

PEREHDYTTÄMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN  
TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Viitasalo Mikko

Opinnäytetyö  
Tekniikka ja liikenne  
Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka  
Insinööri (AMK)

2019

Tekniikka ja liikenne  
Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka  
Insinööri (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Mikko Viitasalo	<b>Vuosi</b>	2019
<b>Ohjaaja</b>	Mikko Vatanen		
<b>Työn nimi</b>	Perehdyttämisen mallin kehittäminen toimeksiantajayrityksessä		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	41+2		

---

Opinnäytetyö tehtiin kohdeyritykselle, jossa toiminnan tasaisen kehittymisen myötä puheenaiheeksi on noussut uusien työntekijöiden perehdyttämisen nykytilanne. Opinnäytetyön toimeksiantaja on rakennustuotteita valmistava yritys, joka on perustettu 1960-luvulla. Yritys työllistää tuotantolaitoksillaan yli 100 henkilöä.

Työn tarkoituksena oli toimia esiselvityksenä kohdeyritykselle suunnatun uuden perehdyttämisen mallin käytännön toteutukselle, benchmarking-menetelmää hyödyntäen. Uuden mallin tavoitteena ei ollut tarjota yritykselle täysin valmista pakettia, vaan luoda kokonaisuus, joka jäsentää ja jalostaa valitun menetelmän avulla hankittua tietoa ja toimintamalleja yrityksen hyödynnettäväksi. Käytännön kehitystyö toteutettiin haastattelemalla vertailukohteiksi valikoituneita yrityksiä, tavoitteena saada luotua parannuksia omaan toimintaan.

Yrityksen perehdyttämisen nykytilasta saatiin selkeä kuva ja kehittämisen tuloksena saatu uusi perehdyttämisen malli antaa yritykselle suunnan ja vinkkejä perehdytystyön kehittämiseen.

Technology, Communication and Transport  
Degree Programme in Civil Engineering  
Bachelor of Engineering

---

<b>Author</b>	Mikko Viitasalo	<b>Year</b>	2019
<b>Supervisor</b>	Mikko Vatanen		
<b>Subject of thesis</b>	Developing a Model of Induction for the Commissioner		
<b>Number of pages</b>	41+2		

---

This thesis was commissioned by a company where the current situation of inducing new employees had become topical. The company manufactures construction products and it was founded in the 1960s. The company employs more than 100 people in its factories.

The purpose of this thesis was to clarify the practical implementation of the new induction model for the company using the benchmarking method. The goal of the new model was not to provide the company with a complete design, but to create an entity that processes the information and the operating models acquired by the chosen method to utilize the company. The practical development work was carried out by interviewing the selected companies aiming to create improvements to their own activities.

The result was an overview of the state of induction. The new induction model resulting from the development gives the company direction and tips for the developing induction work.

Key words

employee induction, benchmarking

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUSONGELMA .....	6
2.1 Työn taustaa .....	6
2.2 Työn tavoite ja rajaus.....	7
2.3 Perehdyttäminen kohdeyrityksessä .....	8
3 PEREHDYTTÄMINEN .....	10
3.1 Perehdyttämisen määritelmä .....	10
3.2 Perehdyttäminen ja vastuut .....	11
3.3 Sähköinen perehdyttäminen .....	12
3.4 Perehdyttämisen kehittäminen ja seuranta .....	13
4 BENCHMARKING .....	14
5 HAASTATTELUT.....	16
5.1 Haastattelututkimus .....	16
5.2 Haastattelujen suorittaminen .....	17
5.2.1 Haastattelu: elementtitehdas .....	19
5.2.2 Haastattelu: rakennusliike .....	21
5.2.3 Haastattelu: perehdytykseen erikoistunut yritys .....	23
6 TULOKSET.....	26
6.1 Tutkimuksen onnistuminen .....	26
6.2 Hyödynnettävät ideat .....	27
6.3 Uusi perehdyttämisen malli.....	29
6.3.1 Rekrytointivaihe.....	31
6.3.2 Perehdytyksen ensimmäinen vaihe.....	32
6.3.3 Perehdyttämisen toinen vaihe .....	33
6.3.4 Työhön opastaminen.....	34
6.3.5 Seuranta ja palautteen ottaminen.....	34
6.3.6 Uutta mallia tukevat toimenpiteet .....	35
6.3.7 Alihankkijoiden perehdyttäminen.....	35
7 POHDINTA.....	37
LÄHTEET.....	39
LIITTEET .....	41

## 1 JOHDANTO

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijä ennen uuden työtehtävän aloittamista (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14 §). Selvää on, että vaatimusten täyttämisen lisäksi työnantaja voi laadukkaalla, järjestelmällisellä ja pitkäjänteisellä perehdyttämisen avulla säästää kustannuksissaan sekä lisätä kilpailukykyään muihin vastaaviin toimijoihin nähden. Kasvavan yrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämisen hallinta ja sen tehostaminen onnistuvat helposti osastokohtaisesti, mutta erilaisten tyylien hallinta voi olla hajallaan ja erilaista osastojen välillä. Perehdyttämisen tasalaatuisuuden hallitseminen ilman luotua prosessikuvaajaa voi olla haastavaa. Kun yritykselle luodaan perehdytykselle yhtenäinen ja hallittu malli, on sen mukaisesti myös helppo opettaa vanhempia työntekijöitä aina laitteiden ja käytänteiden uusiutuessa. Hyvin todennäköistä on myös se, että yritys saisi keskitetystä ja yhteisesti laaditusta perehdyttämisen mallista itselleen konkreettista, jopa taloudellista hyötyä.

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla tehtävistä koulutuksista. Onkin selvää, että laadukkaan perehdytyksen merkitys yksittäisen työntekijän työskentelymotivaatioon ja työturvallisuuteen on merkittävä. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys korostuu etenkin, kun töihin palkataan nuoria sesonkityöntekijöitä tai muista kulttuureista peräisin olevia henkilöitä. Perehdytysprosessi kokonaisuudessaan on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa tavoitteena on työntekijän tekemän työn tavoitteiden ja koko organisaation toiminnan ymmärtäminen. Lisäksi pyrkimyksenä on myös sellaisen sisäisen mallin luominen työntekijälle, jonka varassa hän voi työtehtävästään suoriutua. Tehokkaan perehdyttämisen avulla voidaan myös hyödyntää uuden työntekijän ”tuoreita silmiä”, ja löydetään parhaimmillaan niitä kehittämisen kohteita, joita vanhempien työntekijöiden on pitkään työtään tehneenä hankalampi havaita.

Tutkimusongelma koskee kohdeyrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen perehdyttämisen nykytilaa ja sen mallia. Tulosta voidaan käyttää hyväksi uuden perehdyttämisen vastaavan organisaation luomisessa ja sen toiminnan kehittämisessä.

## 2 TUTKIMUSONGELMA

### 2.1 Työn taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on rakennustuotteita valmistava yritys. Yrityksen toiminta alkoi 1960-luvulla. Vuosien myötä yritys on kasvanut isoksi tekijäksi omalla alallaan. Nykyisin tuotanto jakaantuu yrityksessä useampaan eri osastoon, useammalla eri paikkakunnalla. Työntekijöitä on yli 100 kpl, joista merkittävä osa alihankkijoita. Yrityksen palveluita hyödyntävät sekä rautakaupat että rakennustyömaat. Tuotannosta yli puolet menee vientiin.

Kuten kaikilla työpaikoilla, myös kohdeyrityksen organisaatiossa henkilöstö vaihtuu ja uusiutuu, samoin henkilöstöä saattaa siirtyä organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Kohdeyrityksessä on toiminnan tasaisen kehittymisen myötä noussut puheenaiheeksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen nykytilanne, joka on tämän opinnäytetyön tutkimusongelma. Pienemmissä ja keskisuurissa yrityksissä uusien työntekijöiden perehdytys on toteutettu usein ns. oman työn ohella, jolloin siihen käytettävä aika ja resurssit ovat rajallisia. Tästä syystä uusien työntekijöiden sisäänajoon ei usein ole mahdollista kiinnittää riittävästi huomiota ja kokonaisuutta kannattelevat toimenpiteet voivat jäädä toteuttamatta. Kohdeyrityksessä on osittain kasvettu jo yli oman työn ohella -periaatteesta, minkä avulla nykyistä perehdyttämisen mallia on ajettu eteenpäin. Tätä näkemystä tukee myös yrityksen tulevaisuuden kasvusuunnitelmat, tarvetta perehdyttämisen mallin päivittämiseksi nousee myös nykyisen johtamisjärjestelmän päivittämisen myötä. Kehittämistarpeen taustalla ovat myös nykyisen mallin tasalaatuisuuteen liittyvät ongelmat, kuten perehdytystulos.

Perehdyttämisen kehittämistä varten työkaluksi valittiin benchmarking, eli vertailukehittäminen. Benchmarking siksi, että hyviä käytäntöjä ja uusia toimintatapoja halutaan hakea mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Hyviä, muilla toimijoilla jo olemassa olevia käytäntöjä halutaan hyödyntää sen sijaan että kehitettäisiin kaikki itse alusta alkaen. Kohdeyrityksen perehdyttäminen ei sinänsä ole heikosti toteutettu, sitä vain halutaan kehittää.

## 2.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia esiselvityksenä kohdeyritykselle suunnatun uuden perehdyttämisen mallin käytännön toteutukselle. Mallin tavoitteena ei ole tarjota yritykselle täysin valmista pakettia, vaan luoda kokonaisuus, joka jäsentää ja jalostaa benchmarking-menetelmän avulla hankittua tietoa ja toimintamalleja ko. yrityksen hyödynnettäväksi. Uuden mallin myötä voidaan yhtenäistää ja vakiinnuttaa perehdyttämiseen liittyviä käytäntöjä sekä materiaaleja. Lisäksi saadaan kokemusta benchmarking-menetelmän käytöstä ja sen hyödynnettävyydestä muiden prosessien kehittämisessä. Yritys päättää esitettävän mallin mahdollisesta toimeenpanosta. Laadittava työ on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa on kehittävä ote.

Uuden perehdyttämisen mallin onnistumisen keskeisiksi tekijöiksi linjattiin seuraavat aiheet:

- pääsuuntien määrittely
- toteutusprosessin suunnitelmallisuus
- lopputuotoksen tarkoituksenmukainen toimivuus.

Muita yrityksen asettamia reunaehtoja voidaan löytää mm. budjettipuolelta. Mallin luominen ei sinänsä luo ylitsepääsemättömiä haasteita, sillä mallin soveltaminen käytännössä tai soveltamatta jättäminen on kohdeyrityksen päätettävissä. Tarkoitus on kuitenkin luoda mallista mahdollisimman toteutuskelpoinen sekä tilaajansa näköinen.

Kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytilan selvittämiseksi haastattelin yrityksen yhtä perehdytystä säännöllisesti suorittavaa työntekijää hänen omalla osastollaan. Haastateltava toimii yrityksessä osastopäällikkönä, joka on perehdyttänyt useampia uusia tuotannon työntekijöitä vuosittain. Työ rajattiinkin käsittelemään tuotannon työntekijöitä sekä tehdasalueella vierailevia ja työskenteleviä aliura-koitsijoita ja heidän työntekijöitään. Tavoitteena oli kuitenkin muotoilla malli helpoksi hyödyntää myös muilla osastoilla.

### 2.3 Perehdyttäminen kohdeyrityksessä

Uuden työntekijän perehdyttäminen aloitetaan, kun työntekijä aloittaa uuden työnsä. Työntekijän vastaanottaa ja perehdyttää kyseessä olevan osaston esimies, omalla osastollaan. Perehdyttäjä suorittaa perehdytyksen oman työnsä ohella. Perehdytyksessä käytetään apuna perehdytysmateriaalia, joka on muovautunut ajan saatossa nykyiseen muotoonsa. Perehdytysmateriaali on sekä sähköisessä että kirjallisessa muodossa, lähinnä erilaisina tiedostoina yrityksen verkkoasemalla. Erilaisia tiedostoja löytyy n. 30 kpl. Materiaali koostuu yrityksen esittelystä, erilaisista työsuhteasioihin, työturvallisuuteen ja etuuksiin liittyvistä asioista. Osa perehdyttäjästä saattaa hyödyntää osastollaan myös itse kokoamaansa perehdytyskansiota, johon on koottu tärkeimmät läpikäytävät asiat. (Kohdeyrityksen edustajan haastattelu 2018.)

Tilanteen kulkua seurataan itse luodun tarkastuslistan (Kuvio 1) avulla, joka koostuu yleisistä perehdyttämiseen liittyvistä aiheista asiakohdittain. Läpi käydyt asiat kuitataan hyväksytyiksi allekirjoituksilla sekä perehdyttäjän että perehdytettävän puolesta. Kun perehdytysmateriaalit on käyty läpi, siirretään työntekijä tulevalle työpisteelleen. Perehdytystilanteen pituuteen ja sujuvuuteen vaikuttavat perehdyttäjän työtilanne ja mahdollinen kiire, perehdytettävä voi joutua odottamaan hetken, jotta kiireellisimmät työt saadaan hoidettua alta pois. Alkuperehdytykseen on varattu aikaa n. 1–2 tuntia, loput opetellaan työtä tehdessä. Työsopimus kirjoitetaan yleensä aloituspäivänä. (Kohdeyrityksen edustajan haastattelu 2018.)

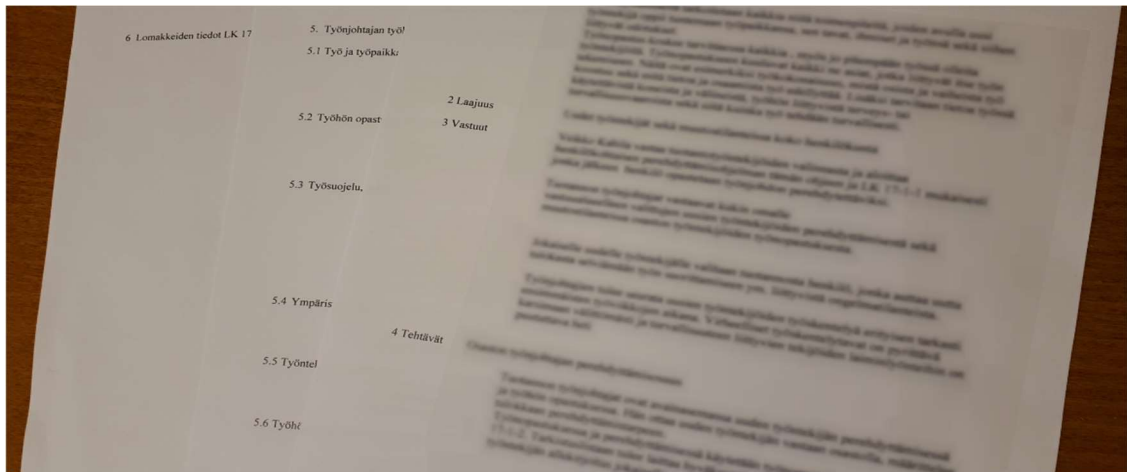
		Osasto: _____ Nimi: _____	
		Puhelinnumero: _____ Tehtävä: _____	
		Aloituspvm: _____	
		Perehdyttäjä	Työntekijän allekirjoitus
YLEISET ASIAT	Asia		
	Yleisesittelyt		
	- Osasto		
	- Tilat		
	- Yleinen tehdaskierros koko tehdasalueelle		
	Henkilöstö		
	- Esimiehet		
	- Edunvalvonta		
	- Omistajat		
	Hankinnat		
- Kulunvalvonta			
- Varusteet			
Toiminta hätätilanteissa			
- Työpistekohtaiset ohjeet hätätilanteessa			
Työterveys			
- toiminta sairastuessa			
- terveystarkastus			
Työympäristö			
- Yleinen liikkuminen			
- Yleiset vaarat:			
työtehtävän erityisi:			

Kuvio 1. Perehdyttämisen tarkastuslista



Perehdytystyyli vaihtelee jonkin verran osastojen ja pitäjien välillä. Kuluvana hetkenä perehdytystä suorittaa parhaimmillaan yli 10 eri henkilöä. Materiaali sinänsä on ajan tasalla, mutta se on hajanaista. Asioita voi kiireessä jäädä käymättä läpi ja toisinaan nopeasti esille tarjottu materiaali voi olla hankala sisäistää. Selkein ongelma nykyisessä mallissa on perehdytystulosten epätasaisuus sekä perehdyttäjän työtehtävien mahdollisesti aiheuttaman kiireen vaikutus perehdytystapahtumaan. (Kohdeyrityksen edustajan haastattelu 2018.) Kohdeyrityksen perehdyttämisen nykyinen malli on kuitenkin luultavasti hyvin yleinen muihin yrityksiin verrattuna, monessa muussa yrityksessä perehdyttäminen voi olla huomattavasti huonompaa tai jopa olematonta. Nykyisen perehdyttämisen mallin työohje on laadittu aikanaan tekstimuotoon (Kuvio 2).

Kohdeyrityksessä tyypillinen perehdytyksen saava henkilö on sesonkityöntekijä, jolla työsuhteen pituus vaihtelee työtehtävästä ja sesongista riippuen muutamista päivistä kuukausiin. Tietyn yksikön tarpeiden mukaisesti sesonkityöntekijän työsuhde saatetaan usein myös vakinaistaa. Useassa vuorossa ja välillä hyvinkin itsenäisesti työskenneltäessä tärkeää on, että uusi työntekijä ei turhaan jarruttele tuotantolinjan toimintaa vaan soveltuu annettuun työtehtävään nopeasti. (Kohdeyrityksen edustajan haastattelu 2018.)



Kuvio 2. Kohdeyrityksen perehdyttämisen nykyinen malli

Yrityksen tehdasalueilla työskentelevien aliurakoitsijoiden perehdyttämiselle ei ole löytynyt varsinaista perehdyttämisen mallia. Aliurakoitsijoita on perehdytetty kevyesti ja tilanteen mukaan.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset (Kuvio 3). Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät ja myös vuokratyöntekijät, kesätyöntekijät sekä muut kausityöntekijät. Perehdyttämisen ja opastuksen tulee kattaa myös työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)



Kuvio 3. Käsitteet (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdytystyön tärkeys korostuu etenkin nuorilla sesonkityöntekijöillä, joilla ei työuransa alussa ole vielä paljoa kokemusta työelämästä. Hyvällä perehdyttämisellä tuetaan nuoren työntekijän työelämään tarttumista. (Airila & Nykänen.) Hyvin toteutetulla perehdyttämisellä autetaan nuorta myös omaksumaan annetut työtehtävät paremmin. Lisäksi tapaturmien, onnettomuuksien sekä virheiden mahdollisuus pienenee merkittävästi. Perehdyttämisellä voidaan myös pienentää aloittavan työntekijän stressiä ja auttaa häntä saavuttamaan paikkansa työyhteisössä. (Työsuojelu.fi 2016.)

Nuoria työntekijöitä perehdytettäessä, tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset edellytykset. Myös perehdytystä suorittavalla henkilöllä tulee olla riittävästi resursseja ja aikaa tehtävänsä suorittamiseen. (Työsuojelu.fi 2016.)

### 3.2 Perehdyttäminen ja vastuut

Perehdyttämistyön ydin on aina itse työtehtävä ja työssä käytettävä työkalusto. Työturvallisuuslaki vaatii työnantajaa tarjoamaan työntekijälle riittävästi tietoa työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi itse työhön ja työpaikan olosuhteisiin. Lisäksi työntekijän tulee saada riittävä koulutus työssä käytettäviin työkaluihin ja niiden oikeaoppisiin käyttötapoihin. Perehdytys on annettava erityisesti uudelle, työuraansa aloittavalle nuorelle työntekijälle. Myös kokeneemman työntekijän tulee saada perehdytystä tämän työtehtävän muuttuessa tai esimerkiksi uusien laitteiden käyttöönotto-tilanteissa. Perehdytystä tulee siis täydentää aina tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14 §.) Sekä uusien että tarvittaessa vanhempien työntekijöiden perehdyttäminen on erinomaista ennakkoivaa turvallisuuteen liittyvää toimintaa. Yleisimmät syyt työtapaturmiin liittyvät puutteelliseen työnopastukseen. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

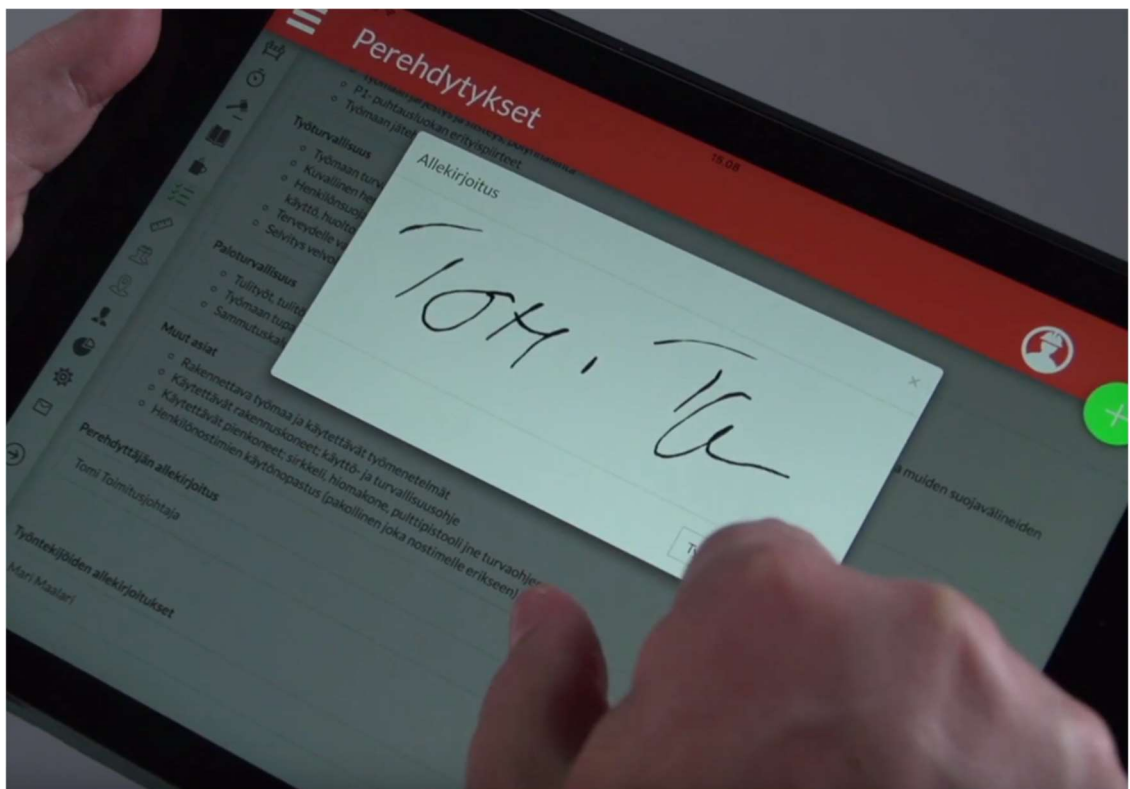
Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajaa myös useilla määräyksillä uuden työntekijän työhön perehdyttämisen organisoimiseksi. Perehdyttämisen ja opastuksen toteuttamisesta, valvonnasta ja suunnittelusta vastaa käytännössä lähin esimies. Usein voi olla kuitenkin tarkoituksenmukaista jättää varsinainen työnopastus uuden työntekijän työtoverille. Esimies voi siis tarvittaessa delegoida perehdytys- ja opastustöitä aiheeseen koulutetulle työntekijälle, mutta varsinainen vastuu on aina esimiehellä. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Vastuu perehdyttämisestä ulottuu myös aliurakoitsijoiden työntekijöihin. Yrityksen alueella työskentelevien, aliurakoitsijoiden työntekijöiden perehdyttämisvastuu on kuitenkin sekä lähettävällä että vastaanottavalla työnantajalla. Tällöin eri työnantajien edustajille jää vastuu perehdyttämisen käytännön toteuttamisen sopimisesta. Yleisiin työsuhteasioihin liittyvä perehdyttäminen ja työtehtävien yleisluontoinen ohjaus ovat tässä tapauksessa kuitenkin luonnollisesti aliurakoitsijan edustajan vastuulla. Mikäli yrityksen alueella työskentelee yrittäjiä tai itsenäisiä työsuorittajia, tulee myös heidän huolehtia osaltaan vaara- ja haittatekijöiden ilmoittamisesta muille, saman yrityksen alueella työskenteleville esimiehille ja vastuuhenkilöille. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

### 3.3 Sähköinen perehdyttäminen

Yhä useampi yritys sähköistää perehdytysprosessiaan ja tekee siitä näin sujuvaa ja samalla tasa-arvoisempaa kaikille työntekijöille. Sähköinen perehdytystyökalu voidaan toteuttaa käytettäväksi joko mobiililaitteella tai tietokoneella. Tunnukset työkalun käyttöön voidaan luovuttaa työntekijälle jo rekrytointivaiheessa, ja perehdytys suoritetaan usein jo ennen varsinaisen työn aloitusta. Allekirjoitukset perehdytyksen pidosta ja vastaanottamisesta voidaan ottaa sähköisesti (Kuvio 4). Parhaimmillaan sähköinen perehdyttäminen on vanhanaikaista perehdytysmateriaalia monipuolisempaa ja sisältää tietoa video- ja äänitiedostojen sekä tehtävien muodossa. (Pellinen 2019.)

Sähköinen perehdytystyökalu antaa mahdollisuuden seurata perehdytysten toteutumista ja löytää esimerkiksi perehdytettäville toistuvasti haastavia aiheita. Myös yrityksen tietojen päivittäminen onnistuu tarvittaessa nopeasti. (Pellinen 2019.)



Kuvio 4. Sähköinen perehdytystyökalu (Movenium Oy 2016)

### 3.4 Perehdyttämisen kehittäminen ja seuranta

Kun perehdyttämistä ja työnopastusta halutaan esimerkiksi yrityksessä kehittää, tulee ymmärtää em. aiheiden tärkeys. Vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä, tulee perehdyttämisympäristöä säännöllisesti kehittää ja ylläpitää. Erilaisten määräaikaisten työntekijöiden kuten vuokratyöntekijöiden ja ulkoisten palveluiden toimittajien käyttäminen työpaikoilla lisääntyy. Lisäksi erilaiset muutokset voivat tapahtua määrällisesti usein ja nopeasti. Näistä kaikista aiheutuu työpaikoille, sekä yrityksen perehdytys- ja työnopastusjärjestelmille jatkuvasti uudenlaisia kehittämisvaatimuksia. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa kehittyminen edellyttää, että perehdyttämisen nykytilanteen lähtötaso on perusteellisesti selvitetty. Tätä kautta saadaan nostettua ylös kehittämistarpeet ja voidaan laatia kehittämisohjelma tavoitteineen. Kehittämisohjelmaan laaditaan toimenpiteet ja aikataulut vastuuhenkilöineen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Myös perehdyttämisen onnistumisen seuraaminen tulisi löytyä kehittämisohjelmasta. Uuden perehdyttämishjelman tuloksia seurattaessa ja arvioidessa voidaan myöhemmin todeta asetettujen tavoitteiden onnistuminen. Tuloksista voidaan löytää puutteet ja korjausta vaativat asiat. Myös perehdytettyjen henkilöiden kokemukset ja mielipiteet perehdyttämisen onnistumisesta tulee ottaa huomioon ja hyödyntää niitä ohjelmaa kehitettäessä. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Kehittämisohjelmassa ei sovi unohtaa itse perehdyttämisen ja opastusvastuussa olevia henkilöitä. Myös perehdyttäjät tarvitsevat valmennusta ja riittävää koulutusta tehtäviinsä. Perehdyttäjän työssä tärkeitä asioita ovat oppimisprosessin ymmärtäminen, innostamisen, kannustamisen ja rohkaisun taidot sekä kyky ohjata perehdytettävää tai opastettavaa vastuunottoon ja omatoimiseen työntekoon. Näiden lisäksi tulee kyetä arvioida perehdytystarvetta ja analysoida itse työntekoa. (Penttinen & Mäntynen 2009.) Perehdyttäjien ja työhön opastajien koulutukseksi soveltuu esimerkiksi eri alueiden ammatillisten oppilaitosten tarjoama työpaikkaohjaajakoulutus, jonka tavoitteena on työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun kehittäminen (Lahden ammattikorkeakoulu 2007).

#### 4 BENCHMARKING

Benchmarking-menetelmällä, eli toisin sanoen vertailuanalyysillä tai vertailukehittämisellä tarkoitetaan arviointia, jossa yritys tai organisaatio voi vertailla omaa toimintaansa ja prosessejaan esimerkiksi toisen yrityksen toimintaan. Vertailtavaksi kohteeksi etsitään yleensä yritys, jonka toiminnan voidaan joissain määrin olettaa olevan omaa toimintaa parempaa. Kohteet vertailua ja oppimista varten voivat valikoitua tutkimusta tekevään yritykseen nähden saman kaltaisista yrityksistä, tai joltain muulta toimialalta. (University of Eastern Finland.)

”Yritykset toistavat samoja prosessejaan päivästä ja vuodesta toiseen. Ei ole ihme, jos metsän erottuminen puilta alkaa olla vaikeaa. Sumusta on mahdollista päästä ulos kääntämällä katseet yrityksen kilpailijoihin” (Liimatainen 2016).

Benchmarking-menetelmässä tarkoituksena on oppia hyviltä vertailukohteilta niiden parhaimmista käytännöistä, ja tavoitteena on saada luotua parannuksia omaan toimintaan. Menetelmän avulla voidaan tunnistaa heikkouksia omassa toiminnassa ja havaintojen perusteella saadaan laadittua tavoitteita, jotka tähtäävät kehittämiseen ja kehitysideoiden laatimiseen. (University of Eastern Finland.)

Menetelmän hyödyntämiseen on useita tapoja, joista yksi yleisimmistä on suora vierailu kohdeyrityksessä. Vertailua tekevän yrityksen edustaja tekee vierailun vertailukohteeksi valikoituneeseen organisaatioon. Tällainen vertaisvierailu perustuu luottamukseen, kahden tai useamman henkilön ennalta sovittuun tietojen vaihtoon. Etukäteen sovittu vertaisvierailu on edellytyksenä suotuisan luottamussuhteen syntymiselle. (Sauristo & Parikka 2014.) Hyviä vertailukohteita voidaan löytää esimerkiksi tutkimalla eri organisaatioiden ja yritysten tunnuslukuja (University of Eastern Finland).

Benchmarking-menetelmää voidaan hyödyntää organisaatiossa myös sisäisesti. Tarvittaessa eri yksiköt voivat oppia toistensa hyväksi todetuista käytännöistä vertaamalla prosessejaan keskenään. Tavoitteena on jakaa hyvät käytänteet laajemmin käyttöön muun organisaation sisällä. (University of Eastern Finland.)

Kari Tuominen listaa kirjassaan yksityiskohtaisemmin benchmarking-prosessin seitsemän eri vaihetta:

1. Määrittele Benchmarking-kohde.
2. Tunnista Benchmarking-yritykset.
3. Opi, miten ME sen teemme.
4. Opi, miten HE sen tekevät.
5. Aseta tavoitteet.
6. Sovella ja ota käyttöön.
7. Vakiinnuta ja kehitä edelleen. (Tuominen 2016, 62.)

Benchmarking-prosessi aloitetaan kehityskohteen määrittämisellä. Kehityskohde voi löytyä jostain yrityksen kriittisestä avainprosessista tai kyseenalaistamalla järjestelmällisesti oman toiminnan eri osa-alueita. Tähtäimenä on tärkeän kehityskohteen löytäminen ja sen toimivuuden analysoiminen. Kehityskohteen löydyttyä tunnistetaan vertailukohteeksi soveltuvia benchmarking-yrityksiä. Yrityksistä pyritään tunnistamaan parhaat, tai selvästi paremmat vertailukohteet. (Tuominen 2016, 62–63.)

Kun lähdetään opiskelemaan oman yrityksen toimintaa, tavoitteena on edellisessä vaiheessa tunnistetun, menestykseen vaikuttavan prosessin suorituskyvyn mittaaminen sekä siihen liittyvien menetelmien ja toimintatapojen kuvaaminen. Vastaavasti vertailtavan kohdeyrityksen toimintaan perehdyttäessä, tavoitteena on vastaavan prosessin suorituskyvyn mittaaminen sekä em. prosessiin liittyvien toimintatapojen ja menetelmien selvittäminen. Tässä vaiheessa prosesseja verrataan, etsitään syyt suorituskykyeroihin ja valitaan hyödynnettäväksi soveltuvat menetelmät ja toimintatavat. (Tuominen 2016, 63.)

Ennen hyödynnettävien menetelmien soveltamista ja käyttöönottoa, asetetaan tavoitteet sekä lyhyelle että pidemmälle tähtäimelle. Tavoitteita ovat mm. toteutamisajataulu ja muutosten suunnittelu. Jatkuvalle seurannalle varmistetaan, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja ”benchmarking-taso” ylitetään. (Tuominen 2016, 63.)

## 5 HAASTATTELUT

### 5.1 Haastattelututkimus

Benchmarking -menetelmän mukaisesti, kohdeyrityksen perehdyttämisen kehittämistä varten etsittiin vertailukohteiksi muita rakennusalan yrityksiä. Yrityksiltä opittavaa ja vertailtavaa tietoa hankittiin haastattelemalla yrityksistä valikoituneita yhteyshenkilöitä. Yksi normaaleista laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoksi soveltuvista menetelmistä on haastattelu. Ihmisen tuottamasta materiaali kaikki kertovat jotakin niistä laaduista, joita ihmiset ovat eläessään kokeneet. Tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten kokemuksen puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluna. Haastattelu-sanasta onkin tullut synonyymi kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Vilkkä 2005, 100–101.)

Yksi yleisimmistä tutkimushaastattelun muodoista on teemahaastattelu. Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Tällaisessa tutkimushaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teema-alueet tai aiheet, joita tutkimusongelmaan vastaamiseksi olisi käsitellä. Tähtäimenä on, että vastaaja voisi antaa henkilökohtaisen kuvauksensa kaikista teema-alueista. (Vilkkä 2005, 100–101.)

Teemahaastattelussa tilanteesta tarkoituksena on luoda keskustelunomainen, jossa ennalta suunnitellut teemat käydään läpi. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä tarvitse puhua kaikista asioista vastaavassa laajuudessa, ja teemojen käsittelyjärjestys on vapaa. Haastattelua suorittavalla tulisi olla mukanaan käsiteltävistä teemoista hyvin lyhyet muistiinpanot, jotta haastattelussa voidaan keskittyä enemmän keskusteluun papereiden tavaamisen sijaan. Haastattelun aiheet olisi hyvä listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin, joiden avuksi voi koostaa tiettyjä apusanoja ja -kysymyksiä keskustelun eteenpäin viemistä varten. Teemahaastattelussa tulisi välttää pilkuntarkkaa järjestystä ja varsinkin teemoihin liittyvistä alateemoista tulisi pyrkiä keskustelemaan vapaasti. Jotta teemahaastattelu voitaisiin kohdentaa haluttuihin teemoihin, edellyttää se huolellista aihepiiriin perehtymistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



Teemahaastattelussa sisältö- ja tilanneanalyysi ovat merkittävässä roolissa. Kun tutkittavaan aiheeseen on riittävästi perehdytty, voidaan valita tutkimuksessa käsiteltävät teemat. Tutkimusaiheet ja -kysymykset muutetaan tutkittavampaan muotoon, eli ne operationalisoidaan. Kun kysymysten asettelua harkitaan, tulisi myös haastateltavien henkilöiden valintaan suhtautua harkinnalla. Vertailukohteen haastateltavia henkilöitä ei tulisi valita satunnaisesti, ensimmäisiin vastaantulijoihin tarraten. Haastateltaviksi henkilöiksi tulisi valita niitä ihmisiä, joilta voidaan päätellä saatavan parhaiten aineistoa vertailun kohteena olevasta prosessista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 5.2 Haastattelujen suorittaminen

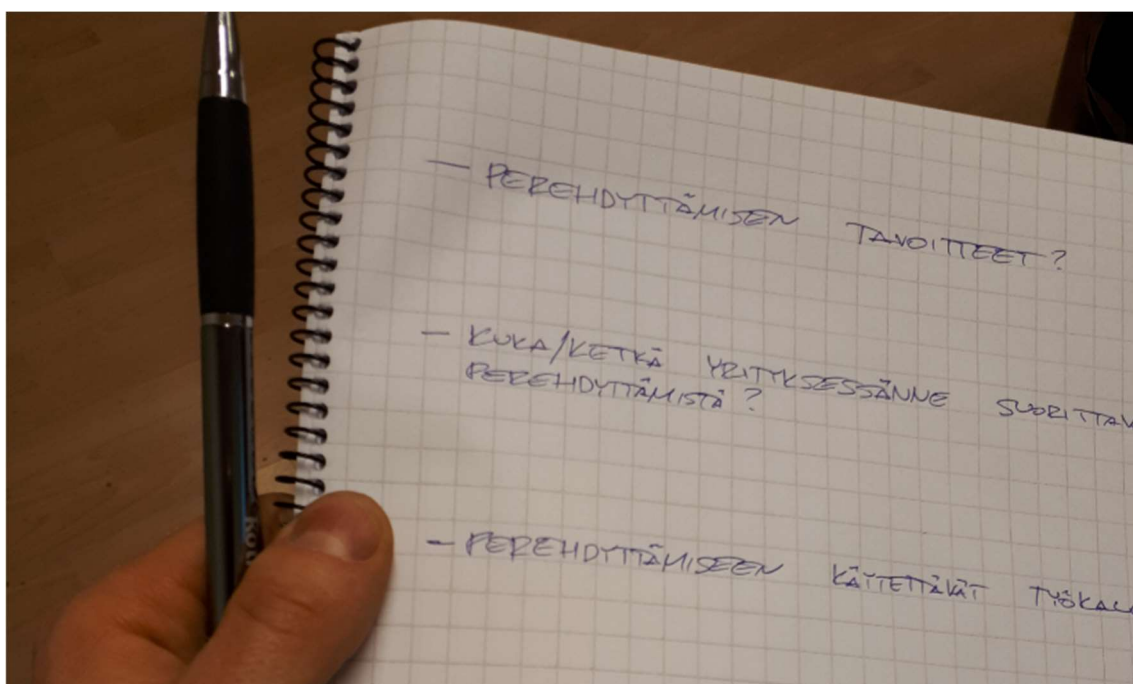
Tutkimuksen teko aloitettiin kysymysten, eli teemojen suunnittelulla. Tavoitteena oli laatia haastattelun rungoksi muutamia ydinkysymyksiä (Kuvio 5). Kyselyaineiston laadinnan pohjana käytettiin opinnäytetyötä varten laadittua työrajausta. Kysymykset pyrittiin laatimaan huolellisesti, jotta vastaajan olisi helppo ymmärtää kysymykset tarkoitettulla tavalla. Ja näiden runkokysymysten mukaan tulisi olla helppo jatkaa keskustelua.

Haastateltiin neljää eri rakennusalan yritystä, jotka löytyivät kohdeyrityksen asiakaskunnasta. Kohdeyrityksiksi valikoitui isoja, alallaan suosittuja toimijoita, joista yksi on ns. huippufirma. Perusteluksi kohteiden valinnalle voidaan todeta, että yritykset vaikuttavat isoilta ja toimivilta, myös niiden tekemän taloudellisen tuloksen perusteella. Voitiin siis olettaa, että perehdyttäminen on näissä yrityksissä hoidettu vähintäänkin tyydyttävällä tavalla. Kohdeyrityksestä valitun yhteyshenkilön valinta perustui kohdeyrityksen aikaisempiin kontakteihin ja asiakkuuksiin. Kysely ei kuitenkaan ollut henkilösidonnainen vaan siihen oli mahdollisuus vastata yksi tai useampi henkilö.

Haastattelut suoritettiin vuoden 2018 aikana. Otin haastateltaviin henkilöihin yhteyden puhelimitse ja sähköpostilla, kohdeyrityksen valmiiden kontaktien perusteella. Yhteydenotossa päätettiin ajankohdat haastatteluille. Paikan päällä haastattelujen sisällöt kirjattiin paperille valmiiden kysymysrunkojen ympärille. Keskustelua käytiin ennalta laadittujen ydinkysymysten ympärillä ja haastattelut annettiin edetä omalla painollaan, haastateltavien työtilanteet huomioiden.

Myös omien havaintojeni mukaan prosessiin liittyi selvästi eettisiä periaatteita. Vertailukehittäminen perustuu avoimeen ja rehelliseen tietojen vaihtoon. Näin olen valmistauduin kertomaan avoimesti kyseisen tapaamisen ja opinnäytetyön tarkoituksesta. Haastatteluissa pyrittiin myös välttämään sellaisia keskusteluja ja toimenpiteitä jotka voivat johtaa tai viitata hyvän liiketoiminnan vastaiseen toimintaan sekä aiheuttaa omalle yritykselle tai kumppanille vahinkoa. Erityisesti, koska haastateltavien yritysten joukosta löytyy kohdeyrityksen asiakasyrityksiä. Vertailutietoa käsiteltiin luottamuksellisesti, sovittiin että haastattelussa kerättyä tietoa ei yhdistetä yritykseen sen omalla nimellä. Haastatteluille varattiin riittävästi aikaa ja otettiin huomioon myös vastaajan aikataulu.

Jokaisen puretun haastattelun perään olen laatinut kevyen pohdinnan haastattelun sisällöstä, hyödynnettävistä yksityiskohdista sekä itse haastatteluprosessin onnistumisesta. Haastattelumateriaaleista saatiin koottua perehdyttämiseen liittyvät asiat, jotka toimivat haastateltavissa yrityksissä hyvin. Näiden lisäksi myös huonosti toimivia aiheita nostettiin esiin. Loppujen lopuksi hyödynsin vain kolmen yrityksen haastattelumateriaaleja, sillä yhden haastattelun yrityksen perehdyttämisen malli oli hyvin samankaltainen tämän opinnäytetyön toimeksiantaneen yrityksen perehdyttämisen mallin kanssa. Tulokset antoivat kuitenkin hyviä suunta- viivoja, joiden avulla löydettiin selkeitä kehittämiskohteita.



Kuvio 5. Haastattelun teemoja

### 5.2.1 Haastattelu: elementtitehdas

Ensimmäinen vertailukohde on puurakenteisia rakennuselementtejä valmistava yritys. Haastattelin yrityksen tuotantolinjan työnjohtajaa hänen työtiloissaan. Yritys työllistää tehtaassaan 80 henkilöä, joista tuotannon työntekijöitä 50 kpl. Tehaan tuotantotilat koostuvat useammasta elementtilinjasta, joista jokaisella työskentelee useampi tiimi työvaiheesta riippuen. Eri työvaiheet painottuvat omiin työpisteisiinsä.

Perehdyttämisen tavoitteita tiedusteltaessa en saanut täysin suoraviivaisia vastauksia. Rivien välistä pystyi kuitenkin tulkitsemaan, että uusi työntekijä on tärkeää saada omaksumaan uusi työtehtävänsä tehokkaasti, vaikkakin itse perehdytysprosessi voi kestää jopa päiviä tai viikkoja. Tavoitteiden selkeää asettamista hankaloitti osaltaan myös työnjohtajan suhteellisen lyhyt työura yrityksessä. Täytyy huomioida myös se, että tässäkin yrityksessä uusien työntekijöiden perehdyttämistä voi suorittaa tarvittaessa useampi eri henkilö.

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa työntekijän aloittaessa uuden työnsä, ensimmäisenä työpäivänä. Työntekijä otetaan rennosti vastaan ja hänelle esitellään tehdasta kiertämällä tehdasalue ja hänet tutustutetaan tulevaan työympäristöönsä. Virallista perehdytysmateriaalia ei tarjota luettavaksi etukäteen, materiaali esitetään työntekijälle perehdytyskansion muodossa, yhdessä läpikäymällä. Kansioon on tulostettu tietoliuskvoja yrityksestä, yrityksen henkilöstörakenteesta sekä itse työntekijää koskevista henkilöstöasioista. Kansion ohella perehdytyksessä läpikäytävät asiat kirjataan läpikäydyiksi varsinaiseen perehdytyslomakkeeseen. Vastuun siirtäminen uudelle työntekijälle, esitettyjen asioiden vastaanottaminen hyväksytysti tapahtuu allekirjoittamalla em. lomake, joka on luultavasti yleinen tapa eri yrityksissä.

Perehdytystyön teoriaosuuden kesto on perehdyttäjän työtilanteesta riippuen maksimissaan muutama tunti. Tämän jälkeen uusi työntekijä varustetaan ja ohjataan tulevalle työpisteelle. Yrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämisen ominainen piirre on se, että uutta työntekijää ei heti ”korvamerkata” uuteen työpisteeseensä. Tuotantolinjojen jokaisessa tiimissä yksi työntekijä toimii tiiminvetäjänä, joka tahollaan opastaa uutta työntekijää ja seuraa tämän kehittymistä ja

soveltuvuutta annettuun työtehtävään. Tiiminvetäjä myös päättää uuden työntekijän sijoittumisesta tiiminsä sisällä.

Yrityksen tuotantotiloissa on kiinnitetty vahvasti huomiota tuotantotilojen siisteyteen ja tavaroiden järjestykseen. Siivoustyön on todettu poistavan vaaroja ja on auttanut tekemään työtä turvallisesti ja huolellisesti. Lisäksi työkalujen ja materiaalin valvonta on helpompaa, kun ne ovat helposti nähtävillä ja löydettävissä. Työn tuottavuus on parempaa, kun työaikaa ei kulu työkalujen ja materiaalin etsimiseen. Em. asiat ovat helpottaneet myös uuden työntekijän perehdyttämistä tulevaan työhönsä.

Yrityksen tehdasalueella työskentelee vakituisesti 5-10 kpl ja välillisesti yli 20 kpl eri aliurakoitsijayritysten työntekijää. Näiden työntekijöiden perehdyttäminen suoritetaan perehdyttämällä ko. aliurakoitsijan edustaja. Aliurakoitsijan työntekijöiden perehdyttäminen jää tämän jälkeen yrityksen edustajan vastuulle, eli elementtitehtaan alueella työskentelevät aliurakoitsijan työntekijät saavat perehdytyksen työnantajansa kautta.

Työnjohtaja kokee perehdytyskansion ja -lomakkeen muodollisuuksina. Perehdytykseen liittyvät aiheet ovat mielekkäämpiä käydä läpi hyvin vapaamuotoisesti ja pidemmän kaavan mukaan. Ongelmia perehdytysprosessissa työnjohtaja koki löytävänsä itse työntekijän puolelta. Ongelmia aiheuttavat työntekijäehdokkaan huono asenne ja kykenemättömyys eri työtehtäviin. Haastateltava ei näe tarvetta sähköiselle perehdyttämiselle tai sähköiselle perehdytystyökalulle. Nykyisellä materiaalilla pärjätään hyvin eikä ainakaan lähitulevaisuudessa ole tarvetta siirtyä digitaalisen työkalun käyttäjäksi.

Elementtitehtaan perehdyttämisen malli muistuttaa jonkin verran tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytilaa. Perehdyttämiseen ns. ”sukelletaan” tilanteen mukaan. Perehdyttäminen on jaettu selkeästi kahteen eri osioon: teoriaosuuden läpikäymiseen sekä käytännön työtehtäviin tutustumiseen. Eroja löytyy mm. tuotannon työntekijöiden vahvasta vastuuttamisesta perehdytysprosessiin, mikä on tämän yrityksen perehdyttämistyön yksi vahvuus.

Yrityksen vahvuus on lisäksi myös tuotannon työntekijöiden toimintaympäristön järjestys ja siisteys. Tuotantotilojen ja tavaroiden hyvä järjestys tukee vahvasti

perehdyttämisprosessia. Uuden työntekijän ei tarvitse käyttää turhaan liikaa aikaa työympäristönsä hahmottamiseen ja työkalujen löytämiseen. Hyvä järjestys on tässä yrityksessä saatu aikaan vieläpä varsin pienillä toimilla! Järjestyksen ylläpitäminen on edellyttänyt hieman töiden ja toimintojen suunnittelua. Käytännön perehdytysvaiheessa työntekijä perehdytetään tiimin sisällä oikeisiin työtapoihin ja sovittujen työtapojen noudattamista selkeästi valvotaan.

Elementtitehtaan perehdytysprosessin heikkoukset liittyvät suunnitelmallisuuden ja selkeyden puutteeseen, ainakin perehdytyksen teoriavaiheessa. Perehdyttämisessä onnistuminen jätetään aika suuresti itse perehdytettävän harteille eikä perehdyttämisen onnistumista millään muodoin mitata. Aliurakoitsijoiden perehdyttäminen jää myös täysin aliurakoitsijan edustajan harteille, lopullisesta perehdytystuloksesta ei ole varmuutta.

#### 5.2.2 Haastattelu: rakennusliike

Toinen haastateltava yritys on suurehko rakennusliike, joka on keskittynyt lähinnä liike- ja teollisuusrakentamiseen. Yritys työllistää yli 60 henkilöä, joista toimihenkilöitä 10kpl. Yrityksellä on parhaillaan käynnissä useampi rakennustyömaa useammalla paikkakunnalla. Yritys on hyvä esimerkki rakennustyömaasta, jossa työskentelee myös usean eri aliurakoitsijan työntekijöitä. Haastattelin yrityksen yhtä työmaapäällikköä, hänen valvomallaan uudisasuntotyömaalla. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä työmaapäällikkö on avainasemassa.

Työmaapäällikölle perehdyttämisen tavoitteet olivat hyvin selvillä. Perehdytys suoritetaan siten, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman pian työskentelemään itsenäisesti, vastuullisesti ja turvallisesti. Perehdyttämiselle on yrityksessä luotu yhtenäinen linja, jota noudatetaan kaikilla työmailla. Turvallinen työskentely on päätarkoitus, muita pääkohtia ovat työympäristön tunteminen, aikataulut sekä työmaan järjestys. Rakennusliikkeen työmaan järjestyksen hallinta muodostuu aikataulujen ja tehtävien suunnittelusta, sekä aliurakoitsijoiden toimivasta yhteistyöstä. Näihin aihealueisiin pureudutaan vahvasti jo perehdytysvaiheessa. Kuten elementtitehdas, myös rakennusliike on jakanut perehdytyksen teoria-asiat ja käytännön vaiheet omiin osa-alueisiinsa.

Yrityksellä on käytössään kaksi erilaista sähköistä perehdytystyökalua, joista toinen oli testikäytössä. Perehdytystyökaluja voidaan käyttää joko tietokoneella tai mobiililaitteella. Näitä sovelluksia käytetään pääsääntöisesti perehdyttämisen teoriaosion läpikäymiseen. Teoriaosuuteen sisältyvät asiat on koottu omiin aihealueisiinsa ja ne käydään läpi aihe kerrallaan. Kokeilussa oleva toinen digitaalinen työkalu vaatii tentin teon joka pitää läpäistä hyväksytysti. Tämä liittyy myös siihen, että rakennustyömailla yleiset vaaditut perehdytykset voidaan työkalun avulla merkata järjestelmään ja ne ovat sieltä helposti mestarien nähtävillä ja yhdistettävissä mm. tilaajavastuulakiin liittyvään valttikorttiin.

Uuden työntekijän perehdyttäminen aloitetaan viimeistään työntekijän ensimmäisenä työpäivänä, teoria-asioiden läpikäymisellä. Työntekijälle tarjotaan myös mahdollisuus tutustua perehdytysmateriaaliin etukäteen, joko älypuhelimella tai tietokoneella. Teoriaosuuden aihealueet koostuvat yleisistä mm. yrityksen rakenteeseen ja henkilöstöasioihin liittyvistä asioista. Kun asiat on käyty läpi, työntekijä allekirjoittaa nimensä sähköisesti. Tämän perehdytysvaiheen kesto on n. 30–40 min. Keskeneräiseen rakennukseen ei ole asiaa ennen kuin perehdytys on hyväksytysti suoritettu. Teoriaosuuden läpäisyn jälkeen kerätään tarvittavat varusteet ja aloitetaan perehdyttämisen käytännön osuus. Käytännön perehdytysvaiheessa kierretään työmaa ja käydään läpi työmaa-alueiden erityispiirteet sekä vaaranpaikat. Perehdyttämisen teoriaosuuden jälkeen työntekijä siirretään tulevalle työskentelypaikalleen, työhön opastuksessa hyödynnetään yrityksen vanhempia työntekijöitä.

Perehdyttämistä ajatellen uuden työntekijän toimintaympäristö on elementtitehtaaseen verrattuna monimuotoisempi. Ns. raakoja vaaranpaikkoja on enemmän ja työmaalla työskennellään paljon ulkona. Työntekijöiden vaihtuvuus työmaalla on suurempaa kuin tehdasympäristössä. Tämän vuoksi perehdyttämisen tärkeys korostuu. Työmaalla työskentelee myös suhteessa enemmän aliurakoitsijoita. Alihankkijoiden perehdyttämisen kaava on vastaava kuin rakennusliikkeen omilla työntekijöillä, tosin hieman kevennettyä.

Rakennusliike on luonut käyttöönsä taskuoppaan. Taskuopas sisältää kompaktissa paketissa tiedot yrityksestä ja muista tarpeellisista asioista (työterveys, palkanmaksu jne.). Opasta ei jaeta alihankkijoille. Ongelmaksi

perehdyttämisessä työmaapäällikkö koki rakennustyömaalla vaadittujen korttien puutteen, joka on isoin ongelma. Työmaaolosuhteissa vaaditaan enemmän pätevyyskysymyksiä, tehdasympäristössä ei niinkään. Toinen ongelma on kielimuuri; työmaalla voi työskennellä useampia ulkomaankielisiä työntekijöitä.

Yrityksen perehdyttämistyöstä huokui alusta asti todella vankka näkemys perehdyttämisen tavoitteista. Perehdyttäminen nähdään yrityksessä suoraviivaisena toimenpiteenä alusta loppuun saakka ja sen vaiheet ovat ennalta hyvin opeteltuja ja harjoiteltuja. Yrityksessä on selvästi mietitty perehdytystä suorittavaa tahoja organisaatiossa, toiminta jämäkkää ja asiantuntevaa. Työmaan järjestyksen hallinta vaatii yritykseltä hyvää työmaa-alueen ja työsuoritteiden suunnittelua, tässä yritys on myös onnistunut.

Rakennusliikkeessä on lähdetty vahvasti mukaan perehdyttämisen digitaaliseen kehitykseen ja yritys aikoo pitää siitä myös kiinni. Osaltaan tähän on varmasti vaikuttanut sähköisen perehdyttämisen standardoituminen rakennusalalla. Työkaluja on kuitenkin tarjolla useita, ja työmaapäällikkö näkee yrityksensä onnistuneen perehdytyksen käytännön toteutuksessa ja pitää sitä hyvänä ja tarpeellisena. Perehdytysmateriaalin läpikäyminen etukäteen on joustavaa sekä ajasta ja paikasta riippumatonta.

Taskuopas vaikutti toimivalta työkalulta. Jäi kuitenkin selvittämättä taskuoppaan käyttöaste ja sen toimivuus käytännössä. Mikä on taskuoppaan päivitettävyyden ja kuinka kankeasti paperille tulostettu opas päivittyy työntekijöiden taskuun asioiden muuttuessa.

Rakennusliikkeen perehdyttämisen heikkouksia on hankala löytää. Tosin perehdyttämisen onnistumista ei tässäkään yrityksessä erikseen mitata.

### 5.2.3 Haastattelu: perehdytykseen erikoistunut yritys

Kolmas haastateltu kohde on perehdyttämiseen erikoistunut yritys, joka on liitoksissa suurta kansainvälistä yhteistä rakennustyömaata hallinnoivaan päätoteuttajaan. Työmaalla työskentelee yhtäaikaaisesti satoja työntekijöitä, joista iso osa on ulkomaalaisia. Työntekijöiden perehdytyksestä vastaa em. yritys, eikä työ-

maalle ole asiaa ennen perehdytyskoulutuksen hyväksytyä läpikäymistä. Perehdyttämistä varten yritys järjestää siis oman koulutustilaisuutensa, jonka päätteeksi pidetään tentti. Hyväksytysti suoritetusta koulutuksesta työntekijä saa käyttöönsä kulkuluvan, minkä avulla työmaalle perehdytetyt erotetaan muista henkilöistä. Hyväksytysti suoritettu perehdytys on voimassa 3 vuotta kerrallaan ja kulkulupa voidaan tarvittaessa ottaa henkilöltä myös pois. Kulkuluvan poistamisen aiheuttavat tekijät, kuten räikeät sääntörikkomukset käydään läpi koulutuksessa.

Perehdytystyö on vastuutettu varsinaiselle perehdytysvastaavalle, perehdytystyöstä päätoteuttajan puolesta vastaavan yrityksen työntekijälle. Perehdytysvastaavalla oli harvinaisen vankka näkemys perehdytystyön vaiheista ja tavoitteista. Jokainen työntekijä tulee tavata henkilökohtaisesti naamatusten ja perehdytysvastaava huolehtii itse, että kaikki asiat tulevat läpikäydyiksi ja varmasti ymmärretyiksi. Selkeästi; työmaalle tulon edellytykset tulevat täytyä ennen työmaalle pääsyä. Työntekijän täytyy oivaltaa mitä vaaditaan, miksi vaaditaan ja mikä on työntekijän oma panos tällä työmaalla.

Perehdytysmateriaalia ei tässä yrityksessä tarjota luettavaksi etukäteen. Perehdytystä varten työmaan läheisyyteen on järjestetty oma tilansa, niin sanottu ”perehdytyshuone”. Tilasta löytyy karttoja, kuvia työmaasta sekä erilaisia työmaalla käytettäviä turvavarusteita. Perehdytyskoulutus koostuu perehdytyshuoneessa läpikäytävistä teoria-asioista, käytännön perehdytys eli työhön opastaminen tapahtuu luonnollisesti työmaalla. Työmaalle minulla ei ollut asiaa, eli käytännön perehdytysvaiheiden esittely jäi suppeaksi. Perehdytys-, eli tulokoulutuksen kesto on n. 2h minkä jälkeen pidetään tentti.

Perehdytyksen teoriaosuus sisältää kuvauksen työmaahan liittyvästä hankkeesta ja valmistuvien rakennusten toiminnasta. Suurin osa perehdytettävistä henkilöistä on aliurakoitsijoiden työntekijöitä, joten perehdytyksessä painotetaan enemmänkin yhteistä toimintaa työmaalla. Yhteistä toimintaa varten yritys on luonut käyttöönsä oman turvallisuuskulttuurinsa, nimeltään ”TEE KERRALLA KUNNONNOLLA”: Aliurakoitsijoiden edustajat saavat myös oman koulutuksensa, ja näiden toimijoiden omat perehdytykset täydentävät tulokoulutusta.

Perehdytysvastaava ei ole lämmennyt digitaalisen perehdyttämisen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Perehdytysvastaavan mukaan uusi perehdytettävä työntekijä



on digitaaliselle järjestelmälle vain kylmä ja kasvoton asia, eikä asioiden perillemenosta voida saada varmuutta. Tähän liittyen, haastatelluista yrityksistä ai-noana ko. yritys ottaa perehdyttämisen onnistumisesta työntekijöiltään palautetta. Palautteen anto on yksi perehdytysprosessin loppupään vaiheista ja se vaaditaan jokaiselta työntekijältä. Palautteen avulla yritys kehittää ja korjaa perehdyttämistyötään.

Ammattiperehdytysyrityksen perehdytyksestä vastaava osasto vakuutti vankalla näkemyksellään ja tuloksillaan. Yritys poikkeaa luonteeltaan muista vertailukoh-teista siinä, että työntekijät ovat perehdytyksen ammattilaisia ja keskittyvät pe-rehdyttäessään enemmän yhteisellä työmaalla toimimiseen kuin itse työntekoon. Tässä yrityksessä jokainen uusi työntekijä saa varmasti tasapuolisen koulutuk-sen työmaan asioihin ja jokaisen kohdalla asioiden oppiminen varmistetaan hen-kilökohtaisesti. Ongelmia perehdytyksessä perehdytysvastaava löysi työmaalle pyrkivien työntekijöiden mahdollisista huonoista asenteista. Muita ongelmia ovat mm. kielimuuri ja puuttuvat pätevyyskortit.

Yrityksen tapa toimia laittoi miettimään digitaalisten työkalujen tarpeellisuutta. Onko sähköinen perehdytystyökalu sittenkään hyvä juttu? Perehdytysvastaava nosti myös esiin kysymyksen; kuinka paljon uuden työntekijän tulo työmaalle maksaa, voidaanko tässä säästää? Nämä olivat mielenkiintoisia aiheita mietittä-väksi tämän opinnäytetyön tulosten kasausta varten.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Vertailumateriaaleista saatiin vahvistus perehdyttämisen kehittämisen tarpeellisuudesta. Uutta perehdyttämisen mallia luotaessa huomioitiin, että uuden työntekijän perehdyttäminen on pidempiaikainen prosessi, ei muutaman tunnin tai päivän pikakoulutus. Uusi työntekijä on uutta työtä aloittaessaan usein hämillään siitä tiedon tulvasta, jota hänelle tarjotaan. Selvää onkin, että uusi työntekijä saa usein liian paljon uutta muistettavaa liian nopeasti. Ihmisen luonnollinen kyky vastaanottaa uutta tietoa on rajallinen.

Kaikissa tutkimuksen kohdeyrityksissä uusien työntekijöiden perehdyttämisen malli on muotoutunut yrityksen omien tarpeiden mukaiseksi ja perehdyttäminen toimenpiteenä oli itsestäänselvyys. Jokaisesta haastattelusta saatiin poimittua ideoita ja toimintamalleja hyödynnettäväksi. Useasta kerätystä asiakohdasta on saatavilla myös suuntaa antavia vinkkejä itse toteutusprosessia varten. Erityisesti tavoitteiden selkeään luomiseen ja niiden toteutumisen seuraamiseen sekä turvallisuuskulttuuriin liittyvät vastaukset vahvistavat jo osittain valmiina olevia näkemyksiä uuteen malliin sovellettavaksi. Kokonaisuuden onnistumisen kannalta, kaikkien vastaajien korostamaa yhteisten työskentelyalueiden järjestystä ja siisteyden merkitystä voidaan pitää varteenotettavana asiana.

Myös sähköisen perehdytystyökalun käyttöön liittyvät, hyvin erilaisiin mielipiteisiin jakautuvat vastaukset ovat mielenkiintoisia. Jos halutaan hyödyntää sähköisten työkalujen tarjoamia mahdollisuuksia, tulee niiden todellinen tarve ja tulevaisuuden käyttömahdollisuudet miettiä tarkoin. Sähköisen perehdytystyökalun etuja ovat esimerkiksi toteutumisen seuranta ja tehokkuus. Nopea ja tehokas perehdyttäminen kuulostavat hyviltä tavoitteelta, mutta suotavaa olisi, että perehdytyksen suorittaja voisi olla myös varma asioiden perillemenosta.

Valittuja vertailukehittämisen kohdeyrityksiä voidaan pitää saatujen vertailutietojen perusteella onnistuneina ja myös mahdollisina jatkokehittämishankkeiden benchmarking-kohteina.

## 6.2 Hyödynnettävät ideat

Haastattelumateriaaleista esiin nousseista, jäljempänä luetelluista ideoista kaikki ovat sellaisia, joita kohdeyritys ei tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa hyödynnä uusia työntekijöitä perehdyttäessään. Ideoita ei ole järjestetty tärkeysjärjestykseen. Jokaisen idean yhteyteen olen koonnut ajatuksia kyseisen idean toteuttamiseksi kohdeyrityksessä.

Perehdytysvastaava; perehdyttämisen päävastuu tulisi henkilöityä varsinaiselle perehdytysvastaavalle. Perehdytysvastaavan toimenkuvaan kuuluisi perehdyttämisen suunnittelu ja hallinta sekä perehdytysmateriaalin kehittäminen ja ylläpitäminen. Lisäksi vastaavan tehtävänä olisi varmistua perehdyttämisen onnistumisesta. Vastaavaksi tulisi valita riittävän ammattitaidon omaavan, yrityksen asioista perillä oleva henkilö. Lisäksi ko. henkilön lähestyttävyyteen tulisi kiinnittää huomiota.

Olemassa olevien, kokeneiden työntekijöiden kouluttaminen perehdytystyöhön; haastatelluista yrityksistä elementtitehdas ja rakennusliike nostivat esiin olemassa olevien työntekijöiden hyödyntämisen perehdytystyössä. Kokeneemmat työntekijät ovat tärkeitä henkilöitä työn opastusvaiheessa. Myös kohdeyrityksen työtehtävistä useat ovat sellaisia, joissa suurin käytännön tietotaito löytyy ns. ”linjatasolta”. Yrityksen olisi mahdollista kouluttaa jokaiselta osastolta muutama työn opastuksesta vastaava henkilö, jotka seuraisivat oppimista.

Digitaalinen perehdytystyökalun hyödyntäminen perehdytystyössä; sähköistä työkalua tulisi hyödyntää sopivissa määrin. Työkalun käyttö vahvistaa uuden työntekijän roolia perehdytysprosessissa, antamalla hänelle enemmän vastuuta tarjottujen asioiden oppimisessa ja sisäistämisessä. Aikaisemmin uuden työntekijän roolina on ollut puhtaasti vain uuden tiedon vastaanottaminen, pahimmassa tapauksessa jännittäen tai pelokkaasti suhtautuen. Kohdeyrityksellä on olemassa esittelyvideo tuotannon toiminnasta, jota perehdytyksessä tulisi hyödyntää. Yrityksen tulee myös varmistua tietoturvasta, eli miten suojata ”arkojen” tietojen leviäminen väriin käsiin.

Yhtenäistetysti toteutettu järjestys ja siisteys läpi osastojen; jokainen haastateltu henkilö korosti tehtaan tai työmaan järjestystä ja siisteyttä perehdytystä tukevana asiana. Työpisteiden ja yleisen ympäristön siisteydellä on myös suuri merkitys turvallisuuteen. Kohdeyrityksen tehdasympäristöissä järjestys olisi helppo toteuttaa, esimerkiksi jotain hyväksi todettua, valmista menetelmää hyödyntäen.

Perehdyttämishuone; perehdyttämistä varten luotu tila on loistava idea. Tilaan olisi mahdollista koota esimerkiksi seinälle selkeitä kaavioita yrityksen rakenteesta ja organisaatiosta, isoja kuvia tuotantotiloista ja mallikappaleita suojava-rusteista. Kohdeyrityksen toimilaitokset sijaitsevat lähellä toisiaan, joten tämä olisi mahdollista toteuttaa. Huoneen voisi perustaa esimerkiksi perehdytysvas-taavan omien toimitilojen yhteyteen.

Taskuopas; pieni taskuopas yrityksen yleisistä ja perehdyttämiseen liittyvistä asi-oista olisi helppo toteuttaa sellaiseen muotoon, että sen saa avattua työntekijän omalla mobiililaitteella. Esimerkiksi PDF-tiedostoksi tallennettu opas olisi myös sekä helppo tulostaa että päivittää. Taskuoppaan lisäksi, yrityksen tuotteiden laa-tuasioista tulisi laatia oma pieni oppaansa uusien työntekijöiden käyttöön.

Oma turvallisuuskulttuuri; Onnistunut turvallisuuskulttuuri koostuu selkeästi osaa-misesta, ohjeistuksesta ja ohjeiden sekä toimintamallien omaksumisesta. Ole-massa olevan, vanhemmista työntekijöistä koostuvan työyhteisön yhdessä hy-väksytyt turvallisuusperiaatteet määrittelevät ne asiat, jotka työyhteisö kokee tär-keiksi. Näihin periaatteisiin yhteisö luottaa ja haluaa sitoutua.

Palautteen ottaminen perehdyttämisen onnistumisesta; tämä on tärkeä vaihe pe-rehdyttämisprosessissa, myös sen helppojen toteuttamistapojen vuoksi. Uusi pe-rehdytettävä työntekijä voi taholtaan antaa palautetta pidetystä perehdytyksestä ja itse työntekoon annetusta opastuksesta, sekä eri perehdytysvaiheiden jälkeen että koko prosessin päätteeksi. Kerätyn palautteen avulla yritys voi kehittää pe-rehdytysprosessiaan entistä tehokkaammaksi.

### 6.3 Uusi perehdyttämisen malli

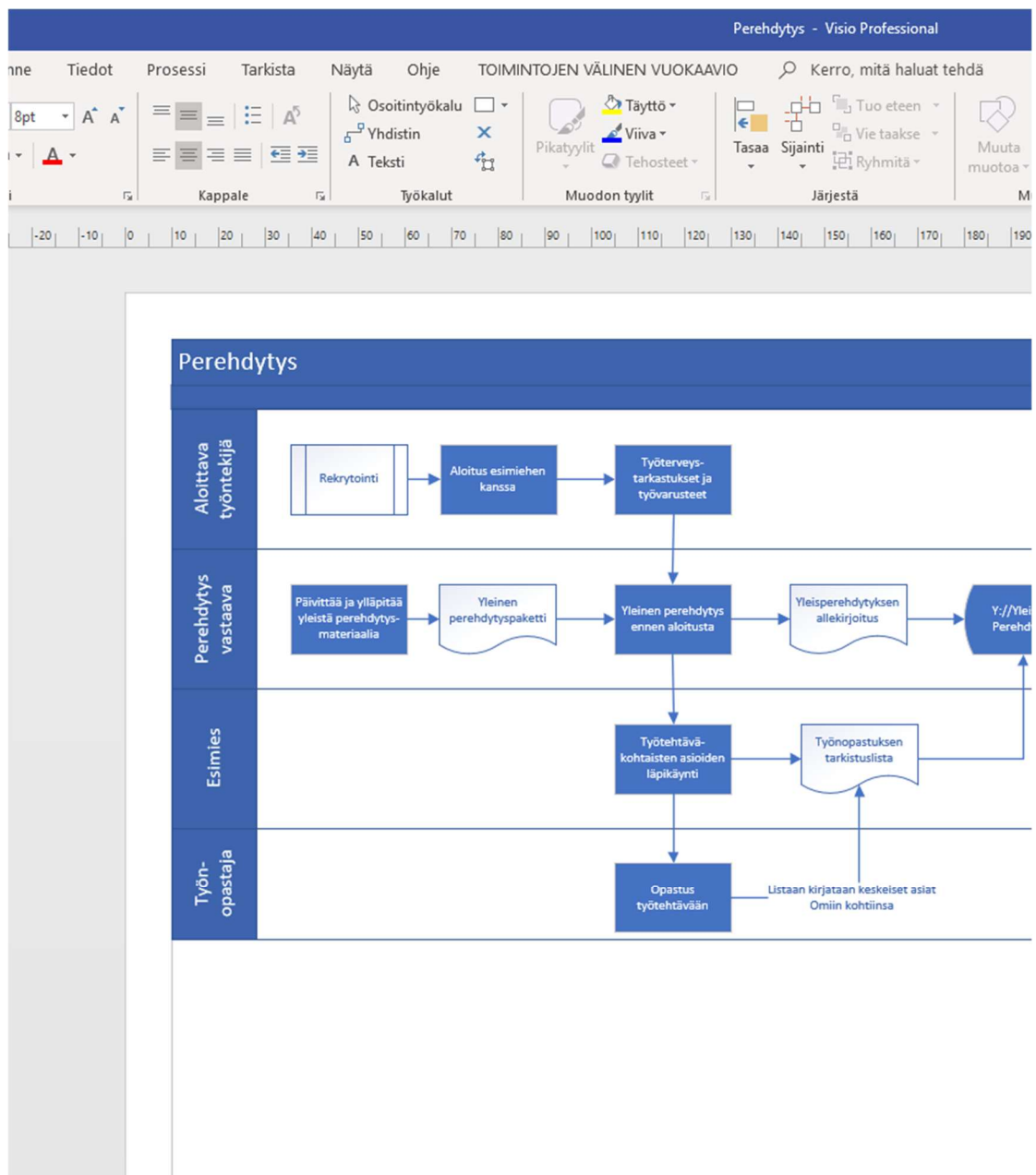
Uuden perehdyttämisen mallin kehittämistä kohdeyrityksessä on mahdollista toteuttaa kohtuullisella aikataululla ja budjetilla, mutta se vaatii nykyiseen perehdytysorganisaation kuuluvien henkilöiden yhteistä näkemystä, sekä edellytyksiä sitoutua uuden mallin läpiviemiseen. Vertailututkimuksesta luodun yhteenvedon ja teorian tiedon pohjalta kiteytyvät toimivan perehdyttämisen tärkeimmiksi asiakohdiksi seuraavat pääsuunnat:

- perehdyttämisen oikeanlainen organisointi
- perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
- perehdyttämisen seuranta.

Kaikilla näillä toimenpiteillä pyritään kääntämään perehdytettävä henkilö tuottavaksi mahdollisimman nopeasti. Mallin kehittämistä ei kannata lähteä toteuttamaan täysin samanlaisella organisaatiolla kuin ennen. Perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimiehen täytyy suoriutua kaikista perehdytystyön vaiheista itse. Uudessa mallissa yleisten asioiden perehdytyksen vaihe henkilöityy yhteen, perehdytyksestä vastaavaan työntekijään. Aikaisemmin jokainen yrityksessä perehdytystä suorittanut henkilö on käynyt perehdytystilanteessa kaikki olemassa olevat asiat läpi. Perehdytysvastaavan tehtävän luominen auttaa perehdytystä suorittavien henkilöiden keskittymistä omaan osaamisalueeseensa eikä kaikkea tietoa tarjota yhdellä kertaa ja vilkkaassa ympäristössä.

Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksen onnistumisesta tulee selvittää ottamalla heiltä palautetta aiheesta. Eri tason perehdyttäjien näkemykset perehdyttämisen kulusta ja laadusta ovat mitä luultavimmin hieman erilaisia toisiinsa nähden. Jokainen silmäilee tilannetta luonnollisesti omasta näkökulmastaan, joten palautteen ottaminen perehdyttämisen onnistumisesta ja sen oikeanlainen tulkitseminen ja hyödyntäminen ovat perehdytystyön kehittämisen kannalta tärkeitä asioita.

Uudesta perehdyttämisen mallista luotiin prosessikaavio (Liite 1) Microsoft Visio -ohjelmaa hyödyntäen (Kuvio 6). Kaaviossa kuvataan perehdytysprosessin toiminnot graafisesti. Perehdyttämiseen liittyvät tehtävät on jaettu perehdyttämispöytäkirjan eri osapuolille, henkilöiden vastuiden mukaan. Isoin muutos vanhaan malliin verrattuna on erillisen perehdytysvastaavan hyödyntäminen, joka hallinnoi ja kehittää perehdytystyötä. Lisäksi uudessa mallissa perehdyttämisen aloitetaan jo osana rekrytointiprosessia.



Kuvio 6. Perehdyttämisen prosessikaavion luontia

### 6.3.1 Rekrytointivaihe

Käytännön perehdytystyö aloitetaan jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointipäätöksen jälkeen tiedottaminen tulevasta työntekijästä alkaa, yritys tarjoaa tulevalle työntekijälle etukäteen sähköisessä muodossa sitä tietoa, mitä uusi työntekijä tässä vaiheessa tarvitsee. Näitä tietoja ovat mm:

- tietoa yrityksestä ja yrityksen historiasta
- yrityksen henkilöstö
- tehdasalueilla liikkuminen
- yleiset pelisäännöt
- työajat
- suojavarusteet.

Rekrytoinnin jälkeen perehdytyksestä vastaava henkilö saa tiedon uudesta työntekijästä ja varautuu osaltaan perehdytystyöhön. Sesonkityöntekijöitä ja tarvittaessa muita usein yhtä aikaa aloittavia työntekijöitä voidaan ohjata perehdytystilaisuuteen kootusti, ottamalla toki huomioon työntekijöiden sijoittuminen laitoksessa. Työntekijän tarvitsemien suojavarusteiden mitoittaminen ja terveystarkastusten varaaminen suoritetaan jo rekrytointivaiheessa. Työvaatteet sekä varusteet hankitaan valmiiksi sitä hetkeä varten, kun työntekijä aloittaa työnsä. Myös mahdollisen terveystarkastuksen ajankohta on tässä vaiheessa tiedossa. Tässä vaiheessa mietitään myös työnopastajan valintaa ja valmistaudutaan valmentamaan em. henkilöä tehtäväänsä.

Tässä vaiheessa olisi helppo tarttua sähköisen perehdytystyökalun käyttäjäksi. Erilaisten työkalujen tarjoajia on paljon ja kohdeyrityksen käyttöön soveltuva ja kohtuuhintainen sovellus on helppo löytää. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuuden määrä huomioiden, erillinen sähköinen työkalu ei välttämättä ole paras vaihtoehto ja sen takaisinmaksuaika voi olla kohtuuttoman pitkä. Yritykseltä löytyy käytöstään jo sellaiset tekniset valmiudet, joilla riittävän tiedon voi halutessaan luoda näytille ilman erillistä sovellusta.

### 6.3.2 Perehdytyksen ensimmäinen vaihe

Varsinainen perehdytystyö jaetaan uudessa mallissa kahteen eri osaan. Ensimmäisestä vaiheesta vastaa perehdytysvastaava, jonka luo uusi työntekijä aloitus-tilanteen jälkeen ohjataan. Ensimmäiseen perehdyttämisen vaiheeseen tulisi luoda kiireetön tunnelma ja antaa työntekijälle mahdollisuus kysyä nolompiakin kysymyksiä. Tätä edesauttaisi se, että perehdytysvastaavaksi valikoitaisiin helposti lähestyttävä henkilö. Perehdytysvastaavan käyttöönotolla saadaan yhteinäistettyä perehdytystä läpi organisaation. Osastojen päälliköille jäisi hoidettavaksi kaikki omaan osastoonsa liittyvät asiakohdat. Perehdytysvastaava hallinnoi perehdytyksen kulkua ja vastaa sen onnistumisesta. Perehdytysvastaava vastaa perehdytysmateriaalin ylläpitämisestä ja päivittämisestä.

Perehdytysvastaavan tehtävänä on työntekijän vastaanottaminen, perehdytys-suunnitelman läpikäyminen ja teoria-asioiden käsittely. Erillisen perehdytys-suunnitelman laatiminen ja sen tuominen uuden työntekijän nähtäville auttaa työntekijää hahmottamaan tulevaa tietoa paremmin. Suunnitelmassa eritellään perehdytysprosessin eri vaiheet uuden työntekijän näkökulmasta. Suunnitelma tulisi olla samankaltainen kuin nykyinen olemassa oleva perehdyttämisen tarkistuslista ja se seuraisi työntekijän mukana seuraavaan perehdyttämisen vaiheeseen.

Perehdytysvastaava käy laajemmin läpi mm. seuraavat asiat:

- yritys ja organisaatio
- turvallisuuskulttuuri
- ympäristöasiat
- työsuhdeasiat
- asiakkuudet ja laatuasiat
- yksilön merkitys koko tuotantoketjussa.

Perehdytyksen ensimmäinen vaihe järjestettäisiin perehdytystä varten valmistettuun tilaan, josta löytyisi kattavat kuvaukset yrityksen toiminnasta kuvineen, sekä erilaisine suojarusteineen. Perehdytyshuoneeseen voitaisiin tuoda näyttille myös erilaisia laatumalleja yrityksen tuotteista.



Ensimmäisessä perehdytysvaiheessa läpi käydyt asiat tulisi tuoda työntekijöille helposti saataville, esimerkiksi taskuoppaan muodossa. Yrityksellään on tällä hetkellä käytössä intrasovellus, johon jokaisella työntekijällä on pääsy ja josta nämä tiedot löytyvät melkein kaikki. Tiedot ovat kuitenkin hajallaan ja ehkä hankala löytää. Taskuopas luotaisiin PDF-muotoon, josta asiat löytyisivät kootusti. Tärkeää olisi varmistua oppaan helposta päivitettävyydestä. Myös yrityksen tuotteiden laatuasioista tulisi koota oma pieni oppaansa.

Suoritettu perehdytys hyväksytään suoritetuksi allekirjoituksin sekä perehdyttäjän että perehdytettävän puolesta.

### 6.3.3 Perehdyttämisen toinen vaihe

Kun perehdytysvastaava on saanut oman osuutensa hoidettua, osastopäällikkö jatkaa. Nyt kun peilataan vanhaan perehdytyksen verkkokansioon, josta osastopäälliköt ovat ennen käyneet asioita läpi, ei jäljelle jää montaa tiedostoa. Osastopäällikkö huolehtii tästä eteenpäin vain omaan osastoonsa liittyvistä asioista ja pystyy näin paremmin keskittymään itse työntekoon ja käytännön turvallisuuteen liittyviin asioihin. Tässä vaiheessa hyödynnetään tätä vaihetta varten luotua työnopastuksen tarkastuslistaa, jota täydennetään myös työnteon aikana.

Osastopäällikkö käy osaltaan läpi seuraavat asiat:

- tehdasympäristö ja työpisteet
- käytännön tavoitteet itse työnteossa
- käytännön työturvallisuus
- pelastussuunnitelma (osastokohtainen)
- sosiaalitulat
- muut työntekijät.

Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi sopia, että jokaisen uuden työntekijän tulee tehdaskierroksen tai ensimmäisten päivien aikana tehdä vähintään yksi turvallisuushavainto, ja toimittaa se asianmukaisesti eteenpäin työnjohdolle. Näin mahdolletaan kynnystä työntekijän havaintojen tekemiseen myös tulevaisuudessa.

#### 6.3.4 Työhön opastaminen

Työhön opastaminen on prosessi, joka liittyy oleellisesti edellisiin perehdyttämisen vaiheisiin. Tässä vaiheessa käynnistellään jo työntekoa, eli mennään itse asiaan. Ennen työnteon opastamista uudella työntekijällä pitäisi olla selkeä visio tehtävästään ja merkityksestä yritykselle ja työyhteisölle. Tässä vaiheessa työntekijän tulisi myös tietää, mitä ovat yrityksen arvot ja merkitys markkinoilla.

Työhön opastuksessa hyödynnetään vanhempia, samalla työpisteellä työskenteleviä tai työskennelleitä henkilöitä. Osa vanhemmista ja kokeneista työntekijöistä vastuutetaan ja koulutetaan työnteon opastamiseen. Uuden työntekijän oppimista ja soveltuvuutta voidaan myös seurata näiden vastuuhenkilöiden kautta.

Uuden aloittavan työntekijän opastaminen työtehtäviinsä tulisi ajatella koko olemassa olevan työyhteisön kannalta tärkeänä tapahtumana. Jos jokin työyhteisön osa ei pitkässä ketjussa toimi toivotulla tavalla, häiriintyy ketjun toiminta ja huonoimmassa tapauksessa se katkeaa. Uuden työntekijän jättämisellä yksin on vain huonoja seurauksia ja tällöin työntekijästä voi tulla jarru, josta muut työntekijät kärsivät.

#### 6.3.5 Seuranta ja palautteen ottaminen

Perehdyttämisen prosessi ei ole tuloksellinen, ellei sitä jatkuvasti kehitetä palautteen perusteella. Palautteen anto voidaan hoitaa työntekijän omalla osastolla seuratusti ja sähköisessä muodossa, jonkin ajan kuluttua itse perehdyttämisestä. Kerätty palaute ohjataan perehdytysvastaavan käyttöön.

Yrityksen olisi hyvä toteuttaa myös perehdyttämisen jatkokeskustelu, joka pidettäisiin sopivan ajan kuluttua uuden työntekijän aloituksesta. Keskustelun voi pitää osastopäällikkö ja sen avulla tiedustellaan työntekijältä, miten asiat ovat sujuneet ja onko jokin asia jäänyt vaivaamaan mieltä. Keskustelussa voisi hyödyntää myös työnopastuksessa mukana olleita henkilöitä.

### 6.3.6 Uutta mallia tukevat toimenpiteet

Puretusta vertailuaineistosta kumpuaa asiakohtia, joita kannattaa ohjata tukemaan varsinaista perehdyttämisen mallia. Myöhemmin mainittavat käytännöt ovat käytössä kaikissa tai osassa tutkimukseen mukaan otetuista yrityksistä.

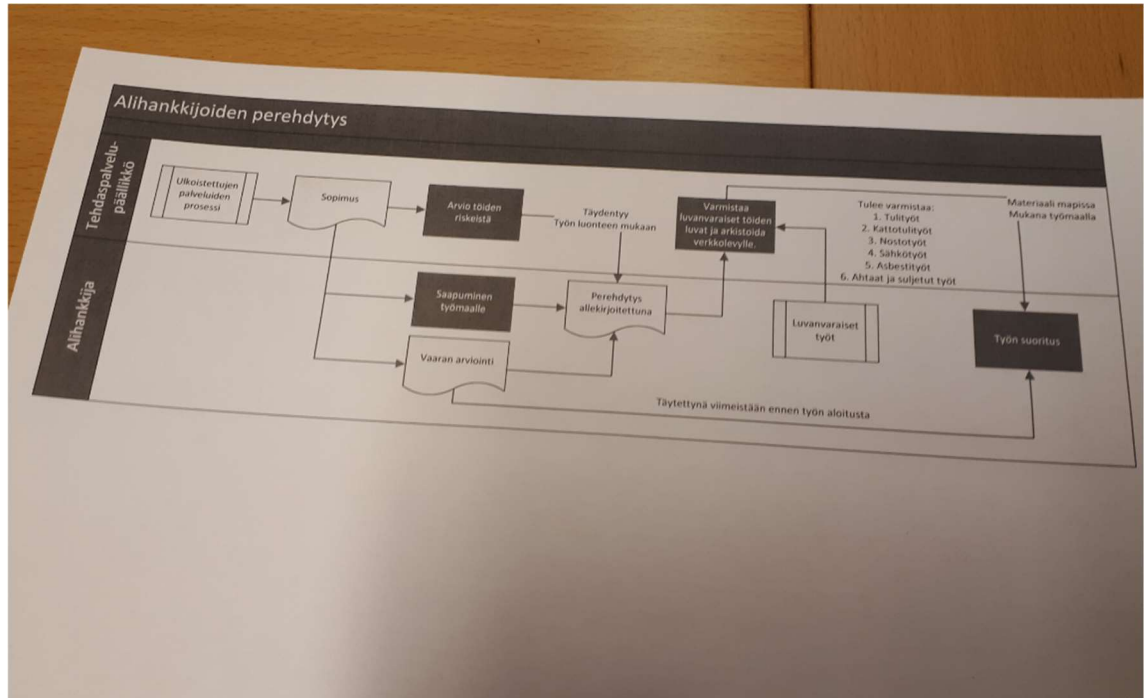
Kohdeyrityksen tulisi vakiinnuttaa käytäntö, jonka mukaan uusi työntekijä kierrätetään kaikilla yrityksen osastoilla ja perehdytetään kevyesti myös muiden laitosten tuotantoon. Tämä laajentaa näkemystä yrityksestä sekä auttaa ymmärtämään oman työnsä merkitystä paremmin. Yrityksen tulisi myös numeroida selkeästi kaikki laitosten oviaukot, jotta kaiken muun hyödyn lisäksi uuden työntekijän löytäminen eri paikkoihin helpottuu. Numerointia tukisi myös päivitetty kartta tehdasalueista.

Kaikissa haastateltavat kehuivat järjestystä ja siisteyttä käytännön työssä. Kohdeyritykselle soveltuva, järjestykseen tähtäävä menetelmä on esimerkiksi 5S. 5S on kehitetty työmenetelmien standardointia sekä työn organisointia varten työpaikoilla. Menetelmän tavoitteena on työn tuottavuuden kasvattaminen pyrkimällä välttämään kaikenlaista tuhlaamista ja hukkaamista. Lisäksi poistetaan ei-arvoa tuottavaa toimintaa ja parannetaan turvallisuutta ja laatua. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 206–207.)

### 6.3.7 Alihankkijoiden perehdyttäminen

Alihankkijoiden perehdyttämiseen ei aikaisemmin ole uhrattu kovin paljon resursseja. Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työhönopastuksen piiriin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät, vuokratyöntekijöitä tai vieraskielisiä unohtamatta. Perehdytyksessä tulisi selvittää näiden tekemien töiden mahdolliset vaikutukset muun työmaan toimintaan ja turvallisuuteen. Vaikka he olisivat suorittaneet esimerkiksi työturvallisuuskurssin, heidät tulee perehdyttää erikseen riittävästi myös työpaikkakohtaisiin asioihin. Aliurakoitsijoiden perehdyttämisessä olisi helppo hyödyntää videosisältöjä ja mobiililaitteita.

Myös alihankkijoiden perehdyttämiselle luotiin oma mallinsa (Kuvio 7). Mallista laadittiin vastaavasti oma prosessikuvaajansa (Liite 2).



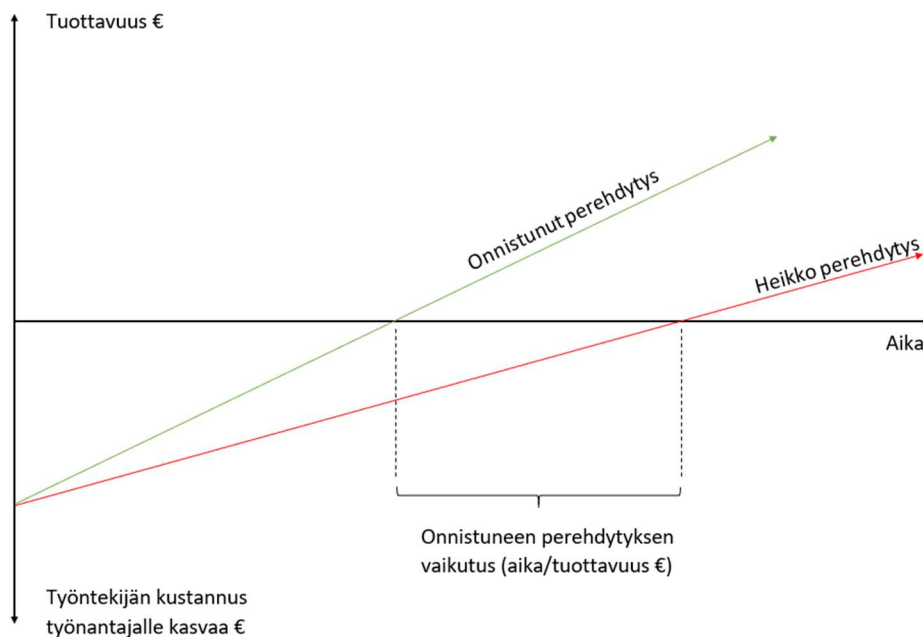
Kuvio 7. Alihankkijoiden perehdyttämisen prosessikuvaajan suunnittelua

Alihankkijoiden perehdyttämisestä vastaa jatkossa tehdaspalvelupäällikkö. Sopimuksen tekovaiheessa suoritetaan vaarojen arviointi, joka täydentyy työn luonteen mukaan. Alihankkijoiden varsinainen perehdyttäminen toteutetaan sähköistä työkalua hyödyntäen. Työtä suorittavien henkilöiden mahdollisesti tarvitsemat luvat tarkastetaan ja ne arkistoidaan. Perehdytys tulisi olla kohdeyrityksen omien työntekijöiden perehdyttämisen mallia tiiviimpi, jotta perehdyttäminen ei turhaan viivästytä työsuoritteiden aloitusta.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli luoda työn kohdeyritykselle uusi työntekijöiden perehdyttämisen malli, jonka luomisessa hyödynnettiin vertailukehittämistä. Vertailukehittämisen kohteeksi valikoitui kolme, alallaan suurta ja menestynyttä yritystä. Suuremmalla haastateltavien yritysten määrällä olisi saatettu löytää enemmän hyviä toimintatapoja perehdyttämisen mallin kehittämiseen, mutta uskon että kerätystä haastattelumateriaalista löytyvä asiasisältö riitti kohdeyritykselle soveltuvan kehittämisen suunnan löytämiseen.

Mitä uuden työntekijän perehdyttäminen sitten maksaa? Perehdyttämisen hintaa mietitään luultavasti usein perehdyttämistä suorittavien henkilöiden palkkakustannusten ja uuden työntekijän varusteiden sekä koulutusten hintojen kautta. Näiden lisäksi tulisi osata miettiä myös huonon perehdyttämisen aiheuttamia piilokustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi huonon perehdytyksen aiheuttamasta työn tehottomuudesta. Uskon, että epäonnistuneet rekrytoinnit voidaan tunnistaa jatkossa paremmin, kun perehdyttämiseen uhrataan enemmän resursseja, myös rekrytointivaiheessa. Ajatusta onnistuneen perehdytyksen vaikutuksesta tuottavuuteen olen kuvannut seuraavassa kuvaajassa (Kuvio 8), toki yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset tekijät voivat vaikuttaa nuolten asentoon merkittävästi.



Kuvio 8. Onnistuneen perehdytyksen vaikutus tuottavuuteen

Työtä aloitettaessa epäilytti, oliko aihevalinta sittenkään rakennusalalle soveltuva. Työn edetessä löydökset yllättivät; huomattiin että perehdyttämiseen vahvasti liitoksissa olevat aihealueet kuten turvallisuus ja työhyvinvointiasiat ovat rakennusalalla vahvasti näkyvillä ja tulokset ovat myös toimialariippumattomasti hyödynnettävissä. Kun mietitään heikkouksia, löydökset ovat hyvin riippuvaisia valituista benchmarking-kohdeyrityksistä. Tästä antaa viitteitä suuret erot vertailtavasta prosessista eri kohdeyritysten välillä. Esimerkiksi ilman viimeistä, perehdyttämiseen erikoistunutta yritystä rima olisi jäänyt tuloksia laadittaessa selvästi alemmas. Itselläni oli tähän työhön lähdettäessä innostus sähköisiä perehdytystyökaluja kohtaan, mutta tutkimuksen edetessä mielipiteeni selvästi muuttui.

Yrityksen perehdyttämisen nykytilasta saatiin selkeä kuva ja uusi perehdyttämisen malli antaa yritykselle suunnan ja vinkkejä perehdytystyön kehittämiseen. Lisäksi työtä ja valittua menetelmää on toistettavuutensa lisäksi helppo hyödyntää myös muiden prosessien kehittämiseen. Malli tukee uusien työntekijöiden itsenäistä oppimista työtehtäviin ja näin motivoi tehtävissään onnistumiseen. Kohdeyrityksellä on luodun perehdyttämisen mallin mukaisesti toimien mahdollista säästää kustannuksissaan kääntämällä uusista työntekijöistä koituvat kustannukset mahdollisimman nopeasti tuottaviksi.

## LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.1.2019 [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua).

Airila, A. & Nykänen, M. Perehdyttäjän Top 10 – muistilista. Työterveyslaitos. Viitattu 10.1.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>.

George, M., Rowlands, D., Price, M. & Maxey, J. 2005. The Lean Six Sigma Pocket ToolBook.

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys -opas. Viitattu 2.3.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Liimatainen, A. 2016. Benchmarking – oppiminen muiden menestyksessä. Tieto-akseli. Viitattu 10.3.2019 <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/benchmarking-oppiminen-muiden-menestyksesta/>.

Movenium Oy 2016. Perehdytys. Youtube-video. Viitattu 7.3.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=9Qtnz9sWiuA>.

Pellinen, J. 2019. Digiperehdytykset – kiinnostavampi ja joustavampi tapa perehdyttää. Vuolearning. Viitattu: 1.4.2019 <https://www.vuolearning.com/fi/blog/2019/01/digiperehdytykset>.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.1.2019 <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Viitattu 17.4.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Sauristo, H. & Parikka, E. 2014. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisessä. Metropolia. Viitattu 2.4.2019 <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>.

Kohdeyrityksen edustajan haastattelu (osastopäällikkö) 2018.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-prosessi. Turenki: Hasaprint Oy.

Työsuojelu.fi. 2016. Perehdyttäminen. Viitattu 2.2.2019 <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuohde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

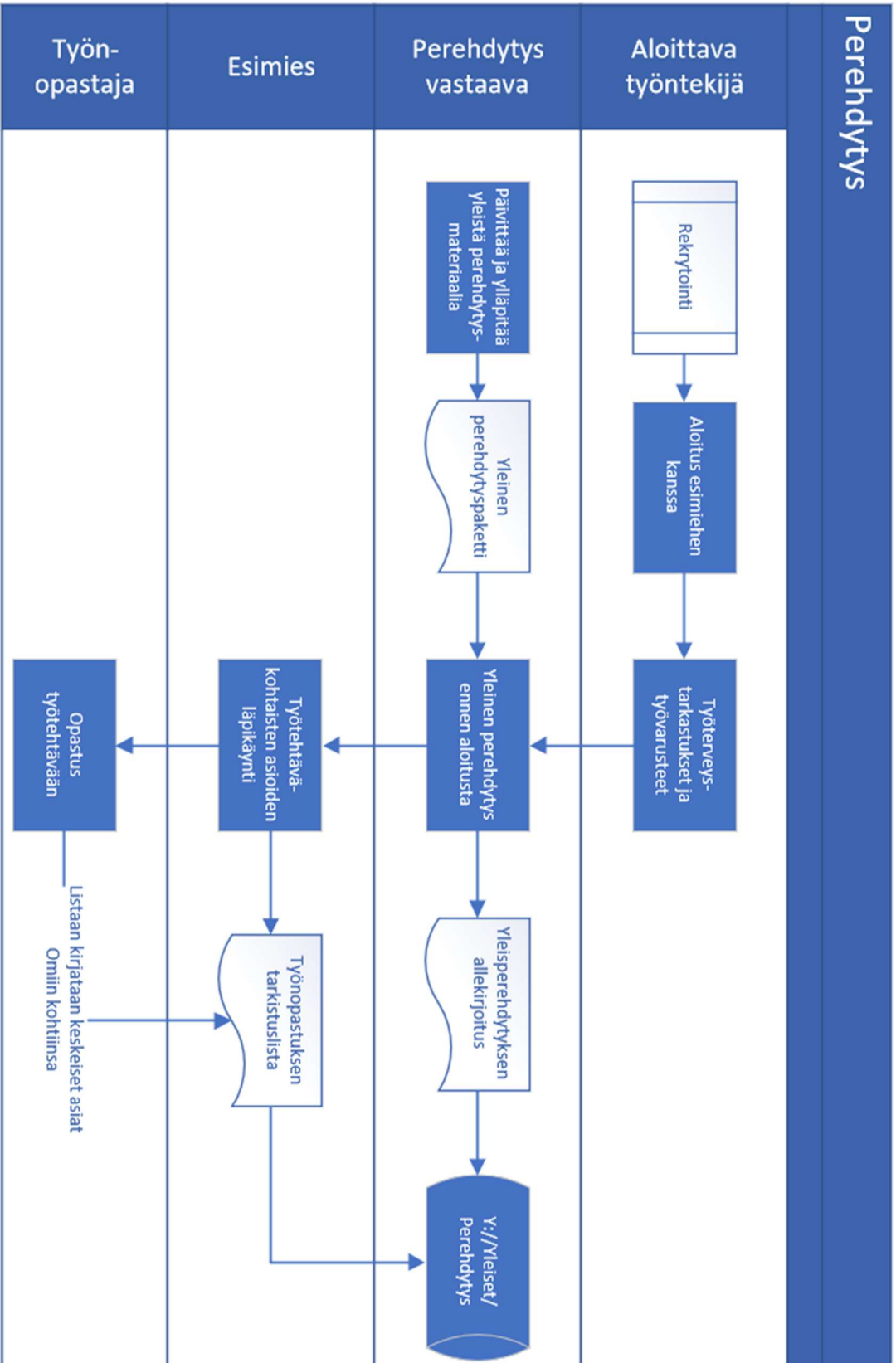
University of Eastern Finland. Benchmarking. Viitattu 8.3.2019  
<http://www.uef.fi/benchmarking>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.



## LIITTEET

- Liite 1. Uusi perehdyttämisen malli, prosessikuvaaja
- Liite 2. Alihankkijoiden perehdyttämisen malli, prosessikuvaaja



## Alihankkijoiden perehdytys

