

ALOITTAVAN SUUNNITTELIJAN TYÖNOPASTUKSEN JA PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Kivilahti Jukka

Opinnäytetyö
Tekniikka ja liikenne
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2020

Tekniikka ja liikenne
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

Tekijä(t)	Jukka Kivilahti	Vuosi	2020
Ohjaaja(t)	Heli Väätäjä		
Toimeksiantaja	Kuusamo Hirsitalot Oy		
Työn nimi	Aloittavan suunnittelijan työnopastuksen ja perehdytyksen kehittäminen		
Sivu- ja liitemäärä	43 + 2		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila. Tutkimuksessa haluttiin saada selville Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen prosessin kehittämistarpeita ja löytää asioita perehdyttämisen prosessin kehittämiseen. Opinnäytetyössä keskitytään taustakartoitukseen ja sen hyödyntämiseen perehdyttämisen kehittämissuosituksen tekemisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa, miten Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen prosessia tulisi kehittää.

Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkoitusta, tavoitteita, lainsäädäntöä, hyötyjä ja haasteita. Lisäksi käsitellään johdon roolia perehdyttämisen prosessissa. Tämän opinnäytetyön kehittämistutkimus suoritettiin toimintatutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty havainnointia ja kyselyä. Kyselyyn osallistui Kuusamo Hirsitalot Oy:n palveluksessa tällä hetkellä toimivia suunnitteluosaston työntekijöitä.

Nykyisin aloittavan suunnittelijan perehdyttämisen prosessin haasteena on ajan ja perehdyttämismateriaalin puute. Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että perehdyttämisen prosessin tehokkaaseen onnistumiseen tarvitaan valmiiksi laadittua perehdyttämismateriaalia, jossa opastetaan työnteon eri osa-alueet ja tehtävät. Materiaalilla perehdyttämiseen voidaan saada lisää suunnitelmallisuutta ja yhdenmukaisuutta. Selvitystyön tulosten avulla uuden työntekijän perehdyttämisen prosessia voidaan parantaa ja tehostaa yrityksessä. Tulokset myös auttavat yrityksen henkilöstöä perehdytysprosessin läpiviemisessä ja mahdollisen perehdytysmateriaalin tuottamisessa.

Technology, Communication and Transport
Management of Technological Competence
Master of Engineering

Author	Jukka Kivilahti	Year	2020
Supervisor(s)	Heli Väättäjä		
Commissioned by	Kuusamo Hirsitalot Oy		
Subject of thesis	Developing Work Guidance and Employee Orientation for a Beginner Designer		
Number of pages	43 + 2		

The main goal of this thesis was to examine the current state of Kuusamo Hirsitalot Oy's employee orientation and job guidance. The aim of the study was to find out the development needs of employee orientation process in the Kuusamo Hirsitalot Oy and to discover issues for the development of the process. The thesis focuses on background mapping and its utilization in making employee orientation development recommendations. The aim of this thesis was to get information on how the process of the orientation in the Kuusamo Hirsitalot Oy should be improved.

The theoretical part deals with the purpose, goals, legislation, benefits and challenges of employee orientation and job guidance. Also, the role of management is being processed. The development task of this thesis was conducted as an action research. Observation and a survey questionnaire have been used as the data collection methods. Employees of the design department currently employed by the Kuusamo Hirsitalot Oy participated in the survey.

Lack of time and orientation material are the challenges in the orientation process for a novice designer today. The results of the thesis clearly revealed that the efficient success of the orientation process requires pre-prepared orientation material, which deals with the different areas and tasks of the work. This can bring more planning and consistency to the orientation. The results of this thesis can be used to develop and unify the orientation process of a new employee in the Kuusamo Hirsitalot Oy. The results will also help the company staff to carry out an orientation process and produce possible related material.

Key words

employee orientation, job guidance, staffing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	2
2.1	Toimeksiantajan esittely	2
2.2	Aiheen valinta, rajaus ja perustelut	2
2.3	Tarkoitus ja tavoite.....	3
3	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA.....	4
3.1	Perehdyttäminen ja työnopastus	4
3.1.1	Määritelmä.....	4
3.1.2	Tarkoitus ja tavoitteet	6
3.1.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	7
3.1.4	Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet.....	7
3.1.5	Perehdyttämisen suunnittelu	9
3.1.6	Perehdyttämisen osapuolet ja toimijoiden työnjako	10
3.1.7	Työnopastus osana perehdyttämistä.....	12
3.1.8	Perehdyttämisessä käytettävä materiaali	13
3.2	Johtaminen perehdyttämisessä	14
3.2.1	Johdon rooli.....	14
3.2.2	Osaamisen johtaminen.....	15
3.2.3	Henkilöstöhankinta	15
3.2.4	Sitouttamisesta sitoutumiseen.....	16
3.2.5	Motivaatio	18
4	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
4.1	Kehittämistutkimuksen toimintaympäristö.....	20
4.2	Tutkimusmenetelmä	20
4.3	Aineiston hankinta	22
4.3.1	Havainnointi.....	23
4.3.2	Kyselytutkimus.....	24
4.4	Analyysimenetelmät.....	26
5	TULOSTEN ANALYSOINTI JA TULKINTA.....	29
5.1	Perehdyttämisen lähtökohta ja tärkeimmät asiat perehdyttämisessä ..	29

5.2	Perehdyttämisen haasteet	31
5.3	Perehdyttämisen kehittäminen	33
6	POHDINTA	36
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	36
6.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat keskeisiä osia uuden henkilöstön kehittämisessä. Niillä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua ja tuetaan työssä jaksamista. Hyvin hoidettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon ja uusiin työtehtäviin ja sillä voidaan kehittää työntekijän ammattitaitoa. Perehdytysprosessi palvelee sekä työntekijää että yritystä ja hyvin hoidetulla perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja yrityskuvaan.

Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnittelijakanta vaihtuu ja kasvaa toiminnan kasvun myötä. Aloittavan suunnittelijan perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuluu aikaa perehdyttäjiltä ja muilta suunnittelijoilta töiden, ohjelmien ja työmenetelmien ollessa uusia. Perehdyttämistä ja työnopastusta voitaisiin nopeuttaa ja kehittää selvittämällä Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila sekä tunnistamalla kehittämistarpeet ja näiden avulla tehdä suosituksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Tutkimuksessa esille tulevien tulosten avulla uuden työntekijän perehdyttämistä saadaan mahdollisesti parannettua ja tehostettua yrityksessä. Uudet perehdyttämisen kehittämissuosituksia voivat auttaa uuden työntekijän perehdyttäjiä tehokkaamman perehdytysprosessin läpiviemisessä ja mahdollisen perehdytysmateriaalin tuottamisessa tulevaisuudessa.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, joka perustuu toimeksiantajan käytännön ongelmaan ja työelämän kehittämistarpeeseen. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuusamo Hirsitalot Oy. Kuusamo Hirsitalot Oy on vakavarainen pohjoissuomalainen teollisuusyritys, joka valmistaa hirsirakennuksia. Se on perustettu vuoden 1998 alkupuolella. Yrityksestä on kasvanut reilun kahdenkymmenen vuoden aikana kahden miehen yrityksestä yli 50 henkeä työllistävä, luotettava ja vakavarainen hirsitalotoimija. (Kuusamo Hirsitalot 2019.)

Kuusamo Hirsitalot Oy:llä on Platinum AAA -luottoluokitus, joka myönnetään yritykselle, joka on ollut korkeimmassa luottoluokassa AAA yhtäjaksoisesti yli viiden vuoden ajan. Kuusamo Hirsitalot Oy toimittaa joka vuosi yhteensä noin 400–500 hirsirakennusta kotimaan ja viennin markkinoille, liikevaihdon ollessa noin 15 miljoonaa euroa. (Kuusamo Hirsitalot 2019.)

2.2 Aiheen valinta, rajaus ja perustelut

Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnittelijakanta vaihtuu ja kasvaa toiminnan kasvun myötä. Aloittavan suunnittelijan perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuluu aikaa perehdyttäjiltä ja muilta suunnittelijoilta töiden, ohjelmien ja työmenetelmien ollessa uusia. Perehdyttämistä ja työnopastusta voitaisiin nopeuttaa ja kehittää selvittämällä Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila sekä tunnistamalla kehittämistarpeet ja näiden avulla tehdä suosituksia perehdytysprosessin kehittämiseen.

Tutkimuksessa esille tulevien tulosten avulla uuden työntekijän perehdyttämisen prosessia saadaan mahdollisesti parannettua ja tehostettua yrityksessä. Uudet perehdyttämisen kehittämissuosituksot voivat auttaa uuden työntekijän perehdyttäjiä tehokkaamman perehdytysprosessin läpiviemisessä. Selvitys tehtiin, koska Kuusamo Hirsitalot Oy:llä ei ole rakenne- ja rakennussuunnittelijoille tarkoitettua kattavaa perehdytysjärjestelmää, jonka avulla uusi suunnittelija perehdytetään työhönsä.

Tutkimuksella haluttiin saada tietoa perehdyttämisen puutteista, haasteista ja kehittämistarpeista. Lisäksi haluttiin saada selville, mitä asioita perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon, että perehdyttämisen prosessi olisi mahdollisimman

onnistunut. Tutkimuksen avulla saatuja tietoja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi perehdytysmateriaalin tekemisessä.

Tämä opinnäytetyö on selvitystyö, joka perustuu toimeksiantajan käytännön ongelmaan ja työelämän kehittämistarpeeseen. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa ja työn lähtökohtana ovat toimeksiantajan tarpeet. Opinnäytetyö rajataan koskemaan Kuusamo Hirsitalot Oy:n aloittavia rakenne- ja rakennussuunnittelijoita. Tutkimukseen ei kuulu täten koko Kuusamo Hirsitalot Oy:n henkilökunta, esimerkiksi myyjät ja tuotantopuolen työntekijät.

2.3 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila. Kartoituksen avulla tunnistetaan kehittämistarpeet ja tehdään suosituksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyössä keskitytään taustakartoitukseen ja sen hyödyntämiseen perehdyttämisen kehittämissuosittelujen tekemisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa, miten Kuusamo Hirsitalot Oy:n palveluksessa aloittavan suunnittelijan perehdyttämisprosessia tulisi kehittää.

Opinnäytetyöllä saadaan tietoa siitä, mitä tarvitaan onnistuneeseen perehdyttämisprosessiin ja mitä asioita perehdyttäjät sekä perehdytettävä tarvitsevat onnistuakseen perehdyttämisprosessissa paremmin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää uuden suunnittelijan perehdyttämisessä ja tutkimustulosten pohjalta kohdeyritykselle voidaan tulevaisuudessa laatia esimerkiksi perehdytysopas ja muuta perehdyttämiseen liittyvää ohjeistusta. Perehdytysmateriaalin avulla perehdytysprosessi olisi mahdollisesti suunnitellumpi ja tehokkaampi verrattuna yrityksen nykyiseen prosessiin. Sen avulla suunnittelijoita voitaisiin ohjata ja johtaa yhdenmukaiseen suunnittelukäytäntöön ja opastaa eri suunnittelu-prosessin vaiheita.

Työn tarkoituksena ei ole yleisesti tutkia ja kehittää perehdyttämistä vaan nimenomaan kehittää ja tehostaa Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnitteluosaston perehdyttämistä, jotta suunnittelijoiden perehdytysprosessi tehostuisi. Jatkotutkimusaiheena voisi olla perehdytys-suositusten työstäminen myös muihin Kuusamo Hirsitalot Oy:n työtehtäviin.

3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

3.1 Perehdyttäminen ja työnopastus

3.1.1 Määritelmä

Perehdyttäminen on työntekijän opastamista yritykseen, työyhteisöön, työtehtäviin ja talon tapoihin (Viitala & Jylhä 2014, 235). Perehdyttämisen organisoijana on yleensä perehdytettävän esimies ja tavoitteena on saada uusi tulija oppimaan talon sisäisiä toimintamalleja (Ketola 2010, 52). Onnistuneen perehdyttämisen prosessin jälkeen uudella työntekijällä on valmiudet työskennellä yrityksessä ja työtehtävissään turvallisella ja oikealla tavalla (Työturvallisuuskeskus 2013). Perehdyttämistä tarvitaan uudelle työntekijälle ja myös pitkään työstä poissa olleille. Myös uusiin työtehtäviin tarvitaan perehdyttämistä (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

Perehdyttämisessä perehdytettävälle annetaan tietoja ja taitoja, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaationsa toiminta-ajatuksen, liikeidean, toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdytyksen aikana työntekijä oppii tuntemaan muita työpaikan työntekijöitä, asiakkaita ja esimiehiä. (Viitala & Jylhä 2014, 235). Perehdyttämisen tarkoituksena on myös, että uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja työtehtäviin liittyvät turvallisuusohjeet, tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää koko työyhteisön toiminnassa oman vastuunsa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Yrityksessä on käytännöllistä olla johdonmukainen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään koko ajan. Siinä kerrotaan, kuka toimii uuden työntekijän perehdyttäjänä sekä missä ja miten perehdytys tapahtuu. (Viitala 2004, 260.) Perehdyttämisen organisoijana on yleensä yrityksen henkilöstöfunktio tai esimies. Virve Huhtakankaan ja Johanna Savolan tutkimuksesta ilmenee, että yritykseen palkattu uusi työntekijä kaipaa nimettyä perehdyttäjää (Huhtakangas & Savola 2017). Työntekijät, joille nimetään perehdyttäjä, ovat myös tyytyväisempiä perehdytyksen sisältöön (Lahti 2004, 54). Perehdyttäminen voi muistuttaa myös mentorointia, perehdyttämisvastuun henkilöityessä yhdelle henkilölle tai yhdelle tiimille (Ketola 2010, 70). Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä opastaa ja tukee vähemmän kokenutta (Viitala & Jylhä 2015, 237). Anne Salosen tutkimuksesta ilmenee, että tyytyväisimpiä perehdytykseensä ja sen keston olivat työn-

tekijät, jotka kokivat perehdyttäjän vaikutuksen suureksi heidän ammattipätevyytensä kehittymisessä (Salonen 2004, 53).

Perehdyttäminen nähdään tärkeänä osana henkilöstön kehittämistä. Organisaatiossa aloittavat uudet työntekijät eivät yleensä tunne yrityksen toimintamalleja ja -tapoja etukäteen, joten perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on saada tulijat oppimaan niitä (Ketola 2010, 52). Ketolan (2010) tutkimuksen mukaan perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on lyhentää työntekoon käytettävää aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Tutkimuksesta ilmenee myös, että perehdyttämisen yksi tärkeimpiä tehtäviä on lujittaa ja parantaa ymmärrystä kyseessä olevan yrityksen toiminnasta, yrityskulttuurista, identiteetistä ja arvoista. (Ketola 2010, 70–71.)

Perehdyttäminen tapahtuu lähes aina työajalla. Se on jatkuva prosessi, johon osallistuvat perehdyttäjän ja työntekijän lisäksi esimiehet, työtoverit ja asiakkaat. (Ketola 2010, 71–72.) Tuula Lahti toteaa tutkimuksessaan, että perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa pitäisi ottaa huomioon perehdytykseen kuluva aika. Nimetyltä perehdyttäjältä odotetaan paljon ja kiireessä perehdytys voi jäädä heikoksi. Lyhyeksi jäänyt perehdytysaika voi vaikuttaa siihen, että perehdytykseen ei olla tyytyväisiä, vaikka työntekijälle olisi nimetty perehdyttäjä. (Lahti 2007, 54.) Lähtökohdana perehdyttämisessä voidaan pitää sitä, että jokainen työntekijä tarvitsee perehdyttämistä työtehtävien tai työolosuhteiden muuttuessa. Perehdyttämistä ohjataan myös lainsäädännöllä, esimerkiksi työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan järjestämään perehdyttämistä sekä työhön opastusta (Ketola 2010, 71–73).

Salosen tutkimuksen mukaan onnistunut perehdytys auttaa pääsemään työyhteisön jäseneksi ja vähentää uuden työsuhteen aloittamiseen liittyvää stressiä (Salonen 2004, 2). Perehdytys vähentää epävarmuutta ja sen aiheuttamaa jännitystä, joka puolestaan helpottaa työntekijän sitoutumista ja voi lisätä motivaatiota uutta työpaikkaa kohtaan. Samalla virheet, epäonnistumiset ja tapaturmat vähenevät sekä työn laatu paranee. (Lepistö 2010, 64.) Yritykseen tulevalta uudelta työntekijältä odotetaan usein sitä, että hän päivittää ja kehittää tietojaan ja taitojaan. Näitä taitoja hyödyntämällä voidaan vastata jatkuvasti muuttuviin ja kehittyviin ammattitaitovaatimuksiin. Tietojen kehittämisellä ja kouluttautumisella työntekijä suoriutuu työtehtävistään sekä uusista vaatimuksista tai kokonaan

uusista työtehtävistä entistä tehokkaammin. Nykypäivänä työelämässä menestyminen vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oppimista. (Ketola 2010, 52.) Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä (Työturvallisuuskeskus 2013). Se on jatkuva prosessi, keskustelua ja oppimista muiden työntekijöiden kanssa, johon osallistuvat yrityksen johto, esimiehet ja yksittäiset työntekijät. (Työterveyslaitos s.a.).

3.1.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Perehdyttämisprosessi on yksi johtamisen väline eli yksi keino, jolla organisaatiota johdetaan kohti sen tavoitteita. (Eklund 2018, 27.) Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa organisaation tuleva uusi työntekijä uuteen työyhteisöön ja opettaa uuden organisaation toimintatavat (Viitala & Jylhä 2014, 235) ja samalla vähentää uuden työntekijän tuntemaa epävarmuutta ja sen aiheuttamaa jännitystä (Lepistö 2000, 63–65). Perehdyttämisen päätavoitteena voidaan pitää oppimista. Perehdyttämisen tavoitteet vastaavat muun muassa sellaisiin kysymyksiin, millaista osaamista, tietoja, taitoja ja asenteita uuden työntekijän on tarkoitus oppia sekä kuinka hyvin asiat tulisi oppia. Yksilölliset erot on muistettava ottaa huomioon, vaikka oppimistavoitteissa olisikin kaikille samoja tai samankaltaisia asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisprosessille voidaan asettaa paljon erilaisia tavoitteita. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi, että perehdyttämisprosessi tukee organisaation strategiaa, vahvistaa organisaatiokulttuuria, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista sekä tukee työntekijän henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. (Eklund 2018, 30.) Tavoitteena on saada aikaan sisäinen malli työstä. (Lepistö 2000, 64.) Jokaisen organisaation on kuitenkin mietittävä, mitä perehdyttämisellä juuri kyseisessä organisaatiossa tavoitellaan. Mitä perehdyttämisellä halutaan saavuttaa? Miksi kannattaa käyttää resursseja? Tavoitteet voivat olla lyhyempiaikaisia, kuten nopeaan tuottavuuden kasvuun tähtääviä tai pidempiaikaisia, monien vuosien sitoutumiseen keskittyviä. Organisaation tavoitteista riippuen perehdyttämisessä voidaan korostaa esimerkiksi nopeaa tehtävän oppimista, itsenäistä työskentelyä tai vaikka vahvaa vastuunottokykyä. Lopulliset perehdyttämisprosessin tavoitteet riippuvat kuitenkin aina organisaatiosta ja sen uusista työntekijöistä. (Eklund 2018, 29–30.)

3.1.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjataan lainsäädännöllä. Laeissa on useita suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työnantajan tulee huolehtia uuden työntekijän perehdyttämisestä työpaikan olosuhteisiin ja oikeanlaisiin työmenetelmiin (Kuikko 2006, 59). Työturvallisuuslain pykälän 14 (738/2002 14§) mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että uusi työntekijä perehdytetään riittävästi työhön ja työpaikan olosuhteisiin, tuotanto- ja työmenetelmiin, työnteossa käytettäviin työvälineisiin ja työvälineiden oikeaan käyttöön. Lisäksi turvallisiin työtapoihin on perehdytettävä ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävän muuttuessa sekä ennen uusien tuotanto- tai työmenetelmien ja työvälineiden käyttöön ottamista työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen. (Mertanen 2014, 36.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus (Österberg 2014, 116). Perehdyttämisessä vaadittava opastuksen ja ohjauksen määrä riippuu muun muassa työntekijän koulutuksesta ja kokemuksesta. Kokenut työntekijä tuntee oikeat työmenetelmät ja osaa tunnistaa työpaikan tavantomaiset haitta- ja vaaratekijät, mutta tämä on kuitenkin perehdyttämisen yhteydessä aina varmistettava. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Työturvallisuuslaissa mainitaan lisäksi, että työntekijälle annettua ohjausta ja opetusta täydennetään tarvittaessa. (Mertanen 2014, 36.) Lainsäädännön noudattaminen on perehdyttämisessä vähimmäisvaatimus kaikille yrityksille. Tätä täydentävät työehtosopimukset monilla aloilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

3.1.4 Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet

Perehdyttämisen tärkeyttä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja heidän korvaaminen uusilla työntekijöillä on usein hyvin haastavaa ja pitkä prosessi. Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on, että jokainen uusi työntekijä saa samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään ja perehdyttämisen tasapuolisuuteen ja laatuun voidaan kiinnittää huomiota. Suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa myös perehdyttä-

misprosessin tietoisin kehittämisen, joka on tärkeää muuttuvassa työelämässä. Perehdyttämällä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, viihtyvyyteen, työssä suoriutumiseen ja niistä johtavaan työyhteisöön sitoutumiseen. Myös taloudellisten perusteiden ymmärtäminen auttaa vahvistamaan käsitystä perehdyttämisen tärkeydestä. (Eklund 2018, 31.)

Perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle monenlaista tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee omaa työtään aloittaessaan. Uusi tulokas pystyy itsenäiseen työskentelyyn sitä nopeammin, mitä nopeammin hän oppii uudet asiat. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuluu aikaa, mutta se luo vahvan perustan yhteistyölle ja työn tekemiselle. Se on myös satsaus tulevaisuuteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä sekä yritykselle että perehdytettävälle. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii uuden työnsä nopeammin ja heti oikein. Samalla mahdollisten virheiden määrä pienenee ja sitä kautta myös virheiden korjaamiseen kuluva aika vähenee. Työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat perehdyttämisen keskeinen osa. Tapaturmia sattuu enemmän erityisesti uutta työtehtävää aloittaville työntekijöille. Heiltä voi puuttua turvalliseen työntekoon liittyviä tietoja ja kokemusta. Ammattitaitoisella tulokkaalla saattaa taas olla yleistietoa, mutta juuri tämän työpaikan riskitekijöiden tietämisessä ja tunnistamisessa saattaa olla puutteita tai asiat ovat voineet myös unohtua. Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä on siis hyötyä koko työyhteisölle ja organisaatiolle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Onnistunut perehdytys auttaa pääsemään työyhteisön jäseneksi, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää uuden työsuhteen aloittamiseen liittyvää stressiä (Bauer 2010, 6). Kattava ja onnistunut perehdytysprosessi voi lisätä uuden työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista yritystä kohtaan (Krasman 2015, 9). Perehdytys luo myös turvallisuuden tunnetta, joka edistää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota organisaatioon ja samalla vähentää uuden työntekijän tuntemaa epävarmuutta ja sen aiheuttamaa jännitystä (Lepistö 2000, 63–65). Myönteinen ensivaikutelma yrityksestä ja uudesta työstä kannustaa ja motivoi uutta työntekijää. Tulokkaan työmotivaatio todennäköisesti nousee, kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi yritykseen ja opastetaan riittävästi. Työmotivaatio taas heikkenee, jos tulokas jätetään liian aikaisin suoriutumaan työtehtävistään

yksin ilman riittävää opastusta ja tukea. Työmotivaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen työpäivällä. Työmotivaatiota voidaan joko vahvistaa tai heikentää perehdyttämisen laadulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.) Esimerkiksi osa työntekijöistä päättää ensimmäisen työpäivän kokemusten perusteella, jääkö yrityksen palvelukseen töihin, joten perehdyttämisen laatuun tulee kiinnittää huomioita jo tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä (Lawson 2015).

Perehdyttämällä on vaikutuksia organisaation kustannuksiin. Uuden työntekijän rekrytointi on mittava investointi yritykselle. Perehdyttämisen tehtävänä on varmistaa, että tämä investointi onnistuu ja muodostuu pitkällä tähtäimellä kannattavaksi. (Eklund 2018, 32.) Huonosti hoidetulla perehdyttämällä ja työnopastuksella kustannuksia syntyy monenlaisista eri asioista. Sekaannukset, tapaturmat, virheet, hävikki, työpoissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus sekä näiden asioiden korjaamiseen ja hoitamiseen kuluva aika aiheuttaa kustannuksia, joita voitaisiin hyvin hoidetulla perehdyttämällä pienentää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.) Toisaalta vaikka organisaatiossa olisi suunnitelmallinen, tavoitteellinen ja selkeä perehdyttämisprosessi, perehdyttämiseen voi sisältyä haasteita ja sudenkuoppia. (Ketola 2010, 146–153.)

Yrityksessä suoritettava perehdyttäminen voi vaikuttaa yrityskuvaan. Yrityskuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, jonka ihmiset luovat yleensä jostakin yrityksestä. Yrityskuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset, mutta myös muiden ihmisten kertomat asiat yrityksestä. Esimerkiksi työharjoittelijoiden kokemukset ja kertomukset työpaikaltaan vaikuttavat siihen mielikuvaan yrityksestä, jonka perhe tai muut opiskelijat luo omassa mielessään kyseessä olevasta yrityksestä tai työpaikasta. Tämä mielikuva taas vaikuttaa esimerkiksi siihen, hakevatko opiskelijat sieltä tulevaisuudessa töitä tai miten myönteisesti kyseiseen yritykseen suhtaudutaan esimerkiksi mahdollisena yhteistyökumppanina. Perehdyttämällä on siis vaikutusta yritykseen liittyvissä asioissa ja mielikuvissa nyt sekä tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

3.1.5 Perehdyttämisen suunnittelu

Yrityksessä on käytännöllistä olla johdonmukainen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään koko ajan. Siinä kerrotaan, kuka toimii uuden työntekijän pereh-

dyttäjänä sekä missä ja miten perehdytys tapahtuu. (Viitala 2004, 260.) Organisaatioon laaditaan perehdyttämishjelma, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville henkilöille. Kun perehdyttämishjelma on kerran mietitty, perehdyttämishjelmasta tulee helpompaa ja siitä muodostuu yleinen toimintatapa. (Österberg 2014, 118.)

Perehdyttämisessä ei voida tyytyä siihen, että perehdyttämishjelma on kerran tehtynä käyttökelpoinen ilman päivittämistä ja ajantasaistamista, mutta hyvin suunniteltua perehdyttämishjelmaa on helppo muokata ja päivittää tarvittaessa. (Österberg 2014, 118.) Perehdyttämishjelmasta voi syntyä kustannuksia, mutta tehokkaan perehdyttämishjelmasta hyödyt tulevaisuudessa voivat olla kustannuksia suuremmat. (Wallace 2007, 168).

3.1.6 Perehdyttämisen osapuolet ja toimijoiden työnjako

Yrityksessä yleisten asioiden esittelyn ja yritykseen liittyvien asioiden ja tietojen kokonaisuuden hahmottamisen hoitaa yleensä henkilöstöasiantuntija. Yksikön esimies on paras perehdyttäjä työtehtäviin liittyvien odotuksiin ja vaatimuksiin sekä työyhteisöön perehdytettäessä. Perehdyttäjinä voivat toimia lisäksi työtehtävien osalta ne henkilöt, jotka sopivat tilanteeseen parhaiten. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on kuitenkin aina esimiehellä, vaikka perehdyttäjänä toimisi joku muu henkilö. (Österberg 2014, 118.)

Perehdyttäjällä ja hänen omalla mielenkiinnolla ja motivaatiolla perehdyttämisestä kohtaan on suuri merkitys perehdyttämishjelmasta onnistumisen kannalta. Perehdyttäjäksi onkin hyvä valita tehtävään halukas ja ammattitaitoinen työntekijä. Varasuunnitelma perehdyttämisen hoitamiseen yllättävissä tilanteissa, kuten perehdyttäjän sairastuessa, on hyvä miettiä etukäteen ja miten tämä yllättävä tilanne vaikuttaa perehdyttämishjelmasta viemistä eteenpäin. (Österberg 2014, 119.) Tärkeää on huolehtia erityisesti siitä, että perehdytettävä tietää kenen puoleen kääntyä tarvitessaan opastusta, neuvoja tai tukea ja että neuvon kysyminen on positiivinen asia. (Romppanen, Pyykkö & Voutilainen 2001, 77.)

Perehdyttämistapoja on monia. Tarkoituksenmukaisen perehdyttämistavan valintaan vaikuttaa yrityksen toimintakonsepti. Eri perehdyttämistavoissa korostuvat eri toimijat, vastuusuhteet ja yhteistyö. Vierihoidon perehdyttämisessä uusi

työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat seuraamalla esimiestä tai muuta kokenutta työntekijää. Tällöin korostuvat perehdyttäjän ohjaustaidot hyvän perehdyttämisen järjestämisessä. Malliperehdyttämisessä on olemassa erilaisia toiminnan malleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tukena. Malliperehdyttämisessä työnjako on selkeästi määritelty. Laatuperehdyttämisessä perehdyttäminen on annettu koko työyksikölle ja tiimille, mutta tiimissä voi olla vastuullinen perehdyttäjä. Lähtökohtana laatuperehdyttämisessä on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 36–51.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä uuden työntekijän osaaminen ja tarpeet otetaan huomioon yksilöllisesti. Siinä korostuu perehdyttämisen koordinoijan rooli. Koordinoijalla täytyy olla selkeä käsitys perehdyttämisen tärkeistä osa-alueista ja taitoa muokata tarkoituksenmukainen perehdyttämisohjelma uudelle työntekijälle. Tämän tyyppisessäkin perehdyttämisessä tarvitaan useita perehdyttäjiä. Dialoginen perehdyttäminen on kaksisuuntaista oppimista. Usein tulokkaan on tarkoitus tuoda organisaatioon jotain uutta, jolloin molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko perehdyttämisprosessin ajan. Uuden työntekijän kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen korostuu perehtymisvaiheessa. Dialoginen perehdyttäminen vaatii yhdessä ajattelua, johon tarvitaan usein koko työyhteisö. Tässä konseptissa asiakaskin voi olla yksi perehdyttäjästä. (Kupias & Peltola 2009, 36–51.)

Perehdyttämisessä selvitettäviä asioita ovat:

- organisaation toiminta-ajatus ja tavoite
- työpaikan toimintatavat
- työaika ja aikataulut
- palkkausperusteet ja palkanmaksuun liittyvät asiat
- poissaolokäytännöt
- työpaikan tilat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut ja virkistyspalvelut

- luottamusmiesasiat. (Hyppänen 2013, 219.)

3.1.7 Työnopastus osana perehdyttämistä

Työhön liittyvää ohjaustyötä ja valmennusta kutsutaan perehdyttämisessä työnopastukseksi. (Viitala 2004, 261.) Työnopastus on työhön liittyvien taitojen ja tietojen opettamista työpaikalla, kun taas perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa organisaation tuleva uusi työntekijä uuteen työyhteisöön ja opettaa uuden organisaation toimintatavat. Työnopastuksessa keskitytään työn tekemiseen liittyviin asioihin sekä oppimiseen. Työnopastuksen tarkoitus on tukea työntekijää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä uuden oppimiseen. Uuden työntekijän taitojen karttuessa tehokkuus ja työn laatu paranevat ja opastamiseen tarvitaan entistä vähemmän aikaa. Tämä säästää muiden työntekijöiden aikaa ja resursseja. Hyvä työnopastuksen suunnitteleminen ja valmistautuminen säästävät itse toteuttamiseen tarvittavaa aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

Työnopastuksen suunnittelun lähtökohtana ovat oppimistarpeiden selvittäminen eli mitä opastettava osaa jo entuudestaan kyseessä olevasta aiheesta vai onko asia hänelle uusi. Lisäksi tulee määritellä oppimistavoitteet eli mitä tulokkaan tulee oppia ja kuinka hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

Työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä hallitsee oman työtehtävän, osaa käyttää työnteoissa käytettäviä koneita ja laitteita sekä osaa toimia oikealla tavalla poikkeustilanteissa. Työnopastusta tarvitaan esimerkiksi silloin, kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat tai työ toistuu harvoin. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Työnopastusvelvollisuuden täyttämiseen vaaditaan työntekijän yleisten ammatitaitovaatimusten varmistamisen lisäksi muitakin asioita. Uudelle työntekijälle on opastettava oikeissa työtilanteissa eteen tulevat toimintatavat. Työntekijän työskentelyn turvallisuudesta täytyy huolehtia, eikä sitä voida jättää perusammattitaidon tai kokemuksen varaan. Huolellinen turvallisuuteen opastaminen korostuu erityisesti sellaisissa töissä, joissa työntekijä työskentelee itsenäisesti ja turvallinen työskentely vaatii päätösten tekemistä, jotka kuuluvat yleensä työnantajalle. Tällaisia päätöksiä ovat muun muassa uusien työvälineiden hank-

kiminen, työn suorittamisjärjestykset sekä muut työn organisointiin liittyvät asiat. (Mertanen 2014, 36–37.)

Työnohjustuksessa selvitettäviä asioita ovat:

- työpaikan olosuhteet ja työtilat
- työkaverit ja avainhenkilöt
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työvälineet, koneet, laitteet ja tarvikkeet sekä niiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteys ja turvallisuusasiat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa (Hyppänen 2013, 219–220.)

Työnohjustuksen tavoitteena on se, että uusi työntekijä hahmottaa työskentelyn kokonaiskuvan ja hallitsee työtehtävien osat. Tärkeää on myös, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja vaatimukset yrityksen kannalta. (Viitala 2004, 263.) Helsilän (2009) mukaan olennaista on myös se, että työnohjustus suunnitellaan huolellisesti. Uusi työntekijä ei opi uutta asiaa välttämättä kerralla, vaan henkilö tarvitsee uusien asioiden ja tehtävien opettelua, kokeilua ja toimintaa. Näiden avulla hän voi saada kokemuksia ja oppia niistä. (Helsilä 2009, 49.)

3.1.8 Perehdyttämisessä käytettävä materiaali

Jokaisessa organisaatiossa on tietoa, ohjeita ja käytäntöjä, joita ei ole kirjoitettu ylös tai muistiin. Tällaisen kokemukseräisen hiljaisen tiedon uusi työntekijä voi oppia vain työskentelemällä yrityksessä pitkään olleiden työntekijöiden kanssa sekä keskustellen kokeneempien työntekijöiden kanssa. (Hyppänen 2013, 220.) Hyppänen (2013) mukaan perehdyttämismateriaalia kannattaa antaa uudelle työntekijälle myös kirjallisessa muodossa, koska hänellä on uutta opittavaa paljon. (Hyppänen 2013, 219.) Perehdyttämisessä käytettävän oheismateriaalin tarkoituksena on tukea ja tehostaa uusien asioiden oppimista. (Kangas ym. 2007, 10.)

Perehdyttämisessä käytettävää oheismateriaalia ovat muun muassa seuraavat: tervetuloa taloon –materiaali, jossa organisaation esittely, toimintakertomukset ja muu yritystä koskeva aineisto ja esitteet, tiedotteet, asiakas- ja henkilökuntalehdet, perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat, perehdyttämiskansiot, toimintaohjeet, työ- ja käyttöohjeet sekä työturvallisuusohjeet ja käyttöturvallisuustiedotteet. (Kangas ym. 2007, 10.)

3.2 Johtaminen perehdyttämisessä

3.2.1 Johdon rooli

Organisaatiossa johdon tehtävänä on johtaa yritystä, esimies huolehtii työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Esimies huolehtii työntekijöiden tehokkuudesta ja toimintakyvystä sekä siitä, että työilmapiiri on hyvä. Esimies on merkittävässä roolissa yrityksen toiminnassa ja perehdyttäminen onkin yksi osa johtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187–189.) Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä ja tavoitteista on auttaa uutta työntekijää onnistumaan työtehtävissään ja antaa valmiudet menestyä mahdollisimman hyvin työssään. Myös ihmisten johtaminen on yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 5–9.)

Hyppänen (2013) on määritellyt esimiehen vastuulla olevia asioita perehdyttämisessä: perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen perehdytettävälle, työtehtävien jako, perehdytettävän vastaanottaminen työn alkaessa, keskustelu perehdytettävän kanssa, työpaikan avainhenkilöiden esittely, yrityksen esittely, työnopastus, työsuojeluun liittyvät asiat ja perehdytyksen seuraaminen. (Hyppänen 2013, 217–218.)

Esimiehen vastuulla on, että organisaatiossa järjestetään uuden työntekijän perehdyttäminen ja tarvittavat resurssit perehdyttämisprosessin läpiviemiseen löytyvät. Esimiehen tulisi aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän saapumista yritykseen, jotta kaikki tarvittava sujuvaan työntekoon olisivat jo valmiina uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssään. Tällaisia asioita ovat muun muassa työpisteen järjestäminen, työvälineiden tilaaminen, järjestelmien tunnukset, puhelin ja muut laitteet. Perehdytysmateriaalien laatiminen helpottaa perehdyttämistä ja varmistaa, että pereh-

dytyksessä asiaankuuluvat asiat tulevat käytyä läpi ennen uuden työntekijän töiden aloittamista. (Hyppänen 2013, 217–218.)

3.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittämistä ja kehittämisen hyödyntämistä. Osaamisen johtaminen on tiedon lisäksi työntekijällä olevan taidon ja osaamisen ylläpitoa sekä niiden lisäämistä siten, että organisaation kannalta keskeiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on ihmisten välisen kommunikoinnin hyödyntäminen ja kehittäminen. Perehdyttämisohjelmat ja työnopastusmallit kuuluvat osaamisen johtamiseen. (Viitala 2014, 293–294.)

Kjelin ja Kuusisto (2003) pitävät perehdyttämistä osana johtamista, jonka tavoitteena on edistää organisaation tavoitteiden ja päämäärien toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46–49.) Viitala puolestaan korostaa perehdytystä tärkeänä osana osaamisen johtamisen järjestelmää. (Viitala 2006, 355.) Osaamisen johtamisesta syntyviä tuloksia ovat muun muassa kehittyneet tuotteet ja palvelut sekä tehostuneet toimintatavat. Tulokset näkyvät lopulta yrityksessä parantuneena taloudellisena tilanteena. (Viitala 2008, 38.)

3.2.3 Henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne suoritettavat toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen tarvitsemat työntekijät. Uuden työntekijän palkkaaminen on merkittävä, pitkävaikutteinen, kauaskantoinen ja taloudellisesti iso investointi yritykselle, jolla voi olla vaikutuksia muun muassa yrityksen tehokkuuteen ja tuotteiden laatuun (Viitala 2014.) Henkilöstöhankinnalla on pienissä yrityksissä suurempi merkitys kuin suurissa (Viitala 2014, 229). Onnistuessaan rekrytointi tuo yritykseen positiivista kehitysvoimaa ja tehostaa toiminnan laatua, mutta epäonnistuneesta rekrytoinnista puolestaan voidaan kärsiä pitkään, sekä uusi työntekijä, yritys että yrityksen asiakkaat. (Viitala 2014.) Työnteon tehokkuutta pyritään lisäämään palkkaamalla huippuosaaajia ja pitämällä heidät tyytyväisinä, jotta työntekijöiden vaihtuvuus olisi vähäistä. (Grönfors 2010, 124.) Viitalan (2014) mukaan rekrytointiin voidaan päätyä yrityksen toiminnan laajentuessa, työntekijöiden vaihtuvuuden takia tai siitä, että organisaatiossa tarvitaan sellais-

ta osaamista, jonka hankkiminen henkilöstön kehittämisen keinoin on liian hidasta. (Viitala 2014.)

Uuden työntekijän palkkaamista voi verrata investointiin. Rekrytointipäätöksen taloudellinen merkitys on suuri, johtuen esimerkiksi hankinnan, perehdyttämiseen liittyvien asioiden ja mahdollisten virheiden ja laatuongelmien aiheuttamista kustannuksista. Hankintakustannukset koostuvat pääasiassa rekrytointiprosessista, uuden työntekijän perehdyttämisestä, alkuvaiheen työn tehokkuuden alenemisesta ja viiveistä sekä mahdollisista virheistä, joita saattaa tulla uuden työntekijän harjoitteluvaiheen aikana. Uusi työntekijä ei ole kuitenkaan pelkästään kustannuserä, vaan hänet on nähtävä uutena voimavarana, jolla on yritykselle jotain annettavaa. Omalla työpanoksellaan hän voi tuottaa yritykselle suurta taloudellista hyötyä, esimerkiksi tuomalla mukanaan tuoreen koulutustaustan tai työkokemuksen kartuttamia tietoja ja taitoja. (Viitala 2014.)

Grönforsin (2011) mukaan organisaation henkilöstön osaamistasoa on kehitettävä, jos haluaa menestyä. Osaamisen lisääminen uusrekrytoinnilla ei välttämättä ole hyvä ratkaisu, koska se vähentää jo yrityksessä olemassa olevan henkilökunnan kehittymis- ja uramahdollisuuksia. (Grönfors 2011, 124.) Sisäistä rekrytointia voidaan käyttää etenkin silloin, kun työntekijän osaamistausta ja persoona tiedetään. Sisäisellä rekrytoinnilla esimies voi osoittaa arvostustaan omaa henkilöstöä kohtaan ja että henkilöstön osaamista ja urakehitystä arvostetaan. Rekrytoinnissa voidaan käyttää molempia, sekä ulkoista että sisäistä rekrytointia työntekijöiden hankkimiseen. Ne eivät ole toistensa poissulkevia menettelytapoja vaan toisiaan täydentäviä. (Järvinen 1996, 93.)

3.2.4 Sitouttamisesta sitoutumiseen

Työntekijä voi sitoutua moneen asiaan, esimerkiksi työryhmään, palkkaan tai ammatilliseen kehittymiseen (Kiviranta 2010, 41). Hyvällä ja onnistuneella perehdyttämisellä ja työnopastuksella voidaan sitouttaa työntekijä työhön (Aulanko, Huovinen, Kiiikka & Lehtinen 2010, 122.) Esimies voi vaikuttaa johtamisellaan ja omilla vuorovaikutuskeinoillaan uuden työntekijän käyttäytymiseen ja työmotivaatioon. (Hyppänen 2013, 155.) Hyppäsen (2007) mukaan ihminen on sisältäpäin ohjautuva ja haluaa itse päättää tunnetiloistaan ja ajatuksistaan, eikä ihmistä voida kohdella objektina. Tämän takia ei kannata puhua sitouttamisesta

tai motivoimisesta, sen sijaan tulisi tarkastella sitoutumista ja motivoitumista parantavia tekijöitä. (Hyppänen 2007, 142.)

Yritykseen ja työtehtäviin sitoutunut työntekijä hyväksyy organisaation tavoitteet ja hän tekee töitä niiden eteen, jotta organisaatio saavuttaisi ne. Tämän takia työhön sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää. (Hyppänen 2007, 142.) Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat myös yrityksen asenteet ja toiminnat, tarkoituksenmukainen perehdyttämisprosessi voi houkutella uusia työntekijöitä yrityksen toimintaan ja pitää hyvät työntekijät yrityksen toiminnassa mukana pitkään. Tarjoamalla uusille työntekijöille koulutusta ja tukea, työntekijät voivat kehittyä työssään, jolloin sekä yritys että työntekijä voittavat. (Hillman 2010, 9.)

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa voidaan sanoa, että työntekijät eivät sitoudu. Käytännön puhumisessa sitoutumattomuudella tarkoitetaan joskus sitä, kuinka herkästi työntekijä vaihtaa työpaikkaa ja lähtee yrityksen palveluksesta. Kynnys lähteä työpaikasta on matalampi, jos sitoutuminen on heikkoa. Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan on tärkeässä osassa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa sekä yrityksen kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Henkilöstön vaihtuvuuteen on kuitenkin monia muitakin syitä kuin työntekijöiden heikko sitoutuminen, esimerkiksi jos opiskelun ohessa työskenteleviä työntekijöitä on paljon. Tässä tapauksessa yrityksen rekrytointia ja perehdyttämistä tulisi pyrkiä kehittämään niin tehokkaaksi, että korkeasta työntekijöiden vaihtuvuudesta huolimatta toiminnan laatu säilyisi mahdollisimman laadukkaana. Työntekijöiden vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi palkkausasioilla ja työhyvinvointiin panostamalla. (Viitala 2014.)

Viitalan (2014) mukaan työntekijöiden vaihtuvuudella on myös tervehdyttävä vaikutus yrityksen toimintaan. Vaihtuvuuden kautta saadaan uutta osaamista ja yrityksestä poistuu työntekijöitä, jotka eivät viihdy työssään tai eivät ole yritykseen sopivia. Vaihtuvuuden tuomia ongelmia ovat esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksen kustannukset ja menetetty osaaminen. (Viitala 2014.)

Uuden työntekijän sitouttamisen keinoja ovat muun muassa kilpailukykyinen palkkataso, laadukas johtaminen, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, mahdollisuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, mielenkiintoinen työ sekä muut edut ja hyödyt työntekijälle. Sitouttamisen kannalta tärkeitä asioita rekry-

toinnissa ovat myös realististen odotusten luominen sekä hyvä perehdyttäminen. (Viitala 2014.)

3.2.5 Motivaatio

Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, joita ovat esimerkiksi tarpeet, halut ja palkkiot. Ne vaikuttavat ihmisen toimimaan ja niillä voidaan suunnata ja ylläpitää toimintaa. Motivaatio voi vaihdella eri aikoina ja eri tilanteissa samallakin ihmisellä, mihin voi vaikuttaa ihmisen omat sisäiset tarpeet tai ulkoiset kannusteet. Ulkoisilla kannusteilla voidaan parantaa motivaatioita, mutta se vaihtelee eri yksilöillä johtuen esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta tai elämänvaiheesta. Motivaatio on tila, joka määrää kuinka innokkaasti ihminen toimii ja minne hänen mielenkiintonsa kohdistuu. Motivaatiosta riippuu, millä tehokkuudella ja halulla ihminen käyttää resurssejaan työn tekemiseen. (Viitala 2004, 150–151.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee esimerkiksi itse työn tekemisestä ja sen aikaansaamisesta asioista, se liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä suorituksistaan, joihin itse on tyytyväinen ja siihen ei vaikuta esimerkiksi ulkoiset kannusteet. (Viitala 2004, 153.) Ihminen hakeutuu tekemään hänestä mielekkäitä asioita ilman ulkoisia tunnustuksia tai palkkioita. Sisäinen motivaatio kumpuaa henkilöstä itsestään, joka hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita ja jotka tuntuvat juuri hänestä mielekkäiltä ja kiinnostavilta. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Ulkoiseksi motivaatioksi kutsutaan puolestaan tilaa, jossa motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ulkoisia palkkioita voivat olla esimerkiksi palkka tai muu taloudellinen hyöty. Ulkoisessa motivaatiossa sitä motivoituneemmin palkkioiden eteen tehdään työtä, mitä houkuttelevampina palkkiot nähdään. (Viitala 2004, 153.)

Esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon asenteellaan sekä osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan. Myönteisellä palautteella voidaan saada aikaan positiivinen kierre, jokainen työntekijä haluaa olla arvostettu ja onnistuminen työtehtävässä lisää uskoa omiin kykyihin ja se puolestaan lisää sitoutumista ja rohkeutta tarttua haasteisiin. Esimies voi positiivisella asenteellaan ja palautteellaan parantaa työntekijöiden uskoa taitoihinsa ja kehittymisen mahdol-

lisuuksiin, joiden avulla työntekijä voi motivoitua uusiin haasteisiin. Esimiehen positiivinen palaute onnistuneista suorituksista tuottaa arvostetuksi tulemisen tunteen ja se voi lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen. Sitoutuminen on motivaatiota suurempi käsite. Sitoutuminen kuvaa sitä, miten työntekijä kokee yrityksen tai työyhteisön osana omaa elämää ja itsensä osana yritystä tai työyhteisöä. (Viitala 2004, 161–162.) Työmotivaatiota voidaan joko vahvistaa tai heikentää perehdyttämisen laadulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kehittämistutkimuksen toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila. Kartoituksen avulla tunnistetaan kehittämistarpeet ja tehdään suosituksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyössä keskitytään taustakartoitukseen ja sen hyödyntämiseen suositusten tekemisessä. Tavoitteena on saada tietoa, miten Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisprosessia tulisi kehittää.

Kyselyn avulla saadaan tietoa perehdyttämisen puutteista, haasteista ja kehittämistarpeista sekä näkökulmia, mitä asioita perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon, että perehdyttämisprosessi olisi mahdollisimman onnistunut. Tutkimuksen avulla saatuja tietoja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi perehdytysoppaan tai muun perehdyttämiseen liittyvän materiaalin tekemisessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten Kuusamo Hirsitalot Oy perehdyttää aloittavia suunnittelijoita?
- Miten suunnittelijoiden perehdytysprosessia tulisi kehittää?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä suoritetaan kehittävänä toimintatutkimuksena, koska tavoitteena on kehittää perehdyttämisprosessiin liittyvää toimintaa. Toimintatutkimus soveltuu hyvin organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa käytännön toteuttajat ja tutkija yhteistyössä ratkaisee teorian ja tutkimuksen avulla käytännön ongelmia ja kehittää toimintaa. (Jantunen, Naaraoja, Piippo, Mäkelä, Valtanen & Sankelo 2013, 29.) Keskeisiä asioita toimintatutkimuksessa on tutkimus, toimintojen kehittäminen, yhteistyö ja tutkijan mukanaolo. (Kananen 2014, 13–14.) Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa tavoitteena on ratkaista yrityksessä ilmeneviä käytännön ongelmia ja luoda uutta tietoa ja ymmärrystä sekä saada asioissa aikaan muutosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Toimintatutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu, että tutkija osallistuu tutkittavaan toimintaan itse ja analysoi tutkimusaineistoa sekä ohjaa tutkimusta prosessin kuluessa. (Heikkinen 2007, 18–19.) Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on erilaisten käytäntöjen ja toimintatapojen muuttaminen, joten se soveltuu hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59–60.) Toimintatutkimus soveltuu erityisesti organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa pyritään saattamaan yhteen käytäntö ja teoria sekä käytännön edustajat ja tutkijat. (Jantunen ym. 2013, 29.) Tavoitteena siinä voi olla työn ymmärtäminen ja kehittäminen sekä uudenlaisen toiminnan luominen. (Ojasalo ym. 2009, 59–60.) Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu projekti, jossa suunnitellaan ja testataan uusia toimintoja. (Heikkinen 2007, 17.)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla esimerkiksi jokin käytännön ongelma tai kehittämiskohde arkisessa toiminnassa, johon lähdetään etsimään ratkaisua esimerkiksi yhteisten pohdintojen kautta. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78.) Prosessin ohjaajat ohjaavat, jäsentävät ja käsitteellistävät keskustelua, josta syntyy uusia käsitteitä. Paikallisten toimijoiden vastuulle jää uusien ideoiden siirtäminen käytäntöön. (Syvänen 2004, 90). Keskeisenä asiana on pyrkimys reflektiiviseen ajatusten vaihtoon. Sen avulla tavoitellaan asioiden ymmärtämistä ja uutta tietoa ja siten toiminnan kehittämistä entistä paremmaksi. (Heikkinen 2007, 33–34.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä suoritetaan kehittävänä toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena on luoda suosituksia perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämiseen. Toimintatutkimus poikkeaa menetelmänä tavanomaisesta tutkimusprosessista, sillä sen lähtökohta voi olla spontaanisti ilmennyt kehittämiskohde tai ongelma arjen työssä, johon lähdetään etsimään ratkaisua esimerkiksi yhteisten pohdintojen ja ajatusten vaihdon kautta. Perinteisesti tutkimuksen tekeminen taas hahmotetaan tarkasti suunniteltuna ja johdonmukaisesti etenevänä projektina, joka etenee ennalta määriteltujen tutkimustehtävien ja tarkan tutkimussuunnitelman mukaisesti. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2007, 78–79.)

Tämä opinnäytetyö saa alkunsa toimeksiantajayrityksen tarpeesta. Tarve voi olla jonkin asian kehittämiseen liittyvä ongelma, johon halutaan löytää vastaus tutkimusprosessin aikana. Tässä tapauksessa halutaan kehittää perehdyttämis-

tä ja työnopastusta. Tässä tutkimuksessa kohteena on Kuusamo Hirsitalot Oy. Tutkija jalkautuu organisaatioon itse ja on tässä tapauksessa ollut yrityksessä suunnittelijana jo pidempään. Tästä johtuen tutkijalla on syvälinen, käytännöllinen ja teoreettinen tuntemus tutkimusaiheesta. (Heikkinen ym. 2006, 78–79.)

Toimintatutkimus kuvataan usein syklinä, jonka vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu ja jotka vuorottelevat kehämaisesti. Esimerkiksi yrityksessä ilmenneen kehittämiskohteen parantamiseksi tehdään suunnitelma, jota lähdetään testaamaan käytännössä. Kokeilun aikana kerätään havaintoja ja reflektiivisen tarkastelun jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka huomioidaan uudelleen suunnittelussa ja seuraavassa kokeilun kehitysversiossa. (Heikkinen ym. 2006, 78–79.)

Tässä tapauksessa kehittämiskohteena on Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnittelijoiden perehdytysprosessiin liittyvät asiat. Suunnitteluhenkilöstölle suunnataan perehdytykseen liittyvä kartoitus. Kartoituksen ja havainnoinnin avulla tehdään havaintoja ja saadaan perehdyttämistoimintaan liittyviä kehittämistarpeita. Tuloksista ja havainnoista voidaan reflektiivisen tarkastelun jälkeen tehdä johtopäätöksiä ja tehdä suosituksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Havaitut asiat voidaan ottaa seuraavassa kehitysversiossa huomioon.

Kehittämistyössä harvoin tullaan kerralla valmiiksi. Tästä johtuen toimintatutkimuksen aikana syklikerroksia voidaan käydä lävitse useita, joiden aikana kehittämiskohdetta yritetään muokata aina edeltäjäänsä paremmaksi toimintatavaksi. (Heikkinen 2007, 35.)

Työssä käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat suunnitteluhenkilöstölle suunnattu kysely ja sen lisäksi suoritan empiiristä havainnointia suunnitteluosaston perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämistarpeista. Havainnointia käyttäen saadaan syvälinen näkemys tutkimusympäristön lähtötilanteesta, joka voi paljastaa organisaation perehdyttämisen prosessiin liittyviä ongelmia.

4.3 Aineiston hankinta

Toimintatutkimus on yleensä laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Toimintatutkimuksessa kerätään tutkimusaineistoa osallistavilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2009, 61.) Osallistavia aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa

haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Aineistonhankinta on prosessi, joka jatkuu ja kehittyy tutkimuksen edetessä. Toimintatutkimuksen menetelmässä tiedonkeruu, aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Aineistoa on usein paljon ja hyvin laajasti, jolloin tutkijoiden on mietittävä sopiva aineistonkeruumenetelmä omiin tutkimusongelmiin. Oleellinen osa aineistonkeruuta on tutkijan havainnointi sosiaalisissa tilanteissa. (Heikkinen ym. 2007, 104–105.)

Aineistonkeruumenetelmiin vaikuttavat aina kohteena olevan organisaation koko, tutkimukseen osallistuva henkilöstö, kohdehenkilöstö sekä kehittämiskohteen laajuus. (Ojasalo ym. 2014, 62.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelminä olivat vapaa havainnointi ja kysely. Vapaa havainnointi tapahtui Kuusamo Hirsitalot Oy:n toimistolla, kiinnittäen huomiota laajemmin suunnittelijan perehdyttämiseen sekä tarkempiin yksityiskohtiin, kuten suunnittelussa käytettäviin ohjeistuksiin. Havainnoinnin tarkoituksena oli lisätä alustavaa tietoa tutkimukselle.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli kysely. Kyselytutkimus tehtiin Kuusamo Hirsitalot Oy:n palveluksessa tällä hetkellä toimivalle suunnitteluosaston henkilöstölle. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selventää muun muassa, mitä toivomuksia ja kehitysideoita suunnitteluosastoon kuuluvilla henkilöillä olisi perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämiseen. Kysely toteutettiin sähköisellä kotimaisella Webropol kysely- ja raportointityökalulla. Kysely lähetettiin 16 suunnitteluosaston henkilölle ja vastauksia tuli kahdeksalta henkilöltä. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen oli yksi viikko. Perehdytyksen kehittämiseen kehitysehdotuksia ja sisältöä saadaan opinnäytetyön tekijän ja muiden suunnittelijoiden kokemusten perusteella sekä kyselyn vastauksista ja havainnoinnista saatavien tietojen perusteella.

4.3.1 Havainnointi

Havainnointia voidaan pitää yhtenä tutkijan tärkeimmistä aineistonkeruumenetelmistä toimintatutkimuksessa. Havainnoinnin lisäksi tutkimusaineistona voidaan käyttää esimerkiksi tutkittavan kohteen asiakirjoja, kuten raportteja, sähköpostiviestejä, kokouspöytäkirjoja, työryhmien muistioita ja vuosikertomuksia. (Ojasalo ym. 2014, 61; Heikkinen ym. 2007, 104.)

Työhön liittyvistä asioista voidaan etsiä monenlaista tietoa, kuten kokemuksia, turvallisuuteen liittyviä asioita, työnteon malleja ja välineistökuvauksia. Havainnoimalla työskentelyä saadaan koottua monenlaista tietoa. Havainnoinnin suunnittelu tulee miettiä sen mukaan, millaista tietoa eri tilanteissa tarvitaan. Havainnointia käyttämällä voidaan tarkastella esimerkiksi toimintaa. Sen avulla tarkastellaan nykytilannetta ja havainnoinnin tulokset voivat toimia jonkin asian parantamisen tai uuden suunnittelun perustana. Havainnointia voidaan kohdistaa tarkkoihin yksityiskohtiin tai laajemmin kokonaistilanteeseen. (Aulanko, Huovinen, Kiikka & Lehtinen 2010, 152–154.)

Havainnointi voi olla myös vapaata tilanteen katselua. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun kyseessä olevasta asiasta ei ole aikaisempaa kokemusta tai halutaan hankkia alustavaa tietoa uudelle tutkimukselle, joka auttaa pääsemään paremmin asiaan sisään. Vapaata havainnointia voidaan tehdä esimerkiksi paikan päällä asioita tarkastellen tai videonauhaa katsoen. (Aulanko, Huovinen, Kiikka & Lehtinen 2010, 152–154.)

Opinnäytetyöhön liittyvää havainnointia suoritin marraskuusta 2019 helmikuuhun 2020 Kuusamo Hirsitalot Oy:n toimistolla työpäivinä, kiinnittäen huomion laajemmin suunnittelijan perehdyttämiseen sekä tarkempiin yksityiskohtiin, kuten suunnittelussa käytettäviin ohjeistuksiin. Havainnoinnin tarkoituksena oli lisätä alustavaa tietoa tutkimukselle.

4.3.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on aineistonhankintamenetelmänä nopea ja tehokas. Kysely soveltuu monien eri asioiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Perusvaatimuksena kyselyn käyttämiselle voidaan pitää sitä, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa aiempaa tietoa saatavilla tarpeeksi. Jos aiempaa tietoa ole, niin esimerkiksi kyselylomakkeen suunnitteleminen voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta ja kyselyn vastaukset saattavat muuttua epäluotettaviksi. Tyypillisimpiä kyselyitä ovat postitse lähetettävät kyselyt, internetkyselyt sekä puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121–122.)

Kyselylomakkeen suunnitellaan sen mukaisesti, mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet. Kyselylomakkeella kysytään sellaisia kysymyksiä, joita tarvitaan kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseen. Kyselyn pituus ja kyselylomakkeen sel-

keys on tärkeässä asemassa kyselyä suunniteltaessa, esimerkiksi liian pitkä kysely vähentää kyselyyn vastaamishalua. Lomakekyselyissä tulee pyrkiä kehittämistyön kannalta kattavaan, yksinkertaiseen ja helposti ymmärrettävään kysymyksenasetteluun ja siihen, että kyselyyn vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Se edellyttää, että kysymyksissä käytetty kieli on yksinkertaista, täsmällistä ja tarkoitukseen sopivaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 130–131.)

Kyselytutkimus tehtiin Kuusamo Hirsitalot Oy:n palveluksessa tällä hetkellä toimivalle suunnitteluosaston henkilöstölle. Uusilla suunnittelijoilla on perehdytysprosessi takana, joten perehdytysprosessista saadaan ajantasaista tietoa mahdollisista kehittämisalueista. Kokeneemmilla työntekijöillä on kokemusta kyseisestä työstä ja keskeisimmistä perehdyttämisprosessiin tarvittavista asioista. He muun muassa tietävät, mitä asioita uudet työntekijät kyselevät työpaikalla työntöön aloittaessaan. Kokeneilla suunnittelijoilla on tietoa suunnittelutavoista ja käytänteistä, joista on hyötyä uudelle työntekijälle, mutta ei ole nykyisessä perehdytysprosessissa. Suunnitteluhenkilöstöstä asiakasvastaavat ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä, joten heiltä voi tulla tietoa mitä perehdyttämisprosessiin voisi lisätä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä toivomuksia ja kehitysideoita suunnitteluosastoon kuuluvilla henkilöillä olisi perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämiseen.

Kysely toteutettiin sähköisesti kotimaisella Webropol kysely- ja raportointityökalulla. Kysely lähetettiin 16 suunnitteluosaston henkilölle ja vastauksia tuli kahdeksalta henkilöltä. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen oli yksi viikko. Kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kehittämistyön taustasta, aiheistonkeruumenetelmistä ja tavoitteista kerrottiin osallistujille liitteessä 1 olevalla ennakkotietolomakkeella. Vastaaminen tapahtui suojatussa yhteydessä täysin anonymisti ja kyselystä saatuja tuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaavien henkilöllisyydet pidettiin salassa ja opinnäytetyöraportissa ei esitetä kyselytutkimuksesta mahdollisesti saatavia tunnistettavia yksilöllisiä mielipiteitä. Suunnitteluhenkilöstölle lähetetty kysely on liitteessä 2.

4.4 Analyysimenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa. Dokumentteina voivat olla esimerkiksi artikkelit, dialogi, haastattelu, keskustelu, kirjat, kirjeet, puhe, päiväkirjat ja raportit. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

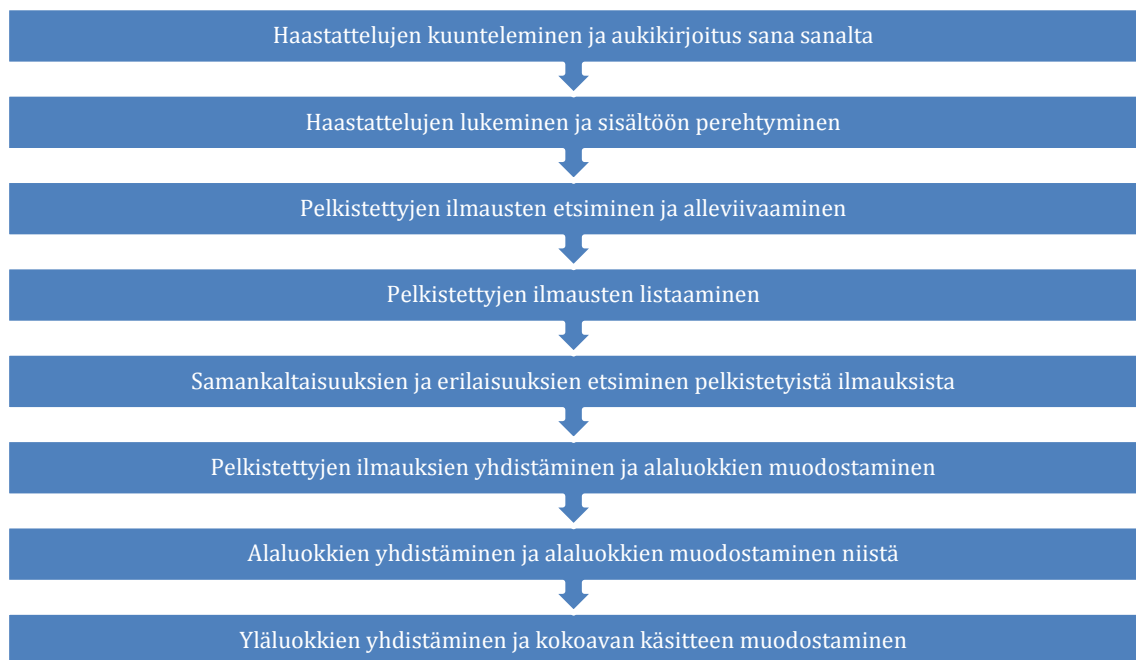
Sisällönanalyysissa voidaan erottaa kaksi tapaa, sisällön erittely ja sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2002, 107) mukaan sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa esimerkiksi tekstiä tai dokumentin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Sisällönanalyysilla puolestaan tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–109.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Erona näillä on analyysin perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. Puhuttaessa aineiston analyysista voidaan käyttää ilmauksia aineistolähtöinen ja teorialähtöinen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksen aineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Apuna aineiston analysoinnissa on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan aineistoon. Dokumentteina olivat kyselytutkimuksen tulokset. Tutkimuksen aineistot eli kyselytulokset kuvaavat tutkittavaa asiaa ja sisällönanalyysin avulla oli tarkoitus luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään järjestämään aineistoa selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että aineiston sisältämä informaatio katoaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Kyselytutkimusaineistoa tarkasteltiin eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen siten, että voitiin tarkastella asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla pyrittiin muodostamaan selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta johtopäätösten teko on mahdollista. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa, joka vaatii

tutkijalta itsekuria aineistossa pysyttelemisessä ja ennakkokäsitysten poissulkemisessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kerätty tutkimusaineisto on usein monessa eri muodossa, josta tutkimusongelmat ohjaavat tutkijaa poimimaan oleelliset tiedot aineistoista. Sisällönanalyysi etenee eri tavoin riippuen siitä, tehdäänkö sisällönanalyysi aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti vai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista ryhmittelyyn eli klusterointiin ja teoreettisten käsitteiden muodostamiseen eli abstrahointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–111.) Kuviossa 1 esitetään tutkimusaineiston analyysin etenemisen vaiheet.



Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Mukailten Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.)

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava aineisto voi olla esimerkiksi aukikirjoitettu haastattelu tai joku muu dokumentti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Tässä opinnäytetyössä aineiston pelkistämisessä analysoitava aineisto oli kyselytutkimuksen vastaukset. Ne pelkistettiin siten, että tutkimukselle epäolennaiset tiedot ja asiat karsittiin pois. Pelkistäminen voi olla aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi, etsien eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Seuraavaksi samankaltaiset ja asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Sen jälkeen luokka nimetään sitä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin, joten käsiteltävä aineisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113.)

Teoreettisten käsitteiden muodostamisessa eli abstrahoinnissa erotetaan oleellinen tieto tutkimuksen kannalta ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä valikoidun tiedon perusteella. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan luokituksia yhdistelemällä ja sitä tehdään niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Käsitteitä yhdistellään, tehdään johtopäätöksiä ja saadaan vastaus tutkimustehtävään. Analyysin tekeminen vaatii aikaa, tutkijan täytyy osata perustella tekemänsä valinnat ja väitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114–115.)

5 TULOSTEN ANALYSOINTI JA TULKINTA

5.1 Perehdyttämisen lähtökohta ja tärkeimmät asiat perehdyttämisessä

Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnittelijakanta vaihtuu ja kasvaa toiminnan kasvun myötä. Aloittavan suunnittelijan perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuluu aikaa perehdyttäjiltä ja muilta suunnittelijoilta töiden, ohjelmien ja työmenetelmien ollessa uusia. Kuusamo Hirsitalot Oy:llä ei ole suunnittelijoille tarkoitettua kattavaa perehdytysjärjestelmää, joten perehdytysprosessissa esille otettavien asioiden tietämisellä on huomattava merkitys aloittavien suunnittelijoiden perehdyttämiseen.

Kyselyn vastauksista on kirjattu tuloksiin suoria lainauksia, joilla varmistetaan analyysin luotettavuutta. Suoria lainauksia tehdessä on huomioitu eettisyys, niissä ei esitetä mahdollisesti saatavia tunnistettavia yksilöllisiä mielipiteitä, että vastaajaa ei tunnisteta.

Perehdyttämisessä perehdytettävälle annetaan tietoja ja taitoja, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaationsa toiminta-ajatuksen, liikeidean, toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdytyksen aikana työntekijä oppii tuntemaan muita työpaikan työntekijöitä, asiakkaita ja esimiehiä (Viitala & Jylhä 2014, 235). Kyselyn vastauksien mukaan perehdyttämisen perusasiat ovat Kuusamo Hirsitalot Oy:llä pääosin kunnossa. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että perehdytys tapahtuu toimistolla ja perehdyttäjä opastaa uutta työntekijää työsuhteen alussa.

”On hyvä, että perehdytys tapahtuu toimistolla. Silloin avun kysymisen perehdyttäjältä on helppoa ja tulee vähemmän väärin ymmärryksiä, kun jonkin asian havainnollistamiseen voi käyttää esim. kynää ja paperia.”

”Tärkeimmät asiat käydään yhdessä läpi.”

”Perehdyttäminen talon tavoille. Perusasioiden esittely, esimerkiksi työajat, tauot ja työsuhte-edut.”

”Työpaikkaan tutustuminen ja peruskäytäntöjen kertominen”

Virve Huhtakankaan ja Johanna Savolan tutkimuksesta ilmenee, että yritykseen palkattu uusi työntekijä kaipaa nimettyä perehdyttäjää (Huhtakangas & Savola 2017). Työntekijät, joille nimetään perehdyttäjää, ovat myös tyytyväisempiä perehdytyksen sisältöön (Lahti 2004, 54). Kyselystä selvisi, että uudelle työntekijälle tulisi nimetä perehdyttäjää, jonka kanssa töihin liittyviä asioita käydään läpi ja jonka kanssa hän työskentelisi ensimmäiset viikot. Perehdyttäjän nimeäminen koettiin hyvänä asiana, mutta myös useamman perehdyttäjän käyttäminen perehdytyksessä voisi antaa perehdytettävälle mahdollisesti laajemman näkemys perehdytettävistä asioista. Perehdytettävälle tulisi selkeästi kertoa, kuka tai ketkä vastaa perehdyttämisestä. Perehdyttäjän kokemus ja positiivinen asenne perehdytystä kohtaan nähtiin tärkeänä.

”Kerrotaan selkeästi, kuka/ketkä vastaa perehdytyksestä.”

”Selvä linjaus kuinka perehdytys suoritetaan ja/tai kenen toimesta.”

”Se, että perehdyttäjät tietää mitä tekee.”

Perehdyttäjällä ja hänen omalla mielenkiinnolla ja motivaatiolla perehdyttämis-tehtävää kohtaan on suuri merkitys perehdyttämisprosessin onnistumisen kan-nalta. Perehdyttäjäksi onkin hyvä valita tehtävään halukas ja ammattitaitoinen työntekijä. Varasuunnitelma perehdyttämisen hoitamiseen yllättävissä tilanteis-sa, kuten perehdyttäjän sairastuessa, on hyvä miettiä etukäteen ja miten tämä yllättävä tilanne vaikuttaa perehdyttämisprosessin viemistä eteenpäin. (Öster-berg 2014, 119.)

”Perehdyttäjät suhtautuu perehdytettävään positiivisella asenteella ja ymmärtää, että uutta tietoa tulee kerralla niin paljon, että joitain asioita pitää kysyä muutamaan otteeseen.”

Perehdytystilanteessa perehdytettävälle tulisi selkeästi kertoa, mitkä tehtävät kuuluvat suunnittelijalle, esimerkiksi suunnitteluprosessin kulku asiakkaan tila-uksesta toimitukseen asti voisi antaa suunnittelijalle hyvän kokonaisnäkemys-sen suunnittelijalle kuuluvista työtehtävistä. Lisäksi tulisi kertoa, mistä löytyy suunnittelussa tarvittavat tiedot ja ohjeistukset. Ohjeistuksen tulisi olla selkeää ja apu helposti saatavilla. Varsinkin alussa omaksuttavaa asiaa on paljon, joten joitain asioita täytyy kysyä muutamaan otteeseen. Tärkeää on huolehtia erityi-

sesti siitä, että perehdytettävä tietää kenen puoleen kääntyä tarvitessaan opastusta, neuvoja tai tukea ja että neuvojen kysyminen on positiivinen asia (Romp-panen, Pyykkö & Voutilainen 2001, 77). Lisäksi suunnittelijan työtehtävien merkitys koko yrityksen toiminnalle tulisi käydä läpi.

”Neuvotaan, mistä löytää suunnittelussa tarvittavat tiedot/välineet/ohjelmat yms.”

Perehdyttämiseen varattava aika on tärkeässä asemassa perehdyttämisprosessin aikana. Perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta perehdyttäjä pystyisi keskittymään ja paneutumaan uuden työntekijän perehdyttämiseen kunnolla ja käymään asiat yksityiskohtaisesti läpi työntekijän kanssa. Muiden töiden ohessa suoritettava uuden suunnittelijan perehdyttäminen voi johtaa kiireeseen ja perehdytys voi jäädä heikoksi. Lisäksi selkeä aikataulutus, looginen perehdytysjärjestys ja perehdyttäjälle maksettava korvaus nähtiin perehdytystä parantavina asioina.

”Se, että perehdytykselle varataan riittävästi aikaa. Perehdyttämistä ei tulisi hoitaa ”muun työn ohessa”, vaan itse perehdytykseen tulisi varata rauhallinen aika, jolloin voidaan keskittyä vain siihen.”

”Se, että perehdyttäjä pystyy paneutumaan perehdyttämiseen kunnolla ja asiat kerrotaan kunnolla yksityiskohtaisesti.”

”Pitäisi varata oikeasti aikaa perehdyttäjälle, jotta sitä jää muun työn ohessa myös perehdytystehtävään.”

5.2 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttämisen yhtenä haasteena nähtiin se, että ei välttämättä tiedetä mitä uusi työntekijä jo osaa ja mikä on hänen lähtötasonsa. Yksilölliset erot on muistettava ottaa huomioon, vaikka oppimistavoitteissa olisikin kaikille samoja tai samankaltaisia asioita (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. (Österberg 2014, 116.) Perehdyttämisessä vaadittava opastuksen ja ohjauksen määrä riippuu muun muassa työntekijän koulutuksesta ja kokemuksesta. Kokenut työntekijä tuntee oikeat työmenetelmät ja osaa tunnistaa työpaikan tavanomaiset haitta- ja

vaaratekijät, mutta tämä on kuitenkin perehdyttämisen yhteydessä aina varmistettava. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

”Perehdyttäjät ei välttämättä tiedä, mitä uusi työntekijä osaa valmiiksi ja mihin tarvitsee enemmän panostaa perehdytyksessä.”

”Yhtenä haasteena on perehdyttävän jo omaava tieto ja toisaalta sen puute. Perehdyttävä ei ehkä osaa kysyä oikeita kysymyksiä, jos perehdyttäjät ei käy kaikkia asioita läpi.”

Yrityksen perehdyttämissuunnitelman puute koettiin perehdyttämiseen liittyvänä haasteena Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnittelijoiden perehdyttämisessä. Tästä voi aiheutua muun muassa aikataulutuksen kanssa ongelmia. Österbergin (2014) mukaan organisaatioon tulisi laatia perehdyttämisohjelma, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville henkilöille. Kun perehdyttämisohjelma on kerran mietitty, perehdyttämisprosessista tulee helpompaa ja siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Perehdyttämisessä ei voida tyytyä siihen, että perehdyttämisohjelma on kerran tehtynä käyttökelpoinen ilman päivittämistä ja ajantasaistamista, mutta hyvin suunniteltua perehdyttämisohjelmaa on helppo muokata ja päivittää tarvittaessa. (Österberg 2014, 118.)

Perehdyttämisohjelman suunnittelemisesta voi syntyä kustannuksia, mutta tehokkaan perehdyttämisohjelman hyödyt tulevaisuudessa voivat olla kustannuksia suuremmat. (Wallace 2007, 168). Perehdyttäjän tulisi perehdyttää uusi työntekijä loogisella perehdytysjärjestyksellä ja huolehdittava siitä, että kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla.

”Nykyysteemillä perehdytyssuunnitelman puute. Ei ole suunnitelmaa kuinka perehdytetään, niin sen suorittaa vain joku toinen suunnittelija oman työnsä sivussa”

Suunnittelijoilla on tietoa, ohjeita ja käytäntöjä, joita ei ole kirjoitettu ylös tai muistiin. Tällainen hiljainen tieto voidaan oppia vain työskentelemällä yrityksessä pitkään olleiden suunnittelijoiden kanssa sekä keskustellen heidän kanssaan. Kirjallisen perehdyttämismateriaalin puute koettiin perehdyttämisen haasteena. Varsinkin alussa uutta opittavaa ja omaksuttavaa on paljon, joten avun

tulisi olla helposti saatavilla. Kirjallinen perehdyttämismateriaali voisi yhtenäistää suunnittelijoiden käytäntöjä.

”Aineistoa ei ole. Tietoa ei ole tallennettu painettuun muotoon, vaan on paljon tietoa, joka on vain ihmisten pään sisällä.”

”Kirjallisen materiaalin hajanaisuus tai puute.”

Työntekijän työmotivaatio uutta perehdytettävää asiaa kohtaan nähtiin perehdyttämisen haasteena. Työmotivaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen työpaikalla. Työmotivaatiota voidaan joko vahvistaa tai heikentää perehdyttämisen laadulla. Työmotivaatio voi heikentyä esimerkiksi silloin, jos tulokas jätetään liian aikaisin suorittamaan työtehtävistään yksin ilman riittävää opastusta ja tukea. (Kangas & Hämmäläinen 2007, 4–5.) Toisaalta perehdyttäjän motivaatio voi heikentyä ja uuden suunnittelijan perehdyttäminen jäädä puolitiehen esimerkiksi kiireen takia tai perehdyttämisen ollessa raskasta muiden töiden ohessa.

”Aikaa ei varata riittävästi.”

”Perehdyttäjän omat työkiireet.”

5.3 Perehdyttämisen kehittäminen

Kyselyyn vastanneilla olivat yhteneväiset näkemykset perehdytysaineiston tarpeellisuudesta. Ennen töiden aloittamista suunnittelijalla tulisi olla kirjallista materiaalia ja ohjeistusta töiden etenemisestä. Kirjallisen perehdytysmateriaalin lisäksi esimerkiksi sopivat dwg-pohjat erityyppisten rakennusten tekemiseen, joissa mitoitusasetukset ja arkkiasetukset olisivat ajan tasalla, nopeuttaisivat perehdytysprosessia. Dwg-tiedostoina voisi olla lisäksi ohjekortteja ja valmiita sivustoja voimassaolevilla määräyksillä ja vaatimuksilla varustettuna helpottamaan ja nopeuttamaan suunnittelutyötä. Asian opettaminen ja havainnollistaminen piirtämällä voi edistää uuden asian omaksumista. Tarvittava tieto tulisi olla helposti saatavilla ja esimerkiksi valmiit mallit, piirrookset ja videot voisivat auttaa ymmärtämään asiat ja työtavat tehokkaammin.

”Ennen kuin suunnittelija aloittaa työt, olisi hänelle tehty valmiiksi ns. aloituspaketti.”

”... laadittaisiin aineisto, jonka mukaan perehdytys etenee. Tästä aineistosta voisi aikanaan tarkistaa asioita, jos jokin unohtuu.”

”Jonkinlainen yleisohje olisi hyvä olla olemassa.”

”Olisi hyvä olla n. toimintakortit (ohjekortit) kirjallisena eri tilanteisiin.”

”Jonkinmoinen kirjallinen ohje jota pystyisi seuraamaan ensimmäistä rakennusta suunniteltaessa.”

Perehdytysmateriaalin avulla perehdytysprosessi olisi mahdollisesti suunnitelmampi ja tehokkaampi verrattuna yrityksen nykyiseen prosessiin. Sen avulla suunnittelijoita voitaisiin ohjata ja johtaa yhdenmukaiseen suunnittelukäytäntöön ja opastaa eri suunnitteluprosessin vaiheita. Perehdytysaineistosta voitaisiin tarvittaessa tarkistaa asioita, jos jokin unohtuu. Alussa perehdytettävällä on omaksuttavaa asiaa paljon, joten kaikkea tietoa ei kannata kertoa uudelle työntekijälle kerralla. Työnteon ohjeistuksen tulisi olla helposti saatavilla, joten kirjallinen ohjeistus voisi helpottaa asioiden opettelua.

Perehdyttämiseen varattava aika tuli myös perehdyttämisen kehittämisideoissa kyselyn vastauksissa esille. Perehdyttämiseen tulisi panostaa, selkeä perehdyttämisen aikataulutusta ja looginen asioiden perehdytysjärjestys voisi tehostaa uuden suunnittelijan perehdyttämistä. Perehdyttäjälle tulisi varata riittävästi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta se tulisi hoidettua asianmukaisesti ja laadukkaasti.

Perehdyttäjän nimeäminen koettiin hyvänä asiana, mutta myös useamman perehdyttäjän käyttämistä perehdytyksessä pohdittiin eräässä vastauksessa, se voisi antaa perehdytettävälle mahdollisesti laajemman näkemyksen perehdytettävistä asioista. Toisaalta eräässä toisessa vastauksessa pohdittiin, että kollegan sijasta perehdytys voitaisiin tehdä esimerkiksi perehdytysmuistiinpanoilla. Tällöin kaikille uusille suunnittelijoille jaettaisiin esimerkiksi kansio, jossa suunnitteluun liittyvät tehtävät olisi kunnolla ohjeistettu. Tätä kansiota pidettäisiin ajan tasalla ja yhtenä etuna olisi se, että tarvittaessa ohjeistettuihin asioihin voisi palata. Tämä säästäisi muilta suunnittelijoilta perehdyttämiseen kuluvaan aikaa.

Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilöstön kehittämistä. Niillä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua ja tuetaan työssä jaksamista. Hyvin hoidettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon ja uusiin työtehtäviin ja sillä voidaan kehittää työntekijän ammattitaitoa. Perehdytysprosessi palvelee sekä työntekijää että yritystä ja hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja yrityskuvaan.

”Perehdyttämiseen kannattaisi panostaa, koska sen perusteella saadaan ensivaikutelma yrityksestä. Mitä nopeammin suunnittelija oppii systeemit, sitä nopeammin myös suunnitelmia alkaa valmistumaan ja sehän on molemminpuolinen etu.”

6 POHDINTA

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila. Tavoitteena oli saada tietoa, miten Kuusamo Hirsitalot Oy:n palveluksessa aloittavan suunnittelijan perehdyttämisprosessia tulisi kehittää. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat keskeisiä asioita uuden henkilöstön kehittämisessä. Hyvin hoidettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon ja uusiin työtehtäviin.

Tutkimus oli ajankohtainen kohdeyritykselle, koska yrityksen suunnittelijakanta vaihtuu ja kasvaa toiminnan kasvun myötä. Kehitystutkimuksen avulla saatiin selville, miten yrityksen perehdyttämisprosessia voisi kehittää. Vastauksista ilmeni, että perehdytystä pidetään tärkeänä asiana sekä perehdytettävän että yrityksen kannalta. Kehitystutkimuksessa selvisi, että perehdyttämisen perusasiat ovat Kuusamo Hirsitalot Oy:llä pääosin kunnossa.

Kehitystutkimuksen tuloksista selvisi, että perehdyttämiseen liittyvä materiaali ja ohjeistukset sekä niiden tuottaminen nähtiin tärkeänä asiana yrityksen perehdyttämisen kehittämisessä. Perehdytysmateriaali voi helpottaa asioiden opettelua ja samalla yhtenäistää suunnittelijoiden käytäntöjä. Kirjallisen perehdytysmateriaalin lisäksi esimerkiksi sopivat dwg-pohjat erityyppisten rakennusten tekemiseen, joissa asetukset olisivat ajan tasalla, nopeuttaisivat perehdytysaikaa. Ohjeistuksen tulisi olla selkeää ja tarvittava tieto helposti saatavilla. Alussa perehdytettävällä on omaksuttavaa asiaa paljon, joten kaikkea tietoa ei kannata kertoa uudelle työntekijälle kerralla.

Perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa. Silloin perehdyttäjä pystyy keskittymään ja paneutumaan uuden suunnittelijan perehdyttämiseen kunnolla ja käymään asiat yksityiskohtaisesti läpi suunnittelijan kanssa. Muiden töiden ohessa suoritettava uuden suunnittelijan perehdyttäminen voi johtaa kiireeseen ja perehdytys jää heikoksi. Perehdytystilanteessa perehdytettävälle tulisi selkeästi kertoa, mitkä tehtävät kuuluvat suunnittelijalle, esimerkiksi suunnittelu-prosessin kulku asiakkaan tilauksesta toimitukseen asti voisi antaa suunnittelijalle hyvän kokonaisnäkömyksen suunnittelijalle kuuluvista työtehtävistä.

Perehdyttäjän nimeäminen koettiin hyvänä asiana. Perehdytettävälle tulisi selkeästi kertoa, kuka tai ketkä vastaa perehdyttämisestä. Lisäksi perehdyttäjän kokemus ja positiivinen asenne perehdytystä kohtaan nähtiin positiivisina asioina. Töiden selkeä aikataulutus, looginen perehdytysjärjestys ja perehdyttäjälle maksettava korvaus nähtiin perehdytystä parantavina asioina.

Suosituksia Kuusamo Hirsitalot Oy:n aloittavan suunnittelijan perehdyttämisen kehittämiseen:

- Perehdytys suunnitelman tuottaminen
- Perehdyttämismateriaalin tuottaminen
- Perehdyttämiseen varattava riittävästi aikaa
- Dwg-pohjat oikeilla asetuksilla, ohjetiedostot

6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimustulosten tulisi olla luotettavia ja uskottavia. Luotettavan tiedon saanti edellyttää, että tutkitaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita eli laaditaan tutkimusasetelma oikein sekä sitä, että tutkimusmenetelmiä käytetään oikealla tavalla. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että se on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä. Silloin toimintatutkimus nähdään joukkona määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tällöin luotettavuutta voidaan tutkia molempien tutkimusmenetelmien omilla luotettavuusmittareilla, laadullisen toimintatutkimuksen osuutta laadullisen tutkimuksen laatumittareilla ja määrällisen tutkimuksen osuutta määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä. Tällaisella tarkastelulla päästään jo melko pitkälle, mutta muutoksen luotettavuuden arviointi jää kuitenkin avoimeksi. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnista tekee vaikeampaa vielä se, että laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimuksen arvioimiseen, vaikka se luetaan laadulliseksi menetelmäksi. (Kananen 2014, 125–127.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan luotettavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistettavuudella. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä ja pitävyyttä muissa tapauksissa. Riippuvuutta

voidaan parantaa hyvällä ja riittävällä dokumentoinnilla, joka mahdollistaa sen, että ulkopuolinen voi tarkastella tehtyjä tulkintoja ja päätelmiä jälkikäteen ja tarkistaa ratkaisujen virheettömyyden. Riippuvuudessa on kyse tutkimustulosten ristiriidattomuudesta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka yksimielisiä tuloksista ollaan ja päätyvätkö muut tutkijat samaan lopputulokseen, apuna voidaan käyttää esimerkiksi viittauksia muihin vastaaviin tutkimuksiin. (Kananen 2014, 132–133.)

Toimintatutkimuksessa voidaan soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä, jos tutkimuksesta löytyy laadullisen tutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyön luotettavuutta ajatellen, tiedonkeruusta, menetelmistä, tuloksista ja analyysistä täytyy olla riittävä kuvaus. Siitä selviää, miten eri vaiheet tutkimusprosessin aikana on tehty. (Kananen 2014, 134.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään riittävällä dokumentoinnilla. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmiä on käytetty useita ja aineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, teorialähtöisellä analyysillä täydennettynä. Kyselyn vastauksista on kirjattu tuloksiin suoria lainauksia, joilla varmistetaan luotettavuutta. Suoria lainauksia tehdessä huomioidaan eettisyys, niissä ei esitetä mahdollisesti saatavia tunnistettavia yksilöllisiä mielipiteitä, että vastaajaa ei tunnisteta. Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys tulee huomioida hyvin, kun tehdään opinnäytetyö yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Hyvän tutkimusetiikan mukaisessa tutkimustoiminnassa korostuu hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyöhön liittyen, kuten tulosten esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. (TENK 2012, 6.) Tutkimukseen osallistuvien tai kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mitä tutkitaan, mikä on toiminnan kohteena sekä tutkimuksen tavoitteet ja heidän roolinsa kehittämistyössä. Rehellisiä vastauksia saadaan erityisesti silloin, kun vastaajien nimettömyys taataan ja vastauksissa ei esitetä tunnistettavia yksilöllisiä mielipiteitä. (Ojasalo ym. 2014, 48.)

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kehittämistyön taustasta, aineistonkeruumenetelmistä ja tavoitteista kerrottiin osallistujille liitteenä olevalla ennakkotietolomakkeella. Vastaaminen tapahtui suojatussa yhteydessä täysin anonymisti ja kyselystä saatuja tuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaavien henkilöllisyydet pidettiin salassa ja

opinnäytetyöraportissa ei esitetä kyselytutkimuksesta mahdollisesti saatavia tunnistettavia yksilöllisiä mielipiteitä.

LÄHTEET

- Aulanko, M., Huovinen, M., Kiiikka, K. & Lehtinen, M. 2010. Teemana työ. 1. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. Viitattu 28.9.2020 <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, T. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.painos. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, S. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimuksen prosessit. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, T. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.painos. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, H.L.T., Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu. Otava.
- Hillman, J. Planning for Employee Onboarding. Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention. Viitattu 28.9.2020 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED536856.pdf>
- Huhtakangas, V. & Savola, J. 2017. Uusien työntekijöiden perehdytys ja sen kehittäminen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.11.2019 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136191/Uusien%20tyontekijoiden%20perehdytys%20ja%20sen%20kehittaminen%20Case%20Nelja%20Astetta%20Oy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. 2013. Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Viitattu 21.9.2020 https://www.researchgate.net/publication/259842892_Toimintatutkimuksen_laatu_kriteerit_ja_niiden_soveltaminen_osallistuvan_innovaatiotoiminnan_johtamisen_tutkimisessa
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki. Edita.

- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistyön muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.11.2019 [inducti-onhttps://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf).
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva. WSOYpro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä. Talentum Media Oy.
- Krasman, M. 2015. Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. Viitattu 28.9.2020 https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstodaykrasman_mb15.pdf
- Kuikko, T. 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. 4. uudistettu painos. Hämeenlinna. Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Palmenia.
- Kuusamo Hirsitalot 2019. Kuusamo Hirsitalot tänään. Viitattu 8.12.2019 <https://www.kuusamohirsitalot.fi/tietoa-yrityksesta/>
- Lahti, T. 2007. Sairaanhoidtajien työhön perehdyttäminen. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 16.11.2019 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lawson, K. 2015. New employee orientation training. Viitattu 28.9.2020 https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=LUddCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=new+employee+orientation&ots=znkYmK-H3L&sig=hgF933so8pIPYVXzzkFErTN6j2A&redir_esc=y#v=onepage&q=new%20employee%20orientation&f=false
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1. painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 31.8.2020 https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Mertanen, V. 2014. Työturvallisuuslaki: Soveltamisopas. Tampere: Tammerprint Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Romppanen, K., Pyykkö, V. & Votilainen, P. 2001. Uusi työelämäopas. 2. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 20.8.2020
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 27.11.2019
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/92357/gradu00407.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Syvänen, S. 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa; Lehtonen J. (toim.) Työkonferenssi Suomessa, Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Raporttisarja 2004/1. Viitattu 22.9.2020
http://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf#page=90
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Tammerprint Oy. Viitattu 27.8.2020.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf
- TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 6.10.2020
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos 2020. Perehdyttäjän top10-muistilista. Perehdytyksen arviointi ja kehittäminen. Viitattu 24.10.2020
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>
- Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 29.9.2020
https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Työturvallisuuskeskus 2019. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 8.12.2019
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 21.8.2020
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program.
Viitattu 28.9.2020
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214
- Östberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Viro; Kauppakamari.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselyn ennakkotietolomake
- Liite 2. Suunnittelijan perehdyttämisen ja työnopastuksen kehityskysely

Liite 1. Kyselyn ennakkotietolomake

Teknologiaosaamisen johtaminen

(Insinööri, ylempi AMK)

Jukka Kivilahti, R59Y19S

Opinnäytetyöaiheeni Lapin AMK:n Teknologiaosaamisen johtaminen -koulutusohjelmassa (YAMK) liittyy suunnittelijan perehdytyksen ja työnopastuksen kehittämiseen. Opinnäytetyön yhtenä aineistonkeruumuotona on kyselytutkimus, jonka kohdehenkilöiksi valitsin yrityksen palveluksessa tällä hetkellä toimivia suunnittelijoita.

Kuusamo Hirsitalot Oy:n suunnittelijakanta vaihtuu ja kasvaa toiminnan kasvun myötä. Aloittavan suunnittelijan perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuluu aikaa perehdyttäjiltä ja muilta suunnittelijoilta töiden, ohjelmien ja työmenetelmien ollessa uusia. Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila sekä tunnistaa kehittämistarpeet. Tavoitteena on saada tietoa, miten Kuusamo Hirsitalot Oy:n perehdyttämisprosessia tulisi kehittää. Opinnäytetyön kehittämistehtävä suoritetaan kehittävänä toimintatutkimuksena. Oheisen kyselyn lisäksi suoritan empiiristä havainnointia suunnitteluosaston perehdyttämisestä ja työnopastuksesta.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä toivomuksia ja kehitysideoitu suunnitteluosastoon kuuluvilla henkilöillä olisi perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämiseen. Minä odotan sinulta myönteistä suhtautumista kyselytutkimukseen. Vastauksillasi voit vaikuttaa laadukkaan lähdeaineiston aikaansaamisessa ja saat mahdollisuuden vaikuttaa suunnittelijan perehdytysprosessin sisältöön ja perehdyttämisen kehittämiseen.

Kysely toteutetaan sähköisesti kotimaisella Webropol kysely- ja raportointityökalulla. Vastaaminen tapahtuu suojatussa yhteydessä täysin anonymisti ja kyselystä saatuja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyöraportissa ei esitetä kyselytutkimuksesta mahdollisesti saatavia tunnistettavia yksilöllisiä mielipiteitä. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Heli Väättäjä (TKT, AMO).

Terveisin

Jukka Kivilahti

Liite 2. Suunnittelijan perehdyttämisen ja työnopastuksen kehityskysely

Ole hyvä ja vastaa kysymyksiin tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan

1. Kuinka pitkä on suunnittelukokemuksesi rakennusalalta?
 - 0...2 vuotta
 - 3...5 vuotta
 - 6...9 vuotta
 - 10...15 vuotta
 - 16...19 vuotta
 - > 20 vuotta
2. Mikä perehdyttämisessä sujuu parhaiten?
3. Mitkä ovat tärkeimmät asiat perehdyttämisessä?
4. Millaisia haasteita perehdyttämiseen liittyy?
5. Mitä muuttaisit perehdyttämisessä?
6. Millaisia ideoita, tai ajatuksia sinulla on perehdyttämisen kehittämiseen?