin tehtäviin. Mikäli nämä edellytykset puuttuvat, on motivaatiotasolla saavutettu sitoutuminen uuteen toimintatapaan tai muutokseen vaarassa muuttua siten, että vanha toimintamalli palaa uuden toimintamallin vähitellen unohtuessa.

Proaktiivinen käyttäytyminen on käsitteenä määritelty useimmiten siten, että sen tarkoituksena on tuottaa, keskimääräisesti katsoen tai pitkällä aikavälillä positiivisia tai vähintäänkin neutraaleja seurauksia proaktiivisesti käyttäytyvälle yksilölle ja organisaatiolle. Fay ja Frese (2001) esittävät, että proaktiivinen käyttäytyminen liittyy positiivisesti organisaation tehokkuuteen. Organisaation tai työryhmän tasolla ei ole täydellistä tuotanto- tai palvelujärjestelmää. Siksi tarvitaan proaktiivista käyttäytymistä pitämään yllä ja parantamaan tuotantoa tai palvelua. Jos esimerkiksi tuotantokone menee rikki ja työntekijä pystyy korjaamaan sen tai pystyy antamaan ohjeita korjajalle, vaikka tämä ei kuuluisi hänen viralliseen työnkuvaukseensa, organisaation tehokkuus paranee. (Fay ja Frese 2001, 109.) (Mikkola, 2013)

Ihminen hyväksyy periaatteessa ulkopuolelta tulevan tavoitteen, mutta ei innostu siitä, eikä tavoite tunnu hänestä aidosti kiinnostavalta ja vetovoimaiselta. Jotta onnto tavoite voisi muuttua omassa mielessä kiinnostavaksi tavoitteeksi, on käytävä keskustelu, joka auttaa näkemään, että tavoitteesta on todellista hyötyä – ei vain muiden mielestä vaan myös oman näkemyksen mukaan. (Ahola & Furman, 2015)

Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, sen sijaan motivaatio lähtee yksilön sisältä: hän kokee asian omakseen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että

yksilö nauttii tekemisestä itsestään tai että yksilö kokee arvostavansa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää. Autonominen toiminta on omaehtoista, yksilö kokee motivaation olevan lähtöisin hänestä itsestään eikä ympäristön tarjoamista kepeistä ja porkkanoista. (Martela & Jarenko, 2014, s.29)

Jotta työntekijän mielenkiinnon kohteista voidaan varmistua, on työstä annettava mahdollisimman tarkka kuva. Yksi tapa on valmistella työhaastattelutilanteet siten, että niihin voidaan käyttää riittävästi aikaa selvittäen mahdolliselle, tulevalle työntekijälle kurottajankuljettajan työnkuva mahdollisimman tarkasti. Tähän mennessä kaikki kurottajankuljettajan työhön liittyvät tehtävät eivät ole olleet tarkkaan selvillä jokaisen kuljettajan kohdalla, jolloin jokin tietty työvaihe on saattanut tulla epämieluisena yllätyksenä. Työ on monipuolista ja erittäin vaihtelevaa, jolloin muutosvastaisuutta voisi ehkäistä tekemällä yksityiskohtaisesti työnkuvaan liittyvät seikat selviksi ensimmäisen kerran jo työhaastattelutilanteessa. Mikäli esimerkiksi työntekijän tiedossa on jo valmiiksi, että hänen tehtäviinsä kuuluvat asiakastöiden suorittamisen lisäksi myös tietyt ylläpitotoimenpiteet, huoltoseuranta, yhteydenpito esimieheen, sekä koneen siirtäminen työmaiden välillä, on suhtautuminen näihin työtehtäviin lähtökohtaisesti neutraalimmalla pohjalla verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijä ei ole tiennyt työvaiheiden kuuluvan hänen työtehtäviinsä.

Sisäisen motivaation syntyymiseen vaikuttavat (Ryan & Deci 2008, Martelan & Jarengon 2014, 28 mukaan) omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus perustuu kokemukselle vapaaehtoisesta tekemisestä. Kyvykkyuden tunne syntyy tekemisen sujumisen tunteesta vapaaehtoiseksi koetussa tekemisessä ja yhteisöllisyys puolestaan yhteenkuuluvuuden tunteesta esimerkiksi työyhteisöön ja tunteesta, jossa hän voi olla hyödyksi tekemisensä kautta näille ihmisille. (Martela & Jarenko 2014)

Ulkoisia kannustimia voidaankin pitää eräänlaisina hygieni- ei niinkään motivaatiotekijöinä: Ulkoisen kannustimen puuttuessa se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon, mutta niiden olemassaolo, ei lisää tyytyväisyyttä ja hyvinvointia työssä. (Herzberg 1968, Ruohotien 1998, 38 mukaan) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota voidaan tästä huolimatta pitää toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina (Taulukko 1). Ulkoisesti motivoiva palkitsemisjärjestelmä tyydyttää ns. alemman asteen tarpeet, joiksi voidaan katsoa esimerkiksi turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarve. (Ruohotie, 1998, 38)

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Gryger	Työn sisältöön liittyviä	Ulkoiseen kannustimeen liittyviä
Deci	Lähtevät yksilöstä itsestään	Lähtevät organisaatiosta tai sen edustajasta
Slocum	Tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita
Wernimont	Subjektiiivisia ja tunneperäisiä.	Objektiiivisia. Materiaaliin perustuvia
Esimerkkejä	<ul style="list-style-type: none"> • Tunne riittävän haasteellisesta, mielekkästä ja itsenäisestä työstä • Onnistumisen kokemukset • Tyytyväisyys • Työn ilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahallinen tai muu materiaaliin perustuva kannustin • Ulkopuolinen tuki ja kiitos • Kannustus ja tunnustus

Taulukko 1. Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita (mukailtu Ruohotie 1998)

Edward Decin ja Richard Ryanin alun perin lanseeraama itseohjautuvuusteoria (esim. Ryan & Deci, 2008) perustuu ajatukselle, että ihmiselle tyypillistä käyttäytymistä on hakeutua häntä kiinnostavien asioiden äärelle. Tämä voidaan huomata esimerkiksi pienten lasten toiminnasta, josta heijastuu ihmiselle lajityypillinen käyttäytyminen aktiivisena toimijana perustarpeiden ollessa tyydytetyt. Aktiivisessa, kokeilevassa toimimisessa syntyy viime kädessä kehittyntä, sisäsyntyistä toimintaa ja uusia taitoja. (Martela & Jarenko 2014 s.13)

4.3 Sisäisen motivaation johtaminen

Turvallisuus ja hyväksyntä mielletään ihmisen perustarpeiksi. Työelämässä nämä ulkoiseen motivointiin liitettävät keinot usein tarkoittavat esimerkiksi rahallisia kannustimia, myönteistä palautetta tai statusta. Tämänkaltaiset ulkoisen motivoinnin keinot nähdään usein työn teon perusedellytyksinä, eli eräänlaisina hygieniatekijöinä, jotka eivät varsinaisesti toimi pitkäaikaisina, työhyvinvointia lisäävinä elementteinä työyhteisössä. (Martela, 2015, 54-55)

Tyypittelyyn perustuvia motivaatioteorioita on lukuisia ja ne ovat usein lähellä toisiaan.

Jotta sisäistä motivaatiota voidaan johtaa, on ymmärrettävä, mistä osa-alueista sisäinen motivaatio rakentuu. Näitä osa-alueita ovat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tunteiden summa, jossa jokainen osio on tarpeellinen (Martela, 2015.) Jokaiseen ihmiseen on sisäänrakennettu (McClelland 1961, Aarnikoivun 2008, 156) mukaan saavuttamisen, liittymisen ja vallan tarpeet, joiden painopiste vaihtelee yksilökohtaisesti.

Ulkoapäin ohjattu ajatus muutoksen tarpeellisuudesta entisen toiminnan negatiivisia vaikutuksia painottaen ei useimmiten saa aikaan pitkäkestoista motivaatiota. Käsiteltäessä muuttuneen toiminnan mahdollistamia positiivisia vaikutuksia ja tavoitteita, voidaan aikaansaada yksilöstä itsestään lähtevää motivaatiota. Tällaisen toiminnan tukena voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Miksi tavoite on tärkeä? Mitkä ovat tavoitteen saavuttamisen myönteiset vaikutukset? Mitä uusia mahdollisuuksia saavutettu tavoite luo? Ketkä muut hyötyvät saavutetusta tavoitteesta? (Ahola & Furman, 2015)

Sisäisen motivaation johtamisen edellytyksenä työntekijäosapuolen näkökulmasta on se, että hän ymmärtää yrityksen kokonaiskuvan ja oman työtehtävänsä merkityksen organisaatiolle ja tätä kautta omaa riittävät valmiudet omaehtoiseen, omiin ratkaisuihin pohjautuvaan työskentelyyn. Ehtona tämänkaltaisen toiminnan mahdollistamiseksi pidetään toiminnan läpinäkyvyyttä, yrityksen mission tuntemista ja toisaalta sitä, että työnantajan puolelta tarjotaan riittävät puitteet omaehtoisesta työskentelystä mahdollistamiseksi. (Martela, 2015, 157)

Sisäisen motivaation eri osa-alueiden katsotaan täydentävän toisiaan (Kuvio 3). Esimerkiksi hyväntekemisen tunne täydentää vapaaehtoisuuden tunnetta siten, että yrityksen toiminta-ajatuksen ollessa innostava, vähenee tarve ulkopuoliselle kontrollille ja voidaan luottaa siihen, että työntekijät pyrkivät kehittymään työssään ja tekevänsä parhaansa.

Kyvykkyyden tunne nähdään hyväntekemisen tunnetta täydentävänä elementtinä. Onnistumisen tunteen kautta saavutettava tunne ammatillisesta osaamisesta ja kyvykkyydestä luo aikaan tunteen potentiaalista, jota voidaan käyttää hyväntekemiseen. Kyvykkyyden tunteen ehtona pidetään toimivaa yhteisöllisyyttä, johon liittyy tiedonkulun läpinäkyvyys, hierarkioiden madaltuminen ja tätä kautta työn sujuvampi koordinoiminen ja yksilöiden keskinäisen tukemisen mahdollistaminen. Sisäisen motivaation johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, joka ottaa huomioon kaikki edellä mainitut perustarpeet sisäisen motivaation syntymisen takaamiseksi. Nämä osatekijät on ymmärrettävä niin yksittäisinä osatekijöinä, kun osatekijöistä muodostuvana kokonaisuutenakin. Sisäisen motivaation johtaminen on yksilötason johtamista, jossa tulee ymmärtää edellä mainittuihin osatekijöihin

liittyvää yksilökohtaisten tarpeiden painoarvoa ja tätä kautta luoda yksilökohtaisesti sisäistä motivaatiota synnyttävä ja ylläpitävä toimintaympäristö. (Martela, 2015, 157-159)

Haastateltaessa kuljettajia heidän saamastaan palautteesta, ei esimiehen puolelta juuri-kaan palautetta ollut saatu. Kehitysehdotuksina nousivat esille jatkuvan dialogin ylläpitäminen esimiehen ja työntekijän välillä vuosittaisten kehityskeskusteluiden sijasta. Tiheämmin annetun palautteen katsottiin myös voivan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Neljässä vastauksessa ilmenee, että palautetta kaivattaisiin esimiehen puolelta aikaisempaa enemmän.

Jatkossa olisi hyvä antaa tiheämmin palautetta ja se motivoi työntekijääkin. Tiedetään näin parannuskohteet ja ne jotka on vahvoilla. (Haastattelu 6.5.2018)

Asioiden toimeenpanemiseen vaikuttavat yksilön suoritusitsetunto, joka koostuu luottamuksesta omiin kykyihin, osaamiseen, pystyvyyteen ja selviytymiseen. Toinen osa-alue on kontrolliuskomukset, jolla viitataan yksilön kokemuksiin vaikuttamismahdollisuuksista työhön ja lopulliseen tavoitteeseen. Nämä muodostavat pohjan itseluottamukselle, jonka seurauksena asioiden toimeenpano tulee ylipäättään mahdolliseksi. Hyvä suoritusitsetunto edesauttaa oikeiden valintojen tekemistä lopulliseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Pystyvyyden tunteen ollessa kunnossa, tarttuu yksilö helpommin haasteisiin. Huono suoritusitsetunto näkyy puolestaan aloitekyvyttömyytenä ja epäonnistumisen pelkona, joka näkyy vaikeuksina tavoitteeseen pääsemisessä. Kontrolliuskomus -käsite pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen kontrollin, joilla viitataan siihen, uskotaanko omalla sisäisellä kontrollilla olevan tosiasiallisia mahdollisuuksia vai koetaanko kaiken kontrollin tulevan ulkoapäin ilman minkäänlaisia yksilön vaikutusmahdollisuuksia. Ulkoiseen kontrolliin uskova, usein huonon ammatillisen itsetunnon omaava henkilö kokee vastoinkäymisten olevan ulkoisista tekijöistä johtuvia, kun taas ammatilliseen itsetutkiskeluun taipuvaiseen, sisäiseen kontrolliin taipuvat henkilöt uskovat tulosten olevan heidän toimintansa aikaansaannosta. (Parpei, 2018 s. 56-57)

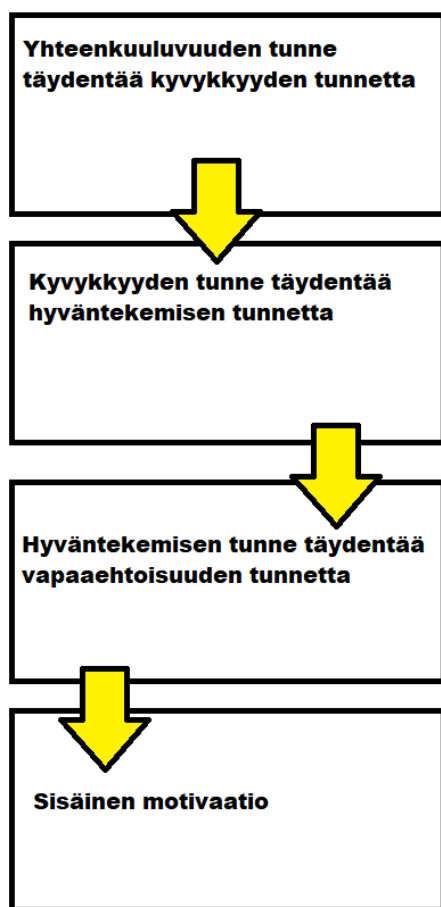
Havaittaessa tällaista toimintaa, tulisi ammatillisen itsetunnon kehittämiseen kiinnittää riittävästi huomiota. Yhtenä tekijänä on riittävä työnopastus, mutta yksilöstä riippuen huomion painopisteet voivat olla esimerkiksi palautteenannossa, yhteisöllisyyden rakentamisessa tai riittävän haasteellisissa ja itsenäisissä työtehtävissä.

Sisäisen motivaation johtamisen edellytyksenä on, että työntekijäosapuoli ymmärtää yrityksen kokonaiskuvan ja oman työtehtävänsä merkityksen organisaatiolle ja tätä kautta omaa riittävät valmiudet omaehtoiseen, omiin ratkaisuihin pohjautuvaan työskentelyyn. Ehtona tämänkaltaisen toiminnan mahdollistamiseksi pidetään toiminnan läpinäkyvyyttä,

yrityksen mission tuntemista ja toisaalta sitä, että työnantajan puolelta tarjotaan riittävät puitteet omaehtoisen työskentelyn mahdollistamiseksi. (Martela, 2015, 157)

Jotta sisäistä motivaatiota voidaan johtaa, on ymmärrettävä, mistä osa-alueista sisäinen motivaatio rakentuu.

Näitä osa-alueita ovat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyvänteke-
misen tunteiden summa, jossa jokainen osio on tarpeellinen ja toisiinsa kytköksissä oleva.
(Martela, 2015, 157)



Kuvio 3. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia, toisiaan täydentäviä elementtejä (Mukailtu: Martela, 2015)

Itsensä toteuttamiseen liittyvien alueiden, vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden tunteen, ollessa kunnossa, yksilö kokee tekevänsä hänelle ominaisia asioita ja voivansa toteuttaa itseään. Ympäröivien ihmisten vaikutus motivaatioon on ilmeinen. Perustarpeiksi katsotaan välittämisen ja vaikuttamisen tarpeet, joilla on, yhtä lailla, kun itsensä toteuttamiseen liittyvienkin tarpeiden kohdalla, sisäiseen motivaatioon. (Martela, 2015, 60-61)

Vapaaehtoisuus itsensä toteuttamisen välineenä

Lähtökohtaisesti kurottajankuljettajan tehtäviin on tähän mennessä hakeutunut henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneet oppimaan kyseisen työtehtävän. Eräs tekijä, joka tähän mennessä on osaltaan saattanut vaikuttaa puutteelliseen osaamistasoon ja suureen vaihtuvuuteen, on vapaaehtoisuuden tunteen perusedellytys: riittävä ammatillinen osaaminen.

Vapaaehtoisuus perustuu ajatukseen siitä, että ihmiselle on ominaista ilmaista itseään ja tehdä valintoja ja päätöksiä omaehtoisesti. Tekeminen on tällöin sisäsyntyistä ja linjassa henkilön arvojen ja näkemysten kanssa. Vapaaehtoiseksi työn kokeva henkilö tuntee voivansa toteuttaa itseään työssään. Edellytyksenä vapaaehtoisuuden johtamiseen on esimiehen ja alaisen välinen, toimiva luottamussuhde, työnantajaosapuolen kontrollin minimointi ja ennen kaikkea työntekijän omaehtoisesta työskentelystä mahdollistava, riittävä ammattitaito (Martela, 2015, 57-58)

Kyvykkyyden tunne, saavuttamisen ja vallan tarve

Yksilöllisten motivoitumistapojen huomioiminen voidaan katsoa henkilöstön sitouttamisen perusedellytykseksi. Jatkuvalla palautteenannolla voi toisaalta olla motivoiva, mutta joissakin tapauksissa puolestaan olla hämmentävä vaikutus. Riittävä ammatillinen itsetunto voidaan katsoa tärkeäksi osaksi henkilöstön motivointia, koska tällä voi olla työntekijän stressiä vähentävä vaikutus, joka puolestaan heijastuu työhyvinvoinnin kautta lopulta myös asiakastytytyväisyyteen työntekijän kyetessä omatoimiseen töidensä suunnitteluun.

Martelan (2015) mukaan ammatillinen itsetunto on avainroolissa kyvykkyyden tunteessa. Itsensä johtaminen -käsitteen yhteydessä kyvykkyyden tunteella tarkoitetaan, että henkilö kokee saavansa asioita aikaan omalla tekemisellään. Hänellä on riittävä ammatillinen itsetunto, joka edesauttaa suoriutumista työtehtävistä. Kyvykkyys on osaamisen ja aikaansaavuuden summa. Kyvykkyyden tunteen tunnusmerkistöön lukeutuu kokemus siitä, että asiat etenevät ja työssä syntyy tulosta. Olennaisena osana on myös tunne jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä, joka osaltaan kasvattaa kyvykkyyttä.

Edellytyksenä kyvykkyyden johtamiseen on se, että työntekijä voi keskittyä omaan tekemiseensä. Tämän lisäksi on otettava huomioon yksilön osaamistaso ja se, että hänelle voidaan tarjota riittävän haasteellisia työtehtäviä. Jatkuva palaute ja henkilöstön kouluttaminen ovat niin ikään tärkeässä asemassa. (Martela, 2015)

Kolmen tarpeen teorian käsittelemä saavuttamisen ja vallan tarve voidaan katsoa liittyvän läheisesti kyvykkyyden tunteeseen.

Aarnikoivun (2008) mukaan saavuttamisen tarpeen ollessa vallitseva ominaisuus, syntyy motivoituminen työstä suoriutumisen kautta tavoitetusta saavuttamisen tunteesta. Näissä tapauksissa esimiehen puolelta tuleva tuki ei ole niin tärkeässä asemassa, kun tapauksissa, joissa liittynän-, tai vallantarve on vallitsevana ominaisuutena. Henkilö, jolla tämä ominaisuus on voimakkaana, on usein työssään itseohjautuva. Tällainen henkilö saattaa pitää esimiehen jatkuvan tuen ja mielenkiinnon epäluottamuksen osoituksena työtään kohtaan, joskin palautteen vastaanottokyky on yleensä hyvä johtuen siitä, että palautteen katsotaan kohdistuvan työhön – ei henkilöön. Saavuttamiseen pyrkivä työntekijä kokee usein lisätyön motivoivana luottamuksenosoituksena, joka muodostuu esimiehen kannalta toisinaan ongelmalliseksi tällaisen työntekijän työmäärän kohtuullisena pitämisen liiallisen kuormittamisen ja motivaation katoamisen ehkäisemiseksi.

Vallan tarpeeseen painottuva työntekijä motivoituu häneen kohdistuvasta avoimen kuuluvasta kiitoksesta ja tunnustuksesta. Statusarvo on tärkeää samalla, kun kunnianhimoisuus ja määrätietoisuus ovat vallitsevia ominaisuuksia. Statuksen arvottaminen korkealle näkyy esimerkiksi tittelien tärkeytenä. Motivaatiotekijänä toimii lisäksi, kuten saavuttamisen tarpeeseen painottuvalla henkilölläkin, saavuttaminen ja tehtävistä suoriutuminen, jonka kautta vallan tarpeeseen toimintansa perustava henkilö voi päästä lähemmäs tavoitettaan – organisaatiossa etenemistä - valtaa, erotuksena pääasiallisesti työssään suoriutumisesta motivoituvalla saavuttaja -tyypille. (Aarnikoivu 2008, s.156-159)

Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen kanssakäyminen

Kurottajapalveluiden henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöön siltä osin, kun henkilöstö on toistensa kanssa tekemisissä, on katsottu olevan hyvällä mallilla. Tämä näkyy havainnoinnin perusteella verrattain vapaana keskustelun kulttuurina ja läpinäkyvänä tiedonjakona työntekijöiden välillä.

Aarnikoivun (2008) Kolmen tarpeen teorian mukaan sosiaalisen kanssakäymisen korkealle työyhteisössä arvottava henkilö, jolle liittyminen on suurin tarve, näkee niin virallisen kuin epävirallisenkin vuorovaikuttamisen työyhteisössä ensisijaisen tärkeiksi tekijöiksi. Tällainen henkilö peräänkuuluttaa me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta siten, että myös muista, kun työasioista pitää voida käydä keskusteluja työyhteisön sisällä. Motivaatiotekijät tämän kaltaisille henkilöille perustuvat toimivalle vuorovaikutukselle, työyhteisön hyvinvoinnille ja palautteenannolle. Tällaisten henkilöiden vahvuus on hyvän työilmapiirin luomisessa ja kykeneväisyydessä innovatiiviseen toimimiseen.

Martela (2015) katsoo, että työyhteisössä, kuten muillakin elämän osa-alueilla, yhteenkuuluvuuden tunne katsotaan muodostuvan ympäröivien ihmisten hyväksynnän tuloksena ja kokemuksena siitä, että on tullut työyhteisössä nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään, eikä niinkään tuotantohyödykkeenä. Näkemyksen mukaan esimiehen on mahdollista vaikuttaa tähän omilla vuorovaikutustaidoillaan tehden selväksi, että jokainen työntekijä otetaan vastaan yksilönä molemminpuolisen arvostamisen ja yhteishenkeen perustuvan kanssakäymisen kautta.

Hyväntekemisen tunne yhteyden kokemisen tarpeena

Martelan (2015) mukaan hyväntekemisen tunteella tarkoitetaan tunnetta siitä, että yksilö kokee työpanoksellaan olevan positiivisia vaikutuksia ja lisäarvoa ympäröivälle yhteisölle – olivat he sitten esimerkiksi tuotteen tai palvelun loppukäyttäjiä tai työyhteisön jäseniä. Tällainen toiminta heijastuu usein positiivisesti myös muille elämän osa-aleille. Hyväntekemisen tunteen edistämistä ja motivoitumista edesauttaa työn kokonaiskuvan hahmottamisen kautta esimerkiksi konkreettisen esimerkin näyttäminen tuotteen tai palvelun loppukäyttäjistä.

Tämänkaltaisen toiminta on mahdollista saavuttaa kurottajankuljettajan työssä, sillä kuljettaja on tiiviissä yhteistyössä palvelun loppukäyttäjän kanssa. Palaute on usein varsin suoraa, joka osaltaan mahdollistaa kehityskohteiden kartoittamisen. Usein työmaaolosuhteissa annetun, kiireessä ja mahdollisen aikataulupaineen alla annetun korjaavan palautteen suoruudesta johtuen kuljettajalta vaaditaan kuitenkin riittävää ammatillista itsetuntoa. Myös työyhteisön tuki on tämän kaltaisissa tilanteissa avainasemassa etenkin työuran alkuvaiheessa.

Sisäinen motivaatio perehdytyksessä

Sisäisen motivaation syntymiseen voidaan perehdytyksen aikana vaikuttaa käytyjen keskustelujen ja riittävän koulutuksen kautta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että perehdytettävän ammattitaito pyritään viemään sille tasolle, että hän voi itsenäisesti asioita kokeilemalla saavuttaa kyvykkyyden tunteen. Tähän voidaan päästä perehdytyksen aikana minimoimalla tapauskohtaisesti kontrolli työnopastuksessa, mikäli perehdytettävän henkilön taitotaso on riittävä. Tämä edesauttaa työntekijän itseohjautuvan otteen syntymistä ja luottamusta omiin taitoihinsa. Kurottajapalveluilla on tällä hetkellä varsin matala hierarkiarakenne, joka käytännön tasolla tarkoittaa kommunikaation saralla varsin matalaa kynnystä kuljettajien ja keskijohdon välillä. Tämä luo hyvän pohjan kyvykkyyden, vapaaehtoisuuden ja omaehtoisuuden tunteiden vahvistamiselle. Työyhteisössä on tästä huolimatta joiltain osin vielä selkeää, yrityskauppoja edeltäneeseen toimintamalliin pohjaavaa

varautuneisuutta koskien aloitteen ottamista kommunikaatioon. Haastattelujen perusteella työntekijät eivät koe, että heidän työhönsä puututtaisiin liiaksi. Kuten kaikissa sisäisen motivaation osa-alueissa, esimiehellä on tärkeä rooli myös yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa. Esimies on yleensä henkilö, joka ottaa uuden työntekijän vastaan, jolloin hänen päätettävissään on, millaisen vaikutelman toiminnasta antaa.

Tulevaisuuden työkaluja menestyvään työyhteisöön voivat olla toisaalta tehokkaan osaamisen seurannan kautta tapahtuva työtehtävien räätälöinti siten, että työnteosta saadaan niin työnantajan, kuin työntekijänkin näkökulmasta mahdollisimman paljon irti. Toisaalta, nykyaikaisessa työyhteisössä korostuu myös alaistaitojen ja niihin liittyvien vuorovaikutustaitojen tärkeys (Esim. Aarnikoivu, 2010). Vuorovaikutustaidoilla voidaan käsittää jokapäiväisten kanssakäymistilanteiden lisäksi myös reflektoinnin kautta tapahtuva, tehokkaampi oman osaamistason jäsentely ja tätä kautta yksilön oman osaamisen rohkeampi esilletulon sijaan, että odotettaisiin ulkopuolisen tahon huomaavan yksilön potentiaali. Alaistaitoihin painottaminen voi toisaalta kannustaa työntekijän itseohjautuvuuteen, vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja hyväntekemisen tunteeseen tarkan hierarkian jäädessä turhaksi. Perinteinen esimies-työntekijä-käskynjakoasetelma, jossa työtehtävät tulevat ylhäältä tarkoin säänneltyinä, on puolestaan omiaan heikentämään yksilötasolla tapahtuvaa prosessointia ja sisäisen motivaation syntymistä.

4.4 Työn tuunaaminen ja työn imu

Manka (2016) katsoo, että työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijästä itsestään lähteviä toimenpiteitä, jotka vievät työn tekotapaa lähemmäs työntekijän omia toimintamalleja ja mielenkiinnon kohteita. Toimenpiteet voivat olla fyysisiä, kognitiivisia, sosiaalisia, tai näiden yhdistelmiä. Työn itsenäinen räätälöinti lisää työn mielekkyyttä ja lisää näin ollen myös työn imua. Työtä voidaan tuunata esimerkiksi lisäämällä työnkuvan itsenäisyyttä, vaihtelevuutta tai mahdollisuuksia kehittyä työssä. Palaute, ohjaus, työn kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa ja työn merkityksen hahmottaminen ovat työn tuunaamisen osa-alueita, joiden katsotaan vaikuttavan myönteisesti työn imuun. Ajatuksena on, että työ on monipuolisempaa ja mielenkiintoisempaa, mutta samalla myös vähemmän kuormittavaa.

Myös Martela & Jarenko (2014) näkevät työn imun sisäisen motivaation tilana, joka näkyy esimerkiksi sisäisesti motivoituneen henkilön parantuneena työn tuloksena verrattuna saman työn tehneeseen ulkoisesti motivoituneeseen henkilöön. Ulkoisesti motivoituneen henkilön katsotaan lopulta olevan työssään myös huomattavasti uupuneempi. Sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneen henkilön työnteossa perustavaksi eroavaisuudeksi katsotaan,

että toisin kuin sisäisesti motivoituneen henkilön kohdalla, ulkoisesti motivoitunut henkilö joutuu jatkuvasti turvautumaan itsekontrolliin työtehtävän ollessa hänellä mahdollisesti epämieluisen. Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin teorian (2003) mukaan työn imu koostuu niin ikään kolmesta osatekijästä: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen aikaansaamasta, positiivisesta motivaatiotilasta, joka heijastuu myös työajan ulkopuolelle. Työn imun kokemiseen liitetään myös sellaisia ilmiöitä, kuten parantunut organisaation tulos, työn tuloksellisuus, onnellisuus, vähentynyt ahdistus ja muita elämänlaatuun myönteisesti vaikuttavia tekijöitä (Kuvio 4).

Työn imun vaikutuksia yksilöön	Työn imun vaikutuksia organisaatioon
<ul style="list-style-type: none"> • Onnellisuus • Elämäntyytyväisyys • Vähentynyt masennusalttius • Vähentyneet sairauspoissaolot • Parempi fyysinen terveys • Proaktiivisuus ja aloitteellisuus • Halu oppia uutta 	<ul style="list-style-type: none"> • Parantunut organisaation tulos • Tiimin parantunut tuottavuus • Työn tuloksellisuus • Työssä onnistuminen • Työyhteisön innovatiivisuus • Parantunut palveluasenne

Kuvio 4. Työssä koetun innostuksen empiirisesti todennetut yhteydet (Martela & Jarenko 2014) mukaillen.

Vaikka työntekijän, joka tuntee työn imua, viihtyy työssään, on tuottava, ongelmanratkaisukykyinen, innostunut ja näyttää nauttivan työstään, ei todellisen työn imun vallitessa kyseessä ole työntekijän voimavaroja kohtuuttomasti syövä tila, vaan työn imusta saatava sisäinen tyydytys edesauttaa vireystilan ja hyvinvoinnin ylläpitoa myös elämän muilla osa-alueilla. (Hakanen, 2009, 34)

Tarmokkuus nähdään tässä yhteydessä työhön liittyvinä tuntemuksina energisyydestä ja sisäsyntyisestä halusta panostaa työhön myös ongelmatilanteissa. Omistautuminen näkyy ammattilypeytenä ja tunteena siitä, että kyseessä on haasteita tarjoava, merkityksellinen työ. Teorian kolmantena osatekijänä nähty uppoutuminen puolestaan syntyy mielekkään tekemisen vaikutuksesta syntyneenä paneutumisenä ja keskittymisenä, jossa aikakäsitys usein hämärtyy uppouduttaessa työtehtävään. (Hakanen, 2009)

Innostus on siis hyväksi tuottavuudelle, mutta miksi näin on? Syitä on monia. Tärkeimpänä syynä on se yksinkertainen fakta, että innostunut työntekijä panostaa tekemiseen kaiken energiansa. Työn imu tarkoittaa nimenomaisesti tarmokasta innostusta tekemiseen ja mitä enemmän energiaa työtehtävään käyttää, sitä paremmin siinä keskimäärin pärjää (ks. Bakker & Bal, 2010; Beal et al., 2006). Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee sen mitä tarvitaan, mutta sisäisesti motivoitunut työntekijä on mukana tekemisessä koko persoonallaan. Siksi innostuneet työntekijät ovat

tutkitusti aloitteellisempia ja proaktiivisempia työssään (Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003). Jatkuvaa oppimista korostavassa nykykulttuurissa on myös olennaista mainita, että työn imua kokevat työntekijät ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan (Sonnentag, 2003). (Martela 2014)

Toimeksiantajayritys ottaa organisaatiossa sisäisen motivaation näkökulman huomioon esimerkiksi työtuunauspäivien muodossa. Työtuunauspäivät sisältävät erilaisia ryhmätyöpajoja, jotka tähtäävät oman työn kehittämisen kautta niin parempaan henkilöstön, kuin asiakkaankin tyytyväisyyteen. Yksikkötasolla työtuunauspäivien toteutuksessa on vielä haasteita, sillä työtuunauspäivissä on rajoitettu osallistujamäärä, tapahtumasta tiedottaminen puutteellista, sekä tapahtuman ajoittuminen normaaliin työaikaan karsii osallistujia, jolloin tapahtuma ei tavoita suurinta osaa työntekijöistä. Toisaalta työn tuunaamisen edellytyksenä ei niinkään ole osallistuminen työtuunauspäiville, vaan tähän kannustavan ilmapiirin luominen yksikkötasolla. Osallistuin yrityksen työtuunauspäivien asiakaspalaute-osioon, jossa tarkoituksena oli pyytää puhelimitse asiakkaalta palautetta kurottajapalveluiden toiminnasta. Tällainen toimintamalli voitaisiin ottaa sovellettuna käyttöön myös työmaaympäristössä. Etenkin pidempiaikaisilla työmailla asiakkaalta voisi pyytää toiminnasta niin korjaavaa, kuin positiivistakin, suunnitelmallisiin kysymyksiin tai vapaamuotoiseen keskusteluun perustuvaa palautetta. Tämä auttaisi palautteen perille viemisessä perille organisaatioon, mutta ennen kaikkea omalta osaltaan voisi auttaa yksittäistä työntekijää kehittämään toimintaansa tämän nähdessä palvelun tyytyväisen loppukäyttäjän. Tämän kaltaisen palautekeskustelun käyminen yksittäisen työntekijän ja palvelun loppukäyttäjän välillä tulisi kuitenkin olla vapaaehtoisuuteen pohjautuvaa, jotta toiminnalla olisi mahdollisia vaikutuksia sisäisen motivaation syntymiseen ja tätä kautta pitkäkestoisempia vaikutuksia toimintaan. Toisena vaihtoehtona esimerkiksi kuljettajien lähiesimies voisi puhelinyhteydellä pyytää asiakkailta vastaavaa kaavaa noudattaen palautetta kurottajapalvelun toiminnasta. Tällä tavoin voitaisiin muutoin haastavassa ympäristössä, jossa työntekijä ja esimies eivät ole tiiviisti yhteydessä, myös kiinnittää huomiota kuljettajien osaamisen kehittämiseen oikealla tavalla. Vaikka tällä hetkellä ei ole mahdollista järjestää koko henkilöstöä kattavia työtuunaustapahtumia, voidaan henkilöstöä rohkaista etsimään turvallisuusasiat huomioiden työssään eri mittareilla tehokkaampia tapoja suoriutua esimerkiksi tietyistä työvaiheista. Tällä tavoin voidaan myös hyödyntää perehdytettävän aiempaa osaamista ja saavuttaa molemminpuolista oppimista; niin perehdyttäjän kuin organisaation suuntaan.

Kurottajankuljettaja tapaa harvoin työssään muita työyhteisönsä jäseniä, jolloin työyhteisö saattaa tuntua etäiseltä. Palautteenanto ei niin ikään ole säännöllistä, eikä osaamisen kehittymistä seurata riittävästi:

Eihän meillä oo mitään työyhteistöä. Me ollaan niinku varpusparvi, että ollaan ympäriinsä eri työmailla. Jokuhan sitä voi kaivata tietysti, mutta itse en koe tarpeelliseksi. Tässähän sitä on hankala muodostaa. Eri asia, jos ollaan jatkuvasti samassa toimipisteessä töissä jossa nähdään seitsemästä neljään. Nytkin talo (kurottajapalvelut) täynnä naamoja ja nimiä, joista ei ole mitään tietoa. Yhteisellä toiminnalla voitaisiin ehkä parantaa asiaa, mutta kuka sitten lähtee siihen, on eri asia. Uusia ajatellen olisi kenties hyvä, niin saisi tiedonvaihtoa aikaiseksi. Esimerkiksi koulutuspäiviä. (Haastattelu 6.5.2018)

Tietysti jos liksan saa siitä, niin mikä ettei. Pitäisi porukka kerätä kasaan ja siitä se yhteisöllisyyden muodostaminen lähtisi. Nyt kaikki ollaan erillään, niin hankalaa on. (Haastattelu 6.5.2018)

Henkilöstöasioista vastaavan toimihenkilön haastattelun (8.3.2018) perusteella Yritys X lähettää kerran kuukaudessa asiakkailleen sähköisen asiakaskyselyn. Yksikkötasolla kurottajapalveluissa luotetaan siihen, että asiakas ilmoittaa, mikäli hän haluaa antaa palautetta.

Näitä toimia ei voi katsoa riittäväksi osaamisen kehittymisen, eikä myöskään henkilöstö- tai asiakastyytyväisyyden seuraamisen näkökulmasta. Kurottajapalveluissa kehityskeskusteluita ei ole toistaiseksi vielä juurikaan järjestetty. Toisaalta kehityskeskustelu itsessään ei ole riittävä keino seurata työtyytyväisyyttä ja osaamista, vaan tarvitaan säännöllisempää, esimiehen ja työntekijän välistä dialogia ja palautteenantoa yrityksen toimintaan, hyvinvointiin ja työnkuvaan liittyen.

Esimies näkee kuljettajan kerran kaksi vuodessa. Kehityskeskustelut eivät oikein toimi näin, koska esimies ei tiedä heikkouksia ja vahvuuksia. Jos sisältöä ei ole, niin mikä se kehityskeskustelu on? Siihen pitäisi löytää ihan toisenlainen systeemi. Keskustelu pitäisi rakentaa paremminkin niin, että käytäisiin jatkuvaa keskustelua kuljettajien ja esimiehen välillä. En mä ainakaan koe, että mun esimies tietäisi mun heikkouksista ja vahvuuksista mitään. (Haastattelu 6.5.2018)

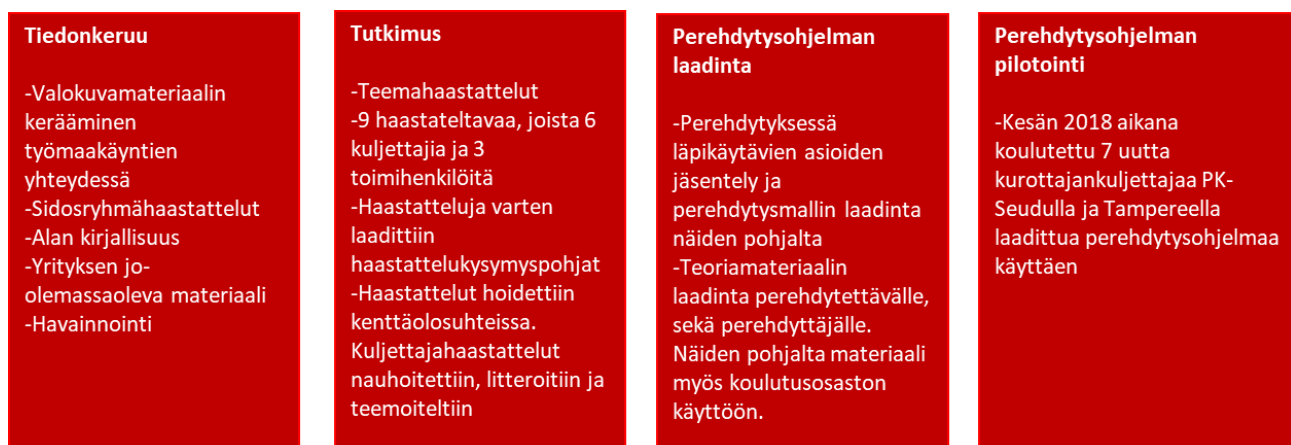
Kuten todettua, esimiehellä on tärkeä rooli sisäisen motivaation johtamisessa. Sisäisen motivaation syntyminen edellyttää keskustelun kulttuuria, palautteenantoa sekä yhteisöllisyyden, oman työn hallinnan ja itsenäisen pärjäämisen tunnetta. Vaikka yksioikoista kaavaa sisäisen motivaation synnyttämiseen ei ole, voidaan tekemällä selväksi se, että työn toteuttamisen suhteen on työturvallisuus huomioon ottaen vapaat kädet, saada aikaan kokeilevaa ilmapiiriä ja sitä, että työntekijät tuovat omaa persoonaansa esille mm. asiakas-kohtamisessa.

5 TOIMINNALLINEN PROSESSI

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Minkälainen on rakenteeltaan ja sisällöltään kurottajapalveluiden käyttöön soveltuva perehdytysohjelma?
- 2) Millä tavoin voidaan motivoida työntekijöitä ja kannustaa heitä itsenäiseen työskentelyyn?
- 3) Miten perehdytys tullaan toteuttamaan ja kuinka siihen liittyvä työnjako suoritetaan?

Kuvio 5 havainnollistaa tutkimusprosessia ja sen osa-alueita, joita olivat tiedonkeruuvaihe, tutkimus, perehdytysohjelman laadinta ja sen soveltaminen käytännössä.



Kuvio 5. Toiminnallisen prosessin vaiheet

5.1 Tiedonkeruu

Tutkimuksen teoriaosuuden lähteinä on käytetty pääasiallisesti johtamisen ja esimiestyön kirjallisuutta, sekä työntekoa säätelevää lainsäädäntöä.

Empiirinen aineisto kerättiin pääasiallisesti teemahaastattelua ja havainnointia hyödyntäen. Havainnoinnin tukena toimiva valokuvamateriaali kerättiin kiertämällä työmaita ja maahantuojujen toimipisteitä kevään 2018 aikana. Yrityksen intranetistä löytyvää, muiden yksiköiden koulutusmateriaalia voitiin hyödyntää laadittaessa koulutuksen runkoa ja osa-alueiden etenemisjärjestystä. Myös jo intranetissä valmiiksi olemassa olevaa kuvamateriaalia voitiin hyödyntää jossain määrin.

Huhtikuussa 2018 Yritys X:n koulutusosaston edustajan kanssa järjestetyn tapaamisen yhteydessä esiin nousi eräitä työturvallisuusseikkoja, joista olisi hyvä sisällyttää maininta tulevaan kuljettajien ja asiakkaiden koulutusmateriaaleihin. Näitä olivat esimerkiksi tuulenvoimakkuuden vaikutus nostotehtävissä, sekä varalaskujärjestelmän toiminta. Varalaskujärjestelmän toimintaa selvitettiin Manitou-kurottajien osalta maahantuojavierailulla Touko-kuussa. Paikan päällä otettiin myös valokuvamateriaalia aiheesta koulutuskäyttöä varten.

Haastatteluun osallistui yhdeksän henkilöä, joista kuusi oli kurottajankuljettajia ja loput toimihenkilöitä HR:n, työturvallisuuden ja kurottajapalveluiden alueilta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla katsottiin olevan riittävä osaaminen ja kokemus tehtävistään. Tällä tavoin haastattelutuloksista oli mahdollista saada riittävän kattavia perehdytysmateriaalin laatimista silmällä pitäen.

5.2 Tutkimus

Koska kyseessä on perehdytysohjelma, jonka tarkoituksena on luoda uusia toimintamalleja ja käytännön tasolla hyödynnettävää materiaalia, katsottiin sopivimmaksi toteutustavaksi toimintatutkimus. Tällä tavoin katsottiin olevan mahdollista vaikuttaa konkreettisella tavalla yrityksen perehdytyskäytäntöihin siten, ettei laadittu perehdytysmalli jäisi yrityksessä ainoastaan teoriatasolle.

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja pyritään toiminnalla muuttamaan käytäntöjä. Ominaista on myös, että tutkittavat ovat itse aktiivisena osana muutosprosessissa (Kuula 2000).

Abduktiivinen, eli teoriasidonnainen lähestymistapa katsottiin tutkimuksen kannalta sopivaksi, sillä yksilön ja eri yksiköiden toisistaan poikkeaviin tarpeisiin muokattavissa olevan perehdytysohjelman yhtenä tärkeimpänä elementtinä on työntekijöiden ja muiden sidosryhmien edustajien näkemykset. Toisaalta, kokonaisvaltaisen ja verrattain yksityiskohtaisen perehdytysohjelman laatimisen ehtona on se, että esimerkiksi työturvallisuuteen ja motivoimiseen liittyvät seikat otetaan huomioon. Empiriaa täydentää teoreettisena tietona esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö, sekä esimiestyöhön liittyvä kirjallisuus.

Tiedonkeruumenetelminä toimivat teemahaastattelut, havainnointi, sekä pääasiallisesti työmaavierailuiden yhteydessä kerätty valokuvamateriaali.

Teemahaastattelu poikkeaa avoimesta haastattelusta siten, että jokaiselle haastateltavalle esitettävät, yhteneväiset haastattelukysymykset on määritelty ennalta. Tästä huolimatta haastattelu on verrattain vapaamuotoinen, eikä kysymysjärjestys ole olennaisessa roolissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

edustavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tutkimusaineiston informatiivisuutta aiheen kannalta. Esimerkiksi haastattelutilanteissa haastatellaan henkilöitä, joilla katsotaan tutkimukseen liittyen olevan suurta joukkoa edustavaa tietoa. Sama koskee myös esim. kirjallista aineistoa. Tutkijan on voitava perustella, miksi hän on katsonut tietyn aineiston edustavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89)

Haastattelut

Kysymykset (Liitteet 1 ja 2) oli räätälöity ottaen haastateltavien osaamisalue huomioon. Tällä tavoin katsottiin, että eri alojen ammattilaisten näkemyksiä voitaisiin hyödyntää laajemmin, kuin esittämällä samat kysymykset kurottajankuljettajalle ja henkilöstöasioiden parissa työskentelevälle haastateltavalle. Haastatteluissa esille tulleiden seikkojen perusteella laadittiin perehdytysohjelma, jonka on katsottu hyödyttävän kurottajapalveluiden lisäksi myös yrityksen asiakaskoulutusten järjestämisestä vastaavaa tahoa. Vaikka tutkimus painottuu kurottajapalveluiden perehdytykseen, voidaan perehdytystä pitää yleispätevänä aiheena, jolloin tutkimuksen tulosten ja toiminnallisen tuotoksen käytettävyys myös muissa toiminnoissa on pienin muutoksin täysin mahdollista. Tiivis yhteydenpito koko prosessin ajan koulutuksia tarjoavan tahon edustajien kanssa on toiminut tutkimuksessa etuna. Kyseisen tahon edustajan esittämiä näkemyksiä esimerkiksi työturvallisuusasioissa on voitu käyttää kuljettajien haastattelurungon laatimisen ja myöhemmin koulutusmateriaalin laadinnan apuna.

Haastattelun tueksi laadittiin avainkysymyksiä sisältävät haastattelupohjat. Haastatteluissa otettiin haastateltavan työtehtävät huomioon, jolloin kysymykset olivat hieman poikkeavia kuljettajien (Liite 1) ja toimihenkilöiden (Liite 2) osalta. Tällä tavoin oli mahdollista kerätä eri työtehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä henkilöstön perehdyttämisestä.

Haastatteluun osallistui kuusi pidempään työsuhteessa ollutta kurottajankuljettajaa ja kolme eri alojen toimihenkilöä. Haastattelukierros aloitettiin haastatteleamalla toimihenkilöitä, sillä heillä katsottiin olevan riittävä tuntemus perehdytysprosessiin ja työturvallisuusasioihin. Tällä tavoin voitiin muodostaa perehdytysohjelman sisältöä koskeva alustava viitekehys. Haastattelut antoivat myös kuvan yrityksen perehdytyksen tavoitteista ja vaatimuksista.

Haastatelluilla kuljettajilla on työmaaympäristössä toimimisesta ja erilaisista työkoneella suoritettavista työtehtävistä useiden vuosien työkokemus. Myös haastatellut toimihenkilöt ovat toimineet useita vuosia nykyistä työtehtäväänsä vastaavissa tehtävissä. Näin ollen heidän näkemystensä voidaan katsoa edustavan suurempaa joukkoa.

Aineiston analysoiminen

Haastattelut suoritettiin paikan päällä teemahaastatteluna. Tällä tavalla katsoin haastattelusta saatavan mahdollisimman laaja-alaista tietoa siten, että myös tulkintaepäselvyyksien vaara voitiin minimoida haastattelijan voidessa selventää kysymyksiä tarvittaessa. Paikan päällä suoritettuna teemahaastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että haastattelun aikana voidaan vapaamuotoisen keskustelun puitteissa saada tutkimuksen kannalta selkeää tietoa, jota esimerkiksi perinteisemmällä menetelmällä ei välttämättä saavutettaisi. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamista varten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Teemoittelua käytettiin eroteltaessa esimerkiksi perehdytysprosessiin ja motivaatioon liittyvät kysymykset toisistaan. Tutkimuskysymysten kannalta olennaiset vastaukset kerättiin omiin osioihinsa, joka helpotti yhteneväisyyksien löytämistä ja yhteenvedon laadintaa.

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon, operationalisoitava. Kysymysten harjoittelun lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa kuljettajaan. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Kysyttäessä haastateltavilta kuljettajilta organisaatioon ja kurottajapalveluiden toimintaan saadusta perehdytyksestä, yhdelle vastanneista oli tehty jossain määrin selväksi kurottajapalveluiden toimintaan liittyviä seikkoja. Organisaatioon perehdytystä ei ollut tapahtunut yhdessäkään tapauksista, eikä kukaan ollut myöskään käynyt Yritys X:n yhteisillä perehdytyspäivillä.

Vastanneista kuljettajista viisi kuudesta ei ollut saanut työhönsä minkäänlaista opastusta, vaan heidät oli lähetetty ilman minkäänlaista opastusta itsenäisesti suorittamaan työtehtäviä asiakasympäristössä. Yksi vastanneista oli työsuhteensa alussa itsenäisesti etsinyt koneessa ilmenneen vian, jonka jälkeen hänet lähetettiin työmaalle. Eräässä tapauksessa nousi myös esiin, että ensimmäisenä päivänä ei ollut työnantajan puolelta suotavaa kertoa asiakkaalle olevansa ensimmäistä päivää töissä. Yksikään kuljettaja ei ollut saanut niinkään perehdytystä koneiden lisälaitteisiin, nostoapuvälineisiin tai niiden turvalliseen, oikeaoppiseen käyttöön. Oppiminen kaiken kaikkiaan oli tapahtunut itseopiskeluna.

Kuljettajien näkemykset koskien onnistunutta perehdyttämistä olivat varsin yhdenmukaisia toisiinsa nähden (Taulukot 2 ja 3): Esille nousivat erillisen perehdyttäjän selkeä tarve, sekä konekohtainen, perusteellinen työnopastus sisältäen myös eri lisälaitteet ja niiden käyttö. Haastatteluiden perusteella tulevaisuudessa tapahtuvassa perehdytyksessä olisi syytä kiinnittää huomiota konekohtaiseen perehdytykseen. Perehdyttäjänä tulisi toimia erillinen vastuuhenkilö, jolla on riittävä osaaminen kyseisellä koneella työskentelyyn ja sen toimintoihin. Vastuuhenkilön tulisi olla perehdytyksen ajaksi vapautettu mahdollisista muista työtehtävistään. Perehdyttäminen tapahtuisi vaiheittain ensin suljetussa ympäristössä. Kun perehdyttävällä henkilöllä katsottaisiin olevan riittävä taitotaso, voitaisiin perehdyttäjän kanssa siirtyä toimimaan työmaaympäristössä. Mikäli aiempaa kurottajakokemusta ei ole, tulisi aloittaa harjoittelemalla pienemmillä ja yksinkertaisemmilla konetyypeillä. Perehdytys tulisi räätälöidä perehdytettävän osaamistason mukaan. Yrityksen toimintoihin perehdyttäminen ja perehdytyspäiville ohjaaminen olisivat esimiehen vastuulla.

Perehdytyksen hoitaminen jatkossa?	
1.	Kunnollisen perehdyttämisen kautta.
2.	Perehdytys ja työnopastus olisi hyvä hoitaa konekohtaisesti. Uusi työntekijä pitäisi perehdyttää jokaiseen koneeseen erikseen. Ajokokeen perusteella voisi kartoittaa, onko järkevää lähteä kouluttamaan henkilöstä kurottajankuljettajaa. Jatkossa olisi hyvä vanhan kaavan mukaan siten, kun ollaan talon sisällä niin voisi olla paikallaan käyttää työntekijät perehdytyspäivillä. Tutustuisi samalla muihin työntekijöihin
3.	Kokeneeman mukana työmaalla. Ei riitä, että kaksi tuntia hallin pihassa harjoittelee. Pitäisi katsoa työmaa, jossa on mahdollista harjoitella opastajan ohjaamana. Ei heti ison koneen puikkoihin.
4.	Aloittaa pienemmästä, jäykkärunkoisesta koneesta ylöspäin. Kun materiaalia nostetaan, niin perehdytyksellä on oikeasti iso merkitys. Pitäisi saada sellaista väkeä töihin, että on koneenajosta kokemusta. Kaikki alkaa oikeanlaisesta rekrytoinnista. Lisävarusteet vaativat oman perehdytyksensä.
5.	Koneen käyttö ja muu perehdytys on meille kuskeille tärkein osa-alue. Uudelle kuskille tukihenkilö, jolle voi soittaa. Uutena talossa oleva kuljettaja ei tunne heti alkuun kaikkia työyhteisön jäseniä, jonka takia juuri tukihenkilöjärjestely olisi hyvä ratkaisu. Työnopastajan pitäisi olla työmaalla hetken aikaa sivusta seuraamassa, miten homma toimii.
6.	Ennen kun töihin laitetaan, uusi kuljettaja perehdytettävä. Itselläni on aiempaa kokemusta trukeista ja kaivinkoneista, mutta eri asia ne ovat.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelusta, jossa litteroidut haastattelut kerättiin eri teemojen alle, yhdenmukaistettiin kieliasultaan, pilkottiin osiin ja tiivistettiin analysoinnin helpottamiseksi.

Tutkimuskysymys	Tutkimustulokset
1) Minkälainen on rakenteeltaan kurottajapalveluiden käyttöön soveltuva perehdytysohjelma?	<ul style="list-style-type: none"> • Konekohtainen, perusteellinen työnopastus sisältäen myös eri lisälaitteet ja niiden käyttö. • Perehdyttäjänä tulisi toimia erillinen vastuuhenkilö, jolla on riittävä osaaminen kyseisellä koneella työskentelyyn ja sen toimintoihin • Aloittaen pienemmistä koneista, jos ei aiempaa kokemusta • Perehdytys räätälöitävä perehdytettävän taitotaso huomioiden • Työturvallisuus, koneet, huoltokohteet, ylläpitotoimet, huolto seuranta, lisävarusteet, nostoapuvälineet
2) Millä tavoin voidaan motivoida työntekijöitä ja kannustaa heitä itsenäiseen työskentelyyn?	<ul style="list-style-type: none"> • Riittävän laaja perehdyttäminen • Riittävä kommunikaatio ja työnantajan suorittama palautteenanto • Riittävän vapaat kädet työntekoon
3) Miten perehdytys tullaan toteuttamaan ja kuinka siihen liittyvä työnjako suoritetaan?	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuuhenkilön oltava perehdytyksen ajaksi vapautettu mahdollisista muista työtehtävistään. Perehdyttäminen jokainen työn kannalta olennainen osa-alue vaihe vaiheelta ensin suljetussa ympäristössä. Tämän jälkeen työmaaympäristössä • Työnopastukseen hoitaa erillinen perehdyttäjä. Organisaatioon ja yksikön toimintaan perehdyttää esimies

Taulukko 3. Teemoittelun jälkeen tutkimuskysymyksiin teemahaastattelusta saatuja vastauksia.

Muita esille nousseita perehdytyksessä huomioitavia kehityskohteita jatkoa ajatellen olivat riittävä koneen huoltokohteiden läpikäyminen, koneiden siisteydestä huolehtiminen, huoltoväliseuranta, työturvallisuusasioihin painottaminen, sekä jo rekrytointivaiheessa tapahtuva hakijan aiemman osaamisen huolellisempi tarkastelu.

Kysyttäessä saadusta palautteesta, esimiehen puolelta ei juurikaan ollut palautetta saatu. Kehitysehdotuksina nousivat esille jatkuvan dialogin ylläpitäminen esimiehen ja työntekijän välillä vuosittaisten kehityskeskusteluiden sijaan. Tiheämmin annetun palautteen katsottiin myös voivan vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisella tavalla. Osassa vastauksista ilmeni myös, että palautetta kaivattaisiin esimiehen puolelta aikaisempaan nähden enemmän.

Kysyttäessä yhteenkuuluvuudesta työyhteisöön, esille nousi työnkuvaan liittyvä työpisteiden hajanaisuus. Tämä vaikutti siten, että pidempäänkään työsuhteessa olleet työntekijät eivät välttämättä tienneet, ketä työyhteisöön kuului. Työntekijöiden välisessä ilmapiirissä ei haastatteluiden perusteella havaittu huomauttamista. Kehitysehdotuksena tähän nähtiin esimerkiksi yhteisen koulutuspäivän tai muun yhteistilaisuuden järjestäminen, joka puolestaan voisi helpottaa uuden työntekijän sulautumista osaksi työyhteisöä.

Kaikki vastanneet kokivat ymmärtävänsä oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Esille nousi myös aikaisemman työmaa- tai logistiikkaympäristössä saadun työkokemuksen merkitys oman työn hahmottamisen kannalta. Haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Työn omaehtoinen luonne nähtiin sen yhtenä hyvänä puolena.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan katsoa olevan varsin hyvä, sillä kysymyksiin annetut vastaukset olivat johdonmukaisia ja jokseenkin linjassa toisiinsa nähden. Tämän lisäksi haastateltavien voidaan katsoa olevan omien alojensa ammattilaisia, joka osaltaan lisää tutkimuksen validiteettia. Tätä kautta tutkimuksen voi katsoa olevan hyödynnettävissä myös mahdollisissa tulevilla jatkokehityshankkeissa.

Havainnointi

Olen toiminut työyhteisön jäsenenä vuodesta 2016. Tämän lisäksi olen toiminut myös tutkimuksen puitteissa tiiviissä yhteistyössä työyhteisön kanssa havainnoiden toimintaa kurottajapalveluiden toimintaan liittyen. Esiin on noussut perehdytykseen liittyviä seikkoja, jotka täydentävät haastattelututkimuksen tuloksia.

Havainnoinnin ja haastatteluiden tukena ovat toimineet vapaamuotoiset keskustelut esimerkiksi nostolaitetarkastuksia suorittavan tahon, koneiden maahantuojien, kuljettajien, sekä heidän esimiestensä kanssa. Tämän lisäksi esimerkiksi yrityksen työntuunauspäivillä järjestetyn, asiakkaille kohdistetun soittokierroksen merkeissä on saatu hyödyllistä palautetta liittyen kurottajapalveluiden toimintaan. Tällöin esille ovat nousseet kurottajapalveluiden henkilöstön ja konekannan vaihteleva taso. Nämä seikat ovat linjassa myös kuljettajahaastatteluiden tulosten kanssa.

Työmaakäyntien aikana ja jo oman kurottajankuljettajan urani alusta lähtien olen ottanut valokuvia erilaisista kurottajilla tehtävistä töistä huomioiden myös niissä käytettävät lukuisat lisälaitteet. Kuvamateriaalia on hyödynnetty toiminnallisessa osuudessa kuljettajien ja koulutusosaston asiakkaiden perehdytysmateriaalin tukena. Valmiina yrityksen intranetissä olemassa olevien kuvien lukumäärä on pyritty pitämään minimissään, sillä niiden ei olla katsottu havainnollistavan kurottajankuljettajan työn eri osa-alueita riittävästi.

5.3 Perehdytysmateriaalin laadinta

Kuljettajien ja toimihenkilöiden kanssa käytyjen haastatteluiden ja keskustelujen pohjalta laadittiin perehdytysuunnitelma, josta ilmenevät organisaation ja yksikön toiminnan lisäksi kaikki tärkeimmät kurottajankuljettajan työssä vaadittava osaaminen koskien koneen hallintaa, työturvallisuutta, päivittäistarkastuksia, ylläpitotoimenpiteitä, sekä esimerkiksi koneen valmistelua kuljetuskuntoon. Haastatteluiden, kirjallisen lähdemateriaalin ja havainnoinnin perusteella perehdytyksen kulku noudattelisi rakenteellisesti Yritys X:n olemassa olevaa, yleistä perehdytysprosessia. Vaikka kyseinen perehdytysmalli huomioi työsuhteen alkuun vaadittavat seikat, ei se kuitenkaan ota huomioon eri yksiköiden ja työnkuvien yksityiskohtaisia tarpeita perehdytyksen suhteen. Etenkin yksikön toimiala huomioiden kysyntää on myös yksikkökohtaiselle, huomattavasti yksityiskohtaisemmalle perehdytykselle.

Perehdytyksen aikana täytettävä yhdistetty konekohtaisen perehdytyksen tukilomake ja käyttö lupa, johon on eritelty koneen käyttöön sisältyviä eri osa-alueita voi tuoda lisäarvoa myös osaamisen kehittymisen ja kohdentamisen seurannan apuvälineenä siten, että aina uuden osion perehdytyksen saaneen kuljettajan tiedot päivitetäisiin yrityksen HR-järjestelmään, josta tiedot olisivat helposti saatavilla tarvittaessa. Tämän lisäksi muistilista voisi toimia myös jäsentelyn apuvälineenä niin perehdyttäjälle, kuin perehdyttävällekin. Osamista ja välitavoitteiden seuranta voidaan harjoittaa esimerkiksi perehdytyksen tukilomaketta apuna käyttäen. Välitavoitteet voivat konkreettisella tasolla olla esimerkiksi tietyn kone tyyppin ja sen lisälaitteiden käytön sujuva hallinta tai joidenkin tiettyjen perehdytyslomakkeen sisältämien osa-alueiden parantaminen.

Laadittu perehdytysohjelma sisältää elementtejä niin vierihoito-, malli-, kuin laatuperehdyttämisestäkin (Kupias & Peltola, 2009) kallistuen kuitenkin selkeästi viimeisimpään.

Myös tutkimuksen teoreettinen osuus tukee työturvallisuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakastyytyvyyden näkökulman huomioivan, yksikkökohtaisen perehdytysohjelman luomista. Kurottajapalveluiden tapauksessa yksikkökohtaisen perehdytyksen tulisi haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella koostua seuraavista osakokonaisuuksista:

- Riittävä tukimateriaalin määrä
- Perehdytys organisaation ja yksikön toimintaan
- Kone- ja lisälaittekohtainen työnopastus varikkoalueella ja asiakastyönä

Näen perehdytyksen ihan pragmaattisesti lain kannalta. Perehdytys on välttämättömyyksiä ja se sisältää paljon velvoitteita työnantajalle. Työntekijän oikeusturvan

kannalta on tärkeää, että hänet perehdytetään kunnolla. Arvelisin, että monella esimiehelläkin on epäselvyyksiä koskien omaa vastuutaan perehdytyksen järjestämisessä. On tärkeää, että me Yritys X:ssä tuemme sitä, että perehdyttämistä ei tarvitse jokaisen keksiä itse, vaan siihen löytyisi valmis sapluuna. (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018)

Koska työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan kirjallista lupaa tietyn tyyppisen koneen käytölle, löytyy Yritys X:ltä lupalomake, josta käyvät ilmi esimerkiksi työntekijän hallitsemat henkilönostimet, trukit, autonostimet ja saksilavat. Kurottajille ei tässä vaiheessa vielä ole vastaavaa lomaketta, joten sellainen olisi laadittava. Esimiehen tulee valtuuttaa henkilöt, jotka voivat todentaa työntekijöiden osaamisen (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018).

Myös kuljettajien ja ajojärjestelijöiden kanssa käymieni keskustelujen pohjalta olisi syytä laatia tämänkaltainen lomake, josta ilmenisivät kaikki tärkeimmät kurottajan kuljettajan työssä vaadittava osaaminen koskien koneen hallintaa, sen päivittäistarkastuksia, työmaalla suoritettavia ylläpitotoimenpiteitä, sekä koneen valmistelua kuljetuskuntoon.

Yleisellä tasolla yrityksen organisaation perehdyttäminen on tiivistetty kaksi kertaa vuodessa järjestettäviin perehdytyspäiviin, johon kaikille uusille työntekijöille tulisi varata kunkin työntekijän työnkuvan määrittelemiin aikatauluihin soveltuva aika. Tilaisuuden ajatuksena on luoda yrityksestä kokonaiskuva uudelle työntekijälle pelien ja eri toimintojen edustajien esittelyiden avulla. (Henkilöstöasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018)

Perehdytysvastuu voidaan jakaa eri henkilöiden kesken Yritys X:n perehdytys suunnitelman väliotsikoiden mukaisesti. Esimerkiksi yrityksen toimintaan, työnopastukseen ja työturvallisuusasioiden perehdyttämiseen voidaan nimetä eri henkilöitä. (Työsuojeluasioista vastaavan toimihenkilön haastattelu 8.3.2018)

Perehdytyksestä organisaation ja yksikön toimintaan osan hoitaa kuljettajan lähiesimies. Lähiesimies opastaa organisaation ja yksikön toimintaan ja huolehtii työhön valmistavista toimenpiteistä, joita ovat esimerkiksi ajan varaaminen työhöntulotarkastukseen ja huume testiin, henkilökohtaisten suojavarusteiden järjestäminen, sekä ajan varaaminen organisaation perehdytyspäiville.

Kone- ja lisälaittekohtaisesta työnopastuksesta huolehtii nimetty työnopastaja, jolla on riittävä kokemus ja työnopastajan työtä ajatellen riittävät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitoihin on kiinnitettävä huomiota.

Oppimistavat vaihtelevat yksilöittäin: Siinä missä yksi oppii seuraamalla, toinen saattaa oppia parhaiten tutustumalla oppimismateriaaleihin ja kolmas kokeilemalla asioita käytännössä. Vaikka perehdytystapa pitää olla yrityksen toimintakonseptin kanssa linjassa, on sitä oltava mahdollista muokata perehdytettävän tarpeisiin soveltuvaksi. (Kupias & Peltola 2009, 70-71)

Perehdytettävälle voi koota tietopaketin, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta-, ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Myös perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat. Perehdyttämisohjelman kustakin osa-alueesta tulee etukäteen miettiä, kuka on vastuussa sen toteutumisesta. Myös tiedon perillemenon varmistamiseksi asioihin tulee palata useamman kerran ja antaa aikaa kysymysten esittämiselle ja niihin vastaamiselle. (Österberg, 2009, 109)

Työnopastus etenee työnopastuksen tukilomakkeen jäsentelyä mukaillen. Ajatuksena on, että uudelle kuljettajalle taataan valvotuissa olosuhteissa mahdollisuus harjoitella koneen käyttöä ja sen toimintoja mahdollisimman monipuolisesti ns. testiradalla, joka sijaitsee kurottajapalveluiden päävarikon yhteydessä. Testiradaksi soveltuu esimerkiksi varikkoalueen konttivaraston tuntumassa oleva tila, sekä purku- ja lastausharjoituksia ajatellen kuljetuskaluston kuormatilat. Kuljettaja, jolla ei ole aiempaa kokemusta kyseisenkaltaisella työkoneella työskentelystä, harjoittelee ensimmäiset päivät jäykkärunkoisella kurottajalla. Kun osaamisen katsotaan olevan riittävällä tasolla, siirrytään työnopastajan ohjauksella ympäröivän kurottajan käyttöharjoituksiin ja tätä kautta myöhemmin työmaaolosuhteissa tapahtuvaan, valvottuun harjoitteluun. Työmaaolosuhteissa tapahtuvasta harjoittelusta on sovittava erikseen tilaaja-asiakkaan kanssa. Työnopastajan rooli tukihenkilönä voidaan säilyttää uuden työntekijän työuran alkuvaiheessa, jotta työyhteisöön sisään pääseminen helpottuisi. Tämä myös nopeuttaa tiedonkulkua verrattuna nykyiseen tilanteeseen, jossa kuljettaja on usein yhteydessä ajojärjestelijään. Tämänkaltainen toiminta vaikeuttaa niin kuljettajan kuin ajojärjestelijänkin työstä suoriutumista ajan kuluessa sen pohjimiseen, kuka olisi oikea henkilö opastamaan työntekijää. Tämä puhuu osaltaan myös yksikön sisäisen, selkeän yhteystietoluettelon, josta käyvät ilmi eri koneisiin perehtyneiden henkilöiden yhteystiedot, puolesta.

Perehdytysohjelma rakentuu ensisijaisesti henkilöstön haastatteluiden ja esimiestyötä si-
vuavan kirjallisuuden pohjalle. Toisaalta, monin paikoin on voitu hyödyntää oman jo

olemassa olevan toimialaosaamisen lisäksi esimerkiksi yrityksen muiden osastojen yleis-
mallisia perehdytysmateriaaleja laaditun perehdytysohjelman rakenteen jäsentelyn apuna.

Laaditun perehdytysohjelman yhtenä tärkeimpänä osa-alueena voidaan pitää perehdytyk-
sen teoriaosuutta. Teoriaosuus koostuu uusille kuljettajille pidettävästä 101-sivuisesta dia-
esityksestä havainnekuvineen ja selostuksineen. Kuvamateriaali on kerätty pääasiallisesti
vieraillemalla työmailla kevättalven 2018 aikana. Kirjallinen materiaali pohjautuu lainsää-
däntöön, omaan havainnointiin kurottajankuljettajan roolissa vuosien 2016 ja 2018 välillä,
sekä esimerkiksi vierailuihin koneiden maahantuojien luona (esim. Manitou-kurottajien
maahantuoja MN-Liftek, jossa kävin selvittämässä varalaskujärjestelmän toiminnan laa-
tien samalla aiheesta kuvallisen ohjeistuksen). Materiaali koostuu seuraavista osa-alu-
eista:

- Johdatus yrityksen ja kurottajapalveluiden toimintaan
- Työturvallisuus
- Työturvallisuus henkilönostoissa
- Kuljettajan suorittamat määräaikaistarkastukset ja ylläpitotoimenpiteet
- Kurottajatyypit
- Lisälaitteet ja niiden käyttö

Perehdytyksen teoriaosiossa käydään läpi Yritys X:n päätoiminnot, tuotteet ja palvelut pin-
tapuolisesti. Oletuksena on, että tämän lisäksi työnantaja ohjeistaa uutta työntekijää yri-
tyksen toimintaan liittyvissä asioissa, varaa tälle ajan lääkärintarkastukseen, perehdytys-
päiville ja järjestää kulkuluvat, työssä tarvittavat henkilökohtaiset varusteet, Valtti-kortin ja
tarvittaessa muut työssä tarvittavat kortit, kuten esimerkiksi Tieturva1 -kortti.

Työturvallisuus-osiossa käydään läpi työhön liittyviä riskitekijöitä. Aihealueina ovat mm.
koneiden, lisälaitteiden ja nostoapuvälineiden tarkastukset ja niiden hylkäysperusteet.
Henkilönostojen turvallisuudelle on oma osionsa, sillä tähän mennessä on usein ollut epä-
selvää siitä, kuinka henkilönostoissa tulisi toimia.

Käytännön harjoittelussa henkilönostokori kytketään oikein koneeseen ja uuden työnteki-
jän kanssa kokeillaan henkilönostokorin käyttöä. Uuden työntekijän kanssa käydään kohta
kohdalta läpi teoriassa ja käytännössä koneiden määräaikaistarkastuskohteet, joita voivat
olla esimerkiksi puomisto, kääntökehä, tukijalat, jarrut, hallintalaitteet, renkaiden kunnan
todentaminen, näkyvät johtosarjat, sekä johto- ja letkuliitokset. Tämä vähentää huollon

tarvetta, mutta on yhtä lailla tärkeä turvallisuustekijä esimerkiksi siksi, että koneen lähes kaikki toiminnot ovat riippuvaisia sähkönsaannista.

Eri kurottajatyyppeiden eroavaisuudet ja käyttötarkoitus käydään läpi. Kurottajiin kytkettäviä lisälaitteita ja niiden käyttökohteita käydään läpi niin teoria-, kuin käytännönkin tasolla ensin suljetussa ympäristössä ja myöhemmin työmaaolosuhteissa työnopastajan valvomana ja ohjeistamana.

Edellä mainitut osa-alueet käydään läpi ensin laaditun teoriapaketin muodossa. Sopivia paikkoja teoriaosuuden läpikäymiselle ovat esimerkiksi toimipisteiden yhteydessä sijaitsevat neuvotteluhuoneet. Osa-alueita kerrataan koko perehdytyksen ajan ja perehdyttäjät käyvät niistä perehdytettävän kanssa jatkuvaa keskustelua. Perehdytyksen loppuvaiheessa, n. 2 viikkoa työsuhteen aloittamisesta (ohjeellinen aika) käydään perehdytyksen palautekeskustelu, perehdytettävän, perehdyttävän, sekä perehdytettävän esimiehen kanssa. Palautekeskustelun tarkoituksena on kartoittaa osaaminen ja selvittää esimerkiksi, millaisia toiveita perehdytettävällä on työnsä suhteen tulevaisuudessa.

Samaa rakennetta mukaillen on laadittu myös perehdytyksen muistilista, joka toimii viime kädessä Työturvallisuuslain edellyttämänä työnantajan myöntämänä kirjallisena koneenkäyttölupana, sekä uusille kuljettajille jaettava kirjallinen tukimateriaali, jota voidaan käyttää muistin tukena työmaalla; oli kyse sitten huoltokohteista tai konetyölistan täytöstä. Myös perehdyttäjälle laadittu opas, joka noudattaa viiden askeleen mallia (Vartiainen, Teikari, Pulkkis, 1989) hyödyntää samaa aineistoa, kuin edellä mainitut tukimateriaalit.

Empiirisenä aineistona käytettiin joitain osin yrityksen intranetistä löytyviä materiaaleja, mutta perehdytyksen teoriamateriaalin pohjalta laadittu, kirjallinen materiaali on uuden kuljettajan kannalta tärkein muistin apuväline hänen työskennellessään itsenäisesti työmaalla. Materiaali sisältää esittelyn lisälaitteista, koneiden tarkastuskohteet, sekä ohjeistukset tuntilista- ja konetyölistakäytännöistä.

Lisäksi perehdyttäjälle on erikseen laadittu tukimateriaali, joka käsittelee pintapuolisesti Yritys X:n perehdytysprosessin, viiden askeleen mallin (Vartiainen, Teikari, Pulkkis, 1989) perehdytyksen jäsentelyn helpottamiseksi ja ohjeelliset aikataulut kunkin perehdytyksen osa-alueen suorittamiseksi. Materiaalissa käydään läpi myös sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Koulutusosastolle laadittu materiaali

Edellä mainittuja materiaaleja on hyödynnetty myös laadittaessa yrityksen koulutusosastolle oma materiaalinsa, jonka pohjalta yrityksessä on lanseerattu ulkopuolisten asiakkaiden käyttöön tarkoitettu kurottajakoulutus. Tämä osaltaan osoittaa tutkimuksen käytettävyyden varsin hyväksi. Koulutusosaston edustajan (Puhelinkeskustelu 8.10.2018) mukaan perehdytysohjelman pohjalta heille räätälöity koulutusmateriaali on otettu käyttöön ja ensimmäiset ulkopuolisille asiakkaille järjestetyt koulutukset on pidetty hyvin tuloksin. Materiaali on laadittu pääasiallisesti yhtä aikaa henkilöstön koulutusmateriaalin laadinnan kanssa. Materiaali sisältää sähköisen perehdytysmateriaalin, asiakkaille jaettavan kirjallisen materiaalin, sekä kirjallisen kuljettajakokeen. Koulutusosaston edustajan kanssa on oltu yhteydessä koko toiminnallisen prosessin ajan, jolloin saman materiaalirungon pohjalta ollaan voitu laatia niin kurottajapalveluiden, kuin koulutusosastonkin käyttöön soveltuvat materiaalit.

5.4 Perehdytysohjelman pilotointi

Kesän 2018 aikana kurottajapalveluille rekrytoidut henkilöt koulutettiin kurottajapalveluiden eri toimipisteissä laadittua perehdytysohjelmaa käyttäen. Perehdytyksen aikana kuljettajien kanssa pyrittiin käymään jatkuvaa keskustelua työn eri osa-alueista. Uutta perehdytyksen osa-aluetta läpikäydessä kuljettajaa usein pyydettiin analysoimaan työvaihetta ja omaa osaamistaan. Tällä oli viime kädessä mahdollisia vaikutuksia ammatillisen itsetunnon kehittymisessä. Asiakkailta saatu palaute perehdytysohjelman läpikäyneiden kuljettajien osaamisesta on ollut pääasiallisesti positiivista. Toimin itse kouluttajan roolissa valtaosassa tapauksista. Tulevaisuutta ajatellen perehdytystä voisi tehostaa siten, että lähtökohtaisesti uusi kuljettaja koulutetaan kahden yleisimmän koneen käyttöön käsiteltävyydeltään helpoimmaksi katsotusta (Manitou) aloittaen. Tämän lisäksi joitakin osioita voitaisiin poistaa perehdytyksen viime kädessä ajolupana toimivasta perehdytyksen tukilomakkeesta. Tästä esimerkkinä kauhankäyttö, joka ympäröivien kurottajien tapauksessa on verrattain harvoin käytössä oleva lisälaitte. Vaikka yhtenä ohjaavana elementtinä tutkimuksessa oli motivoimisenäkökulma, olisi siihen jatkossa syytä kiinnittää yksilötasolla enemmän huomiota. Tämä koskee myös jo työsuhteessa pidempään ollutta henkilöstöä.

Kuljettajien esimiehen kanssa käyty loppukeskustelu

Perehdytysohjelmalla on ollut selkeä vaikutus kurottajapalveluiden toimintaan. Uusi henkilöstö voidaan turvallisesti laskea työmaalle, sillä he tuntevat koneen ja sen toiminnot jo valmiiksi sinne lähtiessään. Ensimmäisillä työmaalla suoritettavilla asiakastoilla on nykyään aina mukana vanhempi kuljettaja, jotta voidaan varmistua siitä,

että työt sujuvat oikealla tavalla. Kokeneemman kuljettajan läsnäolo edesauttaa osaltaan myös positiivisen me-hengen syntymistä työyhteisössä.

Vahinkoja ja läheltä piti -tilanteita sattuu niin uusilla, kuin vanhoillakin kuljettajilla. Toivoisin, että perehdytysohjelma vaikuttaa tulevaisuudessa siten, että henkilöstön vaihtuvuus saadaan kuriin. Perehdytetyillä kuljettajilla on lähtökohtaisesti parempi osaaminen pohjalla aikaisempaan malliin verrattuna. Uskoisin, että tällä on positiivisia vaikutuksia motivaatioon henkilöstön ollessa varmempia osaamisestaan. Vikatilanteita on ollut aikaisempaan nähden vähemmän, kun henkilöstöllä on tiedossaan, miten esimerkiksi koneiden lisälaitteet kytketään ja miten niitä käytetään. Perehdytysohjelmasta on saatu uusilta kuljettajilta positiivista palautetta. Heitä voisi tulevaisuudessa haastatella enemmänkin koskien saatua perehdytystä. Kuulemani perusteella kokemukset ovat olleet hyviä.

Koska perehdytyspaketissa käydään esimerkiksi päivittäishuollot ja ylläpitotoimenpiteet melko perusteellisesti läpi, ovat kuljettajat aikaisempaa paremmin selvillä omaan työtehtäväänsä liittyvistä toimenpiteistä. Tällä on ollut myös vaikutuksensa kauemman aikaa työsuhteessa oleviin kuljettajiin siten, että aiempaa aktiivisemmin ollaan yhteydessä esimerkiksi huoltomieheen ja tilataan kulloinkin tarvittavia tarvikkeita, kuten esimerkiksi puomirasvaa. Kommunikaatiota ollaan siis saatu parannettua, eikä esimiehen tarvitse toimia kuljettajien ja huollon välikätenä yhtä intensiivisesti, kuin aiemmin. Toisin sanoen oma-aloitteisuus kuskien keskuudessa on parantunut perehdytysohjelman myötä. Perehdytysohjelman elementtejä voitaisiin tulevaisuudessa soveltaa myös muissa HR-prosessin vaiheissa. Mitä enemmän jo haku-prosessin aikana jaetaan tietoa työstä ja toimenkuvasta, sitä paremmin saadaan epäsovivat hakijat karsittua pois. Työhaastatteluissa niin ikään voitaisiin jatkossa esittää tarkentavia tietoja hakijalle kurottajankuljettajan työstä perehdytysmateriaalia apuna käyttäen. Perehdytysohjelmasta on ollut äärettömän suuri apu työyhteisölle. Yhtenä vaikutuksena ohjelma on luonut uusille kuljettajille uskoa omaan tekemiseensä. Tähän liittyy tunne, että heistä välitetään ja heillä on riittävät pohjatiedot omaavina mahdollisuus päästä suorittamaan töitään turvallisesti. (Kuljettajien esimiehen kanssa käyty keskustelu 20.9.2018)

6 JATKOTUTKIMUSKOHTEET JA POHDINTA

Esimerkiksi rakennusalan yritys YIT:n käytössä oleva digitaalinen perehdytys on sisällöltään ja visuaaliselta ulkoasultaan moniin perinteisiin rakennusliikkeiden käyttämiin, työmaakohtaisiin perehdytyksiin nähden onnistunut kokonaisuus, jossa perehdytettävä sen sijaan, että hänelle kerrottaisiin kaikki valmiiksi, joutuu itse käymään läpi perehdytyksen vaihe vaiheelta. Näin ollen perehdytyksen taso ei myöskään ole riippuvainen perehdyttäjistä. Tulevaisuuden tutkimuskohteena voidaan pitää, missä määrin ja mitä perehdytyksen osa-alueita voitaisiin viedä digitaalisempaan suuntaan.

Aliurakointiin perustuvassa toimintamallissa perehdyttäminen on voinut tarkoittaa samalle työntekijälle jopa kymmeniä perehdytyskertoja vuodessa. Perehdytysten taso on myös vaihdellut paljon (Törmänen, 2017)

Yhtenä jatkotutkimuskohteena voidaan pitää sitä, voisiko joitakin laaditun perehdytysohjelman elementtejä siirtää sellaisenaan tai sovellettuna rekrytointiprosessin aikaisempiin vaiheisiin. Esimerkiksi työpaikkailmoituksia laadittaessa tai osakokonaisuuksien jäsentelyn apuna työhaastattelutilanteissa voitaisiin mahdollisesti käyttää perehdytysohjelman rakennetta sen tähän mennessä todetun laajan sovellettavuuden johdosta. Tämän lisäksi empiirisenä materiaalina voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutuksista tähän mennessä kerättyjä kokemuksia. Perehdytysohjelmaa voisi jatkossa kehittää entistä yksilölähtöisempään suuntaan siten, että perehdyttäjät ottaisi aktiivisesti osaa työhaastattelutilanteeseen. Näin perehdyttäjällä olisi jo alussa riittävät uutta työntekijää koskevat pohjatiedot, joka poistaisi uutta työntekijää koskevan kartoitusvaiheen suorittamisen useaan otteeseen.

Perehdytysohjelman laadinnan pääpaino oli riittävän ammatillisen osaamisen varmistamisella. Tulevaisuuden jatkotutkimuskohteena voidaan pitää tässäkin tutkimuksessa ohjaavana elementtinä toiminutta henkilöstön motivointia. Vaikka laadittu perehdytysmalli sisältää kuljettajan, esimiehen ja perehdyttäjän välisen palautekeskustelun, vaatisi se vielä rakenteellista yhdenmukaistamista. Tämän lisäksi motivaatittekijöihin tulisi paneutua tarkemmin. Se, miten esimerkiksi palautekeskusteluja voitaisiin yksikössä yleisestikin kehittää, voidaan pitää niin ikään jo saatujen haastatteluvastausten perusteellakin yhtenä jatkotutkimuskohteena.

Tutkimukselle on ollut selkeä tarve ja perehdytysohjelman saama vastaanotto on ollut pääasiallisesti positiivinen. Tutkimuksen aiheen ja lopputuloksen voidaan katsoa olevan relevantteja, sillä tässä vaiheessa tutkimuksen tuloksena laadittua materiaalia on voitu tai tullaan jatkossa käyttämään esimerkiksi myynnin tukimateriaalina, sekä yrityksen ulkopuolisten asiakkaiden koulutuksissa.

Koska olen itse työyhteisön täysivaltainen jäsen, voi tällä olla mahdollisia vaikutuksia tutkimuksen reliabiliteettiin verrattuna tilanteeseen, jossa täysin ulkopuolinen henkilö olisi laatinut tutkimuksen. Edukseni voidaan katsoa esimerkiksi helpompi keskusteluyhteyden muodostaminen eri sidosryhmien edustajien kanssa, vapaa pääsy yrityksen intranettiin, sekä tuntemus toimialaa kohtaan. Ulkopuolisen tutkijan kohdalla esimerkiksi haastatteluvastaukset olisivat saattaneet olla sisällöllisesti nykyiseen verrattuna eriäviä. Tutkimuksen aiheen ja lopputuloksen voidaan katsoa olevan relevantteja myös siksi, että tutkimuksen tuloksena laadittua materiaalia on voitu tai tullaan jatkossa käyttämään esimerkiksi myynnin tukimateriaalina, sekä yrityksen ulkopuolisten asiakkaiden koulutuksissa.

7 YHTEENVETO

Alkuvuodesta 2018 alkaneen opinnäytetyön lähtökohtana oli kurottajapalveluiden osalta puutteellinen perehdytys. Tästä johtuen valmista, sellaisenaan hyödynnettävissä olevaa materiaalia oli saatavilla varsin niukalti. Ohjaavina elementteinä perehdytysohjelmassa olivat aiempaan verrattuna yksityiskohtainen työnopastus, sekä työntekijän motivaatioon vaikuttavien seikkojen huomioiminen. Nämä kaksi osatekijää eivät ole erillisiä kokonaisuuksia, sillä niiden voidaan vaikuttavan toisiinsa esimerkiksi siten, että onnistuneella työnopastuksella voidaan vähentää uuden työntekijän stressitekijöitä ja hän tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön jo työsuhteen alkumetreiltä lähtien. Sama pätee myös päinvastaisessa järjestyksessä, sillä mikäli työntekijälle taataan verrattain stressivapaa oppimisympäristö, on todennäköisyys sille, että työnopastuksessa läpikäytyt perehdytyksen osa-alueet jäävät tämän mieleen vaivattomammin.

Vuoden 2018 kesän aikana olemme päässeet pilotoimaan laadittua perehdytysohjelmaa eri toimipisteissä. Saadut kokemukset ovat arvokkaita tulevan jatkokehityksen – ja tutkimuksen kannalta. Laaditun perehdytysmallin mukaisesti on kesän aikana koulutettu seitsemän uutta työntekijää, joista kuuden on katsottu soveltuvan kurottajankuljettajan työtehtävään. Yksityiskohtaisen perehdytyksen ja työnopastuksen voidaankin katsoa täydentävän rekrytointiprosessia perehdyttäjän tehdessä jatkuvaa havainnointityötä liittyen esimerkiksi perehdytettävän ammatilliseen ja toimialaosaamiseen, sekä niiden kehittymiseen perehdytysprosessin aikana. Tässä kohtaa puolestaan korostuu perehdyttäjän soveltuvuus tehtäväänsä ennen kaikkea tämän sosiaalisten ja pedagogisten taitojen osalta.

Vaikka huonosti hoidettu perehdytys vaikuttaa tapaturma-alttiuden ja työn hidastumisen muodossa negatiivisesti työmotivaatioon, ei hyvästäkään perehdytyksestä sinällään voida puhua pitkäkestoisena motivaatiotekijänä, vaan pikemminkin hygienia- ja turvallisuustekijänä, jota ilman on vaikea saada aikaan pysyviä muutoksia toimintaan. Kurottajankuljettajan itsenäinen työnkuva puhuu sen puolesta, että aiemmin esiteltyjen sisäisen motivaation elementtien soveltaminen työhön olisi täysin mahdollista. Koska työ on itsenäistä, luo se pohjan sille, että riittävän tietotaitotason omaava kuljettaja voi kehittää työstään hyvinkin omannäköisensä. Uusille kuljettajille tämä on hyvä tehdä selväksi ja sisäistä motivaatiota käsitelläänkin perehdyttäjän ohjeistuksessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy. [viitattu 12.5.2018]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JAJ-BBXXTBFACG#kohta:1>

Ahokas, L., Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Käsitteet ja perehdyttämisen vaiheet [viitattu 4.5.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Ahola, T., Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus. Helsinki: Bookwell Oy

Finlex. Valtioneuvoston asetus työvälaineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta. 400/2008. Finlex. [viitattu 7.4.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2008/20080400>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys [viitattu 7.5.2018] Haettu: <https://www.researchgate.net/publication/238775926/download>

Hietala, H., Hurmalainen, M., Kaivanto, K. 2015. Työsuojeluvastuuopas. Alma Talent Oy ja Lakimiesliiton Kustannus [viitattu: 8.5.2018]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBXXBTABFEC#>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. [viitattu: 15.5.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAB-BIXGTF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAB-BIXGTF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy [viitattu 29.4.2018] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4))((20)

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.

Magni Telescopic Handlers. 2018. RTH 5.35 -esite [viitattu 4.3.2018]. Saatavissa: <http://www.magnith.com/getattachment/Prodotti/Gamma/RTH/Modelli/RTH-5-35S/5-35-S-REV06-Finnish.pdf.aspx>

- Manka, M.L, Manka, M. 2016. Työhyvinvointi Alma Talent Oy [viitattu 9.5.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)
- Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. [viitattu 6.5.2018]. Saatavissa https://www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F., Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy [viitattu 12.3.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4))((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)
- Mikkola, T. 2013. Proaktiivinen käyttäytyminen organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto [viitattu 14.9.2018]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94732/GRADU-1386750812.pdf>
- Neuvonen, M. 2014. Päätä viisaasti. Alma Talent Oy [viitattu 5.8.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/DABBXXBTAFEFJ#kohta:Esipuhe\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/DABBXXBTAFEFJ#kohta:Esipuhe((20)
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Alma Talent Oy [viitattu 4.5.2018]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CAEBCXJTFF#kohta:1>
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent Oy [viitattu 1.5.2018]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CAJBCXDTEB#>
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma Talent Oy [viitattu: 9.5.2018]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#>
- Pentikäinen, Markku (2009). Ensiaskeleet esimiehenä [viitattu 28.4.2018] Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/DAEBCXJTFF#kohta:1>
- Puusniekka, A., Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu: 4.7.2018]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2003. UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University [viitattu 9.5.2018]. Haettu: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työlainsäädäntö. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <http://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työsuojeluhallinto 2013. Käyttöasetuksen soveltamissuosituksia. Aluehallintovirasto [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Käyttöasetuksen_soveltamissuosituksia_TSO_47.pdf/4490dcb2-e167-446a-b25a-83bcdbda1f92

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Finlex. [Viitattu 1.4.2018]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P24>

Törmänen, E. 2017. Digitaalinen perehdytys toimii työmailla – ”Työntekijät varmempia ja motivoituneita”. Tekniikka & Talous 7.9.2017. [viitattu 10.9.2018] Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/rakennus/digitaalinen-perehdytys-toimii-tyomaillya-tyontekijat-varmempia-ja-motivoituneita-6674611>

Valtioneuvoston asetus työvälaineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta. 1101/2010. Finlex. [viitattu 3.4.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101101>

Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopetus. Espoo: Otakustantamo.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Kuljettajille suunnatun teemahaastattelun apukysymykset

- 1. Koetko perehdytyksen aikana saaneesi riittävän opastuksen organisaation ja oman yksikkösi toimintoihin? Onko sinua tiedotettu perehdytyspäivistä? (organisaation perehdytys kuuluu hoitaa perehdytyspäivien kautta). Miten jatkossa asia mielestäsi tulisi hoitaa?**
- 2. Koetko perehdytyksen aikana saaneesi riittävän opastuksen työtehtäviisi? Mitä perehdytys on sisältänyt? Miten jatkossa asia mielestäsi tulisi hoitaa?**
- 3. Minkälaista perehdytystä olet saanut koneiden, lisälaitteiden ja nostoapuvälineiden turvalliseen käyttöön? Miten asia tulisi jatkossa hoitaa?**
- 4. Miten näkisit parhaan mahdollisen työhönopastuksen tapahtuvan? Mitä toivoisit siihen sisällytettävän? Kuka/ketkä perehdyttävät (esimies, määrätty perehdyttäjä vai molemmat yhdessä)? Mitä konkreettisia keinoja tulisi käyttää? Missä perehdytyksen pitäisi tapahtua?**
- 5. Minkälaista palautetta olet saanut työstäsi työnantajan puolelta? Missä tilanteissa ja mistä asioista toivoisit jatkossa saavasi palautetta?**
- 6. Koetko yhteenkuuluvuutta työyhteisösi? Miten tämä näkyy?**
- 7. Koetko olevasi perillä omista työtehtävistäsi ja kokonaiskuvasta, johon oma työtehtäväsi liittyy? Ymmärrätkö oman työsi merkityksen?**
- 8. Voitko vaikuttaa työsi kulkuun siten, että tunnet tekeväsi asiat omista lähtökohdistasi? Miten?**

Liite 2. Toimihenkilöille suunnatun teemahaastattelun ohjaavia kysymyksiä

1. Mitä mieleesi nousee päällimmäisinä asioina, kun puhutaan perehdytyksestä?
2. Miten kuvailisit Yritys X:n ilmapiiriä perehdytyksen suhteen? Kannustaako työskentely-ympäristö omaehtoiseen oppimiseen ja molemminpuoliseen palautteenantoon perehdytysprosessin ja muutenkin työuran aikana?
3. Millä tavoin perehdytys Yritys X:ssä yleisesti toteutetaan. Mitä keinoja käytetään, kuka perehdyttää (hr, esimies, työsuojelu erillinen perehdyttäjä vai kaikkien yhteistyönä) ja miten perehdytyksen eri osa-alueet on jaettu eri henkilöille? Millaista yhteistyötä eri osastot tekevät?
4. Miten varmistutaan perehdyttäjän pätevyydestä tehtäväänsä (ammattillinen osaaminen, kokonaiskuvan hahmottaminen ja ennen kaikkea henkilökohtaiset ominaisuudet), eli millä kriteereillä perehdyttäjä valitaan ja miten varmistutaan perehdytyksessä oikeanlaisesta oppimisen ilmapiiristä.
5. Miten otetaan huomioon yksilöiden erilaiset oppimistavat (yksi oppii tekemällä, toinen näkemällä) - tehdäänkö ennen perehdytystä (esim. työhaastattelutilanteessa) perehdytettävästä esim. muistilista, jonka avulla voidaan painottaa tiettyjä asioita perehdytyksessä?
6. Millaisia tavoitteita perehdytykselle asetetaan. Onko perehdytysprosessissa selkeitä välietappeja omine tavoitteineen. Kuinka tätä valvotaan? kuinka voidaan varmistua, että työntekijä on sisäistänyt oppimansa?
7. Minkälaiset valmiudet perehdytyksen tarjotaan on jo talossa oleville työntekijöille? Esimerkkinä kurottajankuljettaja, jolla on kokemusta vastaavista tehtävistä, mutta eri konetyypillä?
8. Minkälaiset mahdollisuudet yksittäisellä Yritys X:n yksiköllä on vaikuttaa perehdyttämisen kulkuun ja rakenteeseen? Toteutetaanko esimerkiksi kirjallinen materiaali yhteistyössä markkinoinnin, HR:n ja työsuojelun kanssa? Onko sisältöön ja visuaaliseen ulkoasuun vaikuttamisen mahdollisuutta?