

TAMPEREEN YLIOPISTO

Perehdytys työn oppimisessa
Työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X

Kasvatustieteiden tiedekunta
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
MARI AALTONEN
Huhtikuu 2018

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

MARI AALTONEN: Perehdytys työn oppimisessa - Työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 62 sivua, 5 liitesivua

Huhtikuu 2018

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella perehdyttämisen tasoa ja tuoda esille työntekijöiden kokemia kehittämistarpeita. Tutkimuksessa selvitettiin, miten koettu perehdytys on yhteydessä ymmärrykseen organisaation toiminnasta, työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä yksilötasolla oppimiseen ja osaamisen tukemiseen osana perehdytystä.

Tutkimus toteutettiin yritys yhteistyönä, jossa tutkimuskohteena oli organisaation HR-yksikkö. Aineisto kerättiin helmikuun 2018 aikana kyselylomakkeella, joka lähetettiin koko kohdejoukolle (N=100). Kyselylomakkeella kerättiin vastauksia väittämiin perehdytyksen tasosta. Mitta-asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa (1-5), joka tässä tutkimuksessa ymmärrettiin välimatka-asteikolliseksi muuttujaksi. Tulokset analysoitiin määrällisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa luotiin kolme hypoteesia, joiden paikkansapitävyyttä testattiin regressioanalyysillä. Hypoteesit olivat seuraavat: 1. Kokonais käsitys yrityksen toiminnasta on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä. 2. Vuorovaikutus ja työilmapiiri ovat yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä. 3. Yksilön oppimisen tukeminen on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä. Lisäksi kyselylomakkeen lopussa esitettiin vastaajille neljä avointa kysymystä. Avoimet kysymykset analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa kerätystä aineistosta saatiin esille työntekijöiden näkökulmasta perehdytyksen tämän hetkinen taso organisaation HR-yksikössä sekä kehitysehdotuksia. Merkittävänä kehittämiskohteena aineistosta nousi esille perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden puute. Työntekijät kokivat, että perehdytyksen eteneminen ei ollut selkeää eikä kaikille oltu nimetty perehdyttäjää, joka olisi vastuussa perehdytyksen toteutuksesta. Perehdytyksessä toivottiin myös otettavan paremmin huomioon yksilölliset tarpeet sekä uuden työntekijän näkökulma. Perehdytyksessä tulisi kiinnittää huomiota riittävään ajan resurssointiin, joka mahdollistaisi opettavien asioiden sisäistämisen ja laajempien kokonaisuuksien hallinnan. Tuloksista nousi esille, että yksikön vuorovaikutus ja työilmapiiri oli koettu positiivisesti ja ne vaikuttivat myös kokemukseen, että uusi työntekijä otettiin alusta asti hyväksyvästi vastaan tiimissä sekä viihtyvyyteen omassa työssään.

Tutkimuksessa luoduista hypoteeseista jokainen jäi voimaan. Tämän pohjalta voitiin todeta, että kiinnittämällä huomiota kolmeen teemaan: ymmärrys organisaation toiminnasta, vuorovaikutus ja työilmapiiri sekä yksilön oppimisen tukeminen, luodaan mahdollisuus tarjota kattava perehdytys uudelle työntekijälle. Toimenpide-ehdotuksina luotiin prosessikartta, jonka pohjalta lähdetään kehittämään perehdytysprosessia eteenpäin yhdessä yksikön esimiesten kanssa.

Avainsanat: perehdyttäminen, oppiminen, oppiva organisaatio, organisaatiotaso, työyhteisötaso, yksilötaso, kvantitatiivinen tutkimus, regressioanalyysi, sisällönanalyysi

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE	5
1.2	TUTKIMUSKOHTEEN VALINTA JA RAJAUS	5
2	PEREHDYTYKS JA OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA	7
2.1	PEREHDYTYKSEN JA OPPIMISEN TAVOITTEET	8
2.1.1	<i>Organisaatiotaso</i>	8
2.1.2	<i>Työyhteisötaso</i>	11
2.1.3	<i>Yksilötaso</i>	13
2.2	PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	15
2.3	PEREHDYTTÄMINEN JA LIIKETOIMINNAN TAVOITTEET	17
2.4	AIEMMAT TUTKIMUKSET	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
3.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	20
3.2	TUTKIMUSMENETELMÄT	21
3.3	AINEISTON KERUU	22
3.4	AINEISTON ANALYSOINTI	27
3.4.1	<i>Organisaatiotaso</i>	30
3.4.2	<i>Työyhteisötaso</i>	32
3.4.3	<i>Yksilötaso</i>	33
4	TULOKSET	35
4.1	REGRESSIOANALYYSI	35
4.2	AVOIMET KYSYMYKSET	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1	PEREHDYTYKSEN TOTEUTUS ORGANISAATIOSSA	39
5.1.1	<i>Organisaatiotaso</i>	39
5.1.2	<i>Työyhteisötaso</i>	42
5.1.3	<i>Yksilötaso</i>	45
5.2	POHDINTAA	47
6	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	49
6.1	SUUNNITTELU	49
6.2	TOTEUTUS	50
6.3	SEURANTA	50
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	52
7.1	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI	52
7.2	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI	55
7.3	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	56

1 JOHDANTO

Talouden globalisoituminen, valtioiden rajat ylittävä liikkuvuus sekä teknologian kehitys vaativat työn uudelleen organisoimista ja osaamisen hallintaa työelämässä. Jatkuva muutos edellyttää onnistuakseen elinikäisen oppimisen ajattelutapaa, joka kannustaa ihmisiä ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan ja valmiuksiaan toimia muuttuvissa työtehtävissä. (Ruohotie 2000, 21; Reich 1991.) Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan asiantuntijoita, joilla on kyky oppia jatkuvasti uutta ja kehittyä koko ammatillisen työuransa ajan. Henkilöstön oppimisesta ja osaamisesta on tullut tärkeä menestystekijä yrityksille (Ruohotie 1996, 7). Myös inhimillisen pääoman merkitys kasvaa koko ajan.

Osaamisen kehittämisen ja suorituksen johtamisen on oltava jatkuvasti osana yrityksen strategista pitkän aikavälin toimintaa. (Lepistö 2004, 6-7.) Eteläpellon ja Tynjälän (1999) mukaan tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että oppimista tulee tarkastella koko työorganisaation toimintana, ei pelkästään yksilön kautta tapahtuvana prosessina. Elinikäisen oppimisen käsite on rantautunut työelämään ja siitä onkin tullut, ei pelkästään menestymisen, vaan myös työssä selviytymisen väline (Ketola 2010, 11).

Yrityksille on nykypäivän kilpailevassa työelämässä tärkeää saada osaavaa ja sitoutuvaa työvoimaa. Yksi merkittävä onnistumisen väline on riittävän perehdytyksen tarjoaminen uusille työntekijöille. Eri organisaatioissa ja toimialoilla on erilaisia ajatuksia ja käytäntöjä liittyen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Yritysten työtehtävissä havaitaan asiantuntijuustyön ja tarpeen lisääntyminen. Tämä osaltaan lisää tarvetta entistä isompien kokonaisuuksien hallintaan ja tiedon siirtoon sekä yrityksen sisällä että arjen vuorovaikutustilanteissa muiden kanssa. (Ketola 2010, 11.) Ammattialojen muuttuminen ja jopa poistuminen samalla, kun uusia ilmestyy, vaikuttaa omalta osaltaan työn sisältöön. Tietojen ja taitojen ylläpitäminen on jatkuvaa kehittämistä, missä työntekijöiden oletetaan itse olevan aktiivisesti mukana. Vaikka elinikäisen oppimisen käsite tuokin vastuuta oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä enemmän työntekijän henkilökohtaiselle vastuulle, tulee myös yrityksen huomata muutostarpeet ja antaa mahdollisuuksia ammattitaidon kehittymiselle niin työsuhteen alussa kuin myöhemminkin työuran aikana muun muassa koulutusten kautta. (Ruohotie 2000a; Ketola 2010, 24.) Tämä pohja oppimiselle ja

asiantuntijuuden kehittymiselle lähtee muodostumaan jo uuden työntekijän saapuessa yritykseen ja hänen saamastaan perehdytyksestä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämisen tärkeys on kyllä tiedostettu, mutta silti organisaatioissa se jää usein vaille huomiota. Perehdyttämisessä ajatuksena on työntekijän opettaminen uusiin työtehtäviin tavalla, joka motivoi häntä kehittämään omaa ammattitaitoaan ja näin oppimaan tuottavaksi työntekijäksi. Esimerkiksi Davis ja Kleiner (2001, 43) painottavat perehdyttämisen olevan avainasemassa organisaation menestymisen kannalta. Huonosti perehdytetty työntekijä tekee virheitä ja vähentää omalla tehottomuudellaan yrityksen menestymistä. Myös Valviston (2005, 47) mukaan organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta saadaan lisättyä kiinnittämällä huomiota uuden työntekijän perehdyttämiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella perehdyttämisen tasoa kohdeorganisaation yksikössä ja tuoda esille työntekijöiden kokemia kehittämistarpeita. Tutkimus toteutetaan yritysyhteistyönä, kohteena palvelukeskuksen HR-yksikkö. Tutkimuksen tuloksia ja laadittuja toimenpide-ehdotuksia lähdetään jatkossa hyödyntämään organisaation perehdyttämisen kehittämisessä. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa on kehittävä ote. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tavoitteena on tutkia empiirisesti toimintaa, jota määrittää siihen osallistuvat yksilöt ja ryhmät (Metsämuuronen 2000, 17). Tässä tutkimuksessa empiirisenä toimintana tarkastellaan perehdyttämisen toteuttamista.

1.2 Tutkimuskohteen valinta ja rajaus

Kohdeorganisaatio valikoitui tutkimuskohteeksi, koska perehdyttämisprosessin kehittäminen on siinä ajankohtaista ja pääsen yrityksen työntekijänä ja samalla tutkijana mukaan projektiin. Tutkimusaiheen valinta ja rajaus on toteutettu yhdessä tutkimuskohteena olevan organisaation HR-yksikön kanssa.

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joka sopii hyvin tutkimusstrategiaksi silloin, kun tarkoituksena on tutkia sosiaalista ja ajankohtaista ilmiötä (Yin 2014, 2, 4). Tapaustutkimuksen kohteen valinta voi Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2007) mukaan perustua joko teoreettiseen tai käytännölliseen mielenkiintoon. Toisaalta myös tutkijan oma kiinnostuksen kohde voi olla valinnan taustalla. Yhteistyöhön organisaation kanssa vaikuttaa aiheen tutkimisen ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden lisäksi myös tutkijan oma työkokemus yrityksessä.

Erityisesti tutkijana olen kiinnostunut tutkimaan perehdyttämistä työntekijöiden näkökulmasta ja tavoitteenani on tuoda esille heidän osaamisensa merkitystä yhtenä yritykselle tärkeänä resurssina. Työntekijöiden riittävä opettaminen ja kouluttaminen työsuhteen alussa on yksi avainasemassa oleva menestystekijä muuttuvassa työelämässä. Perehdyttämiseen liittyy myös vahvasti vuorovaikutus ja oppivan organisaation ilmapiiri, mitkä kannustavat yksilöitä kehittämään omaa osaamistaan. Tieteellisistä tutkimuksista ja oman kokemukseni pohjalta nousseiden näkemysten myötä koen perehdyttämisprosessin merkittäväksi tekijäksi uuden työntekijän integroitumisessa työyhteisöön sekä hänen osaamisensa kehittämisessä ja myös organisaation tuottavuutta tarkasteltaessa. Tutkijana heräsi kiinnostus tutkia yhteistyönä kohdeyrityksen kanssa perehdyttämisen nykytilannetta työntekijän näkökulmasta ja nostaa perehdyttämisen tarpeet ja tavoitteet yleiseen keskusteluun. Tutkimuksen tulokset ovat arvokasta tietoa organisaation perehdyttämisprosessin kehittämisessä.

2 PEREHDYTYKS JA OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA

Useat eri lait ja säädökset koskevat perehdyttämistä. Esimerkkeinä työsopimuslaki, laki nuorista työntekijöistä sekä yrityksen yhteistoiminnasta säädetty laki. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Perehdyttäminen perustuu lisäksi myös työturvallisuuslakiin (728/2002). Työlainsäädäntö asettaa toiminnalle raamit ja vaatimukset, jotka jokaisen työpaikan tulee täyttää. Monella alalla työlainsäädäntöä on vielä täydennetty työehtosopimuksilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Työpaikan käytännön tasolla tarkasteltuna kysymys on toimintamalleista ja -tavoista, joita uusien työntekijöiden toivotaan oppivan, jotta he pääsevät osaksi koko organisaation toimintaa, käytäntöjä ja malleja sekä lähemmäs omaa työtään. Työturvallisuuskeskuksen (2000, 2) oppaissa perehdytys nähdään osana henkilöstön kehittämistä. Perehdytys on jatkuva prosessi, johon osallistuvat uuden työntekijän ja perehdyttäjän lisäksi myös esimies ja koko työyhteisö. (Ketola 2010, 72.)

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä yrityksen tarjoamista koulutuksista. Kyseessä tulisi olla jokaiselle uudelle työntekijälle tarjottava oppimistapahtuma, jossa tavoitteena on käydä läpi yrityksen toimintaa, työhön liittyviä tavoitteita sekä työntekijän omia vastuualueita. Perehdyttämisellä on tarkoitus antaa työntekijälle kokonaiskuva, jonka kautta hän kykenee itse rakentamaan ymmärrystään kyetäkseen suoriutumaan työtehtävistään. Perehdytyksen toteuttamisella on nähtävissä yhteys sekä työntekijän henkilökohtaiseen työmotivaatioon että työyhteisötason työhyvinvointiin. (Lepistö 2004, 56.) Lisäksi perehdytys vaikuttaa työn tulosten laatuun ja heijastuu sitä kautta esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen sekä yrityksen tuloksellisuuteen.

Osaamisen katsotaan koostuvan ihmisten asenteista, kokemuksista ja kontakteista sekä lisäksi näiden tiedoista ja taidoista. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä osaamisen sisältö muuttuu nopeasti. Menestyvässä organisaatiossa pelkkä osaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan osaamisen kehittämisprosessin hallinnasta tulee kriittinen organisaatioita erotteleva tekijä. Tällöin on ymmärrettävä, mitä oppiminen itsessään on ja miten se tulee määritellä.

Oppiminen voidaan Sydänmaanlakan (2004, 33) mukaan nähdä ihmisen ymmärryksen kehittymisenä, ajatusten kypsymisenä sekä muuttumisena. Kun oppiminen tapahtuu tietoisesti,

puhutaan konstruktivisesta oppimiskäsityksestä, jossa oppija rakentaa uutta aikaisemmin oppimansa ja kokemansa kautta (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 15). Tiedostamattomassa oppimisessa kyse on behavioristisesta oppimiskäsityksestä, jossa oppija on passiivinen tiedon vastaanottaja. Tätä on usein pidetty perehdyttämiseen liittyvien oppimiskäytäntöjen pohjana. Tämän käsityksen mukaan perehdyttäjänä toimivan kouluttajan rooli on antaa tietoa ja uuden työntekijän rooli on tiedon vastaanottaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) Oppimiskäsitystä on kritisoitu vanhanaikaiseksi, jolloin oppija voi myös omaksua vääriä toimintatapoja ja asenteita. Näistä poisoppiminen vaatii tietoista oppimista. (Ojala 2008, 65.)

Ketola (2010) tarkastelee perehdyttämistä oppimisena, jossa uusi työntekijä vastaanottaa informaatiota, minkä sisältö määrittyy pitkälti niistä työntekijän tarpeista ja kokemuksista, joita hän on jo aiemmalla työurallaan hankkinut. Ketola painottaa kuitenkin, että oppimisen peruseriaatteen ovat samoja, oli kyseessä sitten työuransa alussa oleva tai jo kokeneempi työntekijä. (Ketola 2010, 79.) Sydänmaanlakan (2004, 33) mukaan oppiminen on prosessi, jossa yksilön oppima tieto, taito, kokemukset ja uudet kontaktit muuttavat toimintaa. Oppimista voidaan pitää osaamisen edellytyksenä. Työelämässä oppimista voidaan tarkastella aikuisten oppimisen näkökulmasta, joka pohjautuu pitkälti juuri aiemmin hankittuihin tietoihin ja taitoihin (Ojala 2008, 66).

2.1 Perehdytyksen ja oppimisen tavoitteet

Perehdyttämistä ja oppimista lähdetään seuraavaksi tarkastelemaan organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötason kautta. Tämä jaottelu kolmelle tasolle seuraa koko tutkimuksen läpi teoriasta aineiston keruuseen ja analysointiin asti.

2.1.1 Organisaatiotaso

Perehdyttämisen tavoitteena voidaan yleisellä tasolla tarkasteltuna pitää uuden työntekijän toivottamista tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Tavoitteena on implementoida uusi työntekijä osaksi työyhteisöä sen tuottavaksi jäseneksi, jolloin toimintaperiaatteita ovat työn kokonaisuuden hallinta, vuorovaikutteinen työyhteisö sekä yksilön oppiminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 45-46). Erityisen tärkeää on uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon pitkällä aikavälillä.

Perehdyttämisen tavoitteena on koulua sisäisesti tehokas, laadukkaaseen asiantuntijatyöhön pyrkivä työntekijä, jonka saavutettujen tulosten kautta myös yrityksen strateginen liiketoiminta kehittyy haluttuun suuntaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 46-48; Österberg 2005). Uuden työntekijän sitoutumista yritykseen voidaan tehokkaimmin edistää laadukkaalla perehdyttämällä, jossa

pyritään selkeästi ja määrätietoisesti rakentamaan yhteistyötä työntekijän kanssa ja myös tutustumaan häneen (Ketola 2010, 22). Tärkeää on alusta asti saada työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi yritystä ja kokemaan, että hänen toiminnallaan on selkeä suunta ja merkitys.

Organisaatiotasolla tapahtuvalla oppimisella Argyris ja Schön (1996) tarkoittavat kokonaisuuksien hahmottamista, tietotaidon kehittymistä sekä erilaisia toimintoja ja käyttäytymistä, joihin oppiminen vaikuttaa. Erityisen tärkeää on antaa yksilölle mahdollisuus arjessa hyödyntää oppimaansa osana työtehtäviä ja työyhteisöä, koska erityisesti vuorovaikutustilanteissa on mahdollista oppia. Yksilön ja tiimitason oppimaa on mahdollista hyödyntää koko organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla tapahtuvan oppimisen voidaan ajatella olevan yksilötöntä. Tämä on usein seurausta oppimistapahtumasta, jossa oppiminen toimii välineenä jonkin tilanteen tai olosuhteen muuttamiseksi. Oppiminen on kuitenkin tavoitteellista ja lähtee usein liikkeelle yksilön toiminnasta tai työyhteisön tarpeesta. (Argyris & Schön 1996.) Lehtonen (2002, 27) korostaa väitöskirjassaan, että yksilöiden oppiminen on välttämätöntä organisaation oppimiselle. Organisaatioon kuuluvien työntekijöiden oppiminen yksilöinä ei kuitenkaan ole vielä sama asia kuin organisaatiotason oppiminen. Organisaatiotason oppiminen poikkeaa yksilötason oppimisesta siinä, että sen nähdään tuottavan muutoksia organisaation ajattelu- ja toimintatavoissa.

Tulevaisuuden tavoitellun organisaation vahvuuksia ovat tehokkuus, oppimiskyky sekä hyvinvoiva työyhteisö. Organisaatio kykenee mukautumaan muutoksiin ja oppimaan nopeasti uutta sekä hyödyntämään laajasti omien työntekijöidensä osaamista (Ojala 2008, 78). Kehittymisen kannalta tämänkaltaista organisaatiota on kuvattu oppivan organisaation käsitteen kautta. Sarala ja Sarala (1998) määrittelevät oppivan organisaation organisaatioksi, jossa tietoa ja osaamista pystytään siirtämään työyhteisön sisällä. Organisaatiolla on myös kyky muuttaa omia toimintatapojaan uuden tiedon mukaan. Oppivassa organisaatiossa työntekijät nähdään tärkeinä resursseina. Vuorovaikutteinen toimintakulttuuri tukee yksilöiden henkilökohtaista kehitystä ja mahdollistaa tiedon avoimemman liikkuvuuden ja tiedon siirtymisen yksilöltä tiimille ja koko työyhteisöön. Jokaisen henkilökohtainen kehittyminen ja ammatillinen kasvu hyödyttävät koko organisaatiota. Oppivalle organisaatiolle on siis ominaista yrityksen uudistuminen ja oppiminen henkilöstön kautta (Stenberg 2012, 15). Sydänmaanlakka (2004) on kutsunut tällaista organisaation tavoitetilaa myös käsitteellä älykäs organisaatio.

Oppivan organisaation perusedellytyksenä voidaan pitää tietoista kannustamista ja oppimisen mahdollistamista kaikessa toiminnassa (Sarala 2000). Oppivassa organisaatiossa tapahtuvan oppimisen voidaan Ruohotien (1999) mukaan ajatella olevan koko ajan tapahtuvaa innovatiivista kokeilua, johon organisaation johdon koetaan kannustavan. Tärkeää on, että virheistä ei rangaista, vaan oppimisen vaikutukset ja mahdollisuudet nähdään merkittävämpänä hyötynä. Oppivan

organisaation vastakohtana nähdään byrokraattinen ja hyvin hierarkkisesti toimiva organisaatio, jossa oppiminen koetaan uhkana, joka hämärtää johtajien valtaa suhteessa alaisiinsa. Joustavassa ja modernissa organisaatiossa esimies ohjaa omalla esimerkillään työntekijöitä eteenpäin ja kannustaa omalla toiminnallaan myös muutostilanteissa eteenpäin. (Ruohotie 2000.) Myös Argyris ja Schön (1996) pitävät oppimista osana organisaation kehitystoimintaa. Aro (2002, 84) lisää myös, että avoin vuoropuhelu on edellytys oppimiselle. Oppimisen ei tule rajoittua vain muutoksiin reagoimiseen ja tiedon varastointiin vaan myös toimintaympäristöjä on mahdollista kehittää sen avulla (Sarala 2000, 8).

Senge (2006, 5-11) lähtee ajatuksesta, jossa maailma rakentuu ihmisiä yhdistävästä voimasta ja tämä käsitys on myös oppivan organisaation perustana. Sengen mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä tiedonalasta. Jalava ja Virtanen (1998; ks. myös esim. Sarala & Sarala 1998, 60-62) avaavat Sengen määrittelemiä tiedonaloja seuraavasti:

1) Oppivan organisaation voidaan nähdä avoinna olevana järjestelmänä, joka on jatkuvasti muutoksessa.

2) Jokaisella organisaation työntekijällä on henkilökohtaista ammattitaitoa ja motivaatiota, joka auttaa suuntaamaan keskittymisen oleellisiin asioihin työssä. Henkilökohtainen johtajuus mahdollistaa uuden oppimisen ja tuloksellisen toiminnan, johon sisältyy tavoitteenasettelua ja halua kehittyä.

3) Organisaatiossa on sisäisiä, yleisesti jaettuja malleja, jotka jokainen ymmärtää samalla tavalla ja noudattaa niitä. Yhteisesti jaettu visio auttaa asettamaan yhteiset päämäärät, joita noudatetaan niin organisaation johdon tasolla kuin myös työyhteisössä.

4) Organisaatiolle on ominaista pyrkiä keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta kehittämään ajattelua ja oppimisprosesseja. Tässä painotetaan tiimioppimista, joka on yksilön sijasta nykypäivän organisaation tärkein oppimisen yksikkö.

5) Viimeisenä organisaation kehityspolkuna Senge mainitsee systeemiajattelun, joka kokoaa aiemmat kehityspolut yhteen. Systeemiajattelu mahdollistaa asioiden syy-seuraussuhteiden tarkastelun sekä asioiden yhteyksien havaitsemisen. Organisaation perustehtävän sekä vision ja arvojen sisäistäminen sekä niiden mukaan toimiminen ja oppimisen suuntaaminen näihin, ovat oppivan organisaation ydinajatus. (Jalava & Virtanen 1998, 79–82.)

Sarala ja Sarala (1998, 60) tuovat kuitenkin esille, että Sengen mukaan hänen käsityksensä oppivasta organisaatiosta on enemmänkin ideaalimalli kuin yleisesti vallitseva käytäntö. Sengen teosta voidaan kuitenkin pitää oppivaa organisaatiota käsittelevän kirjallisuuden klassikkona. Sydänmaanlakka (2004) on lisännyt Sengen periaatteisiin vielä tiedon jakamisen, tieto- ja

palautejärjestelmät sekä strategisen oppimisen. Sydänmaanlakan mukaan kyse on kyvystä kyseenalaistaa ja uudistaa omaa ja organisaation oppimaa.

Oppiva organisaatio voidaan ajatella tilana, jota moni organisaatio pyrkii tietoisesti tavoittelemaan. Ojala (2008, 78-79) painottaa, että se vaatii kuitenkin pitkän aikavälin sitoutumista ja omistautumista jokaiselta työntekijältä ja organisaation jäseneltä. Tärkeää on antaa jokaisen yksilön johtaa omaa kehittymistään. Työnantajan tulee pyrkiä tukemaan tätä omatoimista oppimista palautteen, valmentamisen sekä suorituksen johtamisen avulla. Tärkeää on aina muistaa, että jokainen yksilö oppii omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan käsin. Oppivaa organisaatiota käsittelevässä tutkimuksessa vallitsee yhteinen käsitys siitä, että oppiminen on organisaation menestymisen ehto.

2.1.2 Työyhteisötaso

Perehdyttämisen aikana tulee vahvasti tukea yhteisöllisyyttä, joka onnistuu parhaiten järjestämällä yhteisiä työskentely- tai oppimistilanteita. Koko työyhteisön tulee ottaa yhteistä vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä, jolloin vastavuoroisesti myös työyhteisön jäsenten on helpompi tutustua uuteen työntekijään (Kupias & Peltola 2009, 81). Myös uuden työntekijän oma tausta ja persoona vaikuttavat sosiaalistumiseen, ja sen vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota koko tiimin yhteiseen toimintaan ja tilanteisiin, mitkä auttavat sopeutumisessa uuteen työympäristöön. Yhteistyöverkostojen rakentaminen toimii vuorovaikutuksen ja yhteistyön pohjana, joka mahdollistaa myös organisaation kyvyn uudistua ja kehittyä (Kjelin & Kuusisto 2003, 57). Onnistunut perehdytys auttaa työntekijää sisäistämään organisaation toimintatavat ja arvot kannustaen samalla myös tuomaan esiin omia näkemyksiään, joiden avulla työyhteisöä olisi mahdollista kehittää eteenpäin. (Reichers et al, 1994; ks. myös Korpelainen 2005.) Kupias ja Peltola (2009, 135) muistuttavatkin, että kannustava ja turvallinen oppimisilmapiiri on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta ja tämä mahdollistaa myös uuden työntekijän omien näkemysten esiin tuomisen ympäristössä, jossa häntä kuunnellaan.

Työympäristö, joka jatkuvasti tukee oppimista, on ymmärtänyt sen tärkeyden arjen työtehtävissä. Käytännössä jokainen työtilanne on mahdollisuus oppia ja jokaiselta henkilöltä voi oppia. Uudet työntekijät oppivat kollegoiltaan, mutta myös organisaatio voi oppia uusilta tulijoilta. Perehdyttämisen lähtökohtana pidetään motivaatiota, kykyä oppia ja halua omaksua uusia asioita. (Ketola 2010, 53.) Yhteisöllisen oppimisen ja kehittymisen tärkeyden vuoksi Palonen (2003, 10) painottaakin, että kompetenssit ja asiantuntijuus eivät enää ole kuvattavissa ainoastaan yksilöllisinä vaan yhteisöllisinä ryhmien osaamisvahvuuksina.

Työyhteisötasolla tapahtuvaan oppimiseen sekä työtehtäviin perehdyttämiseen liittyy myös jaetun tiedon merkitys (Palonen 2003, 14). Jaettua tietoa voidaan yksilön tietoa helpommin siirtää eteenpäin ja lisäksi se on usein hyväksyttyä yleisellä tiimitasolla (Ketola 2010, 65.) Joskus tiedon jakamista pantataan kuvittelemalla sen auttavan yksilöä eteenpäin, kun sitä ei jaeta kaikille. Yksilöllisen asiantuntijuuden jakaminen auttaa koko tiimiä suoriutumaan tehtävistä. Palosen (2003) mukaan tiedon jakamiseen liittyy myös mahdollista pelkoa siitä, että jakaessaan omaa asiantuntijuuttaan työntekijä pelkää menettävänsä omia mahdollisuuksiaan menestyä organisaatiossa. Työpaikan yhteisön keskinäinen luottamus on keskeistä tiedon jakamisessa. (Palonen 2003, 16.) Bovaird ja Löffler (2003) painottavat, että tiedon panttaaminen estää työyhteisöjä menestymästä. Tämä saattaa aiheuttaa motivaatio-ongelmia ja muita haasteita tiimin sisällä (Osterloh et al 2002, 67-69). Työyhteisön kehittäminen vaatii vuorovaikutusta ja toimivia ihmissuhteita, joissa heijastuu keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus sekä vastavuoroisuus (Ruohotie 2000, 225-231).

Oppimista tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, minkä on katsottu edistävän oppimista merkittävästi. (Jalava & Vikman 2003, 82, 113-114.) Tätä perustellaan sillä, että tieto ei välity muille eikä siirry työyhteisön käyttöön, jos sitä ei jaeta. Tärkeää on tiedostaa, että oppiminen ei pelkästään ole työntekijän itsensä kykyä hahmottaa asioita vaan se tapahtuu työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Ketola 2010, 60). Voidaan ajatella, että henkilön saama peruskoulutus toimii ammatin pohjana, mutta ammattitaito ja todellinen osaaminen kehittyvät vasta työkokemuksen myötä. Oppiminen ei tarkoita vain ulkoapäin tuodun asian muistamista, vaan siihen tarvitaan asian ymmärtämistä. Oppimista tapahtuu yhteistoiminnallisesti ja vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kesken. (Ketola 2010, 23.) Jalavan ja Vikmanin (2003, 81-82) mukaan oppiminen edellyttää myös vanhasta luopumista.

Tiimioppiminen perustuu jatkuvaan vuoropuheluun ja kokemusten vaihtoon, jossa oppimisen tulokset on helpompi saada koko organisaation käyttöön (Senge 2006, 9-10). Argyris ja Schön (1996) painottavat, että oppimisesta ja toiminnan muutoksesta saadaan pysyvä olotila, kun työyhteisössä sovitaan yhteisistä säännöistä, joiden mukaan jokainen myös sitoutuu toimimaan. Myös Senge (2006) painottaa tiimioppimisen olevan oppivan organisaation perusedellytys. Tiimi toimii tiedon ja oppimisen jakajana sekä sisäisesti että tiimien välillä (Sydänmaanlakka 2004, 181). Tiimin vahvuutena on sen jäsenten erilaiset koulutus- ja kokemustasot, jotka tuovat erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia ongelmanratkaisuun (Lehtonen 2002, 34). Täytyy kuitenkin huomioda, että pelkkä tieto ei mahdollista oppimisprosessia. Senge (2006) painottaa yhteistyötaitojen, dialogin ja keskustelun merkitystä oppimisen edistäjinä.

2.1.3 Yksilötaso

Työn oppiminen osana perehdytystä on merkittävä osa työntekijän opettamista uuteen työhönsä ja työtehtäviin. Suunnittelematon ja huonosti toteutettu ohjaus vaikeuttaa asioiden oppimista ja voi johtaa puutteelliseen tietoon. Onnistuneesti suunnitellussa perehdyttämisessä työntekijän oppiminen tapahtuu sellaisen kollegan kanssa, jolla on riittävät valmiudet toimia ohjauksen antajana. Tärkeää on, että opetettava sisältö, metodit ja oppimistulokset ovat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä ketä opetetaan. (Ketola 2010, 59-60.) On erittäin tärkeää, että organisaatiossa perehdytysvastuussa olevat työntekijät saavat riittävät resurssit ja valmiudet toimia tehtävässä. Kaikkea vastuuta perehdyttämisestä ei kuitenkaan tule syyttää perehdyttäjälle, vaan oppijan itsensä on pystyttävä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Ketolan (2010, 59-60) mukaan omatoiminen tiedonhankinta ja sosiaalinen vuorovaikutus muiden kanssa auttavat uutta työntekijää pääsemään paremmin sisälle työyhteisöön ja omiin työtehtäviinsä. Kokemusperäinen oppiminen ei useinkaan arkipäivän ongelmanratkaisussa riitä, vaan työntekijän tulee soveltaa työssä oppimaansa. Myös motivaation kannalta on merkittävää, millaisia tavoitteita työntekijä itselleen asettaa ja minkälaisia oppimisstrategioita hän valitsee (Ketola 2010, 59-60). Ammatillinen kasvu, uuden oppiminen ja motivaatio ovat tärkeitä. Ketolan (2010, 24) mukaan yksilöllä tulee olla elinikäisen oppimisen asenne, jotta hän kykenee pysymään mukana yhä nopeammin muuttuvan työelämän haasteissa mukana.

Perehdyttämisen tavoitteena on osaamisen siirtäminen perehdytettävälle henkilölle niin, että hän pystyy soveltamaan oppimaansa arjen työtehtävissään. (Ketola 2010, 18.) Osaamista tarjotaan erityisesti koulutuksen kautta. Ketolan (2010, 19) mukaan perehdytyksessä eteenpäin kerrottavan tiedon tulee olla ajankohtaista ja uutta työntekijää hyödyttävää. Itseohjautuva, taitava oppija pystyy uutta oppiessa säätelemään oppimistilanteissa tapahtuvia tiedollisia, tunteisiin sekä motivaatioon liittyviä tekijöitä sekä havainnoimaan kontekstia, jossa oppimista tapahtuu. (Boekaerts, Pintrich & Zeidner 2000). Näitä henkilökohtaisia itsesäätelyprosesseja voidaan nähdä oppijan käyttäytymisessä, tavoitteenasettelussa sekä oman kyvykkyyden arvioinnissa. Henkilön oma aktiivisuus on tärkeää uuteen työympäristöön ja työyhteisöön tultaessa, jotta hän pääsee osaksi ryhmää ja alkaa kehittää omaa ammattitaitoaan. Tämä voidaan nähdä työntekijän persoonallisen identifikaation ”peliin laittamisena”. Omatoimisuuden ja itsenäisen työtteen ymmärtäminen on tärkeää. (Ketola 2010, 22.) Myös Ruohotie (2000, 257) korostaa yksilön omaa aktiivisuutta ja vastuuta tiedon prosessoimisessa sekä oman uran kehittämisessä.

Tarkasteltaessa oppimista työelämän kontekstissa sen ajatellaan usein painottuvan kokemuksesta oppimiseen (Jarvis 1987; Kolb 1984). Otalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen

rakentuu kokemusten lisäksi myös tiedoista, taidoista, verkostoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista ja asenteesta. Näiden kautta työntekijä pystyy toimimaan tuloksellisesti työtehtävissään.

Oppimisprosessi muistuttaa myös perehdyttämistä. Tätä voidaan tarkastella konstruktivismiin pohjautuvan pedagogiikan kautta. Tässä keskeisiä piirteitä ovat oppijan aikaisemmin hankkimat tiedot ja kokemukset, sosiaalisen vuorovaikutuksen painottaminen sekä tiedon ja opitun soveltaminen käytännössä (Tynjälä 1999). Konstruktivismissa oppiminen nähdään kykynä muuttaa omia käsityksiä, joita on muodostunut aiemmin opitun ja koetun pohjalta. Kyseessä ei ole taito toistaa opetettuja tietoja, vaan juuri tiedon konstruointi eli muokkaaminen on ydinajatuksena. Oppimisprosessi perehdyttämisessä tarkoittaa uuden työntekijän osallistumista työyhteisön toimintaan, jolloin alussa annetaan rajattua vastuuta ja hiljalleen työntekijän taitojen ja tietojen karttuessa edetään vaativampiin työtehtäviin. (Ketola 2010, 60.)

Avain itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen on motivaatio. Työntekijän tulee kyetä käytännön ajatteluun, tiedon hallintaan ja soveltamiseen sekä ongelmanratkaisutaitoihin. (Ketola 2010, 53.) Työntekijän tulee kyetä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja olla myös mukana oman työyhteisönsä kehittämisessä. Kestin (2007, 92-95) mukaan viime vuosien kehityksestä on voitu todeta, että mitä korkeammalla tasolla ovat työyhteisön esimiestoiminta ja toimintakulttuuri niin sitä paremmin on uusien työntekijöiden perehdyttäminen organisaatiossa onnistunut. Tämä voidaan nähdä myös organisaation tuloksellisuudessa. (Ketola 2010, 54.) Perehdyttämisessä on kysymys oppimaan oppimisesta.

Uudella työntekijällä on myös henkilökohtainen vastuu oppimisesta. Mutta päästäkseen jäsentämään oppimaansa käytännön työssä, tulee kanssakäymistä ja ympäristön tukea painottaa prosessissa. Oppimisen jäsentäminen ja ymmärryksen kasvaminen tapahtuvat ihmisten välisessä toiminnassa, jolloin vuorovaikutuksen merkitys oppimisessa korostuu. (Ketola 2010, 61; Kjelin & Kuusisto 2003.) Virtainlahden mukaan (2009, 230) hiljaisen tiedon syntymisessä ja jakamisessa on vuorovaikutuksella merkittävä rooli. Ammattitaidon päivittäminen on jatkuva prosessi. Yrityksen tarjoamien oppimismahdollisuuksien lisäksi työntekijän oma asenne on avainasemassa.

Monet tutkijat argumentoivat sen puolesta, että yksilöä on pidettävä organisaation perusyksikkönä. Tätä perustellaan sillä, että suurin osa tiedosta ja osaamisesta löytyy työntekijöiltä. Osaamisen johtaminen on avainasemassa niin arkipäivän toiminnassa kuin liiketoiminnan menestymisen kannalta. Yksi osaamisen johtamisen keinoista on uuden työntekijän perehdyttäminen. Henkilöstöjohtamisessa tulisikin keskittyä nimenomaan yksilöiden osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen tukemiseen ja mahdollistamiseen. (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 2.) Sydänmaanlakka (2004, 158) muistuttaa, että osaamisen johtamista tapahtuu

samanaikaisesti organisaatiotasolta aina yksilötasolle asti. Myös Argyriksen ja Schönin (1978, 20) mukaan organisaatiotason oppimista ei esiinny ilman yksilöllistä oppimista. Yksilötason oppiminen on tarpeellista, mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan yksilöistä muodostuvissa tiimeissä tapahtuu yhteinen oppiminen. Oppimisen prosessimallin mukaan yksilön oppiminen on aina sidoksissa rajattuun tapahtumaan, josta seuraa, ettei ryhmän oppimista voida kuvata ilman yksilön oppimisen tarkastelua. Tämä johtaa myös siihen, että organisaation oppiminen ei ole mahdollista ilman ensin yksilön ja sen jälkeen ryhmän oppimisprosesseja. (Järvinen & Poikela 2001, 286.)

2.2 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen on hyvin laaja-alainen käsite, josta on käyty paljon tieteellistä keskustelua. Käsitteen määritelmä on hyvin kontekstisidonnainen, jota esimerkiksi Keenoy (1999) kuvaa muotoaan muuttavaksi hologrammiksi. Tutkielman kannalta on oleellista määritellä erikseen strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Kotila (2005) tuo esille näiden kahden termin ristiin käytön yleisyyden, selvää rajaa ei ole onnistuttu käsitteiden väliin tekemään. Hän määrittelee strategisen henkilöstöjohtamisen yläkäsitteeksi, joka yhdistää yrityksen liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen. (Kotila 2005, 9.) Henkilöstöjohtaminen voidaan tässä kontekstissa ymmärtää strategista henkilöstöjohtamista toteuttavaksi alakäsitteeksi.

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Yleisesti kirjallisuudessa ja yrityksen arjessa strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) nähdään organisaation ylimmällä tasolla tapahtuvaksi toiminnaksi ja se liitetään yrityksen kestävään kilpailuetuun. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöstrategia nähdään osana yritysstrategiaa ollen sitä kautta osallisena yrityksen tuloksellisuudessa, kilpailukyvyssä ja taloudellisissa intresseissä. (Becker & Huselid 2006, 899; Legge 1995, 102-104.) Maseyn (1994, 27) mukaan henkilöstöä koskevat ja ohjaavat yleiset linjat luodaan yrityksen strategisella tasolla.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana vallinneelle tuloksellisuusajattelulle on tarjottu uutta näkökulmaa vastuullisuuden tarkastelusta. Freitas, Jabbour ja Santos (2011, 226) määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen toiminnaksi, jossa otetaan huomioon taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristöllinen näkökulma kehitettäessä henkilöstökäytäntöjä. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta hyötyvät sekä organisaatio että sen työntekijät ja sillä tarkoitetaan pitkän tähtäimen ajattelua, jossa työntekijöiden työhyvinvointi sekä

sitoutuneisuus on otettu huomioon, mikä mahdollistaa tuottavan ja tuloksellisen henkilöstön ohjauksen. (Järnlström & Vanhala 2014, 221–226, 236–237.)

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella (Human Resource Management, HRM) tarkoitetaan henkilöstöön ja henkilöstöprosesseihin liittyvää toimintaa. Viitalan (2013, 50) mukaan henkilöstöstrategia muodostuu henkilöstöä koskevista linjauksista. Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä organisaation resurssien eli henkilöstön osaamisen (tiedot, taidot ja kyvyt) johtamisena. Tärkeää on huolehtia, että yrityksellä on osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö (Viitala & Jylhä 2011, 220). Päivittäisellä henkilöstöpolitiikalla pyritään jalkauttamaan strategiset liiketoimintaa tukevat tavoitteet osaksi organisaation toimintatapoja (Massey 1994, 27).

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen, työsuhdeasioiden hoitaminen, esimiestyö. Käytännön työssä näitä alueita on vaikea erottaa toisistaan. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa riittävä työvoima, henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi sekä motivaatio. Lisäksi henkilöstöhallinnon vastuulla on lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen ja tulkitseminen. (Viitala 2013, 19-21.)

Kiinnittämällä huomiota resurssien (tässä yhteydessä työntekijöiden) osaamiseen ja kyvykkyyteen voidaan onnistuneella henkilöstöjohtamisella vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mitkä osaltaan heijastuu yrityksen suoritukseen. Tästä näkökulmasta yrityksen henkilöstö voidaan nähdä yrityksen investointina ja tärkeänä resurssina, jolla on vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Ketola 2010, 17.) Perehdyttämistä voidaan tarkastella yhtenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen auttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Wright et al. 1994, 308). Myös esimiesten ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on merkityksellistä työhön sitoutumisessa ja työmotivaatiossa. Nykyään henkilöstöjohtamista tarkastellaan kokonaisvaltaisena toimintana, joka sisältää sekä inhimillisen että hallinnollisen johtamisen (Viitala & Jylhä 2011, 220).

Henkilöstöjohtaminen on kokenut myös paljon kritiikkiä. Viitala (2013, 27) nostaa esille sen, että toimivat ja hyväksi havaitut henkilöstöjohtamisen toimintatavat eivät ole sellaisenaan siirrettävissä kontekstista toiseen, vaan yrityksen toimiala, koko ja organisaatiokulttuuri on otettava huomioon tapauskohtaisesti.

2.3 Perekdyttäminen ja liiketoiminnan tavoitteet

Perekdyttämisen tavoitteet voidaan läheisesti liittää yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Liiketoiminnan tavoitteiksi voidaan määritellä muun muassa yrityksen tulos, laatu sekä sisäinen tehokkuus. Tämän lisäksi vastuullisen yrityksen tulee kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47-48.) Stenberg (2012) tuo väitöskirjassaan esille yrityksen strategisesti merkittävänä pidettävän ydinosaamisen, jonka tekijöiksi määrittellään yrityksen kyvykkyydet ja taidot. Näitä voidaan pitää yrityksen vaikeasti jäljiteltävinä kilpailuetekijöinä.

Perekdyttämisen keskeisenä kustannustekijänä voidaan taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna pitää siihen käytettyä aikaa ja resursseja. Perekdytysprosessin tavoitteena on tällöin siis mahdollisimman lyhyessä ajassa tuottaa uudesta työntekijästä tehokas ja tulokellinen työntekijä. (Armstrong 2003, 453.) Tämä näkökulma on erittäin kapea, eikä usein johda parhaaseen lopputulokseen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 9) muistuttavatkin, että perekdyttämisen tavoitteisiin kuuluu myös odotuksia koskien työn laatua, työntekijän motivaatiota ja sitoutumista sekä tiimitasolla vuorovaikutuksellista oppimista. Näitä ei voida lähteä toteuttamaan liian lyhyellä aikataululla. Jotta organisaation tulokellisuuden taustalla on tasainen laatu ja yhteiset toimintatavat sekä käytännöt, tulee perekdytettävän omaksua myös organisaatiokulttuuri, sen arvot ja strategia. Muutokset omassa käyttäytymisessä, oppimisessa ja tiedon soveltamisessa uudessa työssä eivät tapahdu hetkessä. (Lepistö 2000, 63; Kjelin & Kuusisto 2003, 15-16.) Toimittaessa hyvin kapea-alaisen näkökulman mukaisesti työntekijöitä mitataan vain tehokkuuden ja määrällisten mittareiden kautta, jolloin työntekijää ei tulla sitouttamaan yritykseen pitkällä aikavälillä.

Perekdyttämisen hyödyt voivat olla organisaatiolle ja koko yritykselle merkittäviä, jos perekdyttäminen toteutetaan suunnitellusti riittävän ajan ja resurssien kanssa. Organisaation tuloksen riittävän tasainen laatu, jossa yhdenmukaisilla ja ajankohtaisilla toimintatavoilla taataan tasainen ja systemaattinen tulos, tukee yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta. Hyvin toteutettu perekdytys näkyy parhaimmillaan eri organisaation tasoilla oppimisen tehostumisena, työtyytyväisyytenä sekä poissaolojen vähentymisenä, mitkä säästävät yrityksen kustannuksissa. (Penttinen & Mäntynen 2006, 3; Kjelin & Kuusisto 2003, 20; Lehtinen & Lehtinen 1989: 71.) Perekdyttämisen toteuttamisen merkitystä yrityskuvan rakentumisessa uudelle työntekijälle ei saa aliarvioida. Mielikuva yrityksestä välittyy eteenpäin uusien sekä vanhojen työntekijöiden kautta.

2.4 Aiemmat tutkimukset

Etsiessäni aineistoa ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia huomasin saman, minkä Ketola (2010, 24) tuo väitöskirjassaan esiin. Perehdyttämisestä löytyy vain vähän tutkimustietoa ja aineistoja, muutoin kuin käytännön oppaiden muodossa, jotka kohdistuvat yksittäisten yritysten tarpeisiin. Perehdyttämisestä on vaikea löytää tutkimuksia, joiden pohjalta olisi kyetty luomaan teoriapohjaa perehdyttämisestä. Perehdyttäminen on ennemminkin ihmisten kokemuksiin perustuvaa tietoa ja käytäntöjä, joiden pohjalta aiheesta on luotu kirjallisuutta. (ks. esim. Kjelin & Kuusisto 2003; Ketola 2010.) Myös tässä tutkimuksessa on tarkoitus luoda kohdeyritykselle tietoa perehdyttämisen tasosta, joka perustuu työntekijöiden kokemuksiin. Tämän lisäksi tutkimus sidotaan tieteelliseen keskusteluun ja pyritään löytämään perehdyttämisen yhteyksiä työntekijöiden oppimisen ja asiantuntijuuden kehittymiseen.

Ketolan (2010, 72) mukaan kotimaista kirjallisuutta perehdyttämisestä on saatavilla vähän ja ne ovat suurimmaksi osaksi liittojen tai esimerkiksi työsuojeluorganisaatioiden joillekin toimialoille kohdennettuja oppaita. Yrityksillä on omia, sisäiseen käyttöön tehtyjä oppaita, mutta yleisesti julkaistuja ohjeita löytyy käytännön perehdyttämisestä Suomessa niukasti.

Suomalaisessa kirjallisuudessa perehdyttämistä ovat käsitelleet muun muassa Kupias ja Peltola (2009), Kjelin ja Kuusisto (2003), Kangas ja Hämäläinen (2008) sekä Ketola (2010). Kupias ja Peltola (2009) käsittelevät perehdyttämistä laajasti lainsäädännön ja toteutuksen näkökulmista. He tarkastelevat aihetta myös toimintaan osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Kjelin ja Kuusiston (2003) sekä Kankaan ja Hämäläisen (2008) teoksissa perehdyttämistä lähestytään käytännön kokemusten kautta. Kankaan ja Hämäläisen (2008, 25-26) näkökulmasta perehdyttäminen on työhön opastamista, jossa perehdyttämisen kehittämisen ehtona on sen jatkuva kontrollointi ja seuraaminen. Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on saada työntekijöiden panos osaksi organisaation tuloksellisuutta. Heidän mukaansa perehdyttäminen on osa hyvää johtamista. Ketola (2010) puolestaan on tutkinut väitöskirjassaan asiantuntijoiden perehdyttämistä tietualan yrityksissä. Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli löytää erilaisia tapoja, jotka auttavat uusia työntekijöitä integroitumaan työpaikkaan ja työyhteisöön. Ketolan on tutkimustuloksissaan samoilla linjoilla Kjelinin ja Kuusiston kanssa siitä, että perehdyttämisen tavoitteet ovat yhteydessä tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Lisäksi Ketola nostaa esille vuorovaikutuksen merkityksen perehdyttämisprosessissa.

Kansainvälisesti tarkasteltuna tieteellistä tutkimusta on myöskin tehty erittäin vähän ja suurin osa aiheeseen liittyvästä materiaalista on erilaisia oppaita (Ketola 2010, 72). Perehdyttämistä sekä uuden työntekijän kehittämistä ovat kirjallisuudessa käsitelleet muun muassa Davis ja Kleiner

(2001), Sanders ja Kleiner (2002), Giacalone (2009), Brown (2017) sekä Kang ja Sung (2017). Esimerkiksi Kang ja Sung (2017, 83) ovat tuoneet esille perehdyttämistä käsittelevien tutkimusten yllättävän vähyyden siihen nähden, kuinka merkittävässä roolissa perehdyttäminen on organisaation menestymisen ja tehokkuuden kannalta. Davisin ja Kleinerin (2001), Sandersin ja Kleinerin (2002) sekä Brownin (2017) näkökulma perehdyttämiseen on yritysten muodolliseen koulutukseen kytkeytyvä. Brown (2017, 2) painottaa, että jokaisen uuden työntekijän tulisi saada perehdytysuunnitelma, joka on suunniteltu yksilön työhön liittyvien tarpeiden mukaan. Sandersin ja Kleinerin (2002, 85) mukaan perehdyttämisen seuranta ja palautteen kerääminen varmistavat perehdyttämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Giacalone (2009, 37) tuo esille, että perehdyttämisessä tärkeämpää kuin pohtia kuinka paljon aikaa perehdyttämiseen tulisi varata, on huolehtia, että perehdyttämiseen sitoudutaan ja uusi työntekijä kokee sen merkitykselliseksi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet, joihin kuuluvat tutkimuskysymykset ja hypoteesit, tutkimusmenetelmien tarkastelu sekä aineiston keruun ja analyysin läpikäynti.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää työntekijöiden kokemaa perehdyttämisen tasoa organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötason kautta tarkasteltuna. Lähtökohtana on tarkastella organisaation perehdyttämisen nykytilannetta ja työntekijöiden tuomia kehitysehdotuksia laadittujen tutkimuskysymysten kautta:

1. Miten perehdyttäminen on toteutettu organisaatiossa?
2. Miten sitä tulisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimuksessa luotiin hypoteesit, joilla on tarkoituksena tarkastella teoreettisesta viitekehystä johdettuja ennakoituja oletuksia tutkittavasta ongelmasta. Tuloksia analysoimalla pyritään tutkimaan esitettyjen hypoteesien toteutumista. (Heikkilä 2005, 24, 306). Pohdinta siitä, mitä tuloksia odotetaan aineiston keruussa saatavan, auttaa kohdentamaan tutkimuskysymykset ja aineistonkeruumetodit oikein. Myös Valli (2007, 102) painottaa, että kyselylomaketta pitää lähteä rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden ja ongelmien mukaisesti, jotta sillä saadaan kysyttyä kaikki oleellinen, mutta ei mitään turhaa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehksen ja omien odotusten perusteella muodostettiin seuraavat hypoteesit.

1. Kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.
2. Vuorovaikutus ja työilmapiiri ovat yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.

3. Yksilön oppimisen tukeminen on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.

Hypoteesien toteutumista tarkastellaan kyselylomakkeella kerätyn aineiston analyysissä regressioanalyysillä.

Regressioanalyysia varten muodostettiin kahdeksasta kyselylomakkeen väittämästä summamuuttuja ”perehdytys koettiin onnistuneeksi”. Summamuuttujan Cronbachin Alfa on 0,928. Tämä toimii selitettävänä muuttujana, johon verrataan organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolle luotuja summamuuttujia, jotka toimivat selittävinä muuttujina.

Organisaatiotasolle muodostettiin viidestä kyselylomakkeen väittämästä summamuuttuja ”ymmärrys organisaation toiminnasta”. Summamuuttujan Cronbachin Alfa on 0,718.

Summamuuttujien välistä yhteyttä tarkasteltiin korrelaatiolla (ks. liite 3, taulukko 7). Korrelaatio on 0,640 ja selitysaste 41%. Muuttujien välillä on merkitsevä positiivinen riippuvuus, $p < 0.001$. Tämä tarkoittaa, että toisen arvon kasvaessa myös toinen kasvaa. Kun työntekijä kokee saadun perehdytyksen kokonaisuudessaan onnistuneeksi, hän kokee myös ymmärtävänsä paremmin organisaation toimintaa.

Työyhteisötasolle muodostettiin kuudesta kyselylomakkeen väittämästä summamuuttuja ”vuorovaikutus ja työilmapiiri”. Summamuuttujan Cronbachin Alfa on 0,799.

Summamuuttujien välistä yhteyttä tarkasteltiin korrelaatiolla (ks. liite 3, taulukko 7). Korrelaatio on 0,528 ja selitysaste 28%. Muuttujien välillä on positiivinen melko merkitsevä yhteys, $p < 0.05$. Tämä tarkoittaa että, kun työntekijä kokee perehdytyksen onnistuneeksi, hän kokee myös positiivisesti vuorovaikutuksen ja työyhteisön ilmapiirin.

Yksilötasolle muodostettiin yhdestätoista kyselylomakkeen väittämästä summamuuttuja ”oppimisen tukeminen”. Summamuuttujan Cronbachin Alfa on 0,729.

Summamuuttujien välistä yhteyttä tarkasteltiin korrelaatiolla (ks. liite 3, taulukko 7). Korrelaatio on 0,811 ja selitysaste 66%. Muuttujien välillä on positiivinen merkitsevä yhteys, $p < 0.001$. Tulos tarkoittaa että, kun työntekijä kokee perehdytyksen onnistuneeksi, hän kokee myös saaneensa tukea oppimiselleen.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia metodeja. Hirsjärven ja Hurmeen (2002, 27-28, 38-39) mukaan tutkimusmenetelmien yhdistämistä voidaan perustella muun muassa sillä, että tutkijan on mahdollista saada laajempi näkökulma

aiheeseen, jonka voidaan nähdä osaltaan lisäävän luotettavuutta. Vastaavasti yhdellä menetelmällä toteutettua tutkimusta voidaan kritisoida esimerkiksi siitä, että se saattaa olla liian kapea-alaisesti tutkittu, eikä tällöin voi selittää laajasti tutkittavaa ilmiötä. Myös Kyrö (2004, 115) näkee menetelmien yhdistämisen niiden mahdollisuutena vahvistaa ja täydentää toisiaan. Tutkimusmenetelmistä molemmat soveltuvat kuvailevan tutkimuksen toteuttamiseen (Hirsjärvi ym. 2000, 127-128).

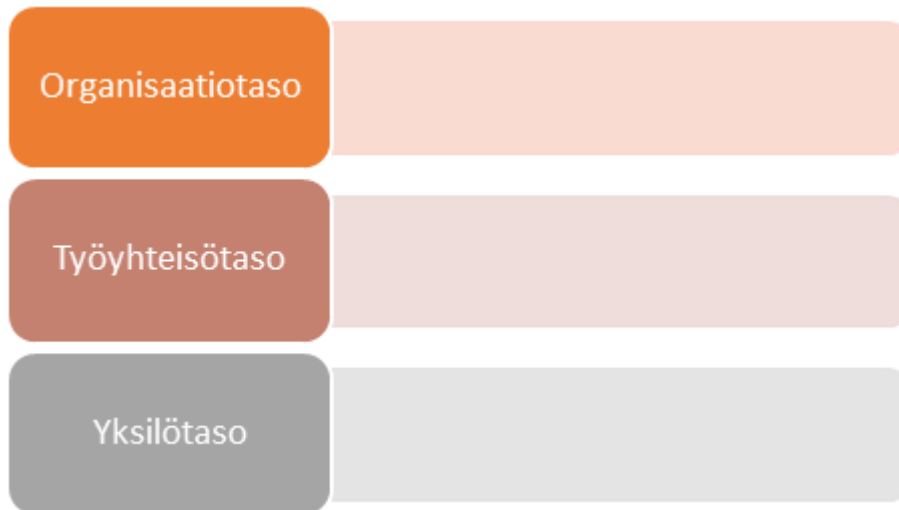
Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä sopii silloin, kun tarkoituksena on tarkastella koko perusjoukkoa (Heikkilä 2005, 16-17). Tieto ilmaistaan aina numeerisesti, jolloin se saadaan tilastolliseen muotoon (Hirsjärvi & Hurme 2002). Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan tarkastella muun muassa lukumääriä, prosenttiosuuksia ja asioiden välisiä riippuvuussuhteita (Valli 2015). Kvantitatiivinen tieto vastaa yleisesti kysymyksiin kuinka paljon, kuinka monta (Karjalainen 2015, 19). Tilastollinen tutkimus on empiiristä tutkimusta (Valli 2015, 16). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin kyselylomakkeella Likertin asteikolla kerättyssä aineistossa. Tarkoituksena oli kerätä tietoa kohdeorganisaation perehdyttämisen nykytilasta erinäisillä väittämillä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä sopii silloin, kun pyritään tulkitsemaan valittua ilmiötä ja ymmärtämään toimijoita (Hirsjärvi ja Hurme 2002, 152-155). Kvalitatiivinen tieto vastaa yleisesti kysymyksiin missä, millainen tai laatua tarkoittavaan kysymykseen. Kvalitatiivista tietoa voidaan esittää sekä kielellisessä että numeerisessa muodossa. Aineisto voidaan koodata myös määrällisillä menetelmillä. On kuitenkin huomioitava, että vaikka sanallinen muuttuja saakin numeerisen arvon, ei siitä saa tehdä algebrallisia toimenpiteitä. (Karjalainen 2015, 19.) Tässä tutkimuksessa laadullisen menetelmän rooli oli kyselylomakkeen lopussa esitetyissä avoimissa vastauksissa. Avoimilla kysymyksillä annettiin työntekijöille mahdollisuus sanallisesti kuvata omia kokemuksiaan perehdyttämisestä. Tutkimuksen voidaan lisäksi sanoa olevan tiedonintressiltään praktinen, koska tarkoituksena on tavoitella ilmiön ymmärtämistä tutkittavien näkökulmasta (Kyrö 2004, 63).

3.3 Aineiston keruu

Kyselylomakkeen pohjalla on ajatus perehdytyksen ja oppimisen tarkastelusta organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötason kautta, mikä on jo tuotu esille tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Tämä tarkastelunäkökulma vaikutti myös kyselylomakkeen rakenteen laatimiseen, missä perehdytyksestä esitetyt väittämät on sijoitettu näille eri tasoille (ks. kyselylomake liite 2). Perehdytyksen ja oppimisen tarkastelu eri tasojen kautta ei kuitenkaan tarkoita, että perehdytys tai

oppiminen olisi tapahtumana hierarkkista, ylhäältä alas päin tulevaa tietoa, jossa työntekijä on vain vastaanottava osapuoli. Jokainen taso on vuorovaikutuksessa keskenään ja niissä olevat toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Pehdytys ja oppiminen ovat horisontaalista toimintaa, jota tapahtuu eri tasoilla samanaikaisesti.



KUVIO 1. Pehdyttämisen ja oppimisen tasot.

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin kyselylomakkeella. Kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineiston keräämisen tapa (Vilkkä 2015). Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä Survey-tutkimus, joka tarkoittaa, että kysely on standardoitu, eli jokaiselle vastaajalle esitetään kysymykset täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182). Kyselylomaketta käytetään tyypillisesti silloin, kun tarkoituksena on kerätä tietoa ihmisten mielipiteistä ja asenteista. Tavoitteena oli selvittää, miten ihmiset kokevat tai mitä he ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä. (Karjalainen 2015, 11.) Tässä tutkimuksessa kyselylomake oli paras tapa kerätä aineisto, koska tarkoituksena oli nimenomaan ihmisten kokemusten ja mielipiteiden esiin tuominen. Valli (2015, 11-12) muistuttaa, että tutkimuksen kohteena oleva kohderyhmä vaikuttaa kyselylomakkeen rakentamiseen. Oikein kohdennettu ja harkitusti rakennettu kyselytutkimus auttaa tutkijaa keräämään laajankin aineiston, joka osaltaan luo luotettavamman pohjan tutkimuksen tulosten luotettavuudelle.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa kohdejoukko oli palvelukeskuksen HR-yksikön työntekijät (N=100). Jokaiselle lähetettiin sähköpostitse kutsu vastata kyselyyn. Tutkimuksesta voidaan puhua kokonaistutkimuksena silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa koko perusjoukosta (Karjalainen 2015, 30; Grönroos 2003, 8). Kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin,

kun otoskoko olisi vähintään puolet perusjoukosta (Vilkkä 2015). Tällöin ei tarvitse miettiä eri otantamenetelmiä ja niiden tuomia rajoituksia (Valli 2015, 22). Myös Heikkilä (2014) neuvoo kokonaistutkimuksen valitsemista tässä tilanteessa, jolloin vältetään mahdolliset otantavirheet. Koska kysely kohdistettiin koko perusjoukolle, pätevät tulokset myös vain tähän kohderyhmään, eikä niitä ole tarkoitus yleistää (Karjalainen 2015, 11). Kyselylomakkeen tulosten perusteella on tarkoitus kehittää perehdyttämisprosessia eteenpäin.

Mittarin rakentaminen

Kun tutkija rakentaa itse oman mittarinsa tai muokkaa jo olemassa olevaa, tulee mittarin olla johdettavissa tutkimuksen taustalla olevasta teoreettisesta viitekehystä, johon tutkimus perustuu (Valli 2015, 41). Organisaatiossa on aiemmin ollut käytössä perehdyttämisen palautekysely, joka on lähetetty uusille työntekijöille muutama kuukausi työsuhteen aloituksen jälkeen. Nyt kysely oli tarkoitus laajentaa koko kohderyhmälle, johon kuuluu uusien työntekijöiden lisäksi myös jo pidempään työsuhteessa olleita henkilöitä. Kyselytutkimuksen pohjana ja mallina toimi aiempi kyselylomake, jota laajennettiin ja kohdennettiin paremmin valitulle kohdejoukolle. Mittarin rakentamisessa käytettiin myös tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa, johon tutkimus pohjautuu. Teoreettisesta viitekehystä nostettiin esille tärkeitä käsitteitä, jotka operationalisoitiin mitattavaan muotoon. Mittari koostui myös useasta osiosta, joilla pyrittiin mittaamaan samaa asiaa eri osa-alueilta (tässä tutkimuksessa eri perehdyttämisen tasot), jolloin saatiin nämä osa-alueet yhdistämällä käsitys mitatut asian tilasta (Valli 2015, 41).

Kyselylomaketutkimuksen toteutuksessa tulee ensimmäiseksi kiinnittää huomiota valittuun tutkimuskohteeseen; vastaajiin, heidän aikatauluunsa ja valmiuksiinsa vastata. Valli (2015, 42-43) muistuttaa, että lomakkeen laadintaan tulee varata aikaa, sen huolellinen laatiminen on pohja tutkimuksen onnistumiselle ja vähentää mahdollisia virheitä. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota lomakkeessa olevien kysymysten ymmärrettävyyteen. Jokaisen vastaajan tulee kyetä ymmärtämään kysymykset yksiselitteisesti. Tämä varmistettiin kyselylomakkeen huolellisella esitestauksella. Myös Karjalainen (2015, 20) painottaa käsitteiden huolellista määrittelyä, jotta ei tulisi tarhaan virhetulkinnan mahdollisuutta. Muita huomionarvoisia kohtia ovat lomakkeen pituus, rakenteen loogisuus ja ulkoasu. Lähdeettäessä muodostamaan kyselylomaketta, tulee tutkijan siis pyrkiä tekemään vastaaminen mahdollisimman mielekkääksi ja motivoivaksi. Loogisesti ja vastaajaa ajatellen rakennettu lomake antaa mahdollisimman luotettavan tutkimustuloksen ja todennäköisesti myös suuremman vastausprosentin (Valli 2015).

Kyselylomakkeen käyttöä tutkimusmetodina on myös kritisoitu (ks. Toivonen 1999, 170-178). Vallin (2015, 42) lisäksi kuitenkin myös Eskola, Hälikkä ja Kortet (1999, 41) ovat sitä mieltä, että kun tavoitteena on tehdä yleiskartoitus jostakin ilmiöstä tai asiasta, niin kyselylomaketutkimus antaa paljon mahdollisuuksia ja mitä suurempi on tutkimusjoukko, sitä hyödyllisempi on kyselylomakkeen käyttö tutkimusmetodina.

Mittausmenetelmä ja mitta-asteikko

Kyselylomakkeen muuttujien mittaustaso vaikuttaa kerättävään informaatioon sekä siihen, millaisia tilastollisia menetelmiä aineiston analyysivaiheessa on mahdollista tehdä (Karjalainen 2015, 20). Kyselylomakkeen alussa kerättiin taustatiedot vastaajista (missä tiimissä työskentelee ja kuinka kauan ollut yrityksessä töissä). Taustamuuttujat kerättiin luokittelu- eli nominaaliasteikolla, jolloin voitiin havainnoida, mihin ryhmään tai luokkaan vastaaja sijoittui. Taustamuuttujien tarkoitus oli toimia selittävinä muuttujina, joiden suhteen tutkittavaa ominaisuutta voidaan tarkastella ja vertailla (Valli 2007, 103). Valitut taustamuuttujat auttoivat aineiston analyysivaiheessa vastausten tulkitsemisessä. Taustamuuttujat auttavat erityisesti yksikön esimiehiä sijoitettaessa tulokset HR-yksikön sisällä tiimitasolle. Tällöin myös toimenpide-ehdotukset saadaan kohdennettua paremmin oikeisiin tiimeihin.

Varsinaisissa kysymyksissä mittausmenetelmänä käytettiin Likertin asteikkoa, joka on yleinen mittausmenetelmä tarkasteltaessa asennemittauksia (Grönroos 2003, 22). Nämä muuttujat kerättiin välimatka-asteikollisella muuttujalla, jossa arvoluokat laitettiin järjestykseen mitattavan ominaisuuden perusteella (Karjalainen 2015, 21; Valli 2015, 36). Karjalaisen (2015) mukaan Likertin asteikko ei joka tilanteessa täytä välimatka-asteikollisen muuttujan määrittelyä, vaan se mielletään pikemminkin järjestysasteikolliseksi muuttujaksi. Tässä tutkimuksessa Likertin asteikko kuitenkin miellettiin välimatka-asteikolliseksi, koska tutkimuksen kaikki väittämät kerättiin samaa asteikkoa käyttäen ja tällöin voitiin olettaa, että vastaajat ovat mieltäneet asteikon tasaväliseksi. (Karjalainen 2015, 98.) Muuttujan asteikon määrittely vaikutti myöhemmin määrällisen aineiston analyysissä tehtyihin valintoihin ja tilastollisiin menetelmiin.

Vastausvaihtoehtona oli viisiportainen asteikko (täysin samaa mieltä - samaa mieltä - en osaa sanoa - eri mieltä - täysin eri mieltä). Likertin asteikossa neutraaliluokka (en osaa sanoa) sijoitettiin asteikon keskimmäiseksi luokaksi (Valli 2007, 115). Tämän vaihtoehdon tarjoaminen mahdollisti sen, että kysymykseen ei tarvitse vastata, jos vastaajalla ei ole mielipidettä asiaan tai hän ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä. (Valli 2015, 57.) Toisaalta Karjalainen (2015) esittää kritiikkiä kyseistä vastausvaihtoehtoa kohtaan. Hän kehottaa tutkijaa tiedostamaan, että tämän vaihtoehdon

tarjoaminen saattaa tuntua joidenkin vastaajien mielestä houkuttevalta, koska silloin ei tarvitse pohtia kysymystä ja se voidaan ohittaa kokonaan. (Karjalainen 2015, 22.)

Kyselyn loppuun on tavallista laittaa avoimia kysymyksiä. Usein ajatellaan, että näissä on etuna se, että vastaaja saa itse muodostaa vastauksensa ja näistä saattaa nousta mielenkiintoisia kehitysehdotuksia. Myös avoimia kysymyksiä voidaan halutessa analysoida määrällisesti koodaamalla vastauksia numeeriseen muotoon. (Valli 2015, 70-71). Toinen vaihtoehto on usein avointen kysymysten analysointi laadullisesti, jossa teemoittelu on yleinen vaihtoehto. Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisin menetelmin. Avointen kysymysten lisäämistä kyselylomakkeeseen perusteltiin myös sillä, että vastauksista saattaa nousta esille relevantteja, organisaatiota hyödyttäviä, kehitysehdotuksia ja vastaajien mielipiteille saatiin myös perustelut. Toisaalta kyselyn lopussa vastausmotivaatio saattaa olla jo laskenut, jolloin vastaaja ei joko vastaa ollenkaan tai vastaus on epätarkka eikä näin ollen hyödynnettävissä. (Valli 2007, 124). Kyselylomakkeen loppuun laitettiin tutkimuksessa neljä avointa kysymystä, joilla annettiin työntekijöille mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan omin sanoin sekä tuoda esille kehittämisehdotuksia. Tuloksista tehdään toimenpide-ehdotuksia, joiden pohjalta lähdetään kehittämään perehdytysprosessia eteenpäin myöhemmin keväällä yhdessä yksikön esimiesten kanssa.

Kyselytutkimus toteutettiin anonymisti. Tällöin voidaan olettaa, että työntekijät vastaavat totuudenmukaisemmin, kun heitä ei voida tunnistaa vastauksista. Myös vastausprosentti voi mahdollisesti olla tästä syystä suurempi. Kuula (2011, 75) huomauttaa, että tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen on tutkimuseettinen normi. Jos tutkija tämän lupaa vastaajille, tulee hänen myös varmistaa, että näin toimitaan. Vilkka (2015) painottaa myös, että tutkimuseetiikan mukaan tutkija on vaitiolovelvollinen kaikista kyselyllä kerätyistä tiedoista ja tuloksista, jotka voidaan liittää yksittäiseen vastaajaan.

Webropol-ohjelma

Sähköinen kyselylomake rakennettiin Webropol-ohjelmistolla, joka on käytössä kohdeorganisaatiossa. Webropol-ohjelmalla toteutetussa kyselyssä etuna oli se, että kysymykset olivat osa-alueittain näkyvissä työntekijälle lomakkeella samaan aikaan, jolloin hän voi paremmin vertailla omia vastauksiaan. Vallin (2015, 53) mukaan tämä mahdollistaa johdonmukaisemman vastaamisen sekä auttaa henkilöä hahmottamaan kyselyä kokonaisuudessaan. Lomake rakennettiin niin, että jokaisen vastauksen kohdalla työntekijä pystyi valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Tällöin tutkija ei joudu tulkitsemaan epäselviä vastauksia, joissa olisikin valittu

kaksi vaihtoehtoa. Tutkimuksen tekoa ja aikataulutusta helpotti se, että tulokset saatiin kerättyä valmiiksi sähköiseen muotoon ja vastaukset olivat vietävissä suoraan tilasto-ohjelmaan raportoitaviksi. Kuula (2011, 174) onkin sitä mieltä, että mahdollisuus käyttää yrityksen sähköistä lomakeohjelmistoa on etu, sillä se ei vaadi tutkijalta suurempia ohjelmointitaitoja.

Aineistonkeruu suoritettiin helmikuun 2018 aikana, jossa kyselylomakkeella kerättiin numeerinen aineisto työntekijöiden kokemuksista yksikön perehdyttämisen tämän hetkisestä tasosta ja kehittämistarpeista. Lomake esitettiin ennen julkaisua. Kyselylomake lähetettiin kohdejoukolle 12.2. saatekirjeen kanssa (ks. liite 1), muistutusviesti lähetettiin 19.2. ja kysely sulkeutui 23.2.

3.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa toteutunutta perehdyttämisen tasoa tarkasteltiin kyselylomakkeella kerätyllä aineistolla. Perehdyttämisen suhteen tarkastelun kohteena oli erityisesti työntekijä ja hänen tarpeidensa tunnistaminen. Seuraavassa käydään läpi kyselylomakkeella saatu aineisto organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötason näkökulmasta tarkasteltuna sekä palkkikuvaajilla esitettynä. Aineiston analyysin on tarkoitus olla deskriptiivistä tilastollista kuvailua, jolla pyritään esittämään havaintoja aineistosta ilman, että pyritään induktiiviseen päättelyyn. (Grönroos 2003, 25.) Aineistoa lähdettiin analysoimaan vastaamisajan umpeuduttua helmi-maaliskuun vaihteessa 2018.

Kyselylomake koostui työntekijöille esitetyistä perehdyttämisen laatuun liittyvistä väittämistä, joilla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen tasosta.

Kyselylomakkeella kerätyn aineiston kohdejoukon koko oli yrityksen palvelukeskuksen HR-yksikkö (N=100). Kyselyyn vastasi 29 henkilöä, vastausprosentiksi saatiin noin 29%.

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol -ohjelmalla, josta aineisto siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan. Aineiston analyysissa tarkoituksena oli tarkastella tuloksia numeroiden ja tilastollisen yhteyksien avulla. Aineiston analyysin ensisijainen fokus oli tuoda esille työntekijöiden kokema perehdytyksen taso koko HR-yksikötason kautta tarkasteltuna sekä tuloksissa tarkastella esitettyjen hypoteesien toteutumista.

Taustamuuttujiksi kerättiin tiedot missä tiimissä vastaaja työskentelee sekä kuinka kauan hän on ollut yrityksessä töissä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitettynä kohdejoukon jakautuminen tiimeihin lukumäärien ja niistä laskettujen prosentiosuuksien kautta.

Missä tiimissä työskentelet?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HR Help Desk	7	24,1	24,1	24,1
	Työsuhte palvelut	6	20,7	20,7	44,8
	Konsernin palkanlaskenta	6	20,7	20,7	65,5
	Kauppiaspalkanlaskenta	10	34,5	34,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

TAULUKKO 1. Vastaajien jakautuminen tiimien kesken.

Taulukosta 1 on nähtävissä kohdejoukon jakautuminen HR-yksikön sisällä eri tiimeihin. Yhteensä vastaajia oli 29 kappaletta. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien tiimien kesken, tarkasteltaessa prosenttilukujen kautta tiimin edustavuutta suhteessa kohdejoukkoon.

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 6 kk	12	41,4	41,4	41,4
	6 kk - 1 vuosi	4	13,8	13,8	55,2
	1 - 2 vuotta	11	37,9	37,9	93,1
	5 - enemmän vuotta	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

TAULUKKO 2. Vastaajien työuran kesto.

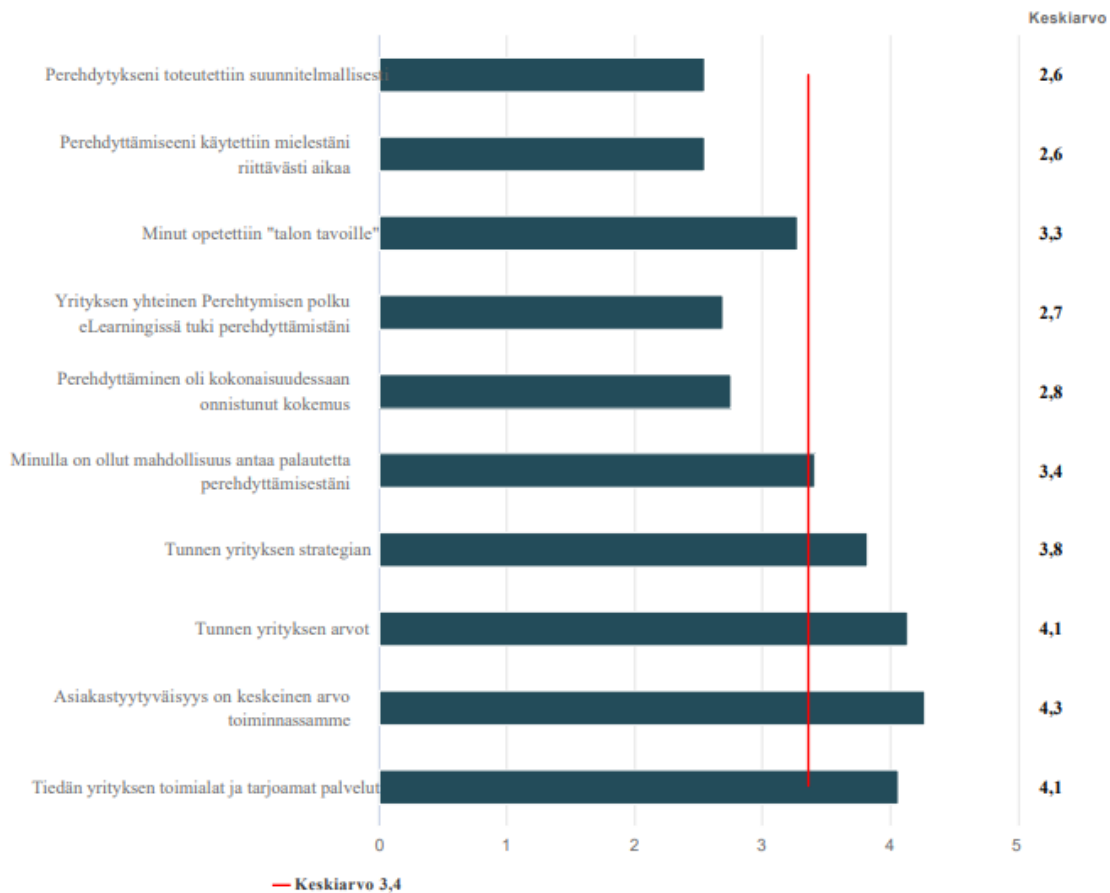
Taulukosta 2 on nähtävissä, kuinka vastaajien työuran kesto jakautuu yrityksessä. Suurin osa kyselyyn vastaajista (41%) on vasta organisaatioon tulleita, korkeintaan puoli vuotta työsuhteessa olleita. Toinen selkeä ryhmä, johon kuuluu 38% vastaajista, koostuu henkilöistä, joilla on 1-2 vuoden työkokemus. Kokonaisuutena tarkasteltuna 93% vastanneista ovat olleet organisaatiossa töissä 2 vuotta tai alle. Vastaajien omat kokemukset saamastaan perehdytyksestä ja sen toteutuksen tasosta ovat näin ollen melko tuoreessa muistissa.

Taustamuuttujien jälkeen analysoitiin selittävät muuttujat, jotka koskevat tutkittavaa ilmiötä. Kyselytutkimuksen tulokset kerättiin välimatka-asteikollisilla muuttujilla. Kuten tutkimuksessa on jo aiemmin tuotu esille, voi perehdyttämistä tarkastella eri tasojen kautta tapahtuvana toimintana. Perehdyttämisessä saadun opin ja työntekijöiden kehittämistarpeiden tulee pohjautua yrityksen liiketoimintaan ja sen asettamiin tarpeisiin, jolloin organisaatiotason tarkastelu on relevanttia. Työntekijän ammatillinen kehittyminen tapahtuu usein työssä oppimisen ja kokemusten kartuttamisen kautta, missä vuorovaikutuksellinen ympäristö ja kannustava työilmapiiri luovat hyvän pohjan tiimitason oppimiselle. Merkitystä on myös yksilötasolla vaikuttavalla omalla aktiivisuudella ja motivaatiolla perehdytyksen ja oman oppimisen kehittämisessä.

Kyselylomake rakennettiin seuraamaan tässä tutkimuksessa esiin tuotua jaottelua perehdyttämisen tarkastelusta organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. Tämä jaottelu auttaa myös myöhemmin johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemistä. Jaottelulla saatiin tarkemmin esille sellaiset kehittämiskohteet, joihin tulee jatkossa puuttua. Jaottelun avulla päästiin tarkastelemaan jokaista esiin noussutta haastetta ottaen huomioon sen oikean tason ja kontekstin.

Kyselylomakkeella aineisto kerättiin Likert asteikollisilla muuttujilla: 1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä Aineiston analyysia varten vastausten painotus käännettiin päinvastaiseen järjestykseen, jolloin tuloksia oli helpompi analysoida, kun positiivinen vastaus kasvoi muuttujan arvon saadessa suuremman luvun. Kaikki aineiston analyysissa esitetyt välimatka-asteikolliset muuttujat ovat esitettynä palkkikuvaajilla, joissa vasemmalla on arvo 1=täysin eri mieltä ja oikealla on arvo 5=täysin samaa mieltä. Jokaisen kyselylomakkeella esitetyn osion kohdalla työntekijältä kysyttiin: mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

3.4.1 Organisaatiotaso



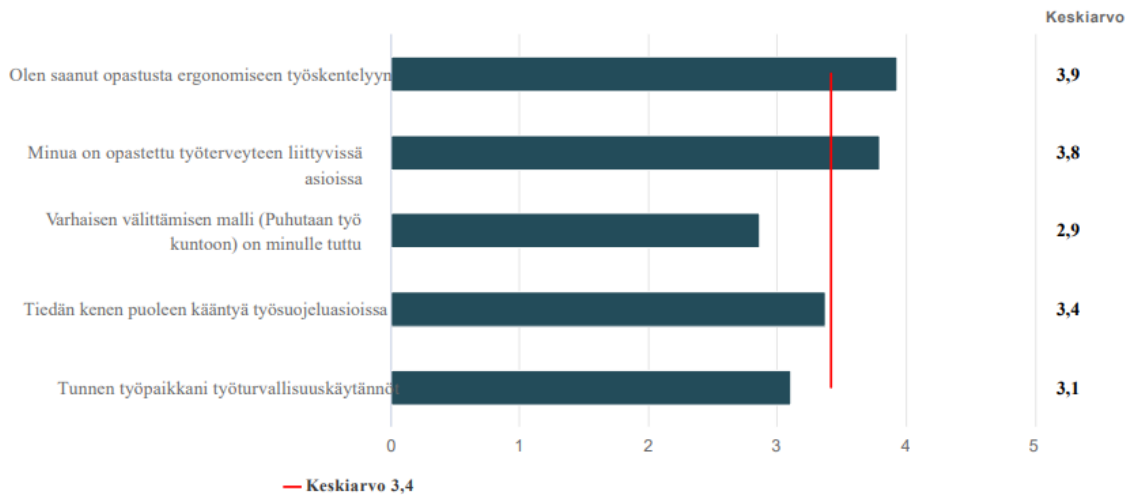
KUVIO 2. Yleisarviointi perehdytyskokemuksesta.

Kuviossa 2 on esitettyä työntekijöiltä kerätyt väittämät, joista nähdään koko HR-yksikön tulos organisaatiotasolla.

Kokonaisuutena tarkasteltuna nähdään, että HR-yksikön keskiarvo eri perehdytyksen yleisarvioinnista kerätyissä väittämässä on välillä 2,6 - 4,3. Kuviossa 2 oleva pystyviiva näyttää kaikille perehdytyksen yleisarvioinnin väittämille yhteisen keskiarvon, joka on 3,4. Asteikolla 1-5 mitattuna tuloksista nähdään, että työntekijöiden kokemuksen mukaan perehdytyksen tulisi olla suunnitelmallisemmin toteutettu (ka. 2,6) ja siihen tulisi käyttää enemmän aikaa (ka. 2,6). Toisaalta yrityksen strategia (ka. 3,8), arvot (ka. 4,1) sekä toimialat ja palvelut (ka. 4,1) saivat keskiarvoltaan korkeampia lukuja.

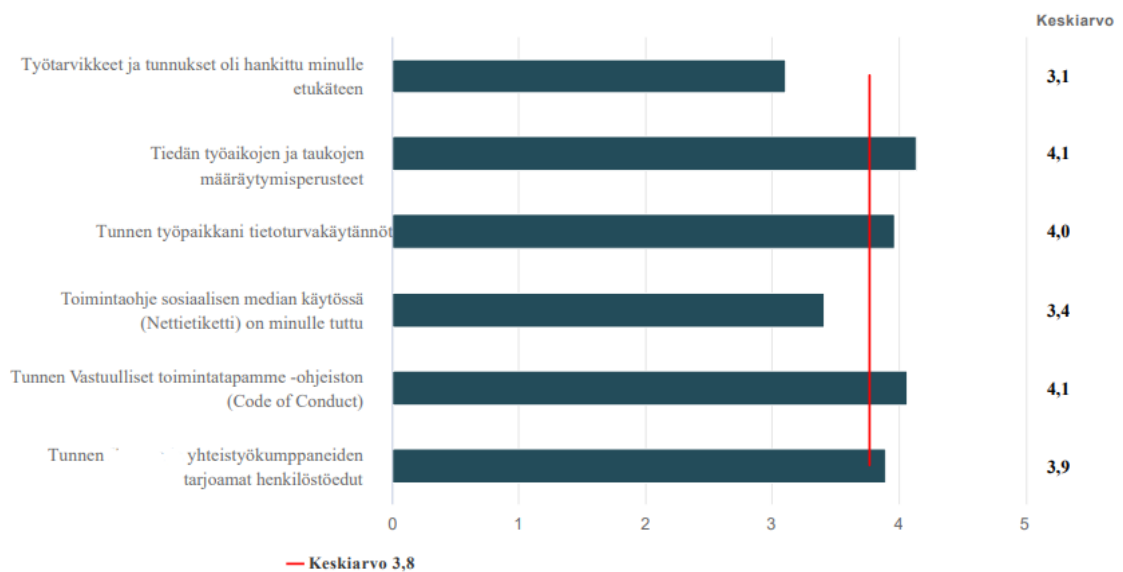
Alla kuviossa 3 ja 4 on esitettyä kyselylomakkeella kerättyjä väittämiä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta sekä opastuksesta käytännön asioihin liittyen. Myös nämä kuuluvat tässä tutkimuksessa organisaatiotasoon perehdytyksen osa-alueisiin. Riippumatta siitä, mihin tiimiin

työntekijä on tulossa, tulee nämä asiat hänen kanssaan käydä läpi. Osa-alueet ovat esiteltyinä alla lyhyesti. Nämä osiot ovat jääneet hypoteeseja varten laadituista summamuuttujista pois. Kuviot antavat kuitenkin tärkeää tietoa organisaation esimiehille lähdettäessä myöhemmin kehittämään perehdytysprosesseja eteenpäin.



KUVIO 3. Työhyvinvointi ja työturvallisuus.

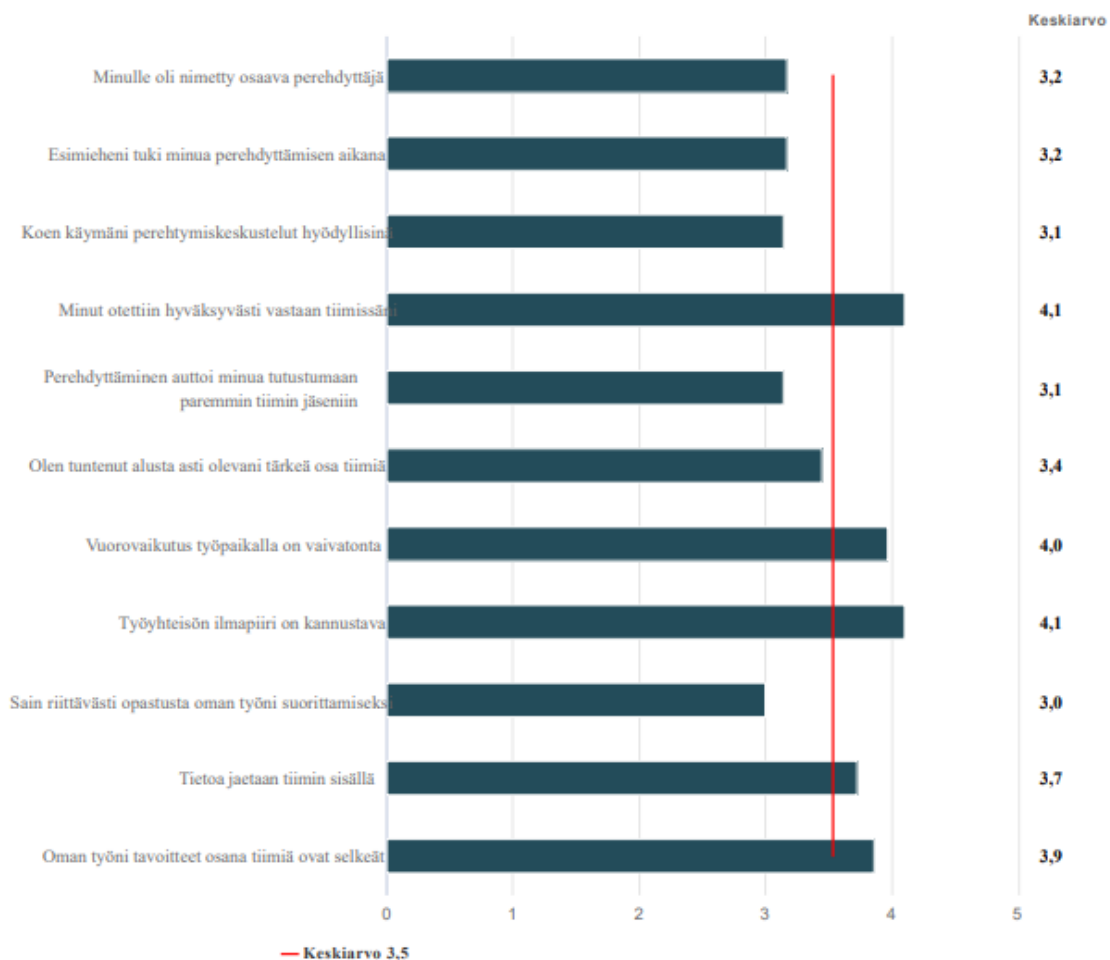
Kuviosta 3 nähdään, että HR-yksikön keskiarvon on 3,4. Tulosten mukaan työntekijät ovat tietoisia työterveyteen liittyvistä asioista (ka. 3,8) sekä ovat saaneet opastusta ergonomiseen työskentelyyn (ka. 3,9). Toisaalta varhaisen välittämisen malli (ka. 2,9) tai työpaikan työturvallisuuskäytännöt (ka. 3,1) jäivät keskiarvoiltaan alhaisemmiksi.



KUVIO 4. Opastus käytännön asioihin liittyen.

Organisaatiossa perehdytykseen kuuluu myös erilaisten käytännön asioiden läpikäyminen. Näitä ovat esimerkiksi työaikojen ja taukojen määräytymisperusteet (ka. 4,1), yhteisten tietoturvakäytäntöjen läpikäyminen (ka. 4,0) sekä yrityksen yhteisten toimintatapojen (Code of Conduct) (ka. 4,1) esittely, jotta jokainen työntekijä on tietoinen yhteisistä pelisäännöistä ja sitoutuu noudattamaan niitä. Työntekijöiden kokemuksia selvitettiin kyselylomakkeen avulla ja tuloksista nähdään, että HR-yksikön keskiarvo koko osa-alueesta on 3,8. Perehdytyksessä tulisi jatkossa kuitenkin kiinnittää vielä enemmän huomiota yrityksen yhteiseen linjaan sosiaalisessa mediassa (ka. 3,4), joka ei ollut kaikille täysin selvä. Lisäksi tulisi varmistaa, että uudelle työntekijälle on työtarvikkeet valmiiksi tilattuna (ka. 3,1) sekä oikeudet tarvittaviin järjestelmiin kunnossa jo tämän tullessa taloon ja perehdytyksen alkaessa.

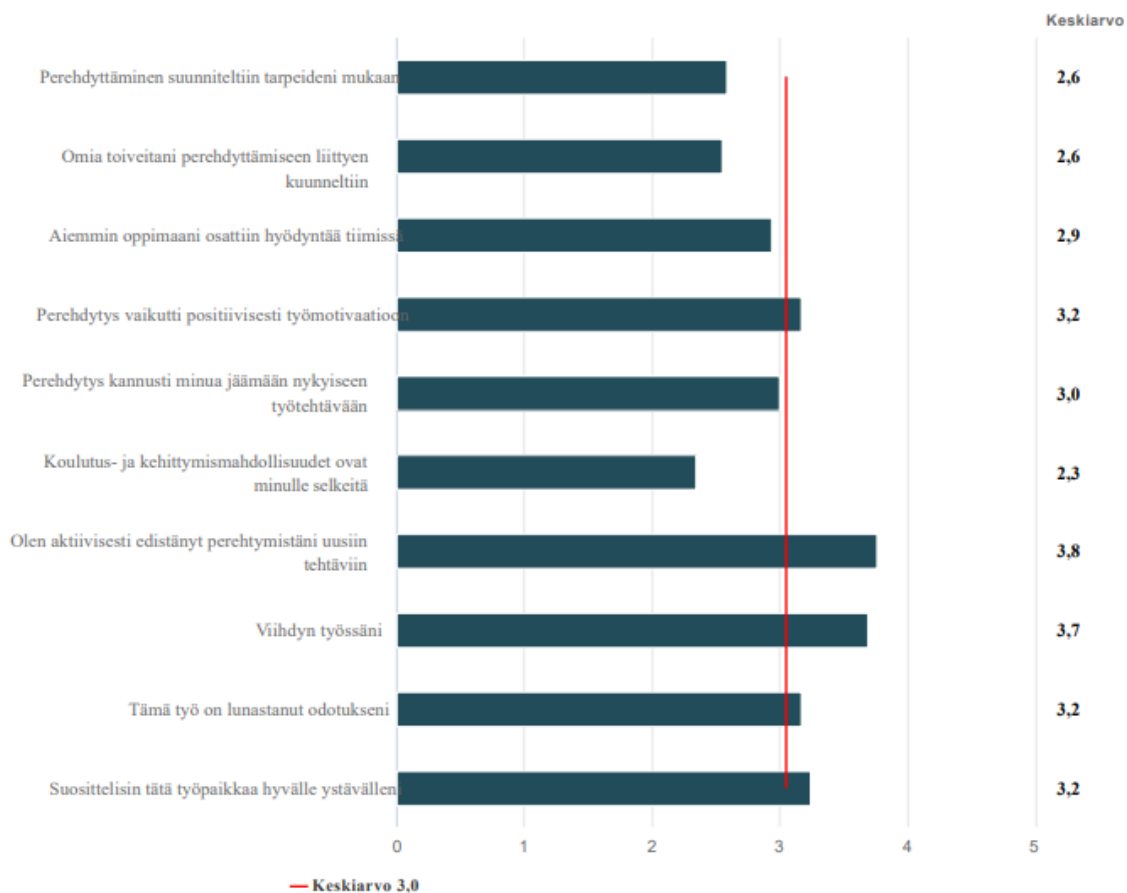
3.4.2 Työyhteisötaso



KUVIO 5. Perehdyttäminen työtehtäviin.

Työyhteisötason perehdytys työtehtäviin ja siihen liittyvät osa-alueet ovat esitettyinä yllä olevassa kuviossa 5 koko HR-yksikön tasolla. Koko HR-yksikön työtehtäviin perehdyttämisen osa-alueiden yhteinen keskiarvo on 3,5. Kuviosta nähdään, että koko yksikön tasolla vuorovaikutus ja työyhteisön ilmapiiri on koettu olevan hyvässä tilassa (ka. 4,0 ja 4,1). Toisaalta opastusta omasta työstä suoriutumiseksi kaivattaisiin lisää (ka 3,0).

3.4.3 Yksilötaso



KUVIO 6. Oppiminen ja kehittyminen.

Viimeinen perehdytyksen taso, jonka kautta koettua perehdytystä tarkastellaan, on yksilötaso. Yllä olevasta palkkikuvaajasta (kuvio 6) nähdään, miten työntekijöiden mielipiteet ovat jakautuneet HR-yksikön tasolla. HR-yksikön tulosten yhteinen keskiarvo yksilötasolle operationalisoiduille kysymyksille on 3,0. Kuviosta nähdään, että työntekijät kokevat olleensa itse aktiivisia omassa

perehdytyksessään (ka. 3,8) ja viihtyvyys työssä on melko korkeaa (ka. 3,7). Toisaalta työntekijän yksilöllisiä tarpeita (ka. 2,6) ja omia toiveita perehdytykseen liittyen (ka. 2,6) tulisi vastaajien mukaan ottaa enemmän huomioon. Myös koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia tulisi tulosten mukaan tuoda selkeämmin esille (ka. 2,3).

4 TULOKSET

4.1 Regressioanalyysi

Aineistosta on SPSS tilasto-ohjelmalla nostettu läheisempään tarkasteluun teoreettista viitekehystä tukena käyttäen esitetyt hypoteesit, joita tarkastellaan tehtyjen summamuuttujien kautta regressioanalyysillä. Summamuuttujat ja niiden reliabiliteetit ovat esitettynä luvussa 3.1. Tarkoituksena on tarkastella, mitkä tekijät selittävät parhaiten työntekijän kokemusta siitä, että perehdytys oli toteutettu kokonaisuudessaan onnistuneesti.

Regressioanalyysillä on tarkoitus tarkastella vaikuttavan muuttujan riippuvuutta valituista selittävästä muuttujista. Regressioanalyysin avulla mitataan muodostettujen hypoteesien paikkansapitävyyttä.

Organisaatiotasolle muodostettu hypoteesi on: **kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.**

Mallin hyvyttä voidaan mitata kokonaisselitysasteella, joka on 35%. Prosenttiluku kertoo, kuinka paljon riippumattomat muuttujat voivat selittää selitettävänä olevan muuttujan (perehdytys koettiin onnistuneeksi) vaihtelusta.

Summamuuttujalla ”ymmärrys organisaation toiminnasta” voidaan selittää perehdytyksen kokemista onnistuneeksi seuraavasti: kun ymmärrys organisaation toiminnasta kasvaa yhden askeleen ylöspäin, samalla perehdytyksen kokeminen onnistuneeksi kasvaa 0,9 askelta ylöspäin (asteikolla 1-5). Muuttujan standardoitu regressiokerroin $\beta = ,59$ on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$).

Regressioanalyysin perusteella voidaan todeta, että mitä paremmin työntekijä kokee ymmärtävänsä organisaation toimintaa, sitä onnistuneemmaksi saatu perehdytys on koettu. Tällä mallilla tarkasteltuna hypoteesi jää voimaan.

Työyhteisötasolle muodostettiin hypoteesi: **vuorovaikutus ja työilmapiiri ovat yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.** Hypoteesia lähdettiin testaamaan regressioanalyysillä.

Mallin selitysaste on 18%. Tällä mallilla voidaan selittää saadun prosenttiluvun mukainen osuus selittävästä muuttujasta.

Summamuuttujalla ”vuorovaikutus ja työilmapiiri” voidaan selittää perehdytyksen kokemista onnistuneeksi seuraavasti: kun vuorovaikutuksen ja työilmapiirin kokemus kasvaa positiivisesti askeleen asteikolla ylöspäin, samalla perehdytyksen kokeminen onnistuneeksi kasvaa 0,5 askelta ylöspäin (asteikolla 1-5). Muuttujan standardoitu regressiokerroin $\beta = ,43$ on tilastollisesti melko merkitsevä ($p < 0.05$). Regressioanalyysin perusteella voidaan todeta, että hypoteesi jää voimaan.

Yksilötasolle muodostettiin hypoteesi: **yksilön oppimisen tukeminen on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.** Hypoteesia lähdettiin testaamaan regressioanalyysillä.

Mallin selitysaste on 63%. Tällä mallilla voidaan selittää saadun prosenttiluvun mukainen osuus perehdytyksen kokemisesta onnistuneeksi.

Summamuuttujalla ”oppimisen tukeminen” voidaan selittää perehdytyksen kokemista onnistuneeksi seuraavasti: kun kokemus siitä, että perehdytyksellä on onnistuttu tukemaan yksilön oppimista kasvaa asteikolla askeleen ylöspäin, samalla perehdytyksen kokeminen onnistuneeksi kasvaa 1,2 askelta ylöspäin (asteikolla 1-5). Muuttujan standardoitu regressiokerroin $\beta = ,79$ on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.001$). Tällöin voidaan todeta, että hypoteesi jää voimaan.

4.2 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa työntekijät vastasivat avoimiin kysymyksiin, joita esitettiin neljä kappaletta.

1. Oliko perehdytyksessä jotain hyvää?
2. Oliko perehdytyksessä jotain huonoa?
3. Mihin olisit kaivannut lisää perehdyttämistä?
4. Onko sinulle tullut mieleen jotain kehitysehdotuksia?

Avointen kysymysten analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa tutkittavien näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2002). Tarkoituksena oli tarkastella tekstimuodossa olevaa aineistoa teemoitellen ja luokittelen. Tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tässä lähdetään alusta asti liikkeelle siitä, että tutkimuksen taustalla teoreettisessa viitekehyksessä

esitetään luokittelu, joka ohjaa analyysia (Vilkkä 2015). Luokittelun tarkoituksena on lähteä tiivistämään aineistoa. Luokittelu mahdollistaa aineiston osien vertailun ja yhdistämisen. (Hirsjärvi & Hurme 2002.) Kuten kyselylomakkeen kvantitatiivisesti kerätyn aineiston analyysissa, myös avointen kysymysten kohdalla pyrittiin tarkastelemaan esiin nousseita teemoja sijoittamalla ne organisaatio-, työyhteisö- sekä yksilötasolle.

Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset on esitetty tiivistettynä taulukoihin jokaisen kysymyksen kohdalta. Jokaisesta taulukosta on erikseen korostettu vahvimmin vastauksissa esiin noussut asia/ilmiö.

Organisaatiotaso	Työyhteisötaso	Yksilötaso
Yrityksen esittely - Strategia ja arvot - Toimialat ja palvelut	Perehdytyksen toteutus - Suunnitelmallisuus - Vastuunjakot	Opiteun sisäistäminen - itsenäinen tekeminen
	Perehdyttäjät - Osaaminen - Asenne	
	Tiimi - Vuorovaikutus - Osallistumien	

TAULUKKO 3. Oliko perehdytyksessä jotain hyvää?

Organisaatiotaso	Työyhteisötaso	Yksilötaso
Työhyvinvointi ja työturvallisuus - Työterveys - Työsuojeluvaltuutettu	Suunnitelmallisuus - Järjestelmällisyys - Informaatio - Aikataulukot	Uuden työntekijän näkökulma - Oman roolin/työtehtävien hahmottaminen osana tiimiä - Kokonaisuuksien hahmottaminen
Työtarvikkeet ja tunnukset - Käyttöoikeudet järjestelmiin	Perehdytyksen sisältö - Perehdytysmateriaali - Ohjeet (OneNote, X-asema) - järjestelmien läpikäynti	Vastuunjakot - Perehdytettävä itse vastuussa perehdytyksen etenemisestä
	Vastuunjakot - Nimetty perehdyttäjä - Työvuorojen selkeys - Hiljainen tieto	
	Kiire	

TAULUKKO 4. Oliko perehdytyksessä jotain erityisen huonoa?

Organisaatiotaso	Työyhteisötaso	Yksilötaso
Yrityksen esittely <ul style="list-style-type: none"> - Toimialat - Yhteiset linjaukset 	Tiimien välinen yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> - Vastuunjako työtehtävissä - Informaatio ja tiedon kulku 	Uuden työntekijän näkökulma <ul style="list-style-type: none"> - Kertaaminen - Kokonaisuuksien hahmottaminen
	Työtehtävät <ul style="list-style-type: none"> - Perustyö - Järjestelmät 	

TAULUKKO 5. Mihin olisit kaivannut lisää perehdyttämistä?

Organisaatiotaso	Työyhteisötaso	Yksilötaso
Perehdyttäjän valmiudet <ul style="list-style-type: none"> - Halu toimia perehdyttäjänä - Riittävä aika - Materiaalia perehdytyksen tueksi 	Perehdytyksen toteutus <ul style="list-style-type: none"> - Suunnitelmallisuus - Vastuunjako - Aikataulutus ja informointi 	Uuden työntekijän näkökulma <ul style="list-style-type: none"> - Aikaa opitun sisäistämiseen - Kokonaisuuksien hahmottaminen - Räätelöity perehdytys työntekijän tarpeiden mukaan
Työtarvikkeet ja tunnukset <ul style="list-style-type: none"> - Käyttöoikeudet järjestelmiin 	Perehdytysuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - Ohjeiden ajantasaisuus - Ohjeiden saatavuus 	Osaamisen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet - Palautteen saaminen

TAULUKKO 6. Onko sinulle tullut mieleen joitain kehitysehdotuksia?

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavien antamien merkitysten avulla aiempaa teoreettista käsitystä tai ajattelumallia ilmiöstä. Tarkoituksena on aineiston ja valmiin teorian yhdistäminen, jotta niiden sujuva vuoropuhelu olisi tuloksissa mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.) Päätelyn rakenteen voidaan nähdä pohjaavan hermeneuttiseen dialogiin, jossa tarkoitus on aineiston ja tutkijan välisen tulkinnan kautta pyrkiä tutkimuskohteen ymmärtämiseen (Kyrö 2004, 75-77). Vilka (2015) tuo esille, että hermeneuttinen metodi on yksi tapa ymmärtää kohderyhmän tai yksilön kokemuksia.

5.1 *Perehdytyksen toteutus organisaatiossa*

Yleisellä tasolla tarkasteltuna perehdytyksen kehittämiskyselyllä saatu aineisto antoi monipuolisen kuvan perehdyttämisen tasosta ja esiin nousi monia osa-alueita, joihin tulee kiinnittää enemmän huomiota, sekä kehitysehdotuksia, joilla voidaan lähteä HR-yksikössä kehittämään perehdyttämistä eteenpäin. Työntekijöiltä saaduilla laadullisilla vastauksilla pystyttiin selittämään määrällisesti kerättyjen väittämien tuloksia ja näin ollen nostamaan esille perusteluja perehdytyksen koetusta tasosta yhdistämällä tulokset tutkimuksen alussa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa selvitettiin, miten koettu perehdytys on yhteydessä ymmärrykseen organisaation toiminnasta, työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä yksilötasolla oppimiseen ja osaamisen tukemiseen osana perehdytystä.

5.1.1 Organisaatiotaso

Organisaatiotasolle sijoitetut perehdytyksen osa-alueet tulee käydä läpi jokaisen työsuhteessa aloittavan uuden työntekijän kanssa riippumatta siitä, mihin tiimiin hän on tulossa työskentelemään. Organisaatiotasolla voidaan tarkastelun kohteeksi nostaa ymmärrys yrityksen toiminnasta. Tämä teema operationalisoitiin eli muutettiin mitattavaan muotoon kyselylomakkeen väittämiksi. Organisaatiotason perehdytykseen kuuluu kuviossa 7 tiivistetysti esitettyjen asioiden läpikäynti.

Organisaatiotaso

- Käydään läpi "talon tavat"
- Kesko eLearningin hyödyntäminen
- Yrityksen arvot ja strategia
- Yrityksen toimialat ja tarjoamat palvelut
- Työhyvinvointi ja työturvallisuus
- Code of Conduct
- Henkilöstöedut
- Työtarvikkeet ja tunnukset hankittu etukäteen

KUVIO 7. Perehdytyksen osa-alueet organisaatiotasolla.

Organisaatiotasolla perehdyttämiseen tulee liittää yleisellä tasolla olevia käytäntöjä ja periaatteita, jotka jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, sisäistää ja joiden mukaan toimia, riippumatta siitä, mihin tiimiin hän on tulossa työskentelemään. Näitä ovat muun muassa yrityksen arvot ja strategia, työhyvinvointi sekä yrityksen Vastuulliset toimintatavat -ohjeisto (Code of Conduct). Organisaation näkökulmasta tärkeää on pyrkiä tekemään uudesta työntekijästä tuottava työntekijä. Tähän tavoitteeseen päästään riittävällä ja suunnitelmallisella perehdyttämällä työsuhteen alussa (Ketola 2010, 22). Tutkimuksen aineistoa tarkasteltaessa esille nousi selkeitä osa-alueita, joissa organisaatiotasoa perehdytys on koettu onnistuneeksi, mutta myös kehittämiskohteita löytyi.

Koko HR-yksikön tasolla tuloksia tarkasteltaessa perehdytyksen yleisarvioinnissa vastattuihin väittämiin, erityisesti perehdytyksen suunnitelmallisuudessa nähtiin olevan kehittämisen varaa. Työntekijät toivat esille sekä määrällisessä että laadullisessa aineistossa suunnitelmallisuuden puutteen, josta seuraa, että kokonaisuuksien hallinta vaikeutuu. Alla esitettyjä muutamilla sitaateilla avoimista vastuksista kerättyä ja työntekijöiden sanoja lainaten perusteluita aineistosta saaduille tuloksille, jotka tukevat määrällisen aineiston tuloksia.

Laatia selkeä perehdytysuunnitelma jonka mukaan edetään

Perehdyttämislle annettava enemmän aikaa. Kiire ryhmissä ei anna tarvittavia edellytyksiä hyvälle perehdytykselle

Toisaalta tiimien välillä on selkeästi eroa, sillä esiin nousi myös onnistuneita kokemuksia perehdytyksen toteutuksen järjestelmällisyydestä.

Perehdytyksessä otettiin haltuun selkeä kokonaisuus kerrallaan

Perehdytysuunnitelma, sekä sen laatimiseen sekä toteuttamiseen käytetty riittävä aika saa työntekijän kokemaan olevansa yritykselle arvokas resurssi, joka halutaan kouluttaa ja integroida

työyhteisöön. Kiire nähtiin yhtenä suurimmista haasteista perehdytyksen järjestämisessä. Vastauksista nousi esille, että usein organisaatioon palkataan uusia työntekijöitä vasta silloin, kun tilanne jo vaatii lisäkäsiä. Tähän nousi yhtenä kehitysehdotuksena vuosikello rakentaminen, joka auttaa ennakoimaan vuosittain toistuvia ruuhkahuippuja. Tämä auttaisi varautumaan tilanteeseen mahdollisesti työtehtäviä priorisoimalla ja/tai rekrytoimalla uutta työvoimaa. Kiire johtaa siihen, ettei ole riittävästi aikaa perehdyttää uutta ihmistä ”talon tavoille” tai yhteisiin käytäntöihin. Kiireessä unohtuu helposti myös varmistaa jo ennakkoon, että työntekijällä on kaikki tarvittavat työtarvikkeet ja käyttöoikeudet valmiina hänen aloittaessaan uudessa tehtävässä. Nämä yllä mainitut perehdyttämisen kehittämiskohteet saivat perusteluja tuekseen myös avoimista väittämistä.

Tällä hetkellä olisin kaivannut enemmän perehdytystä yleisistä asioista, yrityksen toimintaperiaatteista, konsernin historiasta, linjauksista, eri yksiköistä jne.

Vastauksissa tuotiin esille, että perehdytyksen alussa kerrottiin yrityksestä, sen toimialoista ja palveluista. Nämä auttavat hahmottamaan kokonaiskäsitystä siitä, millä markkinoilla yritys toimii ja mitkä ovat sen kilpailijoita. Toisaalta omaksuttavaksi annetaan tällöin paljon uutta tietoa ja sisäistettävää, josta ei jää kaikkea muistiin. Työntekijät toivatkin esille, että perehdytyksen alussa käytyyn materiaaliin olisi hyvä päästä käsiksi myöhemmin uudestaan, jota voi itse käydä kerraten läpi ja myöhemmin yhdistää palasia laajemmaksi kokonaisuudeksi.

Työterveyden tiedot ja ohjeet sekä työturvallisuuteen liittyvät toimintatavat tulisi olla selkeästi esillä paikassa, johon jokainen työntekijä pääsee. Esimerkiksi epävarmuus siitä, miten tulee toimia poikkeustapauksissa, ei ollut kaikille selvillä. Työntekijän tuntiessa työpaikan ja työtehtävät, hän tietää kuinka voi näihin omalla toiminnallaan vaikuttaa ja samalla vähenee turvallisuusriskit sekä työn psyykkinen kuormitus (Penttinen & Mäntynen 2006). Myös työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on vastuu selvittää ja tunnistaa työpaikan haitta- ja vaaratekijät. Työehtosopimuksen mukaan määräytyvät työajat ja tauot koettiin kuitenkin selkeiksi ja yrityksen yhteiset Vastuulliset toimintatavat -ohjeisto (Code of Conduct) oli työntekijöiden kokemusten mukaan käyty hyvin läpi. Ketolan (2010, 22) mukaan perehdyttämisessä on kyse työntekijän osaamisen hyödyntämisestä ja erityisesti sen suuntaamisesta organisaation strategian ja päämäärien tavoittamiseen.

Yrityksen strategia ja arvot olivat työntekijöiden omien kokemusten mukaan koko yksikön tasolla hyvin tiedossa. Strategian ja arvojen ymmärtäminen yhtenäistää työntekijöiden toimintaa ja luo selkeää johdonmukaista suuntaa toiminnalle. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) korostavat, että organisaation näkökulmasta perehdyttämisen tavoitteena tulee olla uuden työntekijän kouluttaminen tuottavaksi, minkä avulla pyritään yrityksen strategian toteuttamiseen. Työntekijän näkökulmasta on

tärkeää ymmärtää omien työtehtävien ja toiminnan merkitys laajemmassa kontekstissa. Tämä lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työpaikkaan.

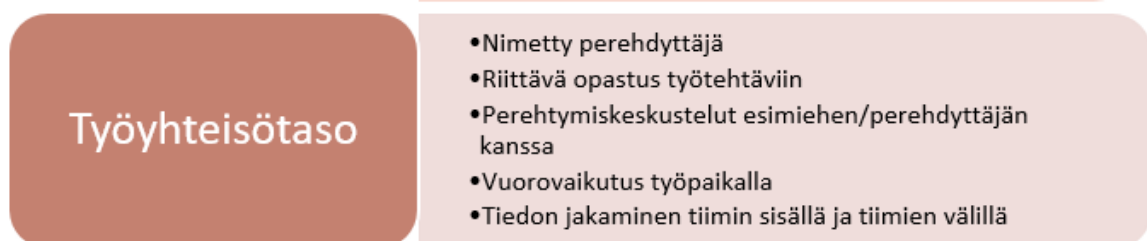
Perehdytystä voidaan tarkastella yhtenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena, jolloin työntekijöille tulee tarjota riittävät valmiudet ja tuki, jotta he voivat menestyä tehtävässään. Yrityksen henkilöstö on investointi, tärkeä resurssi, jolla on vaikutusta taloudelliseen menestymiseen (Ketola 2010, 17). Näin ollen riittävän työhyvinvoinnin, työvoiman ja osaamiseen tarvittavan perehdytyksen tarjoaminen ovat yhteydessä työntekijän työmotivaatioon sekä henkilökohtaiseen että työyhteisötason työhyvinvointiin. (Lepistö 2004, 56; Viitala 2013, 19-21).

Vaikka perehdyttämisen keskeisenä kustannustekijänä voidaan taloudellisesti tarkastellen nimetä juuri siihen käytetty aika (Armstrong 2003, 453), on se samalla myös aina tietoinen kompromissi työntekijän tehokkuuden ja tuloksellisuuden välillä. Perehdytys on tietoinen kustannus yritykselle, mutta sitä tulee tarkastella oppimistapahtumana, joka tulisi tarjota jokaiselle uudelle työntekijälle ja työtehtävää vaihtavalle henkilölle. Tällä panostuksella on pitkän aikavälin seurauksia organisaatiolle aina tulosten laatuun ja tuloksellisuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen asti. (Lepistö 2004.)

Organisaatiotasolla on tarkastelun kohteeksi nostettu ymmärrys yrityksen toiminnasta, joka on yhteydessä työntekijöiden kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä. Tätä tarkasteltiin regressioanalyysillä, jonka perusteella laadittu hypoteesi jäi voimaan.

5.1.2 Työyhteisötaso

Työyhteisötasolla voidaan tarkastelun kohteeksi nostaa työtehtävien perehdytys työntekijöille vuorovaikutuksessa ja koko tiimin yhteistyössä. Kuviossa 8 on tiivistetysti esitetty työyhteisötasolla läpikäytävät osa-alueet. Näiden osa-alueiden läpikäymistä perehdytyksessä on arvioitu kyselylomakkeen väittämillä.



KUVIO 8. Perehdytyksen osa-alueet työyhteisötasolla.

Ketola (2010, 22) on todennut väitöskirjassaan, että tehokkain tapa sitouttaa työntekijä yritykseen on toteuttaa laadukas perehdytys, jossa pyritään vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. Erityisen hyvin organisaatiossa olikin työntekijöiden näkökulmasta onnistuttu vuorovaikutuksessa ja työyhteisön kannustavassa ilmapiirissä. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) painottavat, että työntekijän tulee tuntea itsensä tärkeäksi osaksi yritystä, jonka toiminnalla on suunta ja merkitys. Avoimissa vastauksissa työntekijät toivat esille positiivisia kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä ja vuorovaikutuksen tasosta.

On ollut mukava tutustua perehdytyksen aikana tiimin jäseniin. Kaikki, ketkä ovat minua opastaneet, ovat olleet asiantuntevia, avuliaita ja ystävällisiä

Perehdyttäjät hitsaa uuden tulokkaan tiimiin, näin ollen vuorovaikutustaidoilla ja sosiaalisella osaamisella on merkitystä

Perehdyttämisen tavoitteena voidaan pitää uuden työntekijän implementoimista osaksi työyhteisöä ja saada hänestä sen tuottava jäsen, työn kokonaisuuden hallinnan kautta (Kjelin & Kuusisto 2003, 45-46). Erityisesti työyhteisötasolla perehdyttämisen osa-alueet ja niiden tärkeys nousivat esille sekä määrällisessä että laadullisessa aineistossa. Työyhteisötason perehdyttämiseen kuuluu vahvasti yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitys on tuotu esille myös regressioanalyysillä, josta nähdään sen olevan tilastollisesti melko merkitsevästi yhteydessä työntekijöiden kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä. Myös Kupias ja Peltola (2009, 135) muistuttavat, että kannustava ja turvallinen oppimisilmapiiri, jossa yhteistyö ja keskustelu ovat tärkeässä roolissa, on merkityksellistä perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Kyselylomakkeella kerätyllä aineistolla HR-yksikön työntekijät kokivat, että heidät otettiin hyväksyvästi vastaan omassa tiimissään ja vuorovaikutus oli vaivatonta. Tämä tuotiin esille myös avoimissa vastauksissa.

Auttavaiset kollegat, aina sai kysyä apua, hyvä ilmapiiri

Työntekijät kokevat, että koko tiimi osallistuu perehdytykseen ja työyhteisön ilmapiiri on kannustava. Erityisen tärkeää työyhteisötasolla on työtehtävien oppiminen ja hallinta (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Työntekijöiden kokemus siitä, että he saivat perehdytysvaiheessa riittävästi opastusta työstä suoriutumiseksi, jäi melko alhaiseksi. Tätä selittää avoimissa väittämässä esille nostetut teemat, kuten kiire ja ohjeiden selkeyden sekä saatavuuden puute. Vastauksista nousi esille kiireen vaikutus perehdyttämiseen muun muassa siten, että perehdytystä jouduttiin usein siirtämään tai työntekijöillä ei ollut riittävästi varattuna aikaa huolehtia uuden työntekijän opastuksesta työtehtäviin. Kupias ja Peltola (2009, 81) painottavat, että perehdytyksen aikana on hyvä järjestää

oppimistilanteita, joissa pyritään tukemaan yhteisöllisyyttä. Tämän järjestäminen ja sovitusta kiinnittäminen tapahtuu riittävällä aikataulutuksella.

Olisi ollut mukava tietää etukäteen, miten perehdytysohjelma etenee

Olisi mukavaa, jos perehdytyksestä ja sen aikataulusta informoitaisiin paremmin

Ohjeet voisivat olla vielä enemmän vaihe vaiheelta. Eli tarkempia selityksiä sille, miksi asiat tehdään ja mihin ne vaikuttavat

Työntekijät nostivat vahvaksi kehittämiskohteeksi perehdyttäjän nimeämisen, jolloin tietty henkilö olisi alusta asti vastuussa prosessin läpiviennistä. Tämä tukisi paremmin perehdytyksen onnistumista. Osa työntekijöistä olikin saanut perehdytyksen tällä tavoin toteutettuna ja kokemukset olivat positiivisia.

Perehdytys alkoi vauhdikkaasti ja oli mukava, että meille oli nimetty oma perehdyttäjää

Henkilökohtainen opastaja jonka kanssa pääsi hyvin sisälle työhön

Myös ne työntekijät, jotka eivät nimettyä perehdyttäjää olleet saaneet, toivat tämän esille kehittämisehdotuksissa.

Olisi hyvä, että olisi nimetty perehdyttäjää, joka opastaisi esimerkiksi pari ensimmäistä viikkoa kaikissa työtehtävissä

Erityisesti esimiehen merkitystä ja roolia tulisi tässä tilanteessa painottaa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 178) tuovat esille, että esimiehen tehtävä on tukea uutta työntekijää erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. Tämä onnistuu erityisesti tiedottamalla työyhteisöä uudesta työntekijästä, ja huolehtimalla, että perehdytysaikataulu on valmiina ja sille on varattu riittävästi aikaa. Vastauksissa tuotiin esille myös tarve keskustelulle ja mahdollisuuksille saada palautetta, jolloin voitaisiin jo perehdytyksen aikana käydä läpi tarpeita ja kehitysehdotuksia. Palautteen antamisen sekä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa perehdytyskeskustelun läpikäymisen kokemukset jäivät alhaisiksi. Esimerkiksi Kangas ja Hämäläinen (2008) ovat tuoneet esille, että perehdytys on keskustelemista sekä kannustamista, missä oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Tämän lisäksi palautteen antaminen on osa perehdytyksen aikana käytäviä keskusteluja, joissa on mahdollisuus suunnata ja kohdentaa perehdytystä yksilön tarpeiden mukaan. Onnistuneeseen perehdytykseen kuuluu arviointi- ja seurantakeskustelujen lisäksi myös kehityskeskusteluista sopiminen, jolloin perehdytysprosessi saadaan osaksi suorituksen johtamista.

Itse en ole saanut palautetta siitä, miten minulla on mennyt

Työntekijöillä on kuitenkin selkeästi mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia, joita tälläkin kyselylomakkeella on saatu tuotua esille. Esimiehen ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen nähdään olevan tärkeässä roolissa työhön sitoutumisen ja työmotivaation näkökulmista.

Palonen (2003, 14) tuo myös esille, että työyhteisötasolla tapahtuvaan perehdyttämiseen ja oppimiseen liittyy jaettava tietoa. Vaikka tiimitason vuorovaikutus koettiin toimivaksi, tieto ei kuitenkaan välity aina tehokkaasti tiimien välillä tai tiimin sisällä kaikille työntekijöille. Sandersin ja Kleinerin mukaan kolme toistuvaa haastetta perehdytyksessä ovat yhteydessä tiedon jakamiseen. Tietoa voidaan perehdytyksen aikana jakaa uudelle työntekijälle joko liian vähän tai liian paljon tai jaettu tieto on ristiriitaista. Työntekijän näkökulmasta toimiva ratkaisu on antaa mahdollisuus omatoimiseen tiedon hankkimiseen tarpeen mukaan. Perehdytyksessä ei näin ollen tarvitse pelkästään siirtää tietoa työntekijältä toiselle vaan opettaa tiedon hankkimista ja siihen käsiksi pääsemistä. Tämä on työntekijän näkökulmasta mielekästä. Mahdollisuus itse hallita tietomäärää vaikuttaa myös koetun stressin määrään ja sen vähenemiseen. (Sanders & Kleiner 2002, 82, 84.) Työntekijöiden tuomissa kehitysehdotuksissa nousikin esille toiveita sujuvammasta tiedon liikkumisesta.

Tällainen hiljainen tieto kulkee todella huonosti, eikä näin suuressa yrityksessä tulisi HR tiimin toimia muistinvaraisesti

Tieto mistä ohjeet tarvittaessa löytyy

Perehdytyksen tulee myös olla jatkuva prosessi (Ketola 2010, 72) ja siihen tulee antaa myös mahdollisuus palata ja riittävästi aikaa sisäistää opittua. Työntekijän ammatillinen kehittyminen tapahtuu vähitellen työssä oppimisen ja kokemusten kautta. Perehdyttäjän ja/tai esimiehen lisäksi myös koko työyhteisö ja itse perehdytettävä ovat osallisena prosessissa.

5.1.3 Yksilötaso

Yksilötasolla nostetaan tarkastelun kohteeksi yksilön oppimisen ja kehittymisen huomioinen sekä tukeminen perehdytyksessä. Tämä teema operationalisoitiin eli muutettiin mitattavaan muotoon kyselylomakkeen väittämiksi. Yksilötason perehdytykseen kuuluu kuviossa 9 tiivistetysti esitettyjen asioiden läpikäynti.

Yksilötaso

- Työntekijän tarpeet otetaan perehdytyksessä huomioon
- Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
- Työntekijän oma aktiivisuus perehdytyksessä
- Työskentelyn seuranta perehdytyksen jälkeen

KUVIO 9. Perehdytyksen osa-alueet yksilötasolla.

Jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen ja oppimiseen tukemiseen toivottiin myös jatkossa kiinnitettävän entistä enemmän huomiota. Kyselylomakkeella koulutus ja kehittymismahdollisuudet koettiin olleen tiedossa melko huonosti. Kehitysehdotuksena tuotiin esille, että mahdollisista koulutuksista tulisi olla avoimemmin informoitu. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille toive, ettei opetuksen saaminen olisi niin paljoa itsestään kiinni, vaan se oli perehdyttäjän ja tiimin vastuulla. Myös regressioanalyysillä saatiin tuotua esille tilastollisesti erittäin merkitsevä tulos, jonka mukaan oppimisen tukeminen on yhteydessä työntekijän kokemukseen onnistuneesta perehdytyksestä.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen pitäisi nostaa esille

Apua saa aika lailla keneltä tahansa, kun sitä osaa pyytää

Mikäli uusi työntekijä ei osaa itse jotain asiaa kysyä, jäi oleellinenkin asia kertomatta

Tietyt henkilöt tiimissä muistivat kysyä "onko sulle perehdytetty nyt uusia juttuja" sekä muistuttelivat vaatimaan perehdytystä työtilanteesta ja kiireestä huolimatta

Lopuksi nostetaan vielä esille kehitysehdotuksena uuden työntekijän näkökulman painottaminen perehdyttämisen toteutuksessa. Vastauksista käy ilmi, että opittavaa asiaa on paljon, jolloin kokonaisuuksien hahmottamiseen tulisi käyttää aikaa. Tähän auttaisi perehdytettävän näkökulman huomioiminen ja hänen rooliinsa asettuminen.

Oppiminen oli sirpaleista, eikä selkeää kokonaisukuvaa prosesseista muodostunut

Aivan perusasiat käytiin läpi melko nopeasti

Perehdyttäjä pitää olla henkilö, joka osaa asettua uuden työntekijän asemaan ja katsoa asioita uuden tulokkaan näkökulmasta

Vastauksissa on tuotu esille perehdytyksen olevan vahvasti perehdyttäjän vastuulla. Kuitenkin myös jokaisen työntekijän itsensä tulee olla aktiivisesti mukana oman perehdytyksensä toteutuksessa, sekä tiedon aktiivisena vastaanottajana, että myös prosessien kehittäjänä ja toimintamallien kriittisenä tarkastelijana. Jokaisella on vastuu tuoda esille kehitysehdotuksia ja omalla toiminnallaan tukea koko tiimiä yhdessä uusien työntekijöiden vastaanottamisessa. Aineistosta oli nähtävissä, että melko moni vastaaja kokee olleensa itse aktiivisesti edistämässä omaa perehdytystään.

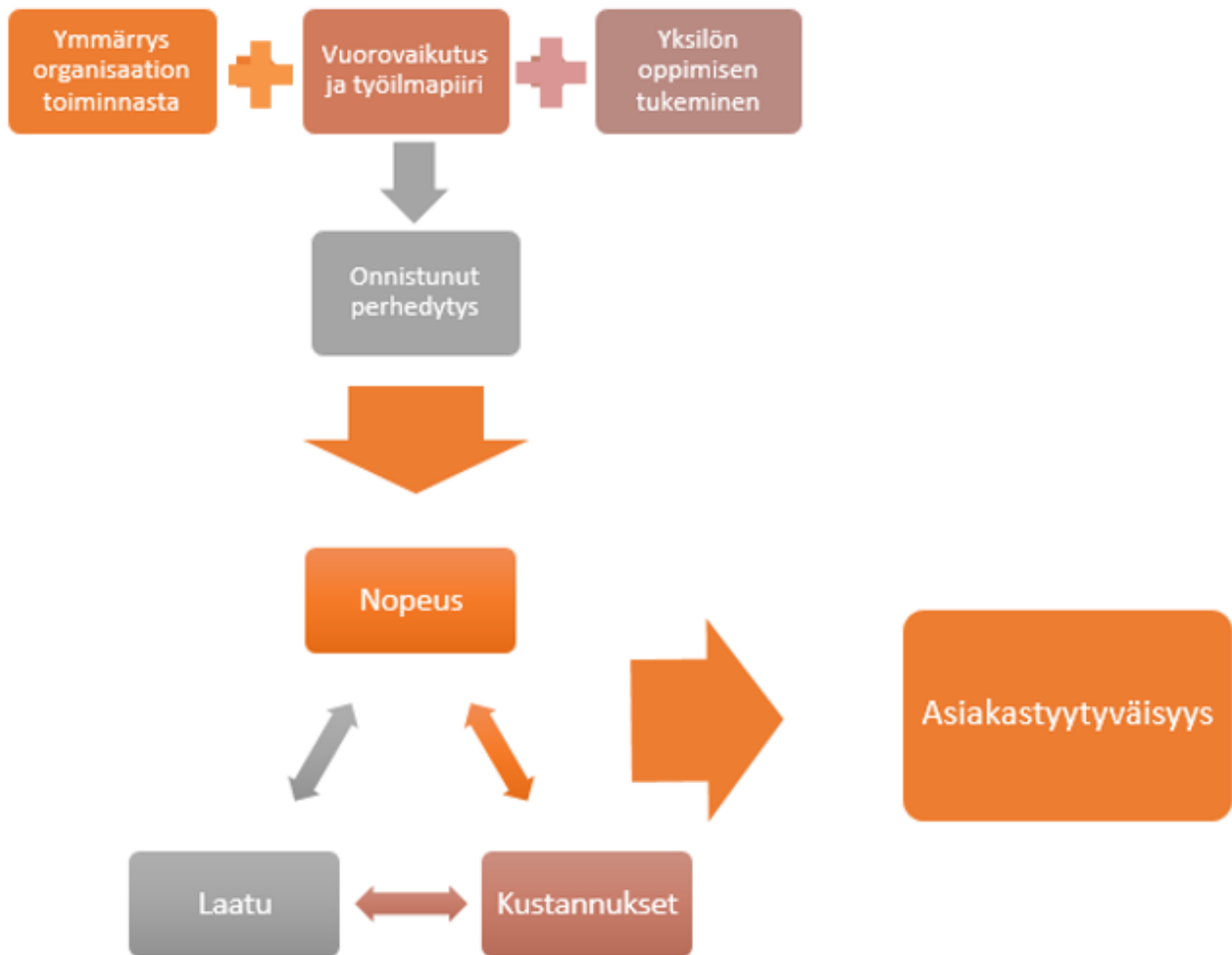
5.2 *Pohdintaa*

Monissa yrityksissä on yhä haasteena uuden työntekijän onnistunut perehdyttäminen työyhteisöön. Joko perehdytysprosessi on puutteellinen tai sitä ei ole ollenkaan. Tästä on seurauksena tuottamattomuus, tyytymättömyys ja kustannusten nousu pitkällä aikavälillä. Selkeän perehdytysprosessin vaatimuksina voidaan pitää määriteltyjä ja tavoitteellisia oppimiskokonaisuuksia, riittävää panostusta ja resursseja perehdyttämiseen sekä kaikkien osapuolten aktiivista osallistumista eri perehdytys suunnitelman vaiheisiin ja jo niiden suunnitteluun. Tehokas perehdyttämissuunnitelma ei välttämättä vaadi suuria resursseja. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi on avain, jotta saavutetaan organisaation näkökulmasta tarvittavat asiat sekä tyydytetään työntekijän toiveet ja odotukset. Tärkeää on siis keskittyä vastaamaan sekä yrityksen että työntekijän tarpeisiin varmistamalla riittävät resurssit ja aikaa toteuttaa perehdyttäminen. Onnistunut perehdytys suunnitelma voi parhaimmillaan motivoida, lisätä työtyytyväisyyttä ja alentaa yrityksen kustannuksia. Hyvin suunniteltua perehdyttämistä voidaan tarkastella myös win-win tilanteena, jossa jokainen osapuoli on saamapuolella. Toimiva perehdytys suunnitelma on paras mahdollinen opetukseen ja kehittämiseen kuuluva investointi, jonka yritys voi tehdä. (Sanders & Kleiner 2002, 88.)

Tärkeää on, että perehdytysprosessien kehittämisen tarpeen tiedostaminen näkyy kohdeorganisaatiossa siinä, että ollaan kiinnostuneita ja valmiita kehittämään henkilöstön osaamista työsuhteen alusta asti. Organisaatiossa tiedostetaan, että tämän hetkinen perehdyttämisen taso ei ole riittävä ja löytyy halua kehittää prosessia eteenpäin.

Tutkimus on ajallisesti tarkasteltuna toteutettu poikittaistutkimuksena, jossa perehdyttämisen tasoa voidaan tarkastella vain tiettyinä hetkenä (Grönroos 2003, 14; Heikkilä 2005, 16). Koska tutkimus on toteutettu kokonaistutkimuksena, aineistosta tehdyt päätelmät pätevät vain kohdejoukkoon, eikä mitään yleistyksiä voida tehdä. Edellä esitetyt tutkimuksen tulokset perustuvat aineistosta saatuihin tuloksiin, joiden raportointiin ei liity induktiivista päättelyä. (Grönroos 2003, 8.)

Kuviossa 10 on tiivistetysti esitetty tutkimuksen tulos, josta näkyy suunnitelmallisen, johdonmukaisen ja laadukkaan perehdytyksen yhteys organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin. Toisin sanoen, kiinnittämällä huomiota kolmeen teemaan: ymmärrys organisaation toiminnasta, vuorovaikutus ja työilmapiiri sekä yksilön oppimisen tukeminen, luodaan mahdollisuus onnistuneelle perehdytykselle. Tämä näkyy suoraan palvelukeskuksen kolmessa kulmakivessä: nopeudessa, laadussa ja kustannuksissa. Kolmion avulla taataan palvelukeskuksen ydintavoite eli riittävä asiakaspalvelun taso ja sitä kautta korkea asiakastytyväisyys.



KUVIO 10. Tutkimuksen tulos. Perehdytyksen merkitys organisaatiolle.

6 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä osiossa on tarkoituksena tuoda esille toimenpide-ehdotuksia, joilla perehdytyksen toteuttamista organisaatiossa on tarkoitus lähteä kehittämään eteenpäin. Kuvion 11 avulla on esitettynä perehdytysuunnitelman eri vaiheet, joiden kautta perehdyttämisen prosessia olisi mahdollista lähteä kehittämään ja sitä kautta tuoda yhtenäinen, aikataulutettu ja johdonmukainen perehdytysprosessi koko HR-yksikköön.

Tutkimuksen tulokset on raportoitu jokaisen tiimin esimiehille, jolloin heillä on mahdollisuus keskustella tuloksista yhdessä oman tiiminsä kanssa ja miettiä jatkotoimenpiteitä juuri heidän tarpeisiinsa. Tämän lisäksi perehdyttämistä lähdetään myöhemmin keväällä kehittämään esimiesten yhteistyöllä koko HR-yksikön tarpeisiin.



KUVIO 11. Prosessikartta perehdytysuunnitelman laatimiseksi.

6.1 Suunnittelu

Suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle siitä, että ensin pyritään kartoittamaan perehdyttämisen nykytilanne ja mahdolliset kehittämistarpeet. Nämä tiedot on saatu esille tutkimuksessa toteutetulla kyselyllä sekä aineiston analyysillä. Tässä kohtaan on tärkeää pysähtyä pohtimaan, minkälaisiin tarpeisiin perehdyttämällä pyritään vastaamaan ja millaisia tavoitteita sillä halutaan saavuttaa.

Lepistön (2000, 11) mukaan tarpeet on helposti nimettävissä silloin, kun kyseessä on selkeästi esiin noussut puutteelliseksi koettu osaaminen tai konkreettiset toimintatapoihin esitetyt muutokset. Selkeästi määritellyt tarpeet ja tavoitteet auttavat ohjaamaan perehdytys suunnitelman tekoa käytännössä. Perehdytykseen kuuluvat osa-alueet on tässä jaoteltu tutkielmassani käytetyn kolmen tason kautta. Jaottelua voidaan käyttää hyväksi perehdytysprosessin suunnittelussa.

6.2 Toteutus

Suunnitteluvaiheen jälkeen, jolloin on määriteltynä, mitä perehdyttämistä halutaan, on tärkeää miettiä käytännön toteutusta. Tässä Lepistö (2000, 68) painottaa, että on erittäin tärkeää ottaa mukaan keskusteluun ne henkilöt, jotka osallistuvat perehdyttämiseen organisaatiossa. Tärkeää on vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta määrittellä yhteiset toimintatavat, joiden noudattamiseen jokainen sitoutuu. Perehdytys suunnitelmasta tulee käydä ilmi kaikki, mitä perehdyttämässä tulee käydä läpi, sekä millaisella aikataululla perehdytys on tarkoitus toteuttaa ja nimetä vastuhenkilöt. Laadukas perehdytys suunnitelma sisältää myös perehdyttäjien koulutuksen. Lepistö painottaa, että vastuu siitä, kuka toimii uuden työntekijän perehdyttäjänä, on oltava sovittuna jo ennen uuden työntekijän rekrytoimista. Vastuunjaon on oltava selkeä ja yksiselitteinen. (Lepistö 2000, 66.) Koko työyhteisö on mukana perehdyttämässä, mutta lopullinen vastuu perehdytyksen etenemisestä on kuitenkin aina esimiehellä.

6.3 Seuranta

Perehdyttämisen seurantaan kuuluu perehtymiskeskustelut ja esimiehen tuki jo perehtymisen aikana, jotta saadaan työntekijän toiveet ja tavoitteet kuuluviin, jolloin perehtymistä voidaan ohjata yksilöllisten tarpeiden mukaan jo prosessin aikana. Näin saadaan tarkasteltua perehdytyksen toimivuutta sekä tehtyä tarvittavia muutoksia prosesseihin (Kjelin & Kuusisto 2003; 245). Esimerkiksi Kangas ehdottaa, että seurannan apuna voidaan käyttää erilaisia tarkistuslistoja. Nämä auttavat perehdyttäjää seuraamaan, mitkä vaiheet on jo käyty läpi ja kenen vastuulla minkäkin asian läpivienti on. Toisaalta tarkistuslista auttaa myös perehdytettävää hahmottamaan kokonaisuudessaan, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu sekä seuraamaan perehdytyksen etenemistä. (Kangas 2003, 8-16.) Lisäksi palautekeskustelujen käyminen esimiehen ja/tai perehdyttäjän kanssa on tärkeää perehdytys suunnitelman läpiviennin jälkeen, jotta saadaan arvioitua ja kehitettyä prosessia eteenpäin. Kjelin ja Kuusisto (2003, 245-246) tuovat vielä esille perehdyttämisen seurannan esimerkiksi osana työyhteisö-tutkimuksia. Erilaisten kyselyiden tai haastattelujen kautta

saatujen tulosten perusteella voidaan suhteellisen pienellä vaivalla tarkastella pitkän aikavälin kehitystä. Saaduilla tuloksilla voidaan kiinnittää huomiota perehdytys suunnitelman yleiseen onnistumiseen, työntekijöiden tai perehdyttäjien esiintuomiin puutteisiin tai onnistumisen kokemuksiin. Lisäksi seurantaan kuuluu yhdessä jokaisen työntekijän kanssa laatia hänelle tavoitteita, joilla tuetaan ja ohjataan työntekijän henkilökohtaista oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä työn ohessa. Tämä tarkoittaa työmenestyksen aktiivista seurantaan uran alkuvaiheessa, joka on työntekijän yritykseen sitoutumisen kannalta tärkeä vaihe (Honkaniemi et al. 2007, 162).

Perehdytystä, sen suunnittelua ja toteutusta voidaan myös ajatella syklisenä prosessina. Perehdytyksen läpiviennin jälkeen mietitään, mitä olisi voitu tehdä paremmin. Tässä auttaa seurannalla saatu palaute. Tässä kohdassa voidaankin ajatella, että tämä yritys yhteistyönä toteutettu tutkimus on tullut mukaan ensimmäisen syklin seurannan vaiheessa, jossa on päästy arvioimaan kohdejoukolle lähetetyn kyselylomakkeen kautta perehdytyksen tämän hetkistä tasoa. Saadun palautteen perusteella tämän tutkimuksen puitteissa on nyt lähdetty organisaatiossa HR-yksikön tasolla tekemään toimenpide-ehdotuksia aineiston analyysin pohjalta. Konkreettiset kehittämistarpeet on näin tuotu esille. Myös Honkaniemi et al. (2007, 163) nostavat esille seurantakyselyiden toteuttamisen, mikä mahdollistaa tyytymättömyystekijöihin puuttumisen mahdollisimman varhain.

Aineiston keruun jälkeen olen jo päässyt työntekijän roolissa jatkamaan perehdytys suunnitelman laatimista työpaikalla yhdessä yksikön esimiesten kanssa. Seuraava tavoite on määritellä uudestaan perehdytyksen tarpeet ja tavoitteet, kehittää selkeämmäksi perehdytyksen toteutuksen aikataulu, vastuuhenkilöt ja perehdytyksessä käytävät osa-alueet sekä seurannan toimenpiteet. Tästä lähtee perehdytysprosessin seuraava sykli, jonka voidaan ajatella kestävän esimerkiksi vuoden. Sovitun ajanjakson jälkeen on taas aika kerätä työntekijöiltä palautetta perehdyttämisen tasosta ja kehittämissuhteita, minkä avulla päästään tarkastelemaan, miten prosessit ovat muuttuneet ja pitääkö perehdytystä vielä jatkossa mukauttaa. Perehdytys suunnitelman kehittäminen edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyötä koko organisaatiolta.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

7.1 Tutkimuksen validiteetti

Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa kiinnitetään usein huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Mittarin validiteetti tarkastelee Karjalaisen (2015, 23) mukaan sen pätevyyttä eli onnistumista mitata juuri sitä, mitä sen on ollut tarkoituskin mitata. Validiteetti voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Tutkimusasetelmasta saadut tulokset, joihin eivät ole vaikuttaneet ulkopuoliset tekijät, on sisäisesti validi tutkimus. Ulkoisesti validissa tutkimuksessa tuloksista on mahdollista tehdä yleistystä (Karjalainen 2015, 16.) Grönroos (2003, 16-17) painottaa, että mitatun ominaisuuden validiteetin tulee olla riittävä, jotta tilastollisella muuttujalla saatu tieto on käyttökelpoinen. Tämän tutkimuksen kontekstissa tarkasteltuna mittari on onnistunut mittaamaan monipuolisesti tutkimuskysymyksillä määriteltyjä asioita eli perehdyttämisen nykytilaa.

Tässä tutkimuksessa erityisesti tutkimusmenetelmien yhdistämistä puolsi se, että määrällinen tutkimus on paras tapa toteuttaa kysely laajalle kohdejoukolle. Toisaalta tarkoituksena oli saada työntekijöiden omat mielipiteet kuuluviin, omin sanoin kerrottuna, jolloin laadullinen tutkimusmenetelmä on hyvä vaihtoehto. Aineiston kerääminen sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti on usein kattavaa tietoa antava kokonaisuus, jossa on mahdollisuus tuoda esille laajempia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Myös tutkimuksen luotettavuutta voidaan tällä tavoin lisätä. (Hirsjärvi & Hurme 2002.) Kyrö (2004, 115) tuo esille, että kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämisen tarkoituksena on toistensa täydentäminen. Tässä tutkimuksessa on ollut tarkoitus löytää määrällisen kyselylomakkeen tuloksiin perusteluja avoimilla vastauksilla ja sitä kautta ymmärtää paremmin työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia. Hirsjärvi ym. (2002, 152-155) kuitenkin muistuttavat, että objektiivisuutta on vaikea saavuttaa siinä mielessä, että tutkimuksessa on aina tutkijan näkökulma mukana tulkinnassa. Olen tiedostanut tämän ja varsinkin oman roolini myös työntekijänä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Laadullisen tutkimuksen tarkastelussa lähtökohtana on asian monipuolinen ymmärtäminen, ei niinkään teoriaan tai hypoteesiin nojautuminen.

Määrällisessä tutkimuksessa vastausprosentti on harvoin 100%. Poistumaa, eli vastaamatonta osuutta, voidaan Heikkilän (2005, 43) mukaan selittää esimerkiksi sillä, että osa vastauslomakkeista

on jouduttu hylkäämään puutteellisten vastausten vuoksi. Tässä tutkimuksessa poistumaa ei kuitenkaan voida selittää hylätyillä lomakkeilla, sillä kyselylomakkeella jokaiseen kohtaan vastaaminen oli merkitty pakolliseksi, jolloin jokainen lomake oli täytetty kokonaan. Tutkimuksessa poistumaa voidaan tarkastella sitä kautta, että tutkimus on lähetetty tutkijan omasta työsähköpostista kohdejoukolle. Sähköpostia tulee päivän aikana paljon ja tutkimus on voinut jäädä massasta huomaamatta, vaikka muistutusviesti lähetettiin viikkoa ennen tutkimuksen sulkeutumista ja vielä kertaalleen viimeisenä vastaamispäivänä. Toinen poistumaa selittävä tekijä on yksinkertaisesti se, että jotkut vastaajista eivät ole kokeneet tutkimusta itseään koskettavaksi tai merkitykselliseksi, jolloin siihen on jätetty vastaamatta.

Vallin mukaan riittävä vastausprosentti on 60%. Myös pienempi osuus voi olla riittävä, jos pyritään osoittamaan, että vastaamatta jättäneet eivät muodosta jotain tiettyä ryhmää eli poikkea olennaisesti perusjoukosta. (Valli 2015, 46.) Sähköisesti toteutettu kyselylomake oli kohdejoukolle nopea ja helppo tapa osallistua tutkimukseen työpäivän aikana. Vastaustapa oli myös tuttu kaikille, koska yrityksessä on ennenkin kerätty tietoa erinäisillä kyselylomakkeilla. Esimerkiksi Vilka (2015) tuo esille, että sähköpostitse lähetetty kysely toimii parhaiten tapauksissa, jossa perusjoukko koostuu organisaation työntekijöistä, joilla on kaikilla samat tietotekniset valmiudet vastata kyselyyn. Yksikön vastuuhjaajan kanssa tultiin tulokseen, että tutkimuksen toteutukselle kyselylomake oli paras vaihtoehto kerätä aineisto, vaikkakin vastausaktiivisuus jäi noin 29%.

Kyselylomakkeella kerätyt avoimet kysymykset tuottivat monipuolista tietoa työntekijöiden kokemasta perehdyttämisen tasosta. Mahdollisuudella perustella omia kokemuksia saatiin myös selkeää taustoitusta sille, miksi määrällisesti tuotetusta aineistosta jonkin väittämän kohdalla jäätiin selkeästi (keskiarvoa tarkasteltaessa) matalampaan tulokseen. Puutteellisesti täytettyjä lomakkeita voidaan ottaa mukaan aineiston analyysivaiheeseen, vain niiltä osin, jotka on huolella täytetty (Vilka 2015). Tässä tutkimuksessa jokaiseen kyselylomakkeen kysymykseen on ollut pakko vastata. Tästä seuraa, että jokaiselta lomakkeelta on voitu analysoida määrälliset väittämät, mutta osa avoimista kysymyksistä on jouduttu hylkäämään. Hylätyillä lomakkeilla näkyy esimerkiksi selkeästi, että vastaaja ei ole vastannut kysytyyn kysymykseen, vaan merkinnyt kentän jollain merkillä, jotta on päässyt kyselyssä eteenpäin. Hylättyjä lomakkeita oli kuitenkin vain muutama per kysymys. Jokaisen kysymyksen vastauksia analysoidaan seuraavaksi organisaatio-, työyhteisö ja yksilötason kautta.

Esitestauksella kyselylomake testattiin ennen varsinaista mittaamista. Esitestauksessa muutaman valittu työntekijä kävi kyselylomakkeen kriittisesti läpi arvioiden muun muassa ohjeistuksen selkeyden, lomakkeen toimivuuden, kysymysten selkeyden ja yksiselitteisyyden sekä mittasi vastaamisen käytetyn ajan. Kyselylomakkeen esitestaajat oli valittu onnistuneesti. He

kykenivät peilaamaan lomaketta tutkimusongelmien kautta sekä erittelemään mahdolliset turhat kysymykset pois tai tarkentamaan toisia. Tärkeää on, että esitestaajien antama palaute oli perusteltua ja heidän kanssaan keskusteltiin lomakkeen testauksen jälkeen. Näitä ominaisuuksia myös Vilka (2015) on painottanut onnistuneessa esitestauksessa.

Likertin asteikon valintaa kyselyn mitta-asteikoksi voidaan perustella, sillä että, kun kyse on asenteiden ja mielipiteiden mittaamisesta, on tämä mitta-asteikko yksi useimmin käytetyistä ja sopivimmista (Valli 2007, 115). Likert asteikolla on mahdollista saada tietoa eri asteisista ja mielipiteistä. Tutkimuksessa käytetty asteikko auttaa saamaan kokonaiskuvaa tutkittavasta asiasta sekä tunnistamaan kehittämistä kaipaavia alueita. Monivalintakysymykset, joissa vastaajille on annettu valmiit vaihtoehdot, ovat Vilkan (2015) mukaan aina standardoituja, jolloin ne ovat vertailukelpoisia keskenään.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella seuraavaa: aineiston kerääminen kyselylomakkeella mahdollistaa sen, että tutkija ei ole läsnä kyselyyn vastattaessa eikä voi olemuksellaan häiritä tai ohjata vastauksia. Objektiivisuuden säilyttäminen tutkijana on helpompaa aineiston numeerisen muodon ja tutkittavien anonymiteetin vuoksi (Heikkilä 2005, 16-17). Tutkimuksen tulosten luotettavuutta parantaa myös se, että jokaiselle vastaajalle on kysymykset esitetty samassa järjestyksessä ja samoin sanamuodoin. (Valli 2015, 44.) Kyselylomakkeella toteutettua tutkimusta kohtaan voidaan myös esittää kritiikkiä. Hirsjärvi & Hurme (2002, 36-37) tuovat esille, että tutkijan ja tutkittavien ymmärrys kysymyksistä ja tutkittavasta ilmiöstä saattavat erota. Tähän ollaan pyritty kiinnittämään huomiota kyselyä laadittaessa siten, että lomakkeella esitetyt väittämät olisivat mahdollisimman selkeitä ja kaikille tutkittaville samalla tavalla käsitteellistettävissä olevia.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itse, ja arviointia tulee tehdä koko tutkimuksen ajan. Tutkijan tulee peilata tekemiään valintoja suhteessa teoriaan, tutkimuksen metodologisiin valintoihin, analyysitapoihin, tulkintaan, tuloksiin sekä johtopäätöksiin. (Vilka 2015.) Tämän tutkimuksen kontekstissa avointen kysymysten kohdalla kerättyä tietoa analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tässä erityisen tärkeää on laadullisen luotettavuuden sijaan enemmänkin tarkastella puolueettomuuden näkökulmaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Erityisesti tutkijan itse ollessa osa tutkittavaa organisaatiota, tulee tiedostaa omien näkemysten merkitys tehtäessä tulkintoja. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tuomaan esille tutkijan roolin myös työntekijänä osana tutkittavaa organisaatiota. Aineiston analyysin luotettavuutta vahvistaa tutkimuksen toteutus anonymisti, jolloin tutkija on itse voinut etäännyttää omia mielipiteitään aineistoa analysoidessa, koska tutkittavia ei ole voinut tunnistaa. Pyrkimys pitää omat kokemukset perehdytyksestä erillään on sinänsä haastavaa, koska monet kohdejoukkoon

kuuluvista toivat aineistossa esille samoja mielipiteitä ja kokemuksia, joita työntekijänä minulla on itse ollut oman työuran aloittamisen ja saadun perehdytyksen yhteydessä. Koen tämän enemmänkin vahvistaneen vain omia kokemuksiani siitä, että perehdyttämällä on suuri merkitys organisaatiossa. Tämän tutkimuksen toteuttaminen on ollut ajankohtaista ja se hyödyttää yksikköä jatkossakin. Vilkka (2015) painottaakin, että juuri tutkijana omien arvovalintojen tiedostaminen ja esiin tuominen tekee tutkimuksesta niin sanotusti läpinäkyvän.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Mittarin käyttökelpoisuutta täytyy tarkastella myös reliabiliteetin eli toistettavuuden mukaan. Karjalainen (2015, 23) tarkastelee mittarin reliabiliteettia sen toimintavarmuuden kautta. Reliabeli mittari ei ole herkkä ulkopuolisten tekijöiden vaikutukselle tai tulosten sattumanvaraisuudelle, vaan toistettuna se antaa yhtä luotettavan tuloksen. Vallin (2015, 139) mukaan tutkimuksen luotettavuus on sitä parempi mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin. Mittareiden oikealla valinnalla ja niiden soveltuvuudella kyseisen mittauskohteen mittaamiseen voidaan parantaa reliabiliteettia. Vallin (2015, 139) mukaan tutkimuksen taustamuuttujien reliabiliteettia on usein turha edes tarkastella, koska niiden voidaan automaattisesti ajatella olevan hyvin luotettavia. Usein luotettavuuden mittarina käytetään uusintamittausta.

Kyselylomake on ollut oikea valinta tutkimuksen toteuttamiseksi sekä valittu Likertin asteikko mitta-asteikoksi, koska se on paras tapa mitata ihmisten mielipiteitä. Tutkimuksen luotettavuus ja erityisesti kyselylomakkeen toimintavarmuus tulivat esille siinä, että kysely toteutettiin selkeästi ja suunnitelmallisesti. Tällöin jokainen kyselyyn vastaaja sai saman ohjeistuksen, samat valmiudet vastata sekä ymmärsi vastausvaihtoehdot samalla tavalla. Tutkimukseen laadittua mittaria tullaan mahdollisesti hyödyntämään myös jatkossa organisaation perehdyttämisen kehittämisessä. Kysely voidaan toistaa mahdollisesti vuoden päästä uusilla taloon tulleilla työntekijöillä, jolloin saadaan vertailevaa tietoa siitä, onko perehdytystä saatu kehitetty eteenpäin toivottuun suuntaan. Toimenpide-ehdotuksissa esiin tuotu perehdytysuunnitelman laatimisen seurantavaihe ja tämän toteuttaminen organisaatiossa mahdollistaisi kyselyn reliabiliteetin tarkastelun uusintamittauksen kautta.

Johtopäätösten teko aineistosta on Karjalaisen mukaan suhteellisen ongelmaton, jos koko kohdejoukko on ollut mukana tutkimuksessa. Kyselylomakkeella saadut tulokset (esimerkiksi tunnusluvut ja hypoteesit) pätevät saatuun aineistoon eikä tuloksia ole tarpeen yleistää. Tämä edellyttää kuitenkin, että tutkimuksen toteutukseen on valittu oikeat menetelmät. (Karjalainen 2015, 214.) Karjalainen (2015, 21) muistuttaa, että mitta-asteikon määrittämisen jälkeen tutkija on itse

vastuussa siitä, että vain kyseiselle muuttujatyypille sallittuja toimenpiteitä tehdään. Tilasto-ohjelmilla on mahdollista suorittaa myös tilanteeseen sopimattomia laskutoimituksia. Oikeiden menetelmien valinnan tukena on käytetty metodioppaita, jotta varmistutaan oikeiden laskutoimitusten käytöstä. SPSS tilasto-ohjelman käyttöön olen aineiston analyysivaiheessa saanut myös ohjausta opettajalta, jolloin ohjelmasta on saatu kaikki hyöty irti ja onnistuttu käyttämään monipuolisia havaintomatriiseja tutkimuksen analyysin ja teorian tueksi. Tutkittavan aiheen aineiston keruuseen valittu oikea mittarivaihtoehto mahdollistaa datan siirron tarvittaviin raportointijärjestelmiin, jolloin vältetään turhilta virheiltiltä ja aineiston analysointi sujuu ongelmitta (Vastamäki 2007, 137). Mittareiden ja koko tutkimuslomakkeen huolellinen toteutus sekä esitestaus ovat taanneet luotettavimmat tutkimustulokset.

Yrityksen toiveen mukaan tutkimus pidetään anonyymina niin, ettei yhteistyöyritystä, josta tutkimuksen aineisto kerättiin, tuoda julki. Tämä vaikuttaa myös tutkimuksen liitteissä oleviin saatekirjeen ja kyselylomakkeen esittämiseen (ks. liite 1 ja 2). Näistä on poistettu kaikki tiedot, jotka voivat viitata yritykseen.

7.3 *Jatkotutkimusehdotukset*

Kangas ja Hämäläinen nostavat omassa aineistossaan perehdyttämisen kehittämisen edellytykseksi sen suunnitellun seuraamisen ja kontrolloinnin. Perehdyttämisen kehittämistä voidaan tarkastella mittaamalla uusintamittauksella kehittämistoimenpiteiden jälkeen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tasoa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25-26.) Tutkimuksen tuloksissa on tuotu esille perehdyttämisen nykytilanne sekä työntekijöiden kehittämisehdotuksia. Jotta perehdyttämisen kehittäminen jatkuisi, voitaisiin tutkimuksen aineistonkeruu toteuttaa uudestaan ja tarkastella, onko muutosta nähtävillä. Perehdyttämisen tasoa ja varsinkin toimenpiteiden kautta toteutettuja muutoksia tulisi seurata esimerkiksi vuoden välein. Tämä on tuotu esille tutkimuksen toimenpideehdotuksissa.

Tutkimusasetelma on tämän tutkielman rajoissa toteutettu poikittaistutkimuksena, jossa aineisto on kerätty yhtenä ajankohtana kohdejoukolta. Perehdyttämisen tasoa voitaisiin seurata pitkittäis- eli seurantatutkimuksella, jolloin sama kyselylomake lähetettäisiin tasaisin väliajoin uusille työntekijöille. Tavoitteena olisi kuvata muutosta. (Vastamäki 2007, 126.) Vilka tuo esille, että erityisesti työelämän näkökulmasta on tärkeää, että toimintaa ja sen muutosta voidaan tarkastella pitkällä aikavälillä. Kun tutkimus on toistettavissa tietyn ajan kuluttua samalla kyselylomakkeella, saadaan vertailevaa ja muutosta kuvaavaa tutkimusaineistoa, joka tukee organisaation kehittämistarpeita. Tässä täytyy myös ottaa huomioon aiempien tutkimuskertojen tulosten

dokumentointi ja tulosten säilyttäminen, jotta vertailu on jatkossa mahdollista. (Vilkkä 2015.) Myös tutkittavien anonyymiteetin säilyminen olisi otettava huomioon tietojen arkistoisissa.

Yksikössä, johon tutkimus toteutettiin, on ominaista myös ulkopuolisten (external-statuksella olevien) työntekijöiden käyttö. Lähtökohtaisesti henkilöstöä pidetään yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä nykypäivän yrityksissä. Kuitenkin samaan aikaan halutaan pitää henkilöstökustannukset mahdollisimman pieninä. Ratkaisuna tähän yritysten omaa henkilöstötyötä tekevien työntekijöiden määrää on vähennetty ja vuokratyöntekijöitä otettu tilalle. (Viitala 2013, 34.) Jatkotutkimuksena kiinnostaisi tarkastella esimerkiksi, eroaako sisäisten ja ulkoisten työntekijöiden perehdytyskokemukset toisistaan ja mistä nämä mahdollisesti johtuvat.

Jotta työntekijä kykenee tehokkaaseen työskentelyyn, joka toteutuu turvallisesti ja laadukkaasti, on perehdytyksen oltava kunnossa. Perehdyttäjillä on ensiarvoisen tärkeää olla riittävät valmiudet ja työkalut toimia tässä roolissa. Myös tässä tutkimuksessa laadullisesta aineistosta nousi työntekijöiden kehitysehdotuksissa esille huomion kiinnittäminen perehdyttäjien osaamiseen ja heidän valmiuksiensa kehittämiseen. Kjelinin ja Kuusisto (2003, 196-197) mukaan perehdyttäjän tulee osata kertoa opetettavat asiat yksinkertaisesti ja luoda tulokkaalle kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja työntekijän omasta roolista osana sitä. Myös Moisalo (2011) tuo esille, että yksilöiden oppimistyyli vaihtelevat ja usein perehdyttäjä käyttää itselleen ominaista tapaa oppia opettaessaan muita. Aikuisten tapa oppia pohjautuu pitkälti aiempiin kokemuksiin verraten ja sitä kautta konstruoiden. Olisi mielenkiintoista tarkastella perehdytyksen toteuttamista seurantalutkimuksella myös perehdyttäjien roolin ja valmiuksien näkökulmasta.

LÄHTEET

- Argyris, Chris & Schön Donald A. 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Canada: Addison -Wesley publishing company.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II Theory, Method and Practice. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong, Michel 2003. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9. painos. London: Kogan Page.
- Aro, A.2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management. vol. 32, no. 6, Dec. 2006. p. 898–925.
- Boekaerts, M., Pintrich, P.R. & Zeidner, M. (eds.) 2000. Handbook of self-regulation. San Diego: Academic Press.
- Bovaird, T. & Löffler, E. 2003. Public Management and Governance. New York: Routledge.
- Brown, J. 2017. Employee orientation: Keeping new employees on board. Human resources. Kuukausiliite 5.1.2017.
- Davis, V. & Kleiner, B. 2001. How to orient employees into new positions successfully. Management research news 24. 43–49.
- Ellström, P-E. 2001. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.): Key Qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Eskola J., Hälikkä S. & Kortet M. 1999. Internet ja kyselylomake: kokemuksia. Teoksessa P. Kuusela, P, & Eskola, J. (toim.) Sähköinen okeanos. Tutkimus, opetus ja Internet. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteen nro 13.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. 2011. Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series,. 12 (5), 226-234.
- Giacalone, K. 2009. Making new employees successful in any economy. T+D, June 2009, Vol. 63 Issue 6, pp. 37–39.
- Grönroos, M. 2003. Johdatus tilastotieteeseen kuvailu, mallit ja päättely. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. e-Business Research Center, Reswarch Reports 6. Published by Tampere University of Technology and University of Tampere. Tampere.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2002. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi, L. & Junnila, K. & Ollila, J. & Poskiparta, H. & Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä, ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Jarvis, P. 1987. Adult learning in the social context. London: Croom Helm.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. 2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 302, 221–240.
- Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive communication behaviors. The meditation of employee-organization relationships. Journal of communications management 21. 82–101.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä.
- Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. Otavan kirjapaino Oy.
- Kesti, M. 2005 Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing.
- Kesti, M. 2007 Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kirjonen, J. Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä.

- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kolb, D. A. 1984. *Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu B-62, Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press/Palmenia, Helsinki.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampere: Saarijärven Offset Oy.
- Legge, K. 1995. *Human resource management: Rhetorics and realities.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lehtinen, R-L. & Lehtinen, H. 1989. Kannustava henkilöstöhallinto: Kuinka hankin hyvän työntekijän ja pidän hänet tyytyväisenä työssään. okkHelsinki: SKSK-Kustannus Oy.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Massey, R. 1994. Taking a Strategic Approach to Human Resource Management. *Health Manpower Management.* vol. 20, issue 5. p. 27–30.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Kuopio.
- Osterloh, M., Frost, J. & Frey, B. S. 2002. The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business,* 9:61-77.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.
- Palonen, T. 2003. Shared knowledge and the web of relationships. Turku: Turun yliopiston julkaisu. *Annales universitatis Turkuensis, Sarja B:* 266.
- Rauste-von Wright M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.

- Reich, R. B. 1991. *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Vintage.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Steele, K. 1994. Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees. *Human Resource Planning Society*, V17, N1.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Edita, Helsinki.
- Ruohotie, P. 2000a. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 2003a. Mitä on ammatillinen huippuosaaminen? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 1/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–195.
- Sanders, A. & Kleiner, B. 2002. Orienting employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 25, Iss 3, pp. 82–89.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1998. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. Tammerpaino.
- Sarala, U. 2000. *Toiveista totta, työyhteisöjen kehittäminen käytännössä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. Lontoo: Random House.
- Stenberg, M. 2012. *Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan*. Akateeminen väitöskirja. Informaatitieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Toivonen, T. 1999. *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. Porvoo: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Työturvallisuuslaki TL (728/23.8.2002).
- Valli, R. 2007. *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva, Bookwell Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vastamäki, J. 2007. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Aaltola, J: & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Yin, R. 2014. Case study research. Design and methods. 5th edition. Thousand Oaks: Sage.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita, Helsinki.

SAATEKIRJE

Hei!

Olen kasvatustieteiden maisteriopiskelija Tampereen yliopistosta ja teen Pro gradu - tutkielmani yhteistyössä yrityksen X kanssa. Tarkoituksena on kerätä tietoa perehdyttämisen tasosta yksikössä X. Tulosten perusteella lähdetään kehittämään perehdyttämisprosesseja eteenpäin.

Perehdyttämistä lähdetään kartoittamaan linkistä löytyvällä kyselytutkimuksella, johon pyydän sinua vastaamaan. Jokaisen työntekijän mielipide on tärkeä, mutta osallistuminen tutkimukseen on kuitenkin täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen toteutuu anonyymisti ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselylomakkeella kerättyä aineistoa käytetään vain yksikön perehdyttämisen kehittämisessä eikä aineistoa luovuteta eteenpäin. Vastamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Kyselyyn vastaamisaikaa on **23.2** asti.

Suuri kiitos osallistumisestasi tutkimukseen jo etukäteen!

Tässä linkki kyselylomakkeelle:

Lisätietoa antaa:

Tutkija: Mari Aaltonen

mari.aaltonen@xxx.fi

aaltonen.mari.k@student.uta.fi

KYSELYLOMAKE

Osio 1 Taustatiedot

Missä tiimissä työskentelet?

- HR Help Desk
- Koulutuslogistiikka
- Työsuhdepalvelut
- Konsernin palkanlaskenta
- Kauppiaspalkanlaskenta
- Tuki ja kehitys
- Muu, mikä?

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- 0 - 6 kk
- 6 kk - 1 vuosi
- 1 - 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 5 - enemmän vuotta

Osio 2 Yleisarviointi perehdytyskokemuksesta

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

1. Perehdytykseni toteutettiin suunnitelmallisesti
2. Perehdyttämiseeni käytettiin mielestäni riittävästi aikaa
3. Minut opetettiin "talon tavoille"
4. Yhteinen Perehtymisen polku yrityksen X eLearningissä tuki perehtymistäni
5. Perehdyttäminen oli kokonaisuudessaan onnistunut kokemus
6. Minulla on ollut mahdollisuus antaa palautetta perehdyttämisestäni
7. Tunnen yrityksen strategian
8. Tunnen yrityksen arvot
9. Asiakastyytyväisyys on keskeinen arvo toiminnassamme
10. Tiedän yrityksen toimialat ja tarjoamat palvelut

Osio 3 Perehdyttäminen työtehtäviin

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

1. Minulle oli nimetty osaava perehdyttäjä
2. Esimieheni tuki minua perehdyttämisen aikana
3. Koen käymäni perehtymiskeskustelut hyödyllisinä
4. Minut otettiin hyväksyvästi vastaan tiimissäni
5. Perehdyttäminen auttoi minua tutustumaan paremmin tiimin jäseniin
6. Olen tuntenut alusta asti olevani tärkeä osa tiimiä
7. Vuorovaikutus työpaikalla on vaivatonta
8. Työyhteisön ilmapiiri on kannustava
9. Sain riittävästi opastusta oman työni suorittamiseksi
10. Tietoa jaetaan tiimin sisällä
11. Oman työni tavoitteet osana tiimiä ovat selkeät

Osio 4 Osaaminen ja kehittyminen

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

1. Perehdyttäminen suunniteltiin tarpeideni mukaan
2. Omia toiveitani perehdyttämiseen liittyen kuunneltiin
3. Aiemmin oppimaani osattiin hyödyntää tiimissä
4. Perehdytys vaikutti positiivisesti työmotivaatioon
5. Perehdytys kannusti minua jäämään nykyiseen työtehtävään
6. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet yrityksessä X ovat minulle selkeitä
7. Olen aktiivisesti edistänyt perehtymistäni uusiin tehtäviin
8. Viihdyn työssäni

9. Tämä työ on lunastanut odotukseni
10. Suosittelisin tätä työpaikkaa hyvälle ystävälleni

Osio 5 Työhyvinvointi ja työturvallisuus

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

1. Olen saanut opastusta ergonomiseen työskentelyyn
2. Minua on opastettu työterveyteen liittyvissä asioissa
3. Varhaisen välittämisen malli (Puhutaan työ kuntoon) on minulle tuttu
4. Tiedän kenen puoleen kääntyä työsuojeluasioissa
5. Tunnen työpaikkani työturvallisuuskäytännöt

Osio 6 Opastus käytännön asioihin liittyen

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

1. Työtarvikkeet ja tunnukset oli hankittu minulle etukäteen
2. Tiedän työaikojen ja taukojen määräytymisperusteet
3. Tunnen työpaikkani tietoturvakäytännöt
4. Toimintaohje sosiaalisen median käytössä (Nettietiketti) on minulle tuttu
5. Tunnen Vastuulliset toimintatapamme -ohjeiston (Code of Conduct)
6. Tunnen yrityksen ja yhteistyökumppaneiden tarjoamat henkilöstöedut

Osio 7 Avoin palaute

Anna seuraavaksi avointa palautetta

1. Oliko perehdytyksessä jotain erityisen hyvää?
2. Oliko perehdytyksessä jotain erityisen huonoa?
3. Mihinkin olisit kaivannut lisää perehdyttämistä?
4. Onko sinulle tullut mieleen joitakin kehitysehdotuksia?

Correlations

			Perehdytys koettiin onnistuneeksi	Ymmärrys organisaation toiminnasta	Vuorovaikutus ja työilmapiiri	Oppimisen tukeminen
Spearman's rho	Perehdytys koettiin onnistuneeksi	Correlation Coefficient	1,000	,640**	,528**	,811**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,000
		N	29	29	29	29
	Ymmärrys organisaation toiminnasta	Correlation Coefficient	,640**	1,000	,407*	,390*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,028	,037
		N	29	29	29	29
	Vuorovaikutus ja työilmapiiri	Correlation Coefficient	,528**	,407*	1,000	,545**
		Sig. (2-tailed)	,003	,028	.	,002
		N	29	29	29	29
	Oppimisen tukeminen	Correlation Coefficient	,811**	,390*	,545**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,037	,002	.
		N	29	29	29	29

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

TAULUKKO 7. Summamuuttujien väliset korrelaatiot.