

Henkilöstöammattilaiset perehdytystä tukemassa

- tarkastelussa perehdytyskoulutuksen vaikutukset

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö
Aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma
Elina Vainionpää
Lokakuu 2013

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

VAINIONPÄÄ, ELINA: Henkilöstöammattilaiset perehdytystyötä tukemassa – tarkastelussa keskitetyn perehdytyskoulutuksen vaikutukset

Pro gradu -tutkielma, 76 sivua, 8 liitesivua

Aikuiskasvatus

Syyskuu 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus arvioi keskitetyn perehdytyskoulutuksen vaikutuksia kaupan alan organisaatioissa. Henkilöstöammattilaisten toteuttama koulutus on systemaattisen kehittämistyön tulos ja sen ensisijaisena tavoitteena on ollut esimiestyön tukeminen sekä uusien työntekijöiden oppimisen edistäminen. Henkilöstökoulutuksena toteutetun perehdytyksen vaikutuksia tarkastellaan esimiesten näkökulmasta ja tarkoituksena on selvittää seuraavia asioita: 1) Millaisin edellytyksin henkilöstökoulutus saa aikaan vaikuttavuutta? 2) Millä tavoin koulutuksenomainen perehdytys voi tukea käytännön perehdytystyötä? Millaista muutosta sillä on saatu aikaan? 3) Mitkä tekijät ovat yhteydessä koulutukseen osallistumiseen? Tutkimuksen taustalla on käytännöllinen intressi ja tuloksia tullaan hyödyntämään käyttöön otetun toimintamallin eteenpäin viemisessä sekä yleisen päätöksenteon tukena.

Tutkimusaineisto kerättiin sekä kyselylomakkeella (n=44) että teemahaastatteluin (n=6). Kyselylomakkeen vastausprosentiksi muodostui 54 %. Eri menetelmin kerätyillä aineistoilla oli tässä tutkimuksessa toisiaan täydentävä ja tukeva vaikutus. Aineisto analysoitiin laadullisesti sisällön analyysia käyttäen ja tulokset teemoiteltiin ryhmiin perehdytyskoulutuksille asetettujen tavoitteiden pohjalta.

Tutkimuksen mukaan koulutuksen osallistumiseen yhteydessä olevat tekijät liittyivät ennen kaikkea olosuhteisiin, jolloin ne ovat helpommin muutettavissa kuin esimerkiksi asenteisiin liittyvät tekijät. Toimipaikoissa, joissa koulutus oli otettu käyttöön, käyttäytymisessä oli tapahtunut positiivista muutosta niin esimies- kuin työntekijätasollakin. Tulosten mukaan perehdytyskoulutus ei merkittävästi ollut vähentänyt perehdytykseen käytettävää aikaa, vaan kyse oli ennemminkin laadun parantumisesta.

Tutkimus osoitti, että henkilöstökoulutuksena toteutettu perehdytys voi olla vaikuttavaa, jos kokonaisuus on suunniteltu käytännön tarpeet huomioiden. Koulutuksen tavoitteet pitää olla selkeästi määritelty ja eri osapuolten hyväksymiä. Toiminnan vaikuttavuus edellyttää eri osapuolten välistä luottamusta sekä selkeää roolien ja vastuiden jakoa.

Asiasanat: henkilöstökoulutus, vaikuttavuus, osallistuminen, perehdyttäminen, esimies, kaupan ala

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. PEREHDYTYS HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN MUOTONA.....	6
3. VAIKUTTAVA HENKILÖSTÖKOULUTUS	9
3.1 Aiempaa tutkimusta	9
3.2 Näkökulma vaikuttavuuteen	11
3.3 Vaikuttavuuden arvioinnin mallintaminen	15
3.3.1 Kirkpatrickin neljän tason vaikuttavuuden arviointi.....	17
3.3.2 Vaikuttavuuden mitta tässä tutkimuksessa.....	21
4. KOULUTUKSEEN OSALLISTUMINEN.....	23
4.1 Päätös osallistumisesta.....	23
4.2 Koulutukseen osallistumisen esteet	26
5. KOHDEORGANISAATIO	29
5.1 Kauppa oy ab:n erityispiirteet	29
5.2 Uuden työntekijän perehdytysohjelma.....	30
5.3 Keskitetyn perehdytyskoulutuksen tavoitteet	32
6. TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6.1 Tutkimustehtävä.....	33
6.2 Tutkimusote ja käytetyt menetelmät.....	34
6.2.1 Tapaus tutkimuksen kohteena	34
6.2.2 Menetelmätriangulaatio.....	36
6.3 Aineiston hankinta	39
6.3.1 Sähköinen kysely syiden selvittäjänä.....	39
6.3.2 Teemahaastattelulla syvemälle	42
6.4 Analyysimenetelmät.....	44

7. KYSELYN JA HAASTATTELUN KERTOMAA	46
7.1 Koulutukseen osallistuminen.....	47
7.1.1 Olosuhdetekijät.....	48
7.1.2 Asenteet ja mielikuvat	54
7.2 Koulutuksen todettu vaikutus	58
7.2.1 Perehdytyksen tasalaatuistaminen	59
7.2.2 Esimiestyön tukeminen.....	62
7.2.3 Työnantajamielikuvan kehittäminen	64
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	66
9. POHDINTA	71
9.1 Tutkimuksen arviointia	71
9.2 Lopuksi	75
LÄHTEET	77
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Kilpailu kaupan alalla on kovaa ja siinä pärjätäkseen yrityksen on hankittava oikeanlaista osaamista itselleen. Kautto, Lindblom sekä Mitronen (2008, 17) luonnehtivatkin toimialalla tapahtuvaa kilpailua vahvasti osaamisperustaiseksi. Kilpailuetua luova inhimillinen pääoma ei synny kuitenkaan itsestään, jonka vuoksi kaupan alalla toimivan yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön jatkuva kouluttaminen, kehittäminen sekä osaamisen varmistaminen. Oman haasteensa oikeanlaisen suoritustason ylläpidolle tuo kaupan alan suuri vaihtuvuusaste (28,6 % vuonna 2012 myyjän tehtävissä) sekä hektisyyden painottuminen tiettyihin ajanjaksoihin, jolloin myös työvoiman hetkellinen tarve korostuu (Kauhanen 2003, 106–107; Kaupan liitto 2012). Nämä seikat vaativat nopeita ja ajoittain yllättäviäkin rekrytointeja sekä tulokkaiden tehokasta perehdyttämistä tuottavan työn pariin.

Henkilöstökoulutuksen näkökulmasta kaupan alan haasteet on otettava seikkaperäisesti huomioon. Se tarkoittaa systemaattista osaamisen kehittämistyötä ja panostusta erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaan kouluttamiseen. Henkilöstökoulutuksia järjestetään yrityksissä vaihtelevasti erilaisten tarpeiden pohjalta, mutta uuden työntekijän perehdyttäminen on sellainen koulutuksen muoto, josta ei tulisi missään tilanteessa lipsua. Tästä pitävät huolen myös työsuojelulainsäädäntöön kirjatut perehdyttämiseen liittyvät määräykset (ks. esim. Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Perehdytysprosessi on merkittävä ajanjakso siinäkin mielessä, että sen aikana luodaan pohja koko tulevalle työsuhteelle. Tarkoituksenmukainen ja suunnitelmallinen rekrytointi voidaan pilata perehdyttämisen laiminlyömisellä, jolloin haaskataan kaikkien osapuolten ajallisia ja rahallisia resursseja.

Yritysmaailmassa mitään koulutusta tai osaamisen kehittämisprojektia ei järjestetä siksi, että kouluttaminen olisi mukavaa toimintaa. Taustalla vaikuttaa aina liiketoiminnallinen näkökulma, jonka vuoksi myös koulutuksen tuottamia hyötyjä ja vaikutuksia on pystyttävä jollain tapaa todentamaan. Tästä syystä, henkilöstön kehittämistyössä yhtä tärkeää itse kehittämistoimien ohella on niiden vaikutusten

arviointi. (Kirkpatrick 2006.) Usein ajatellaan virheellisesti, että kehittämistyö on valmis, kun uusi toimintamalli tai työtapa on viety käytäntöön. Vasta toimintaa seuraamalla ja arvioimalla voidaan todeta, onko tietty toimenpide saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Helposti luotetaan vain oletuksiin ja omiin havaintoihin, jotka saattavat pohjautua virheelliseen arvioon. Parhaassa tapauksessa tarkoituksenmukaisesti toteutettu kehitystyö edistää sekä organisaation menestystä että koko työyhteisön hyvinvointia.

Henkilöstökoulutuksen vaikutuksia voidaan tutkia erilaisista näkökulmista riippuen siitä valitaanko tarkastelun kohteeksi esimerkiksi yksilö, työryhmä tai koko organisaatio. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin aina siis siitä, että koulutuksen avulla tavoitellaan hyötyä yritystoiminnalle. Työnantajan näkökulmasta toiveena on koulutuksen vaikuttaminen työntekijöiden tietoihin, taitoihin ja osaamiseen liiketoiminnan kannalta positiivisella tavalla (Kantanen 1996, 4).

Tutkimuksen kohteena on erään vähittäiskauppaa harjoittavan kaupan alan organisaation uudistunut perehdytysohjelma, joka otettiin käyttöön tammikuussa 2012. Kyseinen perehdytysohjelma muodostuu kolmesta osa-alueesta: toimipaikkakohtainen perehdytys, keskitetty perehdytyskoulutus sekä itseopiskelumateriaali verkkokoulutusympäristössä. Näistä henkilöstöammattilaisten koordinoima ja toteuttama perehdytyskoulutus on systemaattisen kehittämistyön tulos. Rajaan tutkimuksen kyseisen koulutuksen vaikuttavuuden tarkasteluun. Tällaisen keskitetyn perehdytyskoulutuksen ensisijaisena tavoitteena on ollut esimiestyön tukeminen sekä työntekijöiden oppimisen edistäminen. Kyse on myös työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta; halutaan varmistaa, että kaikilla uusilla työntekijöillä on edes osittain samantyyppiset lähtökohdat työssä suoriutumiseen.

Toive lisätuen saantiin on tullut esimiesten taholta. Selvitysten mukaan aiemmin täysin hajautetusti toteutetun perehdytyksen käytännöt olivat hyvin kirjavia ja työhön opastukseen käytetty aika eri yksiköiden välillä vaihteli suuresti. Perehdytyksen päävastuu on edelleen toimipaikkakohtaisilla esimiehillä, mutta uudistuksen myötä henkilöstöammattilaisten rooli perehdytysprosessissa on selkeästi korostunut ja heidän tehtävään on toimia niin sanotussa yleisperehdyttäjän roolissa. Vaikka uuden

toimintamallin tarkoituksena ei ole ollut esimiesroolin pienentäminen, on se kuitenkin merkittävästi muuttanut aiempia käytäntöjä.

Suurin ongelma tällä hetkellä on perehdytyskoulutusten alhainen käyttöaste. Ne eivät ole pakollinen osa perehdytystä, vaan esimiehet tekevät päätöksen uuden työntekijänsä koulutukseen osallistumisesta tapauskohtaisesti. Siksi kohdeorganisaation esimiehet ovat perehdytyskoulutuksen vaikuttavuuteen näkökulmasta merkittävä sidosryhmä: heidän sitoutumisensa aste uuteen toimintamalliin joko mahdollistaa tai estää positiivisten vaikutusten synnyn. Yksittäinen työntekijä arvioi koulutuksen tuomia hyötyjä aina omista lähtökohdistaan, kun taas esimies tekee arvion liiketoiminnan ja kokonaisuuden näkökulmasta. Pohjimmiltaan kyse on siis johdon ja esimiestason välisen suhteen problematiikasta.

Tutkimukseni keskittyy ilmiön tarkasteluun esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena on kartoittaa koulutukseen osallistumiseen yhteydessä olevia tekijöitä sekä tarkastella kokemuksia koulutusvaikutusten ilmentymistä. Esimiesasemassa oleva henkilö on ko. organisaatiossa kahdessa roolissa. Toisaalta hän on tulosvastuullinen työyhteisönsä johtaja, toisaalta suorittavan tason esimies, jonka on toimittava ylhäältä päin tulevien ohjeiden sanelemana. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin lopulta varmistaa, että työntekijät oppivat oikeita asioita ja kohdentavat osaamistaan oikeisiin asioihin yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124). Johtoa tässä tutkimusasetelmassa edustavat henkilöstöammattilaiset, jotka koordinoivat yrityksen strategiaa tukevaa perehdytyskokonaisuutta.

Tutkimus sijoittuu aikuiskasvatustieteen, erityisesti työelämän kehittämisen alueelle. Siinä on myös organisaatiotutkimuksen piirteitä, jonka pyrkimyksenä on ihmisten työkäyttäytymisen ymmärtäminen sekä organisaatioiden toiminnan kehittäminen (ks. esim. Juuti 2006, 13–17). Tutkimuksen taustalla on käytännöllinen intressi ja tuloksia tullaan hyödyntämään käyttöönotetun toimintamallin eteenpäin viemisessä sekä yleisen päätöksenteon tukena.

Oma kiinnostukseni aiheeseen kumpuaa opiskelu- ja työhistoriastani. Kasvatustieteiden alueella olen selkeästi suuntautunut koulutukseen ja

kehittämiseen liittyviin kysymyksiin. Tämän vuoksi valitsin tutkimusasetelman siltä pohjalta, että voisin kehittää omaa osaamistani mielenkiinnonkohteideni kautta. Lisäksi olen työskennellyt useissa eri kaupan alan organisaatioissa ensin kesäisin ja myöhemmin myös vakituisessa työsuhteessa opintojen ohella. Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun kesällä 2012 tarkastelun alla olevassa organisaatiossa henkilöstöhallinnon tehtävissä. Toimiala on minulle siis tuttu, ja olen tarkastellut perehdytystyötä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Näen tämän pro gradu -tutkielman luonnollisena jatkumona polullani, ja se tukee omaa kasvua ja kehittymistäni aikuiskoulutuksen asiantuntijaksi. Tutkimuksen teossa pystyin hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamistani.

Tutkimuksessa käytetty tieto kohdeorganisaation toiminnasta, perehdytyksen tavoitteista sekä taustoista on saatu haastattelemalla kahta yrityksen palveluksessa työskentelevää henkilöstöammattilaista, joiden rooli perehdytysohjelman kehittämisessä on ollut keskeinen. Tutkimuksen kohteena olleesta yrityksestä käytän raportissa nimeä *Kauppa oy ab*, jonka lisäksi tulen puhumaan kolmesta keskeisestä ryhmästä, *työntekijät, esimiehet sekä henkilöstöammattilaiset*, joiden määrittely tutkimusraportin luettavuuden kannalta on paikallaan.

Työntekijöitä tässä tutkimuskontekstissa ovat kaikki Kauppa oy ab:n myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt. Tutkimuksen kannalta olennainen työntekijäryhmä on vuoden 2012 aikana uuteen työsuhteeseen palkatut työntekijät, joilla on teoriassa ollut mahdollisuus osallistua tarkastelun kohteena olevaan koulutukseen.

Esimiehiksi nimitän kaikkia Kauppa oy ab:n tulostavuuksellisia esimiehiä, joilla on sekä vastuu tulostavoitteiden saavuttamisesta että uusien työntekijöidensä perehdyttämisestä. Nimikkeiltään he voivat toimipaikan koosta riippuen olla joko palveluvastaavia, myymälä- tai myyntipäälliköitä. He eivät välttämättä itse tee käytännön perehdytystyötä, mutta ovat kuitenkin päävastuussa sen organisoinnista ja onnistumisesta.

Yleisnimikkeellä *henkilöstöammattilaiset* tarkoitan Kauppa oy ab:n henkilöstöosaston työntekijöitä ja he edustavat tutkimuksessani yrityksen johtoa. Heistä useat ovat olleet mukana perehdytysohjelman kehittämisessä sekä tämän hetkiseen muotoon saattamisessa, ja he ovat näin ollen näkyvässä roolissa tutkimusasetelmani kannalta. Henkilöstöyksikön yksi keskeisimmistä tehtävistä on Kauppa oy ab:n henkilöstöstrategian toteutumisen varmistaminen.

2. PEREHDYTYS HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN MUOTONA

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä henkilöstön kehittämisen osa-alueista. Se on investointia inhimilliseen pääomaan pyrkimyksenään lisätä henkilöstön osaamista, parantaa työn laatua ja tuottavuutta sekä tukea hyvinvointia työssä. Voidaan ajatella, että perehdytyksen avulla luodaan pohja koko työsuhteelle ja yksilön osaamisen kehittymiselle. Pieleen menneellä tai puutteellisella perehdytyksellä hukataan sekä ajallisia että taloudellisia resursseja. Pahimmassa tapauksessa seuraukset voivat olla mittavat esimerkiksi virheellisestä työtavasta aiheutuneen työtapaturman vuoksi. (Juuti & Vuorela 2002, 49–50; Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Perehdyttäminen voidaan määritellä työsuhteen alkamisen jälkeisiksi toimenpiteiksi, joilla edesautetaan tulokkaan valmiuksia onnistua omassa työssään. Nämä toimenpiteet voivat olla sekä suunniteltuja kokonaisuuksia että työn lomassa tapahtuvaa spontaania opastusta. Näin uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset sekä hahmottaa toimintaympäristönsä sosiaaliset ja organisatoriset rakenteet. Perehdyttämisen avulla uudesta työntekijästä tulee työyhteisön toimiva jäsen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Työntekijän perehdyttämistä voi ympäristöstä ja tilanteesta riippuen toteuttaa monella eri tapaa. Myös osallistuvien toimijoiden määrä riippuu paljolti organisaation koosta. Pienimmissä yrityksissä perehdyttämisen suunnittelu, organisointi sekä toteutus voivat olla yhden ihmisen vastuulla, kun taas vastaavasti suuremmissa organisaatioissa perehdytystyöhön osallistuu yleensä useampi osapuoli. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisemmin toimintaan osallistuu myös henkilöstöammattilaiset sekä esimerkiksi koulutus- tai kehittämissyksikkö. (Kupias & Peltola 2009, 46, 94–95.)

Koulutus on eräs tapa tukea uuden työntekijän oppimista ja se onkin yksi käytetyimpiä perehdyttämisen muotoja. Perehdytysvaiheeseen liittyvät koulutukset on usein järjestetty niin, että niihin osallistuvat kaikki organisaatioon palkattavat

uudet työntekijät tehtävästä riippumatta. Tällöin koulutuksen eduiksi voidaan laskea viestin välittyminen samanlaatuisena kaikille työntekijöille. Se on myös kustannustehokkaampaa kuin yksilöllinen opastus, etenkin suuremmissa organisaatioissa. Tutkimusten mukaan koulutuksenomainen yleisperehdytys edistää lisäksi myös työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.)

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on koulutuksenomaisesti toteutettu perehdytys. Koska tarkastelun alla olevat perehdytyskoulutukset täyttävät yleiset henkilöstökoulutuksen kriteerit, käsittelen sitä yhtenä henkilöstökoulutuksen muotona. Henkilöstökoulutus voidaan määritellä toiminnaksi, jolla ensisijaisesti tavoitellaan tietojen, taitojen ja asenteiden kehittämistä määrätietoisena opetuksen avulla (Hirsjärvi 1983, 57). Tilastokeskuksen käyttämä määritelmä ottaa huomioon myös yrityksen roolin koulutuksen mahdollistajana:

”henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan yrityksen kokonaan tai osittain kustantamaa koulutusta, joka on toteutettu kursseina tai muina koulutusmuotoina.” (CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus 2012)

Pohjanpään, Niemen ja Ruuskasen (2008, 159) määritelmä ottaa kantaa myös koulutuksen järjestämiskysymyksiin. Henkilöstökoulutukseksi lasketaan heidän mukaansa sellainen koulutus, joka tapahtuu työaikana ja työnantajan omissa tiloissa. Tässä tutkimuksessa keskityn kurssimuotoisen henkilöstökoulutuksen tarkasteluun, jättäen tarkastelun ulkopuolelle muut kehittämismuodot, joita ovat mm. ohjattu opiskelu työn ohessa, työkierto, mentorointi sekä erilaiset konferenssit ja luennot (CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus 2012).

Vaikka määrittelin perehdyttämisen kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, joka sisältää kaiken siihen liittyvän toiminnan perehdytyskaaren aikana, tutkimuksen kannalta on olennaisempaa tietoa siitä, miten työtehtävistä irrallaan järjestettävällä koulutuksella voidaan saada vaikutuksia aikaan. Työssä oppimiseen verrattuna perinteinen henkilöstökoulutus edustaa formaalimpaa oppimistilannetta. Työssä oppimisella tarkoitetaan työn ohessa tapahtuvaa oppimista, joka on luonteeltaan informaalia ja satunnaista. Se on siis vahvasti kytköksissä työn tekemiseen ja siihen kontekstiin,

jossa työtä tehdään. Lisäksi työssä oppiminen perustuu aiemmin hankitulle (työ)kokemukselle. (Collin 2007, 133.) Perehdytystyön tarkoituksena on ennen kaikkea työntekijän tutustuttaminen työtehtäviin niin, että hän kykenee suoriutumaan niistä ajan mittaan itsenäisesti, jolloin työssä oppimisen merkitysikin korostuu. Teoriatasolla työssä oppiminen usein erotetaan koulutuksessa tapahtuvasta oppimisesta (Collin 2007, 133; Poikela 2005, 27), kun taas Hytönen (2007, 197) liittää ne yhteen käytännön henkilöstön kehittämistyössä.

Koulutuksina järjestetyllä henkilöstön kehittämisellä on myös omat puutteensa ja rajoituksensa. Henkilöstökoulutusten yleinen ongelma näyttäisi olevan se, että ne yhä edelleen perustuvat koulumaiseen oppimisen malliin, jossa opettaja asetetaan keskiöön ja oppija nähdään passiivisena tiedon vastaanottajana. Lisäksi koulutus järjestetään usein irrallaan työympäristöstä, jonka vuoksi opitun soveltaminen työhön voi jäädä vähäiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 218; Viitala 2004, 204.) Henkilöstökoulutuksessa aika on yleensä rajallinen ja tietopainotteisuutensa vuoksi ne sisältävät usein paljon asiaa lyhyessä ajassa. Yksilö saattaa kokea tietotulvan ennemminkin ahdistava kuin omaa työtä helpottavana tekijänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 218.) Tätä voidaan ehkäistä esimerkiksi pilkkomalla koulutuksia pienempiin osa-alueisiin.

Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta henkilöstön kehittämistyössä on pohjimmiltaan kyse muutoksen ohjaamisesta sekä yksilöiden ja työyhteisön oppimisen ja kehittymisen tukemisesta. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää oppimisprosessia ja muutokseen liittyviä lainalaisuuksia ja hyväksyä se tosiasia, että muutos ja oppiminen edellyttävät aina aikaa. (Hytönen 2007, 189.)

3. VAIKUTTAVA HENKILÖSTÖKOULUTUS

Yrity maailmassa mitään koulutusta ei järjestetä sen vuoksi, että se olisi mukavaa toimintaa. Taustalla vaikuttaa aina liiketoiminnallinen näkökulma, ja sen vuoksi koulutukseen käytettyjen panosten tuottavuutta, eli koulutuksen tuottamia hyötyjä ja vaikutuksia, on pystyttävä jollain tapaa todentamaan (Kirkpatrick 2006). Parhaassa tapauksessa tarkoituksenmukaisesti järjestetty koulutus hyödyttää sekä organisaatiota että koulutukseen osallistuvia yksilöitä. Se edellyttää Friskin (2008, 6) mukaan kuitenkin tiivistä yhteistyötä kouluttajien ja koulutukseen osallistuvien työyhteisöjen välillä.

Investointi henkilöstökoulutukseen on sijoittamista tulevaisuuteen, johon liittyvät päätökset tehdään menneeseen suuntautuvan vaikuttavuuden arvioinnin perusteella. Olipa kyseessä siis henkilöstön kouluttaminen tai muu kehittämistoimi, systemaattisella vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan päästä lähemmäksi liiketoiminnalle asetettuja tehokkuusvaatimuksia. On hyvä myös huomata, että vaikuttavuus- ja arviointikysymykset ovat aina kiinteästi kytköksissä siihen kontekstiin, jossa koulutus tapahtuu. Tästä johtuen, vaikutuksia ei voida erottaa niiden luonnollisesta ilmenemisympäristöstään.

Pyrin seuraavaksi avaamaan tämän tutkimuksen kannalta keskeisten termien kompleksisuutta ja yhteyksiä toisiinsa. Tavoitteena on lopulta tuoda näkyväksi oma ymmärrykseni asiasta.

3.1 Aiempaa tutkimusta

Tutkimuksia henkilöstökoulutuksen vaikuttavuudesta ovat Suomessa tehneet mm. Vaherva (1983), Lahti-Kotilainen (1992), Kantanen (1996), Lindroth (1993) Meriläinen (2005) sekä Lemminkäinen (2010). Koulutuksen vaikuttavuus näyttää olevan suhteellisen suosittu aihe myös pro gradu -tutkielmien joukossa. Esimerkiksi Nummela (2010) on omassa pro gradu -työssään tutkinut perehdytysprosessin

vaikuttavuutta Donald Kirkpatrickin (1998) mallin mukaisesti. Kyseistä mallia tulen hyödyntämään myös omassa tutkimuksessani sovellettavin osin.

Tähän olen poiminut oman työni kannalta olennaisimpia tutkimuksia. Mikään niistä ei suoranaisesti ole tutkimusasetelmani kanssa identtinen, mutta niistä löytyy tiettyjä samankaltaisuuksia sekä merkittäviä löydöksiä. Tämä konkretisoi sitä, kuinka monitahoinen ilmiö koulutuksen vaikuttavuus on.

Uolevi Kantasen (1996) väitöstutkimus tarkasteli henkilöstökoulutuksen vaikutuksia organisaation näkökulmasta. Hän painotti tutkimuksessaan erityisesti koulutuksen taloudellisuutta ja sen avulla organisaatiolle saatavaa taloudellista hyötyä. Lisäksi tutkimuksen avulla kartoitettiin suomalaisen henkilöstökoulutuksen menestystekijöitä, joiden pohjalta Kantanen kehitti seitsemän menestystekijän vaikuttavuusindeksin. Tällaisiksi tuloksellisen henkilöstökoulutuksen vaikuttavuustekijöiksi nousivat koulutuksen liittyminen organisaation toimintaan ja johtamiseen, koulutukseen osallistuvan henkilöstön omaehtoisuus ja motivoituneisuus, koulutustulosten seuranta, esimiesten tuki, koulutuksen laatu, oppien hyödyntäminen työssä sekä oppimateriaalit.

Matti Meriläinen (2005) on tutkinut henkilöstökoulutuksen vaikuttavuutta opettajille suunnatussa kehittämishankkeessa. Siinä ammatilliset opettajat ja sidosryhmät arvioivat yhteistyöhankkeen merkitystä työkäyttämisen muutoksessa omien kokemustensa kautta. Vaikuttavuutta tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti eri tasojen sekä tavoitteiden kautta. Tutkimuksen mukaan koulutuksen tai kehittämishankkeen vaikuttavuus edellyttää eri osapuolten vahvaa sitouttamista ja sitoutumista. Mitä sitoutuneempia osallistujat olivat, sitä useammalla tavoitealueella he myös uskoivat hankkeen vaikuttavuuteen.

Helena Lemminkäisen (2010) väitöstutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli lyhytkestoisen viestintäkoulutuksen vaikutusten arvioiminen työyhteisössä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten yrityksille suunnattuja viestintäkoulutuksia tulisi suunnitella ja toteuttaa, jotta niiden avulla voitaisiin kehittää työyhteisöjen viestintäosaamista. Aineisto koostui mm. osallistujien antamista kurssipalautteista

sekä viivästetyistä haastatteluista, joilla saatiin esiin muissakin vastaavissa tutkimuksissa todettu ongelma: Hyvän palautteen saava koulutustapahtuma ei usein lopulta johda yhteisö- tai edes yksilötason osaamisen kehittymiseen. Tulosten perusteella lyhyilläkin koulutuksilla voidaan kuitenkin saada muutosta aikaan, mutta vain, jos ne on suunniteltu prosessimaisiksi kokonaisuuksiksi ja niillä on vahva yhteys osallistujien omaan työhön.

Kennedy ja Berger (1994, Kjelinin & Kuusiston 2003, 219–220 mukaan) ovat tutkimuksessaan löytäneet tiettyjä hyvän koulutuksena järjestettävän perehdytyksen piirteitä, joita ovat mm. ennalta mietityt tavoitteet ja arviointitavat, koulutuksen yrityksen tarkoitusta ja strategiaa tukeva vaikutus sekä koulutuksen linkittyminen muihin perehdytystoimiin mielekkäällä tavalla. Tutkimus osoitti myös, kuinka tärkeää on, että jokainen perehdytykseen osallistuva työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana organisaatiota sekä koulutukselle asetetut tavoitteet. Koulutuksen olisi hyvä olla vain yksi tietokanavista, jolloin siellä käsiteltävää informaatiota voidaan rajata.

Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuutta tutkittaessa tarkastelussa ovat useimmiten olleet koulutukseen osallistuneiden kokemukset tai vaihtoehtoisesti koulutuskokonaisuuden sisältöön ja laatuun liittyvät tekijät. Edellä esiteltyjen tutkimusten mukaan vaikuttavuustarkastelussa korostuu suunnittelun merkitys ja tavoitteiden selkeys. Koulutuksella saadaan todennäköisemmin aikaan vaikutuksia, kun sille on ennalta asetettu selkeät, arvioitavissa olevat tavoitteet ja ne ovat kaikkien osapuolten tiedossa.

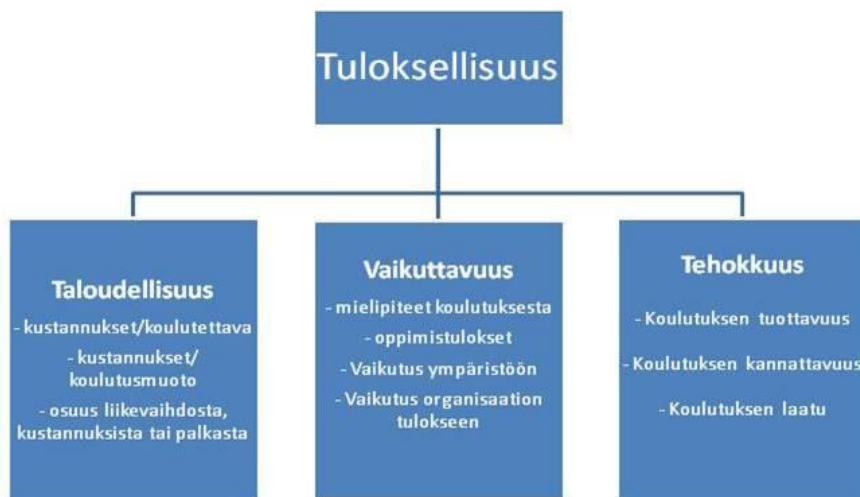
3.2 Näkökulma vaikuttavuuteen

Vaikuttava henkilöstökoulutus on tavoitteellista ja yrityksen strategisia linjauksia tukevaa toimintaa, jolla pyritään työn tuottavuuden parantamiseen toiminnan muutoksen kautta. Vaikuttavuus viittaa usein useimmiten taloudelliseen, rahassa mitattavissa olevaan hyötyyn (Raivola ym. 2000, 13–14). Kasvatustieteellinen eli koulutuksellinen lähestymistapa poikkeaa hieman tästä perinteisestä mallista. Voidaan ajatella, että henkilöstökoulutuksella on paljon muutakin kuin taloudellista

vaikuttavuutta. Tässä tutkimuksessa käsitettä lähestytään siitä näkökulmasta, että koulutuksen taloudelliset vaikutukset syntyvät yksilöiden oppimisen ja sen seurauksena tapahtuvien muutosten kautta. Keskiössä on siis ihmisten toiminta sekä subjektiiviset kokemukset koulutuksen vaikutuksista.

Vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus, laatu, tuottavuus, tuloksellisuus ja kannattavuus ovat kaikki koulutuksen vaikuttavuuskeskustelussa käytössä olevia käsitteitä, mutta niiden käytössä on kuitenkin selkeitä painotuseroja eri tieteenalojen välillä. Ne ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan, ja saattavatkin helposti sekoittua keskenään, jos selkeää erottelua niiden välillä ei tehdä. Käyttöön valittu käsite viestii sitä käyttävän tahon arvoista sekä toiminnan tavoitteista ja painopisteistä. Käsittemäärittelyiden kautta voidaan itse asiassa tehdä päätelmiä koko organisaation toiminnan tarkoituksesta: onko toimintafilosofian perustana esimerkiksi taloudellisen hyödyn vai yksilöllisen kehityksen takaaminen? (Raivola ym. 2000, 11.)

Koska liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuloksen tekeminen, nousee tuloksellisuus kattokäsitteeksi yritysmaailmassa. Tällöin koulutuksen vaikuttavuus voidaan esittää tuloksellisuuden yhtenä osa-alueena seuraavan kaavion mukaisesti.



Kuvio 1. Koulutuksen tuloksellisuuden osatekijät (Peltonen, Laitinen & Juuti 1992, 14)

Peltonen, Laitinen ja Juuti (1992, 17–22) esittävät, että koulutuksen avulla edesautetaan yrityksen tuloksentekoa kuviossa 1 esiteltyjen osatekijöiden kautta. Koulutuksen *taloudellisuutta* mitatessa koulutuskustannuksia verrataan tiettyihin liiketoiminnan peruslukuihin, joita voivat olla esimerkiksi koulutettavien palkkakustannukset, matka- ja majoituskulut, erilaiset tiloihin ja materiaaleihin liittyvät kulut sekä suunnittelusta ja kouluttajien palkkauksesta aiheutuvat kustannukset. Tarkastellaan siis sitä, mistä koulutuskustannukset syntyvät.

Koulutuksen *tehokkuuden* tarkastelu keskittyy kannattavuus-, tuottavuus- ja laatuksymyksiin, joita jokaista on mitattava erikseen. Näiden mittaamiseen Peltonen ym. antavat selkeät kaaviot. Tuottavuus saadaan selville tuotos/panos -vertailulla, kun taas kannattavuutta mitataan koulutuksen tuottamien tulojen suhteella aiheutuneisiin kustannuksiin. Laatuä määriteltäessä otetaan huomioon ne koulutuksen ominaisuudet, joilla kyseinen koulutus täyttää sille asetetut tavoitteet. Tällaisiksi laadun osatekijöiksi kirjoittajat listaavat mm. koulutustarpeiden tunnistamisen, kouluttajien osaamisen, oppimateriaalien ja opetusmenetelmien käytön sekä opetuspaikan ominaisuudet. Laatu perustuu vahvasti subjektiiviseen kokemukseen, jonka vuoksi se on näistä kolmesta vaikeimmin mitattavissa oleva määre. Silti yksi sen olennaisin kriteeri on tasalaatuisuus, jota myös tutkimuksen kohteena oleva perehdytyskoulutuskin tavoittelee – jokainen osallistujalle tarjotaan samanlaiset lähtökohdat työssä suoriutumiseen (mt. 22).

Tutkimuksessa tulen puhumaan koulutuksen *vaikuttavuudesta*. Se on Peltosen ym. (1992, 16) mukaan osa isompaa kokonaisuutta, jolla tavoitellaan koulutuksen avulla tapahtuvaa muutosta. Heidän mukaansa vaikuttavuutta voidaan lähestyä mielipiteiden, oppimistulosten ja ympäristövaikutusten kautta. Myös koulutuksen vaikutuksia organisaation tulokseen voidaan tutkia.

Koulutuksen vaikuttavuus tarkoittaa yleisesti määriteltynä yksilön ja yhteisön oppimisen tuloksena syntyvää yksilöllistä tai yhteisöllistä merkitystä eli kokemusta opitun tarkoituksenmukaisuudesta, käyttöön sopivuudesta sekä hyödyllisyydestä. Se voidaan nähdä koulutuksen positiivisena onnistumisena ja sen tavoitteiden sekä tarkoitusten täyttymisenä. Voidaan siis olettaa, että toiminta on ollut sitä

kannattavampaa, mitä paremmin toiminnan vaikutukset ovat ennalta asetettujen tavoitteiden mukaiset ja mitä paremmin nämä vaikutukset koetaan mielekkäiksi. (Raivola ym. 2000, 12; Hölttä 1991, 57.)

Koulutuksen vaikuttavuus voidaan nähdä myös tiedon jalostusarvon luomisena, eli kykynä hyödyntää opittua työssä (Huuskonen 2001, 183). Tätä tukee Friskin (2008) esittämä ajatus siitä, että vaikuttavuus ei ole vielä seurausta koulutuksesta, vaan syntyy vasta työntekijän toiminnan kautta. Koulutus on siis väline, jonka avulla vaikutetaan jonkin muun toiminnan sujuvuuteen, kuten Nurmi ja Kontiainen (2000, 32) sen muotoilevat. Heidän mukaansa koulutus on tällöin sitä vaikuttavampaa, mitä enemmän sillä nähdään olevan tällaista ns. epäsuoraa vaikutusta. Myös Raivola ym. (2000, 12) viittaavat vaikuttavuudella tällaisiin välillisiin tuloksiin.

Hietala (1997, 4) puhuu vaikuttavuudesta suuntana, johon aina tietoisesti pyritään. Siihen kiteytyy ajatus vaikuttavuudesta muutoksena. Vaikuttava koulutus muokkaa olemassa olevia toimintamalleja ja käytänteitä aiheuttaen muutoksen yksilöiden ja yhteisöjen toiminnassa. Muutosta voidaan verrata tilanteeseen, jossa koulutusta ei ole järjestetty tai vastaavasti tilanteeseen, jossa sitä ei ole ollenkaan hyödynnetty (mt. 10). Organisatorisissa henkilöstökoulutuksissa tavoitellaan yleensä sellaista oppimista, joka muuttaa osallistujien toimintamalleja sekä työkäyttäytymistä. Kantanen (1996, 40) korostaa, että oman haasteensa haluttuun lopputulokseen tuovat lisäksi opiskelijoiden lähtötaso, yleinen suhtautuminen koulutukseen, opetettava aines, kouluttajan valmiudet sekä työympäristön olosuhteet.

Vaikuttavuutta voidaan tarkastella monella eri tasolla. Yleisesti koulutuksen vaikuttavuus voidaan jakaa vaikutuksiin yksilö-, yhteisö- sekä yhteiskuntatasolla (mikro-, meso- ja makrotasolla). Henkilöstökoulutuksen kontekstissa tämä tarkoittaa jakoa yksilön omassa oppimisessa, organisaatiossa ja yhteiskunnan tasolla tapahtuneisiin muutoksiin. (Meriläinen 2005, 47.) Vaikuttavuuden tasot ovat osittain päällekkäisiä ja toisistaan erottamattomissa olevia. Tästä syystä tutkimuksen rajaaminen vain tiettyyn näkökulmaan voi olla ongelmallista.

3.3 Vaikuttavuuden arvioinnin mallintaminen

Tehokkuusvaatimukset ja tuloksellisuuden osoittaminen asettavat yhä enemmän paineita koulutusinvestoinneille. Tästä syystä myös arviointi on kiinteä ja erottamaton osa koulutuksen vaikuttavuustarkastelua. Kehittämistyön kannalta se antaa elintärkeää tietoa siitä, onko tietty koulutus, ohjelma tai interventio saanut aikaan halutunlaisia vaikutuksia. Vain toimintaa arvioimalla voidaan perustellusti osoittaa koulutuksen merkityksellisyys osana liiketoiminnan edistämistä. Lisäksi arviointi sisältää aina myös tulevaisuusaspektin: saatujen tulosten pohjalta voidaan tehdä päätelmiä siitä, millaisiin toimiin on ryhdyttävä, jotta arvioinnin kohteena oleva koulutus olisi vaikuttavaa jatkossakin. (Kirkpatrick 1998, 16–17.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa on oleellista kysymys siitä, minkä vaikuttavuutta mihin arvioidaan. Lisäksi on tärkeää määritellä kuka tietoa käyttää, joka vaikuttaa taas siihen millaista tietoa on tarpeen kerätä. Ennen arviointiprosessin aloittamista on syytä myös miettiä mihin arvioinnilla pyritään; käytetäänkö evaluaatiota esimerkiksi kehittämisen, rankaisemisen vai ymmärryksen lisäämisen tukena. (Kajanto 1995, 9; Mäkitalo 2008, 113) Koulutuksen arviointi on siis hyvin tavoitteellista toimintaa edellyttäen arvioinnin tekijältä suunnitelmallisuutta. Steven Arnoff (1987) korostaa lisäksi koulutuksen arvioinnin prosessimaista luonnetta. Se on jatkuvaa ja systemaattista toimintaa, jonka avulla kartoitetaan, kerätään ja analysoidaan tietoa sitä tarvitseville. Tässä tutkimuksessa perehdytyskoulutuksen vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään toiminnan kehittämiseen ja sen edistämiseen. Parhaassa tapauksessa tulokset ovat tukemassa myös tulevaisuuden päätöksentekoa.

Yksinkertaistettuna arviointi on systemaattinen laadun parantamisen ja koulutuksen kehittämisen väline, jonka tarkoituksena on tuottaa arvoihin perustuvaa informaatiota tutkittavasta ilmiöstä (esim. Laukkanen 1995, 315; Patton 1981, 18). Raivola (1995, 21; 27) näkee arvioinnin itsereflektiivisenä toimintana ja erottamattomana osana sitä todellisuutta, jota se tutkii. Pohjimmiltaan arvioinnissa on siis aina kyse ihmisten arvostuksista ja niiden paljastamisesta. Lisäksi Raivola (mt. 22) korostaa, että useimmiten evaluaatio myös sisältää jonkin asteista vertailua kahden toisistaan

erillään olevan toiminnan, esimerkiksi asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välillä. Arvo- ja kontekstisidonnaisuus tukevat tapaustutkimuksellista lähestymistapaa hyvin.

Lähestymiskulma arviointiin on vaihdellut aikojen saatossa jonkin verran, riippuen siitä keskittykö arviointitoiminta esimerkiksi tiukasti tulosten tarkasteluun tavoitteiden näkökulmasta vai kokonaisvaltaisemmin koko prosessin evaluointiin. Erilaisia lähestymistapoja yhdistää arvioinnin liittäminen arvoihin ja pyrkimys käytännöllisyyteen. Tavoiteajattelu on ollut eräs keskeisimmistä näkökulmista koulutuksen vaikuttavuustutkimuksissa 1980-luvulta lähtien. Tällöin arviointityössä keskitytään vahvasti ennalta määriteltujen tavoitteiden tarkasteluun. (Raivola 1995, 22; 31–34.)

Arvioinnin tavoiteohjautuneisuus on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Kriitikkojen mukaan tavoitearviointia tekevä tutkija ulkoistaa itsensä tutkittavasta kohteesta ottamatta kantaa arvokeskusteluihin, jotka nimenomaan ovat arvioinnin yksi perusoletuksista (ks. esim. Laukkanen 1995, 315; Patton 1981, 18). Toinen yleisin kritiikki kohdistuu arvioijan kapeakatseisuuteen. Pelkkien tuotosten tarkastelu ei aina kerro koko totuutta vaikuttavuudesta. Entä jos koulutus tuottaa jotain muuta, tavoitteiden ulkopuolista oppimista? Onko vaikuttavuus silloin ollut huonoa? Koulutus usein tuottaa oppimistuloksia vaikka koulutukselle asetetut tavoitteet eivät täysin toteutuisikaan. (Hietala 1997, 4–5.) Silloin Raivolan ym. (2000, 12) mukaan on tehty asiat oikein, mutta ei oikeita asioita. Tämä voi heidän mielestään johtua siitä, että tavoitteet oli alun perin huonosti määriteltä. Voi myös olla, että eri toimijoilla (esimies, henkilöstöammattilainen, koulutettava) voi olla erilaisia odotuksia ja käsityksiä koulutukseen liittyen, jonka vuoksi sen vaikuttavuutta tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Siksi onkin tärkeää pohtia myös sitä, kenen tavoitteista on kysymys, miten ne on esitetty ja ovatko ne tarkoituksenmukaisesti asetettu. Vaikuttavuutta organisaatiotasolla määriteltäessä on hyvä ottaa huomioon myös eri ryhmien näkemykset. Vertailemalla niitä, voidaan saada realistinen käsitys siitä, mitä henkilöstökoulutuksilla kannattaa tavoitella. (ks. Meriläinen 2005, 51.)

Koulutuksen arviointia vaikeuttaa myös se, että vaikutukset näkyvät usein viiveellä, jonka vuoksi on lähes mahdotonta yksiselitteisesti osoittaa, mikä muutos on ollut pelkästään koulutuksen ansiota. Vaikka yksilö saisikin koulutuksessa uutta tietoa ja osaamista, muutoksen toteutuminen käytännössä voi kestää jopa vuosia. (Frisk 2008, 41.) Käytännön arviointityön tueksi on kehitelty erilaisia malleja, joista seuraavaksi esittelen omassa tutkimuksessani sovellettavaa Kirkpatrickin (1998) vaikuttavuusjärjestelmää. Muita samantyyllisiä arviointimalleja ovat kehitelleet mm. Brinkerhoff (1991) sekä Dana ja James Robinson (1989).

3.3.1 Kirkpatrickin neljän tason vaikuttavuuden arviointi

Donald Kirkpatrickin vuonna 1959 kehittänyt neljän tason vaikuttavuusjärjestelmä on aikojen saatossa saavuttanut keskeisen aseman koulutustulosten arvioinnin mallintamisessa. Kyseinen malli on yleisesti käytössä erityisesti työelämän henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden mittaamisessa. Sen avulla voidaan tarkastella koulutuksen tuottamia vaikutuksia ottamatta kantaa opetustapaan tai yksilöllisiin oppimisprosesseihin. Se on merkittävä myös siksi, että useat uudemmat arviointimallit pohjautuvat tälle lähestymistavalle. (Frisk 2008, 7; Kirkpatrick 1998; Levander & Ruohisto 2008, 10; Vaherva 1995, 182.)

Tämä klassikoksikin luonnehdittu neljän vaiheen malli pitää sisällään seuraavat tarkastelutasot (mukaellen Frisk 2008):

1. Reaktion arviointi (Reaction),
2. Oppimisen arviointi (Learning),
3. Käyttäytymisen arviointi (Behavior)
4. Tulosten ja vaikutusten arviointi (Results)

Reaktioiden arviointi

On helppoa arvioida koulutuksen aiheuttamia välittömiä reaktioita (taso 1). Ne saadaan selville osallistujilta suoraan kysymällä esimerkiksi kirjallisen kurssipalautteen muodossa. Tällaista arviointia tulisikin tehdä jokaisen

koulutustilanteen jälkeen, jotta saataisiin selville osallistuneiden tyytyväisyys sekä mielipiteet koulutuksen hyödyllisyydestä. Itse asiassa reaktioiden mittaamisessa ei useinkaan ole ongelmia organisaatioissa, koska tämän tyyppistä tietoa kerätään varsin tehokkaasti erilaisista koulutustilaisuuksista. Ongelma piilee Friskin (2008, 8) mukaan siinä, että tämä on liian usein taso, jolle henkilöstökoulutusten arvioinnissa jäädytään. Kokonaisvaltaisen arvioinnin ja kehittämisen kannalta koulutuksen arviointia tulisi kuitenkin tehdä laajemmassa mittakaavassa.

Oppimisen arviointi

Reaktioiden arvioinnista ei voida tehdä kovinkaan luotettavia johtopäätöksiä oppimisprosessin luonteesta. Siksi oppimisen arviointi (taso 2) kohdistuu koulutukseen osallistumisen seurauksena tapahtuneeseen tiedon lisääntymiseen, taitojen kehittymiseen sekä asenteiden muutokseen. Oppimisen arvioinnissa olennaista on Kirkpatrickin (1998, 41–47) mukaan tavoitteiden yksityiskohtainen määrittely, joiden pohjalta tietotason mittaamista voidaan tehdä esimerkiksi ennen ja jälkeen -asetelmalla. Koulutuksen jälkeen opitun arvioiminen on kuitenkin melko lyhytkantoista, eikä sillä saada luotettavaa tietoa muutoksen pysyvyydestä. Näin ollen tämäkään taso ei anna riittävään syvällistä aineistoa koulutuksen vaikuttavuuden tarkasteluun.

Käyttäytymisen arviointi

Kirkpatrickin (1998, 20) mukaan oppimista ei ole tapahtunut, ellei käyttäytymisessä ole nähtävissä muutosta. Koulutukseen osallistuneiden tulisi kyetä soveltamaan oppimaansa käytännön työympäristössä. Tällöin arvioidaan koulutuksen ansiosta tapahtunutta käyttäytymisen muutosta (taso 3), josta Frisk (2008) puhuu toiminnan muutoksena. Käyttäytymisen muutos edellyttää, että koulutus on saanut aikaan muutosta toiminnassa ja työsuorituksissa työpaikalla. Oppimisen ilmenemiseen käyttäytymisenä vaikuttavat koulutuksen lisäksi erityisesti tekijät työympäristössä. Toiminnan muutoksen arviointi voi Friskin (2008, 29) mukaan pohjautua joko koulutettujen omaan kokemukseen tai esimerkiksi esimiesten tekemiin havaintoihin.

Arvioinnin luotettavuuden kannalta Frisk (mt.) kehottaakin yhdistelemään sekä itsearviointia että ulkopuolista havaintoa.

Esimiehen rooli toiminnan muutoksessa on keskeinen. Erityisesti opittujen asioiden käyttöönottoon esimiehellä (sekä koko työyhteisöllä) voi olla joko ehkäisevä tai edistävä vaikutus. Vaikuttavan koulutuksen edellytyksenä on esimiesten sitoutuminen koulutuksen tavoitteisiin ja ymmärrys sen merkityksestä osana liiketoimintaa. Tärkeää on myös se, että he pitävät koulutusta sisällöllisesti hyödyllisenä. Tässä keskeisenä apuvälineenä on johdon ja esimiesten välinen yhteistyö jo koulutusta suunniteltaessa. (Frisk 2008, 34–35.)

Tulosten ja vaikutusten arviointi

Kaiken henkilöstön kehittämistyön tulisi lopulta tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa. Näin ollen, myös henkilöstökoulutuksen perimmäisenä tavoitteena tulisi olla organisaation tuottavuuden parantaminen. Toisaalta, tavoiteltu tulos voi olla esimerkiksi laadun tai turvallisuuden parantuminen sekä kulujen pieneminen, mutta pohjimmiltaan niissä kaikissa on kyse nimenomaan tuottavuuden kasvusta. Ei siis riitä, että arviointi ylettyy vain mallin kolmannelle tasolle, vaan kuten Kirkpatrick (1998) korostaa, toimijoiden on kyettävä osoittamaan millaisia vaikutuksia työkäyttäytymisen muutoksella on ollut yritystoiminnan tulokseen (taso 4). Vasta tuloksia tällä tapaa arvioimalla saadaan selville henkilöstökoulutuksen perimmäinen hyöty. Kuten edellä (ks. kuvio 1) esittelemäni Peltosen, Laitisen ja Juutin (1992) kehittänyt kaavio osoittaa, tuloksellisuuden arviointi on kokonaisvaltaista päämäärien saavuttamisen arviointia, johon vaikuttavat useat eri osatekijät. Kirkpatrick (1998, 59) kuvaileekin tätä tasoa tärkeimmäksi ja kaikkein vaikeimmin saavutettavissa olevaksi.

Edellä mainitut neljä tasoa muodostavat yhdessä jatkumon, jossa eri arvioinnin tasot voidaan nähdä toisiaan täydentävinä osa-alueina. Kaikki mallin neljä vaihetta ovat yhtä tärkeitä ja eikä mitään evaluoinnin tasoa saa ohittaa tavoiteltaessa tasoja kolme ja neljä (Kirkpatrick 1998, 19). Reaktioita ja oppimista arvioidaan yleensä joko koulutuksen aikana tai heti sen jälkeen, kun taas kaksi viimeistä tasoa on

todennettavissa vasta, kun työntekijä on siirtynyt takaisin työtehtäviensä pariin. Mitä korkeammalle tasolle mallissa mennään, sitä haastavammaksi arviointi muodostuu, ja siksi koulutuksen tuottamien tulosten arviointi on useimmiten hyvin vaikeaa. Taloudelliseen tulokseen vaikuttavat niin monet eri tekijät, että on lähes mahdotonta sanoa, mikä on koulutuksen ansiota ja mikä seurausta muista vaikuttimista. Toisaalta on hyvä huomioida, että organisaation tulostavoitteet ovat aina suoriteperusteisia, jonka vuoksi niiden tarkastelu ei ota huomioon mahdollista työssä tapahtunutta muutosta, kehitystä tai oppimista. (Kirkpatrick 1998.)

Koulutuksen arviointi on sitä tehokkaampaa, mitä useammalle tasolle se voidaan ulottaa. On hyvä ymmärtää, että arviointiprosessi on kokonaisvaltaista ja monitasoista toimintaa, jossa otetaan huomioon koulutusohjelman eri vaiheet tarpeen arvioinnista aina toteutuneen koulutuksen tuotoksien arviointiin (ks. Kirkpatrick 1998, 15; Frisk 2008, 6). On syytä myös tarkastella koulutusvaikutusten kestoa. Paljon käydään keskustelua siitä, saavatko henkilöstökoulutukset aikaan vain näennäistä vaikuttavuutta työtehon noustessa hetkellisesti ja palaten takaisin samalle tasolle tietyn ajan jälkeen koulutuksen järjestämisestä. (ks. esim. Moilanen 2001, 50.) Tällaista koulutuksen tuomaa pitkäaikaisvaikuttavuutta voidaan arvioida Kirkpatrickin vaikuttavuusjärjestelmän kolmannen ja neljännen tason avulla. Tällöin puhutaan niin sanotusta viivästetystä arvioinnista (Kantanen 1996, 41). Käyttäytymisen muutosta ja tuloksia arvioidaan viivästetysti vasta sitten, kun koulutukseen osallistuneet ovat hetken aikaa olleet takaisin työnsä parissa.

Mallia voidaan kritisoida esimerkiksi sen suppean oppimiskäsityksen vuoksi, sillä siinä ei oteta kantaa yksilölliseen oppimisprosessiin, vaan oletetaan, että oppimista joko tapahtuu tai ei tapahdu. Malli pohjautuukin behavioristiseen ajatukseen oppimisesta käyttäytymisen muutoksena, jolloin oppija on passiivinen tiedon vastaanottaja. Tällöin kiinnostuksen kohteena eivät ole tekijät, jotka saavat aikaan oppimista. Tähän tutkimuskontekstiin malli kuitenkin sopii, sillä tarkoituksena ei ole paneutua yksilöllisiin oppimisprosesseihin. Jos vaikuttavuuden arviointi keskittyisi enemmän osallistujien yksilöllisiin ominaisuuksiin, mallin toimivuutta olisi syytä tarkastella kriittisemmin. (ks. Tynjälä 1999, 29–31.) Lisäksi Kirkpatrickin

vaikuttavuusjärjestelmän ylivaltaa on pidetty jopa sattuman kauppana; on sanottu, että mallin suosio johtuisi ennemminkin kontekstiin sopivien teorioiden ja arviointikäytänteiden puutteesta kuin sen ylivertaisuudesta (Holton 1996).

3.3.2 Vaikuttavuuden mitta tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa vaikuttavuutta lähestytään organisaation näkökulmasta tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta, jolloin pyrkimyksenä ei ole selvittää kaikki arviointiprosessin vaiheita. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä mahdollisuutta, että empiirisen aineiston avulla saadaan selville myös muita, tavoitteiden ulkopuolisia vaikutuksia. Tavoiteajattelun mukaisesti toiminta on vaikuttavaa, kun sen seurauksena on tapahtunut muutosta ja se tyydyttää organisaation ennalta asettamia tavoitteita. Rajaus on tietoinen valinta, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jätetyistä tekijöistä on tehtävä saatavilla olevaan tietoon perustuvia oletuksia. Keskiössä on kokemukset koulutuksen toimintaa tukevasta vaikutuksesta eli koulutuksen epäsuorista vaikutuksista.

Vaikuttavuuden tarkastelu tavoitteiden näkökulmasta on vain yksi osa koulutuksen vaikuttavuutta, mutta tähän kontekstiin valittu lähestymistapa sopii hyvin. Ensinnäkin, perehdytyskoulutukselle asetetut tavoitteet on tarpeeksi selkeästi määritelty, jotta niiden pohjalta on helppo arvioida toiminnan onnistumista. Lisäksi henkilöstökoulutuksen järjestämisen taustalla tulisi aina olla liiketoiminnallinen yhteys, joka edesauttaa toiminnan jatkuvuutta. Koulutuksille siis asetetaan tiettyjä tiukkojakin vaatimuksia, joita on jälkikäteen kyettävä todentamaan ja arvioimaan. Voidaan sanoa, että koulutus ei ole tehokasta, jos se ei ole tavoitteellista toimintaa. Henkilöstökoulutusten suunnittelu, organisointi ja tavoitteiden asettelu ovat olleet Kauppa oy ab:ssa työskentelevien henkilöstöammattilaisten vastuulla. Koulutustavoitteissa on siis kyse johdon asettamista tavoitteista, ja ne ovat tulleet esimiehille annettuina.

Arvioinnin tarkoituksena on selvittää keskitetyn perehdytyskoulutuksen vaikutuksia, toimivuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta. Tulen hyödyntämään Kirkpatrickin mallia perehdytyskoulutuksen arvioinnin viitekehyksenä soveltaen sitä omaan asetelmaani

sopivaksi. Mallista poiketen toiminnan muutos ei tässä tutkimusasetelmassa tarkoita pelkästään työntekijöiden käyttäytymisen muutosta, vaan siihen sisältyy ajatus tapahtuneesta muutoksesta myös esimiestasolla. Vaikuttavuutta pyrin havainnollistamaan johtopäätösten kautta, jolloin otan huomioon Kirkpatrickin mallin neljännen tason vaatimuksen pureutua liiketoiminnan ytimeen. Tämän tutkimuksen puitteissa en koe tarkoituksenmukaiseksi sitä, että lähtisin tyhjentyvästi esittämään perehdytyskoulutuksen vaikutuksia tuloksellisuuden näkökulmasta (ks. kuvio 1, s. 12). Jos perehdytyskoulutuksen mukaantulo on saanut aikaan positiivisia vaikutuksia asenteissa ja työkäyttäytymisessä, voidaan perustellusti olettaa, että sillä on vaikutusta myös yrityksen tuottavuuteen.

Käyttäytymisen muutoksen taustalla on aina yksilöllinen oppimisprosessi, johon vaikuttaa yksilön tieto- ja taitotaso sekä mm. motivaatio oppimiseen ja sen hyödyntämiseen omassa työssä. Sen vuoksi, tällaisella viivästetyllä arvioinnilla ei voida yksiselitteisesti osoittaa mikä on ollut perehdytyskoulutuksen yhteys mahdollisiin muutoksiin. Koulutuksen ja työkäyttäytymisen välisen syy-seuraus – suhteen osoittamisen sijaan pidän kokemusten tuottamaa tietoa relevanttina aineistona johtopäätösten tekemiselle. Tutkimuksessa vaikuttavuuden mittana on siis kokemus siitä, että perehdytyskoulutuksella on ollut toimintaa tukeva vaikutus.

Toiminnan muutosta voidaan yleensä arvioida noin 3–6 kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä (Frisk 2008, 29), mutta koska tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on perehdytysprosessiin sisältyvä lyhytkestoinen koulutus, voidaan olettaa, että toiminnan muutos on todennettavissa suhteellisen pian koulutusten jälkeen. Vertailukohteeksi ei tällöin muodostu yksittäisen työntekijän aiempi työkäyttäytyminen, vaan esimies tekee arvion suhteessa aiempiin perehdytystilanteisiin. Myös oman toiminnan muutosta esimies vertaa vanhaan toimintamalliin.

Tavoitteisiin pohjautuva vaikuttavuuden arviointi merkitsee tässä tutkimuksessa siis yhteen vedettynä sitä, että perehdytyskoulutuksen olisi pitänyt a) tukea esimiestyötä b) tehostaa työntekijöiden oppimisprosessia, jonka tulisi näkyä käytännön toiminnan muutoksena.

4. KOULUTUKSEEN OSALLISTUMINEN

Koulutukseen osallistumista tutkitaan yleensä osallistujan näkökulmasta – siinä tapauksessa, kun yksilö itse päättää osallistumisestaan. Tässä tutkimuksessa esimies tekee päätöksen koulutukseen hakeutumisesta, eli voidaan ajatella, että hän toimii sovellettavin osin samojen peruseriaatteiden mukaan kuin kuka tahansa koulutukseen osallistumista harkitseva yksilö. Tästä syystä esittelen seuraavaksi keskeisiä tutkimuksia koulutukseen osallistumisesta ja tuon esiin niiden löydöksiä osallistumiseen yhteydessä olevista tekijöistä.

4.1 Päätös osallistumisesta

Esimiesten näkökulmasta koulutukseen osallistumista voidaan edistää erilaisin keinoin. Kantanen (1996, 45) toteaa väitöskirjassaan, että ensinnäkin koulutuksen on oltava esimiesten hyväksymää ja tukemaa, muutoin koulutuksella ei saada halutunlaista muutosta aikaan riippumatta koulutuksen sisällöllisistä tekijöistä. Myös Frisk (2008, 35) korostaa, että vaikuttavan koulutuksen edellytys on esimiehen sitoutuminen sen tavoitteisiin. Esimiehen on myös tiedettävä, millaisia asioita työntekijät ovat koulutuksessa oppimassa. Yksittäinen työntekijä arvioi koulutuksen hyötyjä aina omista lähtökohdistaan käsin, kun taas esimies liiketoiminnan ja kokonaisuuden näkökulmasta. Esimies myös näkee koulutuksen vaikutukset vasta käytännössä ja tekee päätelmiä sen tehokkuudesta havaintojensa perusteella.

Tutkimuksia koulutukseen osallistumisesta ja osallistumisen esteistä on tehty useita. Osallistumiseen yhteydessä olevat tekijät liittyvät tiivistetysti ajankäyttöön, organisaatiokulttuuriin, motivaatioon ja asenteisiin sekä esimieheen. (ks. Cross 1981; Farr & Middlebrooks 1990; Manninen, Mannisenmäki, Luukannel & Riihilä 2003, 6–12). Esimerkiksi Cross (1981, 125) korostaa, että asenteet kouluttautumista kohtaan perustuvat usein aiempiin koulukokemuksiin, jonka vuoksi omalla huonolla kokemuksella voi olla kauaskantoisia seurauksia kouluttautumisen suhteen.

Suomessa koulutukseen osallistumista tutkii mm. Tilastokeskus, jonka teettämä aikuiskoulutustutkimusta on toteutettu jo vuodesta 1980 lähtien (Pohjanpää, Niemi & Ruuskanen 2008). Siinä kerätään tietoa suomalaiselta aikuisväestöltä koulutukseen osallistumiseen, oppimiseen ja osaamiseen liittyen. Myös osallistumisen esteet ovat olleet yhtenä mielenkiinnon kohteena. Aikuiskoulutustutkimuksessa koulutukseksi laskettiin sellainen opiskelu, joka oli kestoltaan vähintään kuusi tuntia. Toiminnan piti olla erikseen organisoitu kokonaisuus, jonka järjestelyistä koulutuksen tuottaja tai organisoija oli vastuussa. Sen lisäksi koulutukseksi luettavalla toiminnalla tuli olla ennalta laadittu opetusohjelma ja toiminnan tavoitteena oppimisen aikaansaaminen. Työnantajan työpaikalla tai omissa koulutustiloissa järjestämä koulutus laskettiin tutkimuksessa yhdeksi koulutusmuodoksi. (Pohjanpää, Niemi & Ruuskanen 2008, 157–158.)

Aikuiskoulutustutkimuksen mukaan selvästi yleisin syy osallistua koulutukseen oli työtehtävien parempi hallitseminen (Pohjanpää, Niemi & Ruuskanen 2008, 117). Toiseksi yleiseksi syyksi nousi halu tietojen ja taitojen kehittämiseen itselle mielenkiintoisesta aiheesta. Tämä liittyy olennaisesti siihen, että koulutuksella uskotaan olevan jotain konkreettista hyötyä työssä suoriutumiseen tai esimerkiksi palkkauksen suhteen. Esimiesten on siis uskottava, että perehdytyskoulutus tuo lisäarvoa käytännön perehdytystyöhön (Farr & Middlebrooks 1990, 195). Usko opitun hyödyntämiseen lisää Crossin (1981, 85) mukaan osallistumisaktiivisuutta merkittävästi.

Päätös koulutukseen osallistumisesta on aina yksilöllinen päätöksentekoprosessi, mutta Farr ja Middlebrooks (1990, 196) huomauttavat, ettei sitä tehdä tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat monet yksilölliset ja organisatoriset tekijät. Esimerkiksi työympäristö, aiemmat kokemukset sekä odotukset tulevasta koulutuksesta vaikuttavat merkittävästi yksilön tekemiin valintoihin. Lisäksi esimies arvioi koulutusta myös liiketoiminnan sekä tulostavoitteiden näkökulmasta. Sen vuoksi esimiehen on uskottava koulutukseen ”tuhlatun” ajan maksavansa itsensä takaisin jälkikäteen.

Uskolla koulutuksen hyödyllisyydestä on yhteys myös koulutuksen siirtovaikutuksen vahvuuteen. On yleisessä tiedossa, että henkilöstökoulutuksessa opittu ei kovin

helposti siirry käytännön työhön. Esimerkiksi Gielenin (1995) väitöstutkimuksen mukaan vain kolmasosa opitusta siirtyy koulutettujen mukana osaksi omia työtehtäviä (ks. Varila 1999, 93). Goldstein (1989) esittää, että organisaatiossa mahdollisuudet siirtovaikutuksen onnistumiselle ovat sitä paremmat, mitä enemmän koulutusohjelmaan luotetaan. Näin ollen, ei ole yhdentekevää millaisia ajatuksia koulutus eri toimijoissa herättää.

Mannisen, Mannisenmäen, Luukanteleen sekä Riihilän (2003) tutkimus lähestyy koulutukseen osallistumista mielikuvien kautta. Tutkimus osoitti, että yksilöllisillä mielikuvilla on vaikutusta siihen, miten kouluttautumiseen yleisesti suhtaudutaan ja miten koulutuksiin hakeudutaan. Mielikuvat aikuiskoulutuksesta ja sitä kautta myös osallistumisaktiivisuus näyttäisi olevan sitä parempia, mitä korkeampi yksilön oma koulutustausta on. Korkeasti koulutetut suhtautuvat tutkimuksen perusteella myönteisemmin kaikenlaista koulutusta kohtaan ja näin ollen myös hakeutuvat koulutuksiin helpommin.

Mielikuvan he (mt. 14–15) määrittivät tutkimuksessaan yksilölliseksi todellisuuden heijastumaksi, jonka syntyyn ajatukset, käsitykset, havainnot sekä uskomukset vaikuttavat. Täten mielikuvat sisältävät sekä tunteisiin että tietoon liittyviä aineksia, jotka voivat olla joko nopeasti vaihtuvia tai suhteellisen pysyviä osa-alueita. Myös tilannetekijöillä on suuri merkitys mielikuvien syntyyn. Mielikuvien suhteellisen pysyviä ainesosia ovat tutkijoiden mukaan mm. arvot ja asenteet. Yksilön asenteet kertovat sen, kuinka hän ympäröivään todellisuuteen (esim. työyhteisö, työ, koulutus) suhtautuu.

Peltosen ja Ruohotien (1992, 39) määritelmän mukaisesti asenne on pysyvä ja hitaasti muutettavissa oleva yksilöllinen taipumus ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Pysyvyys on asenteiden ominaisuus, joka erottaa ne motivaatiosta (Klausmeier & Goodwin 1975, 375). Asenteet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka yksilö arvioi ja käsittelee ympärillään tapahtuvia asioita. Ne selittävät mm. sen, miksi arvostamme tiettyjä asioita samalla kun väheksymme toisia. Asenteiden voimakkuus ja laatu ovat yhteydessä kokemuksiin. Jos yksilö on kokenut onnistumisen tunteita esimerkiksi

koulua käydessään, hän mitä luultavimmin asennoituu kouluttautumiseen positiivisesti jatkossakin. (Peltonen & Ruohotie 1992, 39.)

On hyvä huomioida, että asenteetkin ovat oppimisen tulos, ja ne opitaan usein tiedostamattomien tilanteiden kautta. Yksilö voi pyrkiä muokkaamaan omaksuttuja asenteitaan, mutta se vaatii omien asenteiden tiedostamista ja määrätietoista työtä. Jos asenne tiettyä asiaa tai ilmiötä kohtaan on negatiivinen, sitä pyritään enemmän tai vähemmän tietoisesti välttelemään. (Klausmeier & Goodwin 1975, 375.)

Tutkimusten mukaan yksilön käyttäytymistä ei voida selittää pelkästään asenteiden kautta. Todelliseen ulkoiseen käyttäytymiseen vaikuttavat lisäksi mm. kilpailevat motiivit, sosiaalisesti hyväksytyt normit ja arvot, tottumukset sekä ympäristön käyttäytymiselle asettamat esteet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 43.) Tämän vuoksi työyhteisössä on paljon kilpailevia tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiehen päätökseen koulutuksen hyödyntämisestä.

4.2 Koulutukseen osallistumisen esteet

Aikuiskoulutustutkimuksen mukaan henkilöstökoulutukseen osallistumisen esteenä ovat yleisemmin kiire, sopivan koulutuksen puute, kodin ja perheen yhteensovittaminen, muut harrastukset, vaikeus päästä koulutukseen ja se, ettei työnantaja järjestä koulutusta. (Pohjanpää ym. 2008, 115.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 194) mukaan koulutukseen osallistumista estää usein myös informaation tai yhteisen ymmärryksen puute työyhteisössä. Yhteinen ymmärrys tavoitteista ja toimintatavoista puuttuu ja sen vuoksi koulutukseen ei haluta osallistua. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää huolehtia tehokkaasta ja yhdenmukaisesta tiedonkulusta organisaation sisällä.

Monet epäselvyydet organisaatiossa johtuvat usein viestinnän puutteesta ja epäselvästä vastuunjaosta. Perehdytysprosessi ja siihen liittyvä työnjako saattaa olla huonosti vastuutettu tai niistä voi olla erilaiset käsitykset esimerkiksi henkilöstöammattilaisten ja esimiesten välillä. Siksi perehdytyskoulutusta ei

välttämättä nähdä kokonaisuutta täydentävänä osa-alueena. (ks. Kjelin & Kuusisto 243.)

Yhtenä koulutukseen osallistumisen suurimpana esteenä pidetään ajanpuutetta (Moilanen 2001, 138). Kiireestä onkin tullut työelämässä yleisesti hyväksytty selitys toiminnan epäonnistumiselle. Sitä voidaan pitää melkein tavoiteltavana, sillä jos työssä ei ole kiire, herää epäily sen tehottomuudesta. Moilasen (mt. 138) mukaan syyt kiireeseen löytyvät yleensä kiireen takaa: huono työn suunnittelu, ajanhallinnan puute tai tietynlaisen näennäistehokkuuden ylläpitäminen työyhteisössä. Kaupan alalla hyväkin työn suunnittelu usein vesittyy, kun eteen tulee yllättäviä sairaslomia tai rekrytointitarpeita. Silloin korvaava työntekijä on saatava mahdollisimman nopeasti tuottavan työn pariin ja yleiset perehdytyskoulutukset jäävät se vuoksi hyödyntämättä.

Kehittämistyön tuloksena syntyneitä keskitettyä perehdytyskoulutusta voidaan tarkastella myös muutoksen näkökulmasta. Varila (1991, 59) korostaa, että muutosajattelu pitäisi nostaa jo henkilöstökoulutusten suunnittelun perustaksi. Koulutuksella tavoitellaan pohjimmiltaan aina muutosta työntekijöiden toiminnassa, jonka vuoksi ei ole yhdentekevää millaisia lainalaisuuksia muutosprosessiin liittyy. Muutos vaatii uuden oppimista ja uuden toimintatavan sisäistäminen vie aikaa, jota totutuista rutiineista ja tavoista pois oppiminen hidastavat. Sisäistämistä kuitenkin edesauttaa luottamus siihen, että uusi toimintamalli on perustehtävän kannalta vanhaa parempi. (Tammi 2012, 3.)

Vuoden 2010 aikana toteutetun henkilöstöbarometrin mukaan eräs henkilöstötyön keskeisimmistä haasteista onkin työntekijöiden motivoiminen sekä sitouttaminen muutoksessa. Muutoksen ei aina tarvitse olla merkittävä ja rakenteita radikaalisti muuttava, vaan jo pienikin eroavaisuus vanhaan vaatii aikaa tottua uusiin toimintamalleihin. Muutoksen onnistumista ja siihen sitoutumista edistää mm. työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun ja itse muutoksen toteutukseen. Lisäksi henkilöstö tarvitsee selkeän kuvan siitä, mitä nykytilaa parempaa muutoksella voidaan saada aikaan. (Laurila 2011.) Jos esimiehet eivät tiedä mitä hyötyä

koulutuksella voi saavuttaa, he eivät sitä myöskään hyödynnä osana perehdytystyötä.

Kiteytetysti voidaan sanoa, että osallistumiseen yhteydessä olevat tekijät liittyvät joko olosuhteisiin tai asenteisiin. Olosuhdetekijöitä ovat mm. ajan ja informaation puute sekä koulutuspaikan sijaintiin liittyvät ongelmat, jotka ovat organisaation näkökulmasta suhteellisen helposti muutettavissa olevia tekijöitä. Asennetekijöihin voidaan laskea kuuluvaksi sellaiset yksilön tai työyhteisön ominaisuudet, joiden muuttamiseen tarvitaan selkeästi pitkäjänteisempää työtä. Näihin lasken kuuluvaksi myös mielikuvat sekä organisaatiokulttuuriin liittyvät ongelmat. (ks. Peltonen & Ruohotie 1992, 29.) Lisäksi kolmantena selittävänä tekijänä voidaan kirjallisuuden valossa pitää muutosprosessia, joka liittyy olennaisesti myös henkilöstön kehittämistyöhön.

5. KOHDEORGANISAATIO

Kauppa oy ab on kaupan alalla toimiva yritys, joka harjoittaa vähittäiskauppaa. Sen suurin työntekijäryhmä työskentelee erilaisissa myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä ja keskeisimmät työtehtävät liittyvät kokonaisvaltaisen asiakaspalveluprosessin läpiviemiseen – tuotteiden hyllytyksestä aina kassatapahtuman päättämiseen asti. Esittelen seuraavaksi Kauppa oy ab:n toimintaa, perehdytysohjelman osa-alueita sekä tutkimuksen kohteena olevien koulutusten sisältöä. Kyseiset tiedot olen saanut haastattelemalla yrityksessä työskenteleviä henkilöstöammattilaisia.

5.1 Kauppa oy ab:n erityispiirteet

Henkilöstökoulutuksen järjestämisen näkökulmasta Kauppa oy ab kohtaa kahdenlaisia haasteita. Ensinnäkin, on otettava huomioon kaupan alan ominaispiirteet, joita ovat muun muassa työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä osa-aika- ja kausityöntekijöiden suhteellisen runsas joukko (Kauhanen 2003; Santasalo & Koskela 2008, 33). Kaupan liiton (2012) tilastojen mukaan vaihtuvuus myyjän tehtävissä vuonna 2012 oli noin 29 %. Osa-aikaisten työntekijöiden osuus kaikista kaupan alan palkansaajista oli 24 % ja määräaikaisten vastaavasti 11 %. Toimialaa kuvastaakin sen hektisyyden painottuminen tiettyihin ajanjaksoihin, jolloin myös työvoiman hetkellinen tarve korostuu. Nämä seikat vaativat nopeita ja ajoittain yllättäviäkin rekrytointeja sekä tulokkaiden tehokasta perehdyttämistä tuottavan työn pariin.

Toisekseen, Kauppa oy ab on *ketjuliiketoimintaperustainen yritys* tarkoittaen sitä, että yrityksellä on toimintaa useammassa eri osoitteessa (Kautto ym. 2008, 21–22). Voidaan puhua myös Tilastokeskuksen käyttämän termin mukaisesti *monitoimipaikkaisesta yrityksestä*, joka kuvastaa samaa asiaa toiminnan levittäytymistä maantieteellisesti laajemmalle alueelle (Suomen virallinen tilasto). Tämän tyyppiselle liiketoimintamallille on ominaista tukitoimintojen (mm. tieto- ja henkilöstöhallinto, koulutus, markkinoinnin suunnittelu) hoitaminen keskitetysti. (ks. Kautto ym. 2008, 21–22; 71–73.)

Tutkimukseni kannalta olennaista on tieto siitä, että jokainen Kauppa oy ab:n toimipaikka on oma tulosvastuullinen yksikkönsä. Siksi myös henkilöstökoulutusten järjestämisessä on otettava huomioon monia asioita jo käytännönjärjestelyistä lähtien. Ei ole yhden tekevää, missä ja milloin koulutuksia järjestetään verrattuna organisaatioon, joka toimii saman katon alla.

Tällä hetkellä suurimpana ongelmana on perehdytyskoulutusten alhainen käyttöaste. Vuoden 2012 aikana koulutuksia on jouduttu ajoittain perumaan tai niitä on järjestetty hyvin pienelle osallistujajoukolle, mikä ei palvele organisaation ajatusta perehdytysprosessin tehostumisesta. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta suurin haaste on esimiesten sitouttaminen uudistettuun malliin ja koulutusten mukaanotto osaksi perehdytyskokonaisuutta.

5.2 Uuden työntekijän perehdytysohjelma

Kauppa oy ab:n yhteinen perehdytysohjelma uudistettiin vuoden 2012 alussa. Ennen uudistusta perehdyttäminen tapahtui hajautetusti ja sen organisointi oli jokaisen toimipaikan omalla vastuulla. Uudistunut perehdytysohjelma koostuu kolmesta osa-alueesta (kuvio 2): *perehdytyksestä toimipaikassa, henkilöstöammattilaisten organisoimasta perehdytyskoulutuksesta sekä itseopiskelumateriaalista verkkokoulutusympäristössä.* Lisäksi henkilöstöammattilaisten toimesta perehdyttämisen tueksi on laadittu uuden työntekijän perehdytysopas sekä kirjallinen muistilista esimiehille, josta ilmenee kaikki tulokkaan kanssa läpikäytävät asiat. Henkilöstöammattilaiset ovat pyrkineet kehittämään tehokkaan ja kokonaisvaltaisen perehdytysohjelman, jossa eri osa-alueilla on toisiaan tukeva vaikutus.



Kuvio 2. Perehdyttämispolku Kauppa oy ab:ssä.

Koska tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan vain perehdytysohjelman koulutuksellista osuutta, avaan seuraavaksi tätä osa-aluetta tarkemmin.

Keskitetty perehdytys on kurssimuotoinen henkilöstökoulutus, joka pitää sisällään kaksi henkilöstöammattilaisten suunnittelemaa ja toteuttamaa noin kolmen tunnin mittaista koulutusta. Ideaalilanteessa uusi työntekijä osallistuu ensimmäiseen vaiheeseen työsuhteen alkuaan ennen ensimmäistä työvuoroa (koulutus 1) sekä toiseen vaiheeseen noin neljä viikkoa työsuhteen alkamisen jälkeen (koulutus 2). Koulutuksen kohderyhmänä ovat kaikki Kauppa oy ab:n uudet myynti- ja asiakaspalvelutehtäviin tulevat työntekijät. Lisäksi sitä suositellaan myös pidempään työtehtävistä poissaolleille vanhoille työntekijöille, mutta tässä tutkimuksessa rajaan tarkastelun vain uusiin työsuhteisiin. Koska uudistuksella ei ole ollut tarkoitus vähentää esimiehen vastuuta perehdytyksessä, toimii lähiesimies edelleen perehdytyksen aloittajana ja on vastuussa myös uusien työntekijöidensä lähettämisestä keskitettyyn perehdytyskoulutukseen.

Sisällöllisesti perehdytyskoulutus keskittyy erityisesti yrityksen arvojen, yhteisten pelisääntöjen sekä toimintamallien läpikäymiseen ja sen tehtävänä on toimia yleisperehdyttäjänä. Lisäksi ensimmäisessä koulutuspäivässä harjoitellaan kassajärjestelmän käyttöä sekä puhutaan asiakaspalvelun ja myynnin merkityksestä. Koulutuksen sisältöä suunniteltaessa peruslähtökohtana on ollut ajatus, että uusi

työntekijä tulee töihin yritykseen, ei pelkästään yhteen tiettyyn toimipaikkaan. Tavoitteena on luoda työsuhteen alusta lähtien mielikuva siitä, millaista on olla työntekijänä kyseisessä yrityksessä ja toisaalta, millaisia asioita sen palveluksessa olevilta työntekijöiltä odotetaan. Aiempi toimintamalli on ollut selkeästi toimipaikkakeskeisempi, jonka vuoksi johdon pyrkimyksenä on ollut näkökulman systemaattinen laajentaminen.

5.3 Keskitetyn perehdytyskoulutuksen tavoitteet

Käytännön perehdytystyöhön liittyvät ongelmakohdat on Kauppa oy ab:ssä tunnistettu ja keskitetty perehdytyskoulutus on suunniteltu vastaukseksi näihin haasteisiin. Koska vaikuttavuutta tullaan tässä tutkimuksessa tarkastelemaan ensisijaisesti tavoitteiden ohjaamana, on perehdytyskoulutuksen tavoitteet syytä määritellä selkeästi. Tutkimusasetelman kannalta on tärkeää huomioida, että tavoitteet ovat johdon määrittelemiä ja niillä tavoitellaan liiketoiminnan tehostumista.

Kauppa oy ab:n keskitettyjen perehdytyskoulutusten tavoitteena on:

- Perehdytyksen tasalaatuistaminen ja tehostaminen
 - Uusien työntekijöiden oppimisen edistäminen
 - Esimiestyön tukeminen
- Työnantajamielikuvan kehittäminen ja sen laajentaminen

6. TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tehtävänä on kartoittaa ja arvioida henkilöstöammattilaisten järjestämän perehdytyskoulutuksen vaikutuksia kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen taustalla on tieto siitä, että osallistumisaktiivisuus keskitettyihin koulutuksiin on ollut alhainen, jonka vuoksi tutkimustehtävä muodostui kaksijakoiseksi. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää osallistumiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Toinen tehtävä on kartoittaa millaisia muutoksia perehdytyskoulutuksen käyttöönotosta on seurannut käytännön työssä ja millaiset tekijät tähän vaikuttavat. Näiden pohjalta pyrin arvioimaan tehdyn kehittämistyön vaikuttavuutta.

Tutkimustehtävän pohjalta luodut tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

1. Millaisin edellytyksin henkilöstökoulutus voi olla vaikuttavaa?
 - Miten koulutuksenomaisesti toteutettu perehdytys tukee käytännön perehdytystä?
 - Millaista muutosta koulutus on saanut aikaan kohdeorganisaatiossa?
2. Mitkä tekijät ovat yhteydessä koulutukseen osallistumiseen kohdeorganisaatiossa?

6.2 Tutkimusote ja käytetyt menetelmät

6.2.1 Tapaus tutkimuksen kohteena

Tapaustutkimusta pidetään moniulotteisena tutkimuksellisena lähestymistapana, jonka avulla pyritään tutkimaan todellisuutta niin, että tuloksena on tutkittavana olevan yksittäisen tapauksen kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys. Tarkastelun kohteeksi valittu tapaus voi olla tilanteesta riippuen yksilö, yhteisö, organisaatio tai esimerkiksi jokin tapahtumakulku tai prosessi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007; 10, Yin 2009, 17.) Olipa tapaus millainen hyvänsä, olennaista Staken (1995, 2) mukaan on se, että tapauksen on oltava yksityiskohtainen ja selkeästi rajattavissa oleva kokonaisuus.

Tapaustutkimus ei ole mikään yksittäinen metodi, vaan se nähdään ennemminkin tutkimuksellisena lähestymistapana, joka pitää sisällään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Suuntaukselle onkin tavanomaista erilaisten tiedonkeruumenetelmien hyödyntäminen, jotta tavoitteena oleva kokonaisvaltaisuus voitaisiin saavuttaa. (Laine ym. 2007, 9; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.) Lisäksi tapaustutkimukselliseen perinteeseen kuuluu aiempien tutkimusten systemaattinen hyödyntäminen (Yin 2009, 14).

Tapaustutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan aina sen luonnollisessa ilmenemiskontekstissaan ottaen huomioon yksilöiden antamat merkitykset (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 13). Bogdan ja Biklen (2003, 54) kuvaavat tapaustutkimusta suppilomallina (funnel), jossa tutkimusasetelma ja -kysymykset ovat tutkimuksen teon alkuvaiheessa laajoja ja yleiset linjat määrittäviä. Tutkimusasetelma tarkentuu lopulliseen muotoonsa vasta ilmiön syväisemmän ymmärryksen saavuttamisen jälkeen. Ominaista tällaiselle tutkimukselle kuitenkin on vastausten etsiminen miksi- ja kuinka-kysymyksiin (Yin 2009, 8–10).

Tapaustutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen kokonaisvaltaisuutta, vaikka sitä onkin moneen otteeseen kritisoitu liian subjektiivisesta tutkimusotteesta. Kriitikoiden

mukaan se on lähestymistapana hyvin kyseenalainen edustavuuden puutteen vuoksi, jolloin tuloksista ei voida tehdä yleisiä päätelmiä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191.) Onnistunut tapaustutkimus kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden yleistämiseen, johon tapauksen ainutlaatuisuudesta huolimatta tulisi tieteen teossa aina jossain määrin pyrkiä. Parhaimmillaan valitun kohteen tarkka kuvaaminen voi tuoda esiin uusia näkökulmia. (Leino 2007, 214.) Tällöin voidaan Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 163) tapaan puhua tutkimustulosten *siirrettävyydestä* toiseen toimintaympäristöön. Myös yhdysvaltalaisutkija Robert Stake (2000, 22) puhuu samasta ilmiöstä käyttäen termiä *luonnollinen yleistettävyys* (naturalistic generalization). Hänen mukaansa tapaustutkimuksen avulla voidaan tehdä päätelmiä yleisestä, kun tutkimuksen avulla saavutetaan kokonaisvaltaista ja syvällistä tietoa erityislaatuisesta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ovat ihmisyyt ja kokemukset. Ihminen on aktiivinen toimija, joka luo kuvaa ympäröivästä maailmasta omien kokemustensa ja tulkintojensa kautta. Tulkinnallisen eli ymmärtävän näkökulman mukaan tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivista totuutta silloin, kun tarkastelun kohteena on ihminen ja hänen kokemusmaailmansa. Tutkimustulokset ovat tällöin aina tulkintoja toisten tekemistä tulkinnoista ja löydetty ”totuus” aina totuus vain yhdestä näkökulmasta. (Juuti 2006, 15.) Myös tutkija nähdään aktiivisena merkitysten tuottajana. Tutkijan arvot ohjaavat hänen toimintaansa ja ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Arvosidonnaisuus onkin yksi tapaustutkimusta määrittävä ominaisuus (Syrjälä & Numminen 1988, 8). Se ei ole kuitenkaan Syrjälän ym. (1994, 15) mielestä ongelma edellyttäen oman arvosidonnaisuuden tiedostamista ja esiin tuomista. Tällöin voidaan puhua hallitun subjektiivisuuden käsitteestä (mt. 122).

Tätä tutkimusta lähdettiin toteuttamaan tapaustutkimuksena, koska tavoitteena on ymmärtää henkilöstökoulutuksen vaikutuksia rajatussa toimintaympäristössä. Organisaatio on kontekstina selkeästi rajattu ja kompleksinen kokonaisuus, joten se täyttää kiistatta kaikki tapaukselle asetetut kriteerit (ks. Stake 1995, 2). Kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta tarvitaan syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkimuskohteesta.

Lähestymistavan puolesta puhuu myös että, olen suorittanut kolmen kuukauden mittaisen työharjoittelun kyseisen yrityksen henkilöstöhallinnossa. Minulla oli käsitys organisaatiosta ja sen toimintaympäristön erityispiirteistä jo ennen tutkimuksen tekoon ryhtymistä. Jotta tapaustutkimuksen holistinen luonne voitaisiin saavuttaa, tutkijan onkin Gummesonin (2000, 104–106) mukaan oltava enemmän kuin ulkopuolinen tarkkailija. Organisaatioiden toimintaa tutkittaessa tutkijalla on hyvä olla jonkinlainen käsitys kohteena olevan organisaation luonteesta: Millainen se on nyt? Millaisten vaiheiden kautta tähän on tultu? Näin tutkija voi paremmin ymmärtää tutkittavien lähtökohtia ja asioille annettuja merkityksiä.

Olen siis tapaustutkimuksen näkökulmasta merkittävä osa tutkimustani ja tiedostan, että se asettaa minut tutkijana erityiseen asemaan. Minulla on paljon hiljaista tietoa Kauppa oy ab:n toiminnasta, jota en välttämättä saisi käsiini pelkästään ulkopuolisena tiedonkerääjänä. Toisaalta yrityksen tuttuus kahlitsee ajatteluni ja nostaa riskiä siitä, että etsin tutkimuksella vahvistusta omiin ennakko-olettamuksiini. Oma taustani huomioiden, tarkastelen tutkimusaihetta henkilöstön kehittäjän näkökulmasta. Se johtaa siihen, että arvotan löydöksiäni sen mukaisesti. Nämä reunaehdot tiedostamalla pyrin aiemmin mainitsemaani hallittuun subjektiviisuuteen.

Tutkimuksessa on myös laadullisen arviointitutkimuksen piirteitä (ks. Syrjälä & Numminen 1988, 38–40). Tavoitteena on tehdyn kehittämistyön onnistumisen arviointi sekä tulkintaan pohjautuvien parannusehdotusten kehittäminen. Syrjälä ja Numminen (mt.) liittävätkin projektit sekä kehittämis- ja evaluaatiotutkimukset tapaustutkimuksen erilaisiksi toteutusmuodoiksi. On hyvä myös huomata, että vaikuttavuus- ja arviointikysymykset ovat aina kiinteästi kytköksissä siihen kontekstiin, jossa koulutus tapahtuu. Täten niitä on perusteltuna tarkastella tapaustutkimuksen lailla.

6.2.2 Menetelmätriangulaatio

Tapaustutkimukselle on tavanomaista erilaisten tiedonkeruumenetelmien käyttö, jotta tutkittavasta ilmiöstä pystyttäisiin tuottamaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja monipuolista tietoa. Tämän vuoksi päädyin hyödyntämään tutkimuksessani

useampaa aineistonkeruumenetelmää. Tällaisesta useampaa tutkimusmenetelmää hyödyntävästä tutkimuksesta käytetään kirjallisuudessa monenlaista termistöä. Mm. Layder (1993) puhuu *monistrategisesta tutkimuksesta*, kun taas Brannen (1992) käyttää käsitettä *sekamenetelmä* (mixed methods). Suomalaisessa kirjallisuudessa näyttäisi olevan eniten käytössä *triangulaation* käsite (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 70; Hirsjärvi & Hurme 2004, 39–40).

Ihmistieteissä kvalitatiiviset menetelmät liitetään usein hermeneuttiseen tiedekäsitykseen. Tämän tulkinnalliseksi tai ymmärtäväksikin kutsutun lähestymistavan mukaan yksilöä ei voida erottaa omasta elämismaailmastaan. Näin ollen tutkimuksen teossa keskeistä on merkitysten tulkitseminen, ei yleisten lainalaisuuksien selvittäminen. Kvantitatiivisesti tuotettu tutkimus taas nähdään osana positivistista tiedekäsitystä, jolloin pyrkimyksenä on ilmiöiden objektiivinen mittaaminen. Myös inhimillinen toiminta on muutettavissa mitattavaan muotoon ja sitä voidaan kuvata syy-seuraus -suhteiden kautta. (Gummesson 2000; Hirsjärvi & Hurme 2004, 21–24; Hirsjärvi ym. 2009)

Asiaa voidaan lähestyä myös toisenlaisesta näkökulmasta: Miksi tehdä niin jyrkkää rajanvetoa näiden kahden tutkimussuuntauksen välillä? Kyse on Niiniluodon (1980, 189) mukaan siitä, millaisella tavalla todellisuutta halutaan ilmentää, jolloin pohditaan ennemminkin tutkimuksen metodologisia kuin ontologisia kysymyksiä. (ks. myös Hirsjärvi ym. 2009, 126–128.) Hirsjärvi ja Hurme (2004, 28) esittävät, että tutkimusten erot liittyvät lähinnä kysymykseen siitä, mitä halutaan tutkia ja miten siitä saataisiin parhaiten tietoa. Menetelmätriangulaatio soveltuukin hyvin esimerkiksi tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa ihmisten toiminnasta ja sen vaikuttamista (Eskola & Suoranta 2005, 74). On hyvä myös huomata, että kvalitatiivisesti kerättyä aineistoa on mahdollista analysoida kvantitatiivisesti tai toisinpäin (esim. Hirsjärvi & Hurme 2004).

Myös Gummesson (2000, 17–19) korostaa, että hermeneuttiseen tiedekäsityksen mukaan tutkijan persoona ja ymmärrys vaikuttavat aina jossain määrin tutkimukseen, olipa kyseessä kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti tuotettu tutkimus. Siksi ei ole syytä tehdä liian tiukkaa kahtiajakoa tutkimussuuntausten välillä, vaan olennaista on

valintoihin liittyvien haasteiden tiedostaminen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa erilaiset menetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, vaan kokonaisvaltaisen lopputuloksen saavuttamisen edellytys ja ne pohjautuvat tulkinnalliseen lähestymistapaan.

Joka tapauksessa Metsämuuronen (2006, 88) kehottaa tutkijaa valitsemaan tutkimukselleen ns. päämetodologian, joka tässä tapauksessa edustaa kvalitatiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen tausta ja analyysin ydin sijoittuvat täten laadullisen tutkimuksen alueelle. Layderin (1993, 127–128) esittämän näkökulman mukaisesti, kvantitatiivisesti kerättyä aineistoa käytetään tässä tutkimuksessa kuvailevassa sekä kvalitatiivista osuutta täydentävässä roolissa. Hänen mukaansa kvantitatiivisesti kerätyillä aineistoilla laadullisessa tutkimuksessa voidaan esiintyvyyksien laskemisen lisäksi täydentää laadullisesti tuotettua aineistoa.

Menetelmien yhdistämiseen päädyin kolmesta syystä. Ensinnäkin, koska halusin saada tietoa koulutukseen osallistumisen yhteydessä olevista tekijöistä, oli tärkeää tavoittaa mahdollisimman moni kohdejoukkoon kuuluva esimies. Ainakin siis teoriassa tutkimus tarjosi jokaiselle Kauppa oy ab:n palveluksessa olevalle esimiehelle tilaisuuden oman mielipiteen esiin tuomiseen. Tämä on tutkimusten mukaan tärkeää myös toimintaan sitouttamisessa (ks. Laurila 2011). Toisekseen, pelkästään yhtä metodia hyödyntäen, ei tutkimuskohteena olevasta koulutuksesta olisi saatu riittävästi tietoa. Haastattelun avulla syvennettiin kyselylomakkeella kerättyä aineistoa, ja toisaalta paikkailtiin kyselylomaketutkimuksen ongelmakohtia, joita pohdin myöhemmin raportissani lisää.

Kolmanneksi perustelen ratkaisuni luotettavuuden näkökulmasta. Menetelmätriangulaation avulla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta, ja osittain tästä syystä, osa tutkijoista kannustaa monipuolisempaan ja rohkeampaan menetelmien käyttöön (mm. Brannen 1992). Brannen (mt.) korostaa, että yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta aina yhdestä näkökulmasta ja siksi useamman menetelmän käyttö luonnollisesti korjaa tällaista luotettavuusvirhettä. Tällä menettelyllä pyrin myös välttämään ennako-oletusteni liian dominoivan luonteen tuloksia analysoitaessa.

6.3 Aineiston hankinta

Laitisen (1998, 33–37) mukaan tapaustutkimuksessa on tärkeää tutkittavana olevan ilmiön synnyn selvittäminen ennen varsinaista tutkimusta. Tämä edistää tapaustutkimuksen kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Esiymmärryksen uudistuneen perehdytysohjelman taustoista loin haastattelemalla kahta Kauppa oy ab:n henkilöstöammattilaista. Haastattelin heitä molempia sähköpostilla joulukuussa 2012, jonka jälkeen kävimme myös muutamia epävirallisia keskusteluja asian tiimoilta. Tarkoituksena oli saada selkeä kuva perehdytyskoulutuksen roolista, tavoitteista sekä mahdollisista haasteista. Keskeisessä asemassa oli myös oma ymmärrykseni yrityksen toiminnasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto ja analyysin kohde kerättiin kahdessa vaiheessa kevään 2013 aikana. Aineistonkeruumenetelminä käytin sähköistä kyselylomaketta sekä teemahaastattelua.

6.3.1 Sähköinen kysely syiden selvittäjänä

Ensimmäisessä vaiheessa lähetin yrityksen esimiehille (n= 82) sähköpostitse pyynnön vastata verkko-kyselylomakkeeseen (liite 1). Vastaajaksi soveltuivat kaikki Kauppa oy ab:n tulosvastuulliset esimiehet, joilla on vastuu myös uusien työntekijöidensä perehdyttämisestä. Kyselylomake oli avoinna helmikuun 2013 ajan, jonka aikana lähetin yhden muistutusviestin sähköpostin välityksellä.

Kyselylomakkeen ensisijaisena pyrkimyksenä oli kartoittaa koulutukseen osallistumiseen yhteydessä olevia tekijöitä sekä toimia pohjana haastatteluin kerättävälle aineistolle. Kyselylomakkeella voidaankin kerätä aineistoa ennen laadullisen tutkimuksen toteuttamista, jolloin se toimii ns. esitutkimuksen roolissa tai lisäaineistona muun materiaalin ohessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44–45). Kyselylomakkeella etsin vastausta miksi- ja kuinka-kysymyksiin (ks. Yin 2009, 8–10). Lomakkeen avulla halusin kerätä myös faktatietoa siitä, kuinka moni esimies oli perehdytyskoulutusta hyödyntänyt vuoden 2012 aikana. Lisäksi kartoitettiin yleisiä mielipiteitä koulutuksen tuottamista hyödyistä. Kyselyn tarkoituksena ei siis ollut

tilastollinen yleistettävyys tai merkitsevyyksien osoittaminen kyselytutkimuksen perinteisessä merkityksessä. Toisaalta kyseessä ei myöskään ollut otos tietystä perusjoukosta, koska kyselyyn oli teoriassa mahdollisuus saada vastaus jokaiselta kohdejoukkoon kuuluvalta henkilöltä. (ks. esim. Heikkilä 2001, 16; 33–46.)

Valmista tähän kontekstiin sopivaa kyselylomaketta ei ollut saatavilla, mutta hyödynsin aiempien tutkimusten tietoa siitä, millaiset tekijät voisivat olla yhteydessä koulutukseen osallistumiseen. Mm. Tilastokeskuksen teettämä Aikuiskoulutustutkimus 2006 toimi lomakkeen pohjana (Pohjanpää, Niemi & Ruuskanen 2008). Sovelsin myös Kantasen (1996) tutkimuksessa eriteltyjä henkilöstökoulutuksen menestystekijöitä. Lisäksi laadintaan vaikutti merkittävästi oma ymmärrykseni toimintaympäristöstä sekä käymäni keskustelut aiheesta Kauppa oy ab:n henkilöstöammattilaisten kanssa. Testasin valmista kyselyä kolmella Kauppa oy ab:n työntekijällä, joiden palautteiden perusteella muokkasin kysymysten asettelua selkeämpään muotoon.

Lomake oli puolistrukturoitu kysely, joka sisälsi pääosin valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä vastausvaihtoehtoineen. Lisäksi joukossa oli muutama avoin kysymys. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot noudattivat pääosin Likertin-asteikon mukaista järjestystä, ääripäiden ollessa ”1=täysin samaa mieltä”, ”4=täysin eri mieltä”. Suurimmassa osassa kysymyksiä ”ei samaa eikä eri mieltä” -vaihtoehto jätettiin tarkoituksella pois, koska esimiestasolla työskentelevien henkilöiden odotetaan olevan valveutuneita tämän tyyppisten asioiden suhteen. Näin varmistettiin mahdollisimman monen vastaajan mielipiteen esiin saaminen. (Heikkilä 2001, 53; Hirsjärvi ym. 2009, 203.) Likertin-asteikkoa noudattaviin kysymyksiin päädyin, koska ne soveltuvat hyvin mittaristoon, jonka tarkoituksena on mitata asenteita ja yleisiä mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä (ks. Metsämuuronen 2003, 39–40).

Lomake jakaantui kolmeen pääteemaan: *uudistettu perehdytysohjelma, uuden työntekijän perehdyttäminen toimipaikassa sekä keskitetty perehdytyskoulutus*. Lisäksi lomakkeessa siinä oli viisi erotteluvaa kysymystä (kysymykset 19–24, ks. liite 1), jotka liittyivät perehdytyskoulutukseen osallistumiseen. Esimiehiä, joiden yksikään työntekijä ei ko. koulutukseen ollut osallistunut, pyydettiin ohittamaan nämä

kysymykset. Heitä sitä vastoin pyydettiin kertomaan syyt osallistumattomuuden taustalla. Aineiston analysointivaiheessa huomasin, että kaikki tutkimuslomakkeen kysymykset eivät olleet olennaisia tutkimuskysymysten kannalta, jonka vuoksi jätin ne lopulta huomiotta raportoidessani tuloksia. Ne ovat kuitenkin nähtävissä liitteessä 1, jotta lukija saa kuvan siitä, miten prosessi on edennyt.

Kyselylomakkeen etuna on pidetty sitä, että sen avulla pystytään minimoimaan tutkijan vaikutus tutkittaviin tiedonkeruuvaiheessa. Silti lomakkeeseen valitut kysymyksetkin ovat aina tutkijan tekemiä valintoja ja heijastavat hänen ajatteluaan ja oletuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Tähän ajatukseen sisältyy myös yksi kyselylomaketutkimuksen heikkouksista: tutkijan mielestä kattaviksi laaditut valmiit vastausvaihtoehdot eivät välttämättä tavoita vastaajien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23, 37.)

Toinen kyselylomakkeen yleinen ongelma on vastaamattomuus. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa kyselyssä usein vastaavat ne, jotka ovat muutenkin aktiivisia toimijoita. Tämä haaste oli tiedossa jo tutkimusmenetelmiä valitessa, jonka vuoksi vajavaisuutta pyrittiin kompensoimaan haastatteluiden avulla. Toteutin lomakekyselyn täysin anonymisti, jotta saisin mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Tutkimusten mukaan vastaajilla on usein taipumuksena vastata kysymyksiin sosiaalisesti suotavalla tavalla; he valitsevat kysymyksen, jota pitävät yleisesti oikeana ja suotavana. (Hirsjärvi ym. 2010, 192.)

Kyselylomakkein kerätty aineisto koostui 44 esimiehen antamasta vastauksesta, vastausprosentin ollessa 54 %. Vastausten perusteella voidaan tehdä päätelmiä esimiesten yleisestä mielipiteestä, mutta toisaalta voidaan miettiä, millaista tietoa vastaamaton joukko olisi antanut.

6.3.2 Teemahaastattelulla syvemmälle

Kysymyksillä, joita kyselylomakkeella kerätään, ei välttämättä ole sama merkitys kaikille vastaajille. Merkitysten anto saadaan esiin tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksen avulla, johon haastattelu on soveltuva menetelmä. Vapaamuotoinen, haastateltavan lähtökohdista etenevä keskustelu voi parhaassa tapauksessa paljastaa asioita, joita muilla menetelmillä ei olisi mahdollista selvittää. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 11; 48).

Valitsin toisessa aineistonkeruuvaiheessa menetelmäksi teemahaastattelun (liite 2), koska halusin monipuolistaa kyselylomakkeen rajoittuneisuutta sekä tuoda esiin uusia näkökulmia tarkasteltavasta ilmiöstä keskustelun avulla. Toisaalta tällä tavoin pyrin ehkäisemään myös mahdollisia virhetulkintoja, joita olisin tehnyt vain kyselylomakevastausten valossa. Koska lähestyn koulutuksen vaikuttavuuskysymyksiä ennalta asetettujen tavoitteiden kautta, mielestäni tähän kontekstiin soveltui parhaiten teemahaastattelutyypinen ratkaisu. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat tuoda esiin asioita, jotka eivät suoranaisesti ole tavoitteiden mukaisia. Tällä tavoin ehkäistään Raivolan ym. (2000) mainitsemaa tavoiteohjautuneisuuden ongelmaa (ks. tämä tutkimus s. 26).

Jotta teemahaastattelusta saataisiin irti mahdollisimman paljon, vaatii se tutkijalta kohteena olevan ilmiön, ko. tapauksessa organisaation, tuntemusta laajemmalti. Kun tutkija tuntee organisaation ja sen ominaispiirteet, hän kykenee paremmin ymmärtämään haastateltavien tuottamaa aineistoa. Näin ollen myös merkityksiin, joita tutkittavat tuottavat käsiteltävistä asioista, on helpompi päästä käsiksi (Gummesson 2000, 105–106). Lisäksi toimintaympäristön tuntemuksella on Gummessonin (mt.) mukaan vaikutusta tulosten analysointivaiheessa. Jos tutkija ei ole tutustunut organisaatiossa vallitseviin lainalaisuuksiin, hän saattaa sortua liian yleisellä tasolla liikkuviin tulkintoihin ja virhepäätelmiin.

Haastattelun tein kuudelle esimiehelle, jotka valikoituivat mukaan saamieni epävirallisten koulutustilastojen perusteella. Mukaan valitsin esimiehiä, jotka olivat hyödyntäneet Kauppa oy ab:n tarjoamaa perehdytyskoulutusta (kolme esimiestä) ja

jotka eivät tilastojen mukaan ollenkaan (kolme esimiestä) vuoden 2012 aikana. Tärkeää oli se, että tutkittavat olivat olleet yrityksen palveluksessa jo ennen toimintamallin muutosta, jotta he osaisivat arvioida koulutuksen mukaantuloa suhteessa aiempaan. Tutkittavien valinta harkinnanvaraisella otannalla tukee tapaustutkimuksen tavoitteita ilmiön monipuolisesta ja yksityiskohtaisesta kuvaamisesta. (ks. Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Kontaktoin mahdolliset haastateltavat sähköpostilla henkilökohtaisesti ja kysyin halukkuutta osallistua tutkimukseeni. Koska olin kerännyt kyselylomakevastaukset anonyymisti, minulla ei ollut tietoa siitä, olivatko haastateltavat siihen vastanneet vai eivät. Tällä ei tutkimusasetelmani kannalta ollut merkitystä. Päädyin kuuteen haastateltavaan vasta aineistonkeruuprosessin aikana, kunnes koin saaneeni tutkimuskysymysteni kannalta riittävästi rikasta ja monipuolista tietoa. Aineiston kylläntymisasteesta uskalsin tehdä päätöksiä myös kyselylomakkeen tulosten perusteella. (ks. esim. Metsämuuronen 2006, 101.)

Haastattelun teemoiksi muodostuivat *perehdytysprosessi*, *perehdytyskoulutus*, *koulutuksen vaikutukset*, *työnantajamielikuva*. Haastattelurungon laadinnassa käytin pohjana lomakevastauksista tehtyä tulkintoja. Koska tapaustutkimukselliselle lähestymistavalle on ominaista teorian ja empirian vuoropuhelu, ohjasi kyselylomakkeen analysointi minua kirjallisuuden tarkasteluun osittain myös uusista näkökulmista. Tämän vuoksi haastattelun suunnitteluvaiheessa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen oli keskeisessä asemassa.

Haastattelut nauhoitettiin ja ennen analysoinnin aloittamista litteroin ne kirjalliseen muotoon tekstinkäsittelyohjelmalla. Koska tutkimuksen keskiössä ei ole kielen käyttö tai vuorovaikutuksen tarkastelu, jätin puhtaaksi kirjoitusvaiheessa huomiotta haastateltavien puheissa esiintyneet täytesanat, joilla ei ollut vaikutusta aineiston sisältöön. Tällaisia täytesanoja olivat esimerkiksi ”niinku” sekä ”no”. Myös saman sanan mahdollinen toisto, jota puheessa usein esiintyy, jätettiin kirjoittamatta. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004, 138–141; 194.) Esittelemistäni haastatteluotteista on poistettu kaikki mikä saattaisi paljastaa tutkittavien henkilöllisyyden. Pois jätetyt osat olen merkinnyt raporttiin kolmella väliviivalla (---).

6.4 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysia apuna käyttäen. Aineisto kerättiin teorian ohjaamana, mutta analysointiprosessiani voidaan luonnehtia teorian ja aineiston vuoropuheluksi. Samaa ajatusta tukee Bogdanin ja Biklenin (2003) suppilomalli: tutkimusasetelma tarkentuu lopulliseen muotoonsa vasta syvällisemmän ymmärryksen jälkeen, joka edellyttää aineiston seikkaperäistä analysointia. Voidaan siis puhua *teoriaohjaavasta sisällönanalyysista*, josta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96–97) käyttävät myös käsitettä *abduktiivinen päättely*. Tällöin tutkija liikkuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa pyrkimyksenään löytää aineistosta tehdyille tulkinnoille tukea teoreettisista malleista sekä aiemmista tutkimuksista.

Menetelmäkirjallisuudessa puhutaan määrällisen ja laadullisen sisällönanalyysin lisäksi *sisällön erittelystä*. Niistä voidaan puhua toistensa synonyymeina tai ne voidaan erotella niin, että sisällön erittely liitetään useammin kvantitatiivisen aineiston analyysiin (ks. esim. Krippendorff 2004, 18; Pietilä 1973, 53–54; Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–106). Riippumatta siitä, millaista käsitettä käytetään, sisällöllisen analyysin tärkein tavoite on eheän kokonaiskuvan luominen hajanaisesta ja monitahoisesta aineistosta. Kokonaisuuden hahmottaminen on edellytyksenä tulkintojen ja johtopäätösten tekemiselle.

Aineiston analysointi on riippuvaista aina myös tutkijan omasta tulkinnasta. Ilman tätä inhimillistä ajatteluprosessia mikään aineisto ei muutu yleistettävään tai ymmärrettävään muotoon. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191.) Oma tulkintaani rajoittaa jossain määrin kokemukseni Kauppa oy ab:n toiminnasta. Aineiston analysoinnissa pyrin olemaan mahdollisimman avoin kaikelle sille, mitä tutkittavat ilmiöstä kertoivat.

Erytisesti kvalitatiiviselle aineistolle on yleistä, että aineiston keruu ja analysointi ovat päällekkäistä ja lomittaista toimintaa, jolloin analysointiprosessi alkaa jo tietoa kerätessä. Jo kyselylomakkeen pohjalta tekemieni teemojen valitseminen voidaan

nähdä analyysin alkuvaiheena. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 169.) Aloitin sisällönanalyysin kyselylomakkeen karkealla analysoinnilla, ja hahmottelin mahdollisia teemoja haastatteluin kerättävään aineistoon. Osittain siis suoritin analyysiprosessia peräkkäisinä toimina, osin päällekkäisinä. Kun haastatteluaineistot oli kerätty ja litteroitu kirjalliseen muotoon, jatkoin analyysin tekoa rinnakkain. Peilasin kyselylomakevastauksia haastatteluaineistoon ja toisin päin.

Itse analyysiprosessi noudatti pääosin Milesin ja Hubermanin (1994) esittelemää kolmivaiheista aineistolähtöisen analyysin mallia (ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112; 117). Ensin redusoin eli *pelkistin* empiirisen aineiston ja karsin tutkimustehtävän kannalta kaiken epäolennaisen pois. Sen jälkeen *ryhmittelin* tiivistetystä informaatiosta löytämäni samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet. Viimeisessä vaiheessa Milesin ja Hubermanin mallissa muodostettaisiin teoreettisia käsitteitä (*abstrahointi*) valikoidun tiedon perusteella, mutta itse etsin yhtymäkohtia aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Kyselylomakkeen analysoinnissa käytin apuna myös SPSS-tilastonkäsittelyohjelmaa. Tarkoituksena oli kartoittaa yleistä mielipidettä, jonka vuoksi aineistona tarkasteltiin lähinnä frekvenssejä ja ristiintaulukointia hyödyntämällä. Yksittäiset puuttuvat vastaukset täydensin muiden tutkittavien vastauksista saaduilla keskiarvoilla. Avoimet kysymykset analysoin luokittelemalla vastauksia sopiviin ryhmiin esimerkiksi osallistumiseen yhteydessä olevista tekijöistä. Syntyneitä ryhmiä peilasin aiempien tutkimusten löydöksiin. Pelkistämävaihetta ei kyselylomakevastauksille tarvinnut tehdä, sillä vastaukset olivat jo itsessään hyvin lyhyitä ja selkeitä kokonaisuuksia.

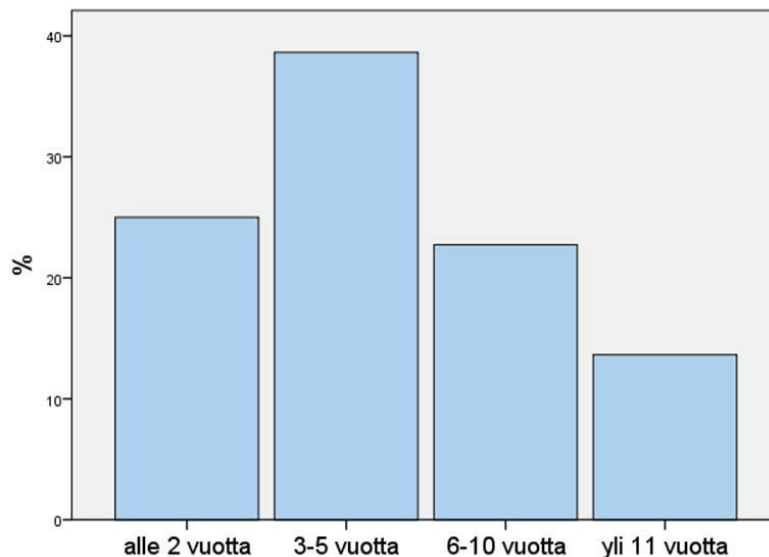
Osallistumiseen yhteydessä olevat tekijät teemoittelin teoreettisen viitekehyksen pohjalta olosuhde- ja asennetekijöihin. Olosuhde-otsikon alle ryhmittelin kaikki sellaiset tekijät, jotka liittyvät vallitseviin olosuhteisiin, esimerkiksi kulkemiseen, tiedonkulkuun tai ajankäyttöön. Asenne-otsikkoon kokosin koulutukseen kohdistuvat asenteet, uskomukset sekä yleiset mielipiteet. Vaikuttavuutta lähdin tarkastelemaan tavoite-orientoituneesti, jonka vuoksi loogiset teemat tulivat perehdytyskoulutuksille asetettujen tavoitteiden kautta (ks. s. 32).

7. KYSELYN JA HAASTATTELUN KERTOMAA

Kun tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista sekä kvalitatiivista aineistoa, voidaan niitä käsitellä ja tulokset esittää yhdessä tai erikseen. Menetelmät voidaan tilanteesta riippuen yhdistää jo aineistoa kerätessä tai vasta analysointivaiheessa (Brannen 1992, 28–29). Päädyin tulosten esittelyyn yhdessä, koska halusin varmistaa eheän kokonaiskuvan saavuttamisen. Tällä tavoin pystyin tuomaan paremmin esille mahdollisia eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia eri menetelmin kerättyjen aineistojen välillä. Osittain tämä ratkaisu mahdollisti myös sen, että sain tehtyä tietyt virhetulkinnat näkyväksi, joita olisin tullut tehneeksi esimerkiksi pelkkää kyselylomaketta analysoidessani.

Sen sijaan, että erottelisin kyselylomake- ja haastatteluaineistot toisistaan, teen jaon tutkimuskysymysteni pohjalta. Esittelen ensin tuloksia vastaten tutkimuskysymykseen osallistumiseen yhteydessä olevista tekijöistä, jonka jälkeen paneudun tarkemmin kysymyksiin henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuteen liittyen. Tavoitteenani on tarkastella tuloksia kriittisellä otteella tuoden esiin seikkoja eri näkemysten puolesta ja vastaan. Tällä menettelyllä pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuuden astetta. (ks. Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 43.) Luotettavuuden lisäämiseksi, sisällytän tuloksiin myös lainauksia haastateltavien puheista, jotta varmistan tutkittavien äänen esiin tulemisen ja annan näytteitä siitä, millaisen aineiston pohjalta olen omiin tulkintoihini päätenyt.

Kyselyn taustatietoina käytettiin esimiesten palvelusvuosia Kauppa oy ab:ssä (kuvio 3) sekä alaisten lukumäärää. Enemmistö vastaajista edusti joukkoa, joka oli toiminut esimiestehtävissä alle viisi vuotta. Viidesosa oli työskennellyt esimiehenä 6–10 vuotta ja loput kuusi kertoi kokemusta olevan yli 10 vuotta. Vastaajajoukon alaisten määrä vaihteli suuresti. Lähes puolet ilmoitti toimivansa esimiehenä enintään 10 työntekijälle, kun taas vastaavasti 12 esimiestä kertoi johtavansa yli 30 hengen työyhteisöä. 13 esimiehellä alaisten lukumäärä vaihteli 11 ja 30 välillä.



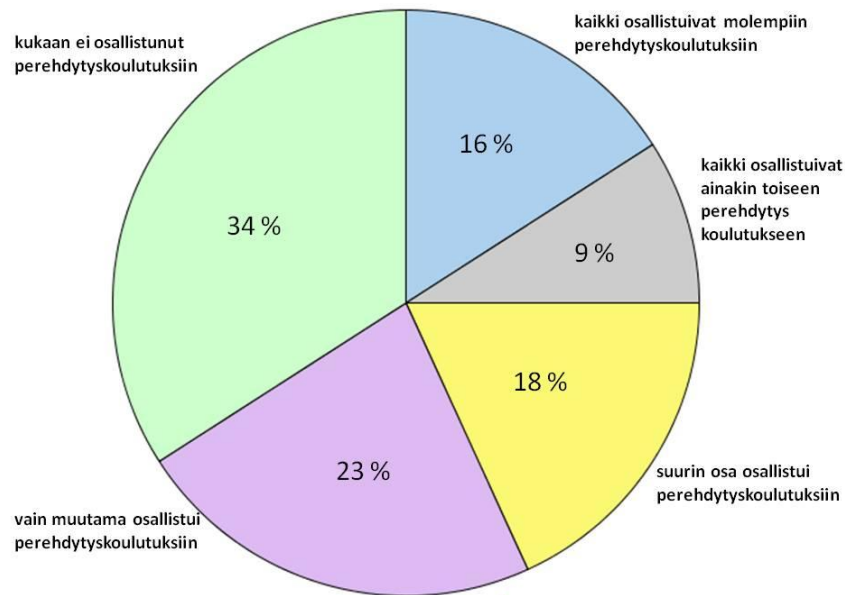
Kuvio 3. Olen toiminut esimiehenä Kauppa oy ab:ssä...

7.1 Koulutukseen osallistuminen

Kaikki (n= 44) kyselylomakkeeseen vastanneet esimiehet tiesivät, että Kauppa oy ab:n uudistettu perehdytysohjelma on otettu käyttöön tammikuussa 2012. Suurin osa vastaajista kertoi lähettäneensä edes osan työntekijöistään perehdytyskoulutukseen vuoden 2012 aikana (kuvio 4). Täten kolmasosa kyselyyn vastanneista (15 esimiestä) edusti joukkoa, joka ei perehdytyskoulutusta vuoden 2012 aikana ollut hyödyntänyt.

Koulutukseen osallistumiseen yhteydessä olevaksi tekijäksi ei tulosten perusteella noussut esimieskokemus Kauppa oy ab:n palveluksessa. Ristiintaulukoinnin avulla ei löytynyt viitteitä siitä, että tietyn aikaa esimiestehtävissä toimineet olisivat lähettäneet työntekijöitään koulutuksiin ahkerammin kuin toiset. Suhteellisesti vähiten työntekijöitensä koulutuksiin lähettäneitä olivat 3-5 vuotta esimiehenä työskennelleet vastaajat. Tulee kuitenkin huomioida, että myös heidän osuutensa kaikista vastaajista oli suurin. Myöskään alaisten lukumäärällä ei tämän tutkimuksen valossa ollut merkittävää vaikutusta vastausten jakaantuessa tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Yli 30 alaisen esimiehistä jokainen kertoi lähettäneensä edes osan työntekijöistään perehdytyskoulutuksiin, kun taas vastaavasti alle 10 työntekijän

esimiesten vastaukset jakaantuivat kahtia: puolet heistä oli koulutuksia hyödyntänyt edes jossain määrin ja puolet ei ollenkaan.



Kuvio 4. Vuoden 2012 aikana uusista työntekijöistäni...

Koulutukseen osallistumista käsittelevässä luvussa jaoin osallistumiseen vaikuttavat tekijät olosuhde- ja asennetekijöihin. Tarkastelen tuloksia seuraavaksi kyseisen jaottelun mukaisesti.

7.1.1 Olosuhdetekijät

Tiedon kulku ja tavoitteiden selkeys

Tutkimusten mukaan henkilöstön kehitystyöhön sitoudutaan sitä paremmin, mitä enemmän henkilöstöä on otettu mukaan jo suunnitteluvaiheeseen (ks. esim. Laurila 2011). Tässä tapauksessa esimiehiltä ei ollut kysytty mielipidettä perehdytyskoulutuksia suunniteltaessa. Kukaan kuudesta haastateltavasta ei ainakaan muistanut, että heiltä olisi asiasta mitään kysytty. Toisaalta tutkittavat eivät sitä pitäneet haittaavana tekijänä, vaan he luottivat henkilöstöammattilaisten ammattitaitoon suunnitella ja toteuttaa mielekäs koulutuskokonaisuus. Yksi

haastateltava myös kertoi uskovansa, että henkilöstön kehittäjät ottaisivat kehitysideat hyvin huomioon, jos sellaisia esimiestaholta tulisi.

Esimiehet kertoivat henkilöstöammattilaisten informoiveen perehdytyskoulutuksen mukaantulosta erilaisten kanavien kautta. Perehdytyskokonaisuutta ja keskitetyn koulutuksen sisältöä oli käyty haastateltujen mukaan läpi mm. erilaisissa esimiehille suunnatuissa tilaisuuksissa, Kauppa oy ab:n intranetissä sekä sähköpostin välityksellä. Lähes kaikki kyselylomakkeeseen vastanneista kokivat olleensa informaatioon edes jossain määrin tyytyväisiä. 27 esimiehen mielestä tietoa perehdytysohjelman uudistuksesta ja sen tavoitteista oli saatavilla riittävästi. Noin kolmasosa koki saaneensa tietoa jossain määrin ja kaksi vastaajaa piti viestintää liian niukkana.

Haastateltavien mielipiteet tiedottamisesta jakaantuivat. Perehdytyskoulutusta hyödyntäneet olivat sitä mieltä, että tietoa oli ollut saatavilla riittämiin. Heistä eräs myös korosti jokaisen esimiehen oma-aloitteisuutta tiedon vastaanottamisessa ja hakemisessa; hänen mielestään esimiehen velvollisuuteen kuuluu erilaisten viestintäkanavien tehokas hyödyntäminen omassa työssään. Tietoa on tarjolla ja sitä on osattava käyttää hyväkseen. Esimiehet, jotka eivät perehdytyskoulutusta olleet vielä hyödyntäneet, kokivat tiedottamisen liian niukaksi ja olisivat kaivanneet syvällisempää tietoa siellä käsiteltävistä asioista. Eräs heistä sanoi tietävänsä koulutuksen sisällön otsikkotasolla, mutta hänelle oli epäselvää, mitä otsikot oikeasti pitivät sisällään.

”Ois ollu hyvä jopa et meille ois vedetty se ihan ensimmäisenä se koulutus, et tietäis mitä sieltä tulee. --- Mä uskon että olis ollu herättelyä.” (haastattelu 3)

Kyselylomakkeeseen vastanneista esimiehistä 37 sanoi tietävänsä, mitä asioita keskitetty perehdytyskoulutus käsittelee. Loput seitsemän myönsi, ettei tiedä mitä siellä käsitellään. Vastaavasti seitsemän esimiestä kertoi itse osallistuneensa koulutuksiin.

Perehdytyskoulutuksille asetetuista tavoitteista haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat suhteellisen hyvin perillä ja heillä oli realistinen kuva siitä, miksi keskitettyyn malliin organisaatiossa oli siirrytty. Esimiehet nostivat esiin mm. sellaisia tekijöitä kuin tasalaatuisuuden varmistaminen, tiedon oikeellisuus ja viestin välittyminen samanlaisena kerrasta toiseen. Tämä viestii siitä, että esimiehet ovat valveutuneita Kauppa oy ab:n asioista ja tunnistavat perehdytykseen liittyvät haasteet koko yrityksen mittakaavassa. Lisäksi esimiehet olivat lähes yksimielisiä väittämän kanssa, jossa kysyttiin perehdytysohjelman eri osa-alueiden painotuserojen selkeyttä. Vain yksi esimies sanoi pitävänsä eroja melko epäselvinä. 11 esimiestä piti niitä täysin selvänä ja kolmas osa vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”melko selvät”. Haastateltavat kertoivat perehdytyskoulutusten painottuvan selkeästi enemmän organisaation yleisiin asioihin ja niin sanottuun faktatietoon, kun taas toimipaikan vastuulla on itse työhön perehdyttäminen.

Esimiehet toivat esiin perehdytyksen tavoitteita myös toimipaikan näkökulmasta. He painottivat mm. sitä, kuinka tärkeää perehdyttämisessä on tulokkaan lähtötason huomioiminen. Se luo pohjan työhön opastuksen kestolle ja laajuudelle. Huolimatta työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista, esimiehet korostivat omien työtehtävien nopeaa oppimista. Erityisesti kassajärjestelmän ja asiakaspalvelun merkitystä painotettiin. Syvällisempää osaamista, esimerkiksi tuotetietoutta, on järkevää laajentaa vasta kun tietyt perusasiat on omaksuttu. Perusasioihin kuuluvaksi esimiehet laskivat työyhteisöön sopeutumisen, työnteon ja toimipaikan pelisäännöt sekä tutustumisen fyysiseen työympäristöön. Osa tutkittavista piti tärkeänä myös työnantajaan tutustuttamista.

Haastattelussa pyysin pohtimaan perehdyttämisen tavoitteita myös työnantajan lähtökohdista. Aineistossa on selkeästi viitteitä siitä, että tutkittavat olivat tietoisia työnantajan odotuksista.

”Tiedän tasan tarkkaan mitä Kauppa oy ab haluaa mut myös aika itsenäisenä ihmisenä haluan tuoda siihen omia vivahteita.” (haastattelu 1)

”No mä oikeestaan edes aattele sitä siltä kannalta, että mitä Kauppa oy ab odottaa, koska mä omasta mielestäni meidän omassa yksikössä perehdytän enemmän ku mitä on se minimivaatimus.” (haastattelu 6)

Toiset pitivät vaatimuksia kohtuullisina ja toiset kokivat työnantajan odotukset jossain määrin liian kunnianhimoisiksi, joiden mukaan tulokas pitäisi perehdyttää kaikkiin toimipaikan työtehtäviin mahdollisimman nopeasti. Käytännössä haastatellut eivät kuitenkaan kokeneet tämän olevan mahdollista ajankäytön rajallisuuden vuoksi. Eräs esimies epäili, että työntekijä/-antaja taholta tulleet palautteet perehdytyksen epäonnistumisesta saattaisivat liittyä tavoitteiden erilaisuuteen.

Käytännön järjestelyt

Käytännön järjestelyihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Koulutusten määrää ja ajankohtia sekä koulutuspaikan sijaintia pidettiin hyvinä, mutta toisaalta kehitysideoitakin esitettiin. Koulutuksen järjestämispäikällä näytti olevan vaikutusta osallistumiseen, sillä koulutuksen sijainti koettiin hankalaksi ja tietyistä toimipaikoista sinne pääsy olisi mahdollista vain omalla autolla. Neljä esimiestä ilmoitti jollain tapaa osallistumattomuuden syyksi kulkemiseen liittyvät ongelmat. Opiskelijoiden ja kesätyöntekijöiden huomioon ottamista kaivattiin ja siksi toiveena oli koulutusten järjestäminen myös ilta-aikaan. Lisäksi kouluttajan liikkuvuutta toivottiin enemmän, jotta mahdollisimman moni pääsisi hyödyntämään koulutusten antia. Suurempiin yksiköihin toivottiin omaa perehdytyskoulutusta esimerkiksi ennen kesäkauden alkua.

Koulutusajankohtiin esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä. Vain seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että koulutusten ajankohdat palvelivat oman toimipaikan tarpeita melko tai erittäin huonosti. Kolme esimiestä kertoi, ettei tiennyt milloin niitä järjestettiin. Suuri enemmistö piti koulutusten määrää sopivana. Yksi piti liian runsaana ja kuusi ei tiennyt, kuinka usein niitä järjestetään. Niiden esimiesten, jotka eivät tienneet koulutusten ajankohtia tai määriä, työntekijöistä vain harva, jos kukaan, oli koulutukseen viime vuoden aikana osallistunut. Toisaalta ei voida tehdä päätelmiä suuntaan tai toiseen, sillä noin puolet niistä, jotka ilmoittivat ajankohtien

palvelleen tarpeita hyvin, eivät olleet koulutusta kuitenkaan hyödyntäneet. Työvuorosuunnittelussa koulutusten ajankohdat oli ollut kyselyyn vastanneiden mielestä suhteellisen helppo ottaa huomioon. 34 vastaajaa oli sitä mieltä, että tämä oli helppoa tai melko helppoa. Kolme esimiestä koki sen melko vaikeaksi ja yksi vaikeaksi. Loput kuusi ei ollut ottanut perehdytyskoulutuksia ollenkaan huomioon työvuorosuunnittelussa.

Näiden tulosten perusteella koulutuksiin osallistumisen esteenä ei näyttäisi olevan suunnitelmallisuuden tai sopivien ajankohtien puute. Tämä viestii siitä, että henkilöstöammattilaiset ovat osanneet suhteuttaa koulutustarjonnan toimipaikkojen tarpeita palvelevaksi. Ongelma ei haastateltavien mielestä olekaan siinä, ettei perehdytyskoulutuksia olisi helppo ottaa huomioon työvuoroja suunniteltaessa, vaan siinä, että tilanteet toimipaikassa muuttuvat hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Hyvissä ajoin työvuorolistaan merkitty perehdytyskoulutus joudutaan perumaan esimerkiksi yllättävien sairaslomien vuoksi. Myös rekrytointitarve saattaa olla niin akuutti, että seuraavaa mahdollista perehdytyskoulutusta ei voida odottaa, vaan työt on aloitettava heti ja työntekijän on opittava kaikki oleellinen työnteon ohessa.

”Mut kyllä ainakin meillä, mitä näitä on tullu just näitä rekrytointitarpeita, nii se on ollu just per heti tarvittu. Ihmiset vaihtaa työpaikkaa tai muuta sattuu. Sillon ei pysty noudattelemaan ihan sitä suunnitelmaa. Sit se menee niin että me rekrytoidaan ja ilmoitetaan sinne perehdytykseen vähän jälkijunassa. Se vahvistaa sitä perehdytystä ihan varmasti.” (haastattelu 4)

”Rekrytointitarpeet tulevat usein eteen niin yllättäen, että edellisen työntekijän irtisanoutuessa minulla on kaksi viikkoa aikaa rekrytoida uusi työntekijä, jonka pitäisi pystyä aloittamaan mahdollisimman pian. Käytännössä perehdytysprosessi jää siis aivan liian lyhyeksi ja tapahtuu pääosin suoraan työvuorossa.” (eräs kyselylomakkeeseen vastannut esimies)

Toisaalta tällaisessa tilanteessa esimiesten ajatukset poikkesivat toisistaan. Toiset kertoivat lähettävänsä joka tapauksessa työntekijänsä perehdytyskoulutuksen molempiin osiin, vaikka he olisivat joutuneet aloittamaan työnsä niin sanotusti

”lennosta”. Toiset taas olivat sitä mieltä, että perehdytyskoulutuksille ei enää muutaman työssäoloviikon jälkeen ollut mitään tarvetta, sillä työntekijät olivat kaiken oleellisen tällaisessa tapauksessa jo joutuneet oppimaan.

”En pystynyt irrottamaan ketään työvuorosta perehdytyskurssille, koska tarvitsimme kaikki mahdolliset työntekijät töihin. 2-4 viikon työssäolon jälkeen työntekijää taas ei mielestäni kannata enää lähettää perehdytyskurssille, varsinkaan näin pienestä yksiköstä, jossa joutuu väkisinkin opettelemaan kaikki asiat heti.” (eräs kyselylomakkeeseen vastannut esimies)

Useimmiten niin kyselyn kuin haastatteluiden mukaan kiire toimipaikassa oli estänyt työntekijöiden osallistumista perehdytyskoulutuksiin. Työ myymälässä on hektistä ja tilanteet muuttuvat usein yllättäen. Vaikka esimiehet olisivat halunneet lähettää työntekijöitensä koulutuksiin, käytännössä tämä oli ollut joissain tilanteissa mahdotonta.

”Uskon ihan ehdottomasti tähän koulutukseen --- ja olisin siis halunnu käyttää silloin aikasemmin, mutta silloin ei ollu mitää mahdollisuuksia.” (haastattelu 6)

Työkokemus

Aineiston perusteella erääksi merkittäväksi koulutukseen osallistumiseen yhteydessä olevaksi tekijäksi nousi työntekijöiden aiempi työkokemus. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi, ettei koe perehdytyskoulutusta tärkeäksi sellaisille henkilöille, jotka ovat kaupan alalla jo pidempään toimineet. Tämä viestii mahdollisesti siitä, että perehdytyskoulutus koetaan enemmän yleisluontoisena kaupan alan koulutustilaisuutena, ei niinkään omaan yritykseen keskittyvänä kokonaisuutena. Lisäksi useat kyselyyn vastanneet ja haastatteluun osallistuneet kertoivat perehdyttäneensä kesätyöntekijät omassa toimipaikassaan. Vastaajien kertoman mukaan vähäistä osallistumista selitti myös työntekijöiden sisäinen siirtyminen toimipaikasta toiseen tai aiempi työkokemus kyseisen yrityksen palveluksessa. Tällöin tilastoissa uudelta näyttävä työntekijä olikin jo Kauppa oy ab:n kokenut myyjä.

”Osa tuli meille vanhana työntekijänä, joten perehdytyskoulutuksia ei tarvittu. Muuta kuin toimipaikan omat pelisäännöt.” (eräs kyselylomakkeeseen vastannut esimies)

Eräs merkittävä osallistumiseen yhteydessä oleva tekijä liittyi loma-aikoihin ja määräaikaisiin työsuhteisiin. Vastaajien mukaan kesätyöntekijät perehdytettiin pääsääntöisesti omassa toimipaikassa eivätkä kaikki esimiehet kokeneet tarvetta heidän lähettämiseen keskitettyyn perehdytyskoulutukseen. Tämä ilmenee useammasta vastauksesta, ja siitä että Kauppa oy ab:n yhtenäistä ohjeistusta kesätyöntekijöiden perehdytyksestä kaivattiin. Lisäksi nimenomaan kesän kynnyksellä toivottiin erityispanostusta koulutusten järjestämiseen ilta-aikaan esimerkiksi opiskelun ohella työskentelevien vuoksi.

Toisaalta osa esimiehistä nimenomaan korosti, kuinka merkittävä apu perehdytyksen keskittämisestä on ollut erityisesti sesonkiaikoina, jolloin uusia työsuhteita solmitaan määrällisesti muita aikoja enemmän. Koulutuksiin osallistuminen säästää aikaa toimipaikassa, kun kaikkien kanssa ei tarvitse enää yksitellen käydä samoja asioita läpi, vaan kerralla saadaan monta uutta työntekijää esimerkiksi kassaharjoitteluun.

”Jos aattelee et meillä kesäksikki kymmenkunta tulee, nii suurin piirtein viikon välein käyt ne samat asiat läpi ku että ne menis sinne koulutukseen. Että se säästää yksikössä tunteja” (haastattelu 2)

7.1.2 Asenteet ja mielikuvat

Perehdytyskoulutuksia käyttäneistä esimiehistä enemmistö koki, että niihin osallistuneet työntekijät olivat pystyneet hyödyntämään oppimaansa myös omassa työssään. Vain kaksi kyselyyn vastannutta oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Lisäksi jokainen vastannut uskoi, että työntekijät pystyvät hyödyntämään koulutuksen antia myös pidemmällä tähtäimellä. Usko koulutuksen tuottamiin hyötyihin onkin tutkimusten mukaan eräs keskeisimmistä koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvistä tekijöistä (ks. Cross 1981, 84; Farr & Middlebrooks 1990, 195; Goldstein 1989).

Hieman yli kolmasosa esimiehistä oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että keskitetyn perehdytyskoulutuksen tulisi muuttua pakolliseksi osaksi uuden työntekijän perehdytystä. Vain kuusi esimiestä oli eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Lisäksi suurin osa tutkittavista vastasi olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että perehdytyksen tulisi olla kokonaan toimipaikan omalla vastuulla. Esimiehet siis selkeästi kaipaavat tukea käytännön perehdytystyöhön, joka ilmeni hyvin myös haastatteluaineistosta.

”Tietoa on tarjolla ja sitä on joskus niin paljon, että kun mä kuulin, että tämmöset perehdytyskoulutukset alkaa niin jes. Ei sitä vaan kaikkea voi muistaa. Kyl niinku yleisesti tietoa on niin paljon tarjolla että mä veikkaan et mulla menee osa jopa ohi.” (haastattelu 2)

”Mun mielestä on hienoo, että siihen perehdyttämisen sujuvuuteen on alettu kiinnittää huomiota. Ainahan siitä ollaan puhuttu, mutta meillä ei oo ollu oikein työkaluja siihen, että ite perehdytätte siellä toimipaikassa alusta lähtien kukin omalla tavallaan. Mun mielestä siihen on tullu sellasta kättä pitempää.” (haastattelu 1)

Kyselylomakkeen väittämässä 'myyjän työn oppii tekemällä, ei koulutuksia käymällä' syntyi hajontaa esimiesten välillä. Kaksi kolmasosaa vastaajista oli osittain samaa mieltä ja loppu kolmannes eri mieltä. Vastausten perusteella esimiehet selkeästi painottavat työssä oppimisen merkitystä myyjän tehtäviin tuleville henkilöille. Toisaalta kuitenkin myös he, jotka olivat yhtä mieltä väittämän kanssa, olivat silti työntekijöitään ahkerasti perehdytyskoulutuksiin lähettäneet. Myös haastatteluun osallistuneet painottivat myyjän työn käytännöllisyyttä. Työtehtävät opitaan lopulta vain tekemällä ja kaikkea ei voi perehdytysvaiheessakaan ottaa huomioon.

”Perehdytyksen aikana pitäis saada ne kaikki perusasiat käytyä läpi et sit ku niitä jotain poikkeamii tulee nii ne tulee siitä ajan saatosta.” (haastattelu 4)

Haastatteluaineiston perusteella yksi osallistumista selittävä tekijä näyttäisi löytyvän vahvoista perehdytyskäytännöistä omassa työyksikössä. Esimiehet, jotka eivät olleet

perehdytyskoulutusta vielä hyödyntäneet, korostivat oman toimipaikkansa vahvaa perehdytysosaamista tai -perinnettä.

”Tutkija: Mitkä on teidän vahvuudet perehdytyksessä?”

Haastattelu 3: ”Toisaalta vahvuutena se, että meillä on antaa yhdelle ihmiselle se aika ja käydä oikeesti ne kaikki nurkat läpi. Et meillä on siihen olemassa ihminen, joka ne oikeesti käy läpi ja se tekee sitä useesti. --- Et se menee aina sen tietyn kaavan mukaan koko talon asiat ja kaikki ne perusasiat läpi.”

Haastattelu 5: ”Mulla on ainakin ihan loistava perehdyttäjä. Ihan oikeesti, joka hoitaa kaikki nää meidän harjottelijat ja työntekijät, jos vaan on töissä. Hän on kyllä tosi vahva, saa kyllä opin menemään perille.”

Tietyissä toimipaikoissa perehdytystyöhön oli selkeästi panostettu toisia enemmän. Toimipaikat olivat saattaneet kehittää omaa perehdytysmallia yksikön sisällä, niin että eri osastojen uudet työntekijät perehdytettiin sen mukaisesti. Tulkitsen että, tällaisessa tilanteessa yrityksen tarjoaman perehdytyskoulutusten tuomaa lisäarvoa ei ehkä ole koettu merkittäväksi. Tutkimusten mukaan onkin ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstökoulutuksilla on selvä yhteys osallistujien omaan työhön (Lemminkäinen 2010). Ne, jotka perehdytyskoulutusta olivat hyödyntäneet, suhtautuivat siihen ennen kaikkea omaa työtä helpottavana tukitoimena ja olivat ilomielin luovuttaneet osan perehdytystyöstä henkilöstöammattilaisille.

Toisilla esimiehillä näyttäisi olevan tietynlaista tervettä itsekkyyttä hoitaa asiat parhaaksi katsomallaan tavalla. Toisaalta tämä on odotettavaakin johtotehtävissä olevalta henkilöltä, jolla on vastuu toiminnan tuloksesta sekä työntekijöiden tehokkuudesta.

”Mä aattelen sitä törkeesti omalta kannaltani, että mä haluan että täällä homma toimii ja mä ite pääsen mahdollisimman helpolla täällä.” (haastattelu 6)

”Mulla itsepäisenä esimiehenä ja omahyväisenä, sanotaanko nyt näin, että tahto ja halu ihan viedä ite --- Ja ehkä just sillä omalla tavalla minkä mä koen ja nään että vois mun mielestä nyt toimia näin ja se on ehkä se isoin syy, miks ei olla käytykkään tuolla (koulutuksissa).” (haastattelu 3)

Haastatteluissa nousi esiin, että esimiehillä on suuret odotukset perehdytyskoulutuksia kohtaan. Eräs esimies, jonka työntekijöistä ei haastatteluhetkellä ollut kukaan vielä koulutukseen osallistunut, kertoi odottavansa mielenkiinnolla ensimmäisen työntekijän osallistumista. Hän sanoi haluavansa konkreettisia osoituksia siitä, että perehdytyskoulutus helpottaa toimipaikassa tehtävää työhön opastusta esimerkiksi kassajärjestelmän opettelussa.

”--- siks mä odotan, että miten se oppii, että kuinka paljon sitä perehdyttämistä jää meille. Että kuinka paljon se on sitte pois tästä meidän perehdytyksestä. Että auttaako se meitä.” (haastattelu 5)

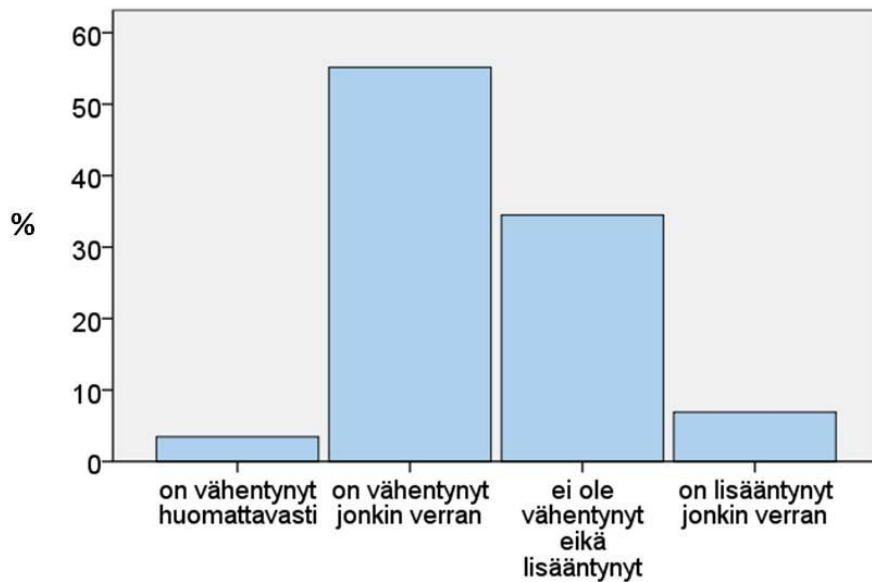
Myös vertaisilta saatu palaute koettiin tärkeäksi. Kollegoiden positiiviset kokemukset olivat vaikuttaneet erään tutkittavan ajatuksiin ja mielikuviin koulutuksesta.

”Ku siitä rupes tuleen sitä hyvää viestiä, että joku toinen esimies oli lähettäny sinne ja siitä oli tosi paljon hyötyä. Nii se oli siinä se vakuuttava tekijä.” (haastattelu 6)

Ajatus perehdytyskoulutusten muuttumisesta pakolliseksi ei tämän tutkimuksen perusteella kauhistuta esimiehiä. Haastatteluun osallistuneet vahvistivat, ettei osallistuminen ole yhteydessä siihen, etteivätkö he uskoisi koulutusten tuomaan lisäarvoon. Tämä on mielestäni selkeä todiste siitä, että osallistumista selittävät tekijät eivät ole yhteydessä negatiivisiin asenteisiin.

7.2 Koulutuksen todettu vaikutus

Kyselylomakkeessa perehdytyskoulutuksen vaikutuksiin liittyvät kysymykset (kysymykset 19–23) esitettiin vain koulutusta hyödyntäneille esimiehille. Tällöin vastaajajoukon suuruudeksi muodostui 29 esimestä. Keskitetyn perehdytyskoulutuksen käyttöönoton jälkeen 17 vastaajaa ilmoitti perehdytykseen käytetyn ajan vähentyneen ainakin jossain määrin. Toisaalta 10 esimestä kertoi, ettei se ole vaikuttanut omassa toimipaikassa käytettyyn aikaan. Yllättäen myös kaksi esimestä ilmoitti, että perehdytykseen käytetty aika on lisääntynyt jonkin verran. Vain yhdessä toimipaikassa ajankäyttö oli vähentynyt huomattavasti.



Kuvio 4. Keskitetyn perehdytyskoulutuksen käyttöönoton jälkeen, perehdytykseen käytetty aika toimipaikassamme...

Kyselyn perusteella perehdytykseen käytetty aika ei siis ollut toimipaikoissa merkittävästi vähentynyt – jos ollenkaan. Pelkän kyselyn analysointi kuitenkin johtaa hieman harhaan, koska tämän perusteella voitaisiin tehdä päätelmä, että koulutuksella ei ole pystytty tehostamaan käytännössä perehdytystyötä.

Haastatteluiden valossa näyttäisi kuitenkin siltä, että koulutus ei ollut vähentänyt perehdytykseen käytettyä aikaa, mutta esimiehet kokivat sen tuoneen laatua käytössä oleviin tunteihin. Aika on muutenkin rajallista ja aiemmin perehdytykseen käytössä ollut aika vaihteli tilanteesta riippuen huomattavasti. Perehdytyskoulutusten hyödyntäminen on vapauttanut enemmän aikaa esimiehen ja työntekijän aidolle kohtaamiselle, jonka vuoksi perehdytyskin tuntuu tällä hetkellä laadukkaammalta ja kiireettömämmältä.

”Emmää nää että se on keino vähentää tunteja täältä toimipaikasta vaan me saadaan laadukkaampaa asiakaspalvelua jo heti alusta alkaen. Eikä sillä ihmiselläkään ei tuu sellanen hätänen kiireen tuntu. Voidaan istua vaikka sitte tässä vastatusten ja juoda kupit kahvia ja jutella tästä toimipaikasta ja työstä.”
(haastattelu 1)

7.2.1 Perehdytyksen tasalaatuistaminen

Työntekijöitään perehdytyskoulutuksiin lähettäneet haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että koulutukset olivat tukeneet uusien työntekijöiden oppimisprosessia hyvin. Myös kyselyn mukaan suurin osa perehdytyskoulutuksia käyttäneistä esimiehistä koki, että työntekijät ovat pystyneet hyödyntämään oppimaansa myös käytännön työtehtävissä. Erityisesti korostettiin koulutukseen sisältyvää kassaharjoittelua, jonka vaikutukset oli selkeästi nähtävissä. Haastateltavat esimerkiksi kertoivat jännityksen, jota uusilla työntekijöillä usein esiintyy kassatyöskentelyn alkuvaiheessa, vähentyneen huomattavasti. Myös virheiden määrässä ja avun tarpeessa he olivat huomanneet eroa.

”Mää oon huomannu että semmonen, joka ei oo kassatyössä ollu niiii sitä on ihan erilainen tuossa kassalla kouluttaa ku se on saanu rauhassa tutustua siihen koneeseen ja ne näppäimet ei oo outoja ja se aito asiakas ei oo siinä heti.” (haastattelu 1)

”Täytyy entistä vähemmän varmistaa, että lähetään ihan alusta asti. Siitä jää ehkä se harjottelijaosuus pois. Ihan perusjutut jää pois. (Uusi työntekijä) ei ainakaan yhtään kertaa piipannu tuota meidän kassakelloo, että tarttis apua kassalla.” (haastattelu 6)

Esimiesten kokemuksen perusteella myös koulutuksiin osallistuneet työntekijät olivat lähes poikkeuksetta olleet tyytyväisiä niiden sisältöön. Vain yksi vastaaja ilmoitti, että työntekijät olivat olleet tyytymättömiä. Osalle työntekijöistä, joilla oli aiempaa kokemusta vastaavanlaisesta työstä, oli koulutusten anti ollut osittain ”tuttua kauraa”.

Tietomäärä, jonka uusi työntekijä saa työsuhteen alussa on valtava, varsinkin jos työpaikka on tulokkaan ensimmäinen kaupan alalla. Siksi esimiehet näkivät perehdytyskoulutukset hyödyllisinä myös kertaamisen ja opitun vahvistamisen kannalta.

”Sitä tietoo tulee ja saattaa olla että tää on jollekki elämän ensimmäinen työpaikka ja vähän jännittää. --- kun käy perehdyttämiskurssin vielä uudestaan, missä on kerrattu näitä asioita, niin että kaikille tulee se tasapuolinen tieto.” (haastattelu 1)

”Koska se on aivan valtava määrä tietoa uudelle henkilölle joka tulee ulkopuolelta tai että on se edes koskaan ollu kaupassa töissä ylipäätään. --- Että kun se tulee kaikki sieltä kerralla ja näin paljon kaikkea nii ne (työntekijät) on kokenu sen hyvänä.” (haastattelu 2)

Eräs haastateltavista korosti lisäksi työntekijän vastuuta oman osaamisen näkökulmasta. Perehdytys on vuorovaikutusprosessi, jossa myös työntekijä on vastuussa omasta oppimisestaan. Vaikka päävastuu perehdyttämisessä ja työtehtäviin opastamisessa on aina esimiehellä, on uusien työntekijöiden oltava aktiivisia ja oma-aloitteisia tiedonhakijoita ja uskallettava kysyä, jos eivät jotain osaa tai tiedä.

Keskitetyn perehdytyskoulutuksen yhdeksi tavoitteeksi on nostettu perehdytyksen tasalaatuistaminen koko organisaation tasolla. Esimiesten kertoman mukaan tähän tavoitteeseen on päästy. Aineistosta löytyi paljon viitteitä siitä, että perehdytyskoulutusten laatuun ja asiasisältöön luotetaan.

*”Siellä on asiantuntijat työssään, jotka tuovat tiedon aina samanlaisena kaikille.”
(haastattelu 2)*

”Siihenhän toi keskitetty perehdytys on mun mielestä hyvä juttu, että saa ainakin perustiedot jostain muualta ja se saa ne ihan varmasti. Et siihen ei sitte vaikuta ne, jos meillä on täällä yksikössä jotain sairastapauksia.” (esimies 4)

”Siellä on se asiantuntija puhumassa oikeilla termeillä ja oikeilla asioilla. Se jotenkin niinkun kolahtaa enemmän ja paremmin.” (haastattelu 1)

Myös henkilöstöammattilaisten ammattitaito ja asiantuntijuus mainittiin useampaan kertaan. Vaikka tilanne toimipaikassa olisi mikä tahansa, esimiehet sanoivat tietävänsä, että työntekijä saa tarvittavan tiedon osallistumalla koulutuksiin. Tutkittavat korostivat sitä, että keskitetty malli antaa jokaiselle uudelle työntekijälle samanlaisen ”alkusysäyksen” ja helpottaa työyhteisöön mukaan tulemistä. Aineistossa oli paljon esimerkkejä siitä, että esimiehet pitivät koulutusten sisältöä laadukkaana, ja he näkivät, että siellä käsiteltävillä asioilla oli selkeä yhteys työntekijöiden toimintaan omassa yksikössä. Toisaalta osa haastatelluista pohti, voisiko koulutuksia tuoda vielä lähemmäksi käytäntöä, esimerkiksi viemällä osallistujat aitoon myymäläympäristöön koulutuksen aikana. Se toisi konkretiaa myös työergonomisiin ja hyllyttämiseen liittyviin asioihin. Tästä eräs esimiehistä oli saanut palautetta työntekijätasolta.

7.2.2 Esimiestyön tukeminen

Esimiehellä on vastuu työntekijöidensä oppimisesta ja osaamisen varmistamisesta, ja tässä prosessissa työhön perehdytyksellä on suuri merkitys. Onnistuneen perehdytysprosessiin vaikuttaviksi tekijöiksi tutkittavat nostivat selkeästi kolme pääteemaa: ajankäyttö, yllättävät rekryointitarpeet sekä tehokkuusvaatimukset. 11 kyselyyn vastannutta esimiestä mainitsi jollain tapaa ajan puutteen tai kiireen suurimmaksi tämän hetkiseksi haasteeksi. Tämä toisaalta johtui toiminnan hektisyydestä sekä erityisesti kaupallisista sesonkiajoista, jolloin perehdytykseen ei tutkittavien mielestä pystytä usein tarpeeksi panostamaan. Toisaalta tähän vaikuttaa henkilöstön suuri ja nopea vaihtuvuus, joka aiheuttaa kiireellisiä rekryointeja ja pahimmassa tapauksessa uusi työntekijä on saatava työvuoroon lähes siltä istumalta. Lisäksi kahdeksan esimiestä koki yrityksen tehokkuusvaatimukset perehdytystyötä haittaavaksi tekijäksi. Tulospaineet ja niiden seuraaminen ovat kovat, jonka vuoksi esimiehet kokivat, ettei laadukkaaseen perehdytystyöhön aina ole tarpeeksi aikaa.

Yksi henkilöstöammattilaisten tärkeimmistä tavoitteista onkin ollut tuen tarjoaminen tunnistettuihin ongelmakohtiin. Kerätyn aineiston perusteella kyseinen tavoite on onnistuttu saavuttamaan hyvin. Esimiehet kertoivat sen helpottaneen omaa ja koko työyhteisön työtä paljon. Eräs tutkittava kiitteli koulutusten mukaantuloa ja kertoi perehdytysvalmennusten olleen ”*se helpotuksen huokaus*”. Myös kyselomakevastausten perusteella voidaan sanoa, että tavoitteessa on onnistuttu. Koulutuksia hyödyntäneet esimiehet olivat lähes yksimielisiä siitä, että keskitetyt koulutukset ovat onnistuneet tukemaan toimipaikassa tapahtuvaa perehdytystyötä. Vain yksi vastaaja kertoi, ettei niillä ole ollut minkäänlaista vaikutusta.

Niin kyselyyn vastanneet esimiehet kuin haastateltavatkin kertoivat tietävänsä millaisia odotuksia työnantajalla on toisaalta heitä kohtaan, toisaalta uusia työntekijöitä kohtaan. Tutkittavat hahmottivat selkeästi perehdytysohjelman eri osa-alueiden roolit ja painotuserot sekä pitivät itsestään selvänä sitä, että päävastuu on edelleen heillä tukitoiminnoista huolimatta.

”Kyl se on edelleenkin se perehdytys, vastuu on siellä yksikössä. Mut et tää on se apupaketti siihen.” (haastattelu 4)

Perehdytyksen keskittäminen oli saanut aikaan selkeää muutosta esimiesten toiminnassa. He eivät perehdytystyössä enää lähde liikkeelle työnteon perusteista vaan voivat luottaa siihen, että työntekijöillä on koulutuksen käytyään tietty lähtötaso olemassa.

”Periaatteessa ihminen ku on käyny sen perehdytyskoulutuksen nii ku se tulee tänne, niin me voidaan luottaa et se tietää esimerkiksi hyllytyksestä et miten se toimii. pystyy itte luottaan et siellä on perusteet valmiina et ei tartte kaikkee sitte.” (haastattelu 4)

Haastateltavien puheissa korostui selkeästi luottamus henkilöstöammattilaisten toimintaan. Tämän vuoksi he olivat voineet perehdytyskoulutusten mukaantulon jälkeen keskittyä enemmän omaa toimipaikkaa koskeviin asioihin, esimerkiksi turvallisuuteen liittyen.

Vaikka tutkittavat tiedostivat vastuunsa esimiehenä, osa heistä oli oivaltanut, että hyvin toimivassa organisaatiossa vastuuta voi myös jakaa.

”He (henkilöstöammattilaiset) on siellä sitä varten ja heillä on se ammattitaito ja sen asiantuntemus. Ei tätä työtä muuten jaksa. Tää on välillä niin raadollista ja rankkaa mutta niin antosaa. Se että siellä on taustalla niin hyvä organisaatio et hölmöhän se olis, jos niitä ei hyväksi käyttäisi. Et ei tätä pidä yksin lähtä vetämään.” (haastattelu 2)

Haastatellut kokivat, että koulutusten mukaantulo on tarjonnut jotain ”kättä pidempää” perehdytystyöhön. Ohjeita tulee ja tieto muuttuu tiuhaan tahtiin. Tästä syystä tietomäärä, joka uudelle työntekijälle on annettava, tuntuu ajoittain liian suurelta muistaa.

”Tänä päivänä tää on niin hektistä tää toiminta. --- virheitten ja unohtamisen mahdollisuus jää pois ku se tulee ihmiseltä joka on HR:n asiantuntija.” (haastattelu 2)

”vaikka yrität itte niitä kaikkia asioita käydä läpi, ja seinillä on 200 lappua, joissa lukee ties mitä millonkin, nii se on ihan hyvä, että ne käydään oikeesti siellä koulutuksissa läpi.” (haastattelu 5)

7.2.3 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Perehdytyskoulutuksilla on lisäksi pyritty laajentamaan työntekijöiden mielikuvaa yrityksestä. Organisaation johto on halunnut tietoisesti laajentaa työntekijöiden näkökulmaa oman toimipaikan ulkopuolelle. Koulutuksilla onkin haastateltavien mukaan pystytty jossain määrin parantamaan työntekijöiden ymmärrystä organisaation koosta. Se tuo esimiesten kertoman mukaan konkretiaa myös siihen, millaisia ura-mahdollisuuksia yrityksen sisällä voi olla.

Koulutuksissa tulokkaat näkevät muiden yksiköiden työntekijöitä ja luovat kontakteja ”oman talon ulkopuolelle”. Työntekijöiltä tulleen palautteen mukaan heille oli koulutuksissa tullut tunne, että he ovat tervetulleita yrityksen palvelukseen ja heistä halutaan pitää huolta. Hyvänä asiana esimiehet pitivät myös sitä, että tilaisuuksissa annetaan kasvot henkilöstöosaston ihmisille, jotka muutoin saattavat jäädä kaukaisiksi ja tuntemattomiksi. Nämä tekijät lisäävät ja laajentavat tutkittavien mielestä positiivista yritysmielikuvaa.

”Toi koulutus antaa sen ymmärryksen miten iso työnantaja Kauppa oy ab oikeesti on. Et miten paljon on mahdollisuuksia.” (haastattelu 2)

”Sit se mikä tässä on hyvä ku on näitä keskitettyjä perehdytyksiä nii onhan siinä toisten yksiköiden uudet työntekijät tapaavat jossain ja tulee ehkä semmosii uusia kaverisuhteita sitä kautta. Se varmaan tuo vahvuutta siihen, että ollaan töissä Kauppa oy ab:ssä.” (haastattelu 4)

Silti haastateltavat korostivat myös, että työntantajamielikuvan kehittäminen on monitahoinen ilmiö, ja perehdytyskoulutus on vain yksi keino monien joukossa.

”Mutta emmä sitä ehkä linkittäis tähän käsiteltävään aiheeseen, että se vaikuttas siihen. Kyllä se on ollu monen vuoden työn tulos ja että väki liikkuu paikasta toiseen.” (haastattelu 1)

Tekstinäyte viestii siitä, että työntantajamielikuvan kehittämiseen on Kauppa oy ab:ssä panostettu systemaattisesti jo pidempään ja siitä on nähtävissä myös konkreettisia esimerkkejä. Yrityksessä on jo jonkin aikaa ollut käytössä yhteinen lisätyövuorojen tarjoamiseen kehitelty järjestelmä ja sen myötä johto on kannustanut työvuorojen vastaanottamista useammasta yksiköstä. Positiivista työntantajamielikuvaa edistävänä tekijänä eräs esimies mainitsi myös erilaiset kaikille työntekijöille suunnatut tilaisuudet (juhlat, tapahtumat yms.), joita Kauppa oy ab:ssä oli säännöllisesti järjestetty.

Varsinkin suuremmissa toimipaikoissa yhdeksi yritysmielikuvan laajentumisen esteeksi koettiin jossain määrin työyhteisön työtehtäväkeskeisyys. Esimiesten mielestä on vaikea laajentaa ajattelua koko organisaation tasolle, jos oman toimipaikankin sisällä ollaan selkeästi sidoksissa tiettyyn osastoon tai työtehtävään. Osa tutkittavista kertoi tehneensä paljon työtä sen eteen, että yksikössä kaikki työntekijät pystyisivät tekemään kaikenlaisia työtehtäviä. Vaikka kehitystä on yritysmielikuvan suhteen selkeästi tapahtunut, epäili eräs esimies sen olevan *”edelleen sitä, että ollaan töissä siinä tietyssä yksikössä”*.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella näyttäisi siltä, että koulutukseen osallistumiseen yhteydessä olevat tekijät noudattelevat aiempien tutkimusten löydöksiä (ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 194; Moilanen 2001, 138; Pohjanpää, Niemi & Ruuskanen 2008). Keskeisimmät tekijät olivat tässä tutkimuksessa ennen kaikkea olosuhteisiin liittyviä. Yhdeksi koulutukseen osallistumisen haasteeksi nousi erityisesti ajan riittävyys (vrt. Moilanen 2001, 138). Toisaalta myös selkeän kuvan puuttuminen koulutuksen sisällöstä vaikutti siihen, ettei koulutusta koettu omaa toimintaa hyödyttävänä ja esti siksi jossain määrin koulutukseen osallistumista. Myös tämä tukee aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan esimiehet sitoutuvat henkilöstökoulutuksiin sitä paremmin, mitä paremmin he tietävät millaisia asioita työntekijät ovat koulutuksessa oppimassa. Näin he myös sitoutuvat koulutuksen tavoitteisiin paremmin. (Frisk 2008, 35.)

Työntekijöiden kokemus kaupan alalta nousi erääksi keskeiseksi koulutukseen osallistumista selittäväksi tekijäksi. Tulkitsen sen johtuvan siitä, että perehdytyskoulutukset kenties nähdään yleisinä kaupan alaan valmentavina kokonaisuuksina, ei niinkään ko. yrityksen toimintatapoihin ja pelisääntöihin pureutuvina tilaisuuksina. Tämä taas viestii siitä, että yhteisen ymmärryksen puute eri osapuolten välillä vaivaa jossain määrin myös tarkastelun kohteena ollutta organisaatiota, jonka Kjelin ja Kuusisto (2003, 194) ovat aiemmin nostaneet yhdeksi koulutukseen osallistumisen suurimmaksi esteeksi. Olosuhteet ja tietämättömyys koulutuksen osallistumista selittävinä tekijöinä tarkoittavat onneksi kuitenkin sitä, että ne ovat helpommin muutettavissa olevia kuin esimerkiksi asenteisiin liittyvät syyt.

Aineistojen perusteella Kauppa oy ab:n esimiehet olivat lähes yksimielisiä siitä, että he tarvitsevat tukea ja käytännön työkaluja perehdytystyön tueksi. Lisäksi esimiesten asenteet ja mielikuvat koulutuksia kohtaan olivat pääosin positiivisia. Henkilöstökoulutuksen hyödyntäminen osana toimipaikan perehdytyskokonaisuutta näyttäisi olevan paljon myös esimiesten omasta aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta kiinni. Aineistoa antaakin viitteitä siitä, että Kauppa oy ab:ssa

esiintyy kahdenlaisia esimiehiä. Tutkittavien joukossa oli esimiehiä, jotka organisoivat toimintaa kokonaisvaltaisesti ja selkeästi työnantajan lähtökohdista käsin. He olivat valveutuneita työnantajan odotuksista ja osasit suhteuttaa ne oman yksikön erityispiirteiden mukaisesti. Lisäksi he myös hyödynsivät henkilöstöammattilaisten antamaa tukea jossain määrin enemmän. Toisella esimiesryhmällä oli selkeämmin toimipaikkakeskeisempi johtamisote työssään. He korostivat vahvemmin ”oman talon” osaamista ja tekemistä eivätkä välttämättä kokeneet perehdytyskoulutusten tuovan merkittävästi lisäarvoa sen hetkiseen toimintaan. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuteen yhteydessä oleva tekijä tässä organisaatiossa näyttäisi olevan sitoutuminen toimintaan organisaatiotasolla. Myös Laurila (2011) on todennut sitoutumisen olevan eräs merkittävimmistä henkilöstötyön haasteista nykypäivänä.

Niissä toimipaikoissa, joissa perehdytyskoulutus oli otettu osaksi perehdyttämistä, siitä oli koettu olevan suuri hyöty niin esimiehelle kuin itse koulutukseen osallistuneillekin. Kirkpatrickin (1998) mallin mukaisesti koulutus oli onnistunut tuottamaan muutosta työkäyttäytymisessä niin työntekijä- kuin esimiestasollakin. Tähän vaikuttaa ensinnäkin se, että henkilöstöammattilaiset ovat tulosten perusteella onnistuneet toteuttamaan koulutustilaisuuden, jonka oppeja työntekijät pystyvät hyödyntämään työssään. Tällä taas on vaikutusta siihen, että esimiehet ovat nähneet koulutuksen vaikutukset käytännössä ja voivat näin ollen luottaa sen laatuun ja sisällön tarkoituksenmukaisuuteen.

Toisaalta Kauppa oy ab:ssä on joukko esimiehiä, jotka eivät koulutuksia ole hyödyntänyt. Se viestii siitä, että jotain on vielä tehtävissä vaikuttavuuden lisäämiseksi. Tulosten valossa tulkitsemme, että ongelma saattaa piillä tavoitteen asettelussa. Johdon ja esimiesten tavoitteet perehdytykselle näyttäisivät kyllä olevan samansuuntaisia, mutta ongelma ei välttämättä ole itse perehdytyskoulutusten tavoitteiden epäselvyydessä, vaan kyse on yleisemmin eri henkilöstöryhmien tavoitteiden kohtaamisesta. Tutkimus vahvisti esimiesten ja henkilöstöammattilaisten välisen viestinnän toimivuuden merkitystä. Roolit ja vastuunjaot on oltava selkeät ja jokaisen osapuolten tiedossa. Myös nämä tulokset noudattelevat aiempien

tutkimusten löydöksiä. (ks. esim. Kennedy ja Berger 1994, Kjelinin & Kuusiston 2003, 219–220 mukaan.)

Eräs tutkimuksen olennaisin löydös liittyy ajan käytön hallintaan. Perehdytyksen tehostamisella tavoitellaan ajan säästämistä ja sitä, että työntekijä pääsisi mahdollisimman nopeasti tuottavan työn pariin (Kjelin & Kuusisto 2003, 48). Näyttäisi kuitenkin siltä, että esimiehet eivät ole koulutuksen mukaan tulon jälkeen merkittävästi vähentäneet perehdytykseen käytettyä aikaa. Ajan määrällinen tarkastelu osoittautui tässä tapauksessa vääräksi tavaksi arvioida henkilöstökoulutuksen vaikutuksia. Tämän aineiston valossa kyse on ennemminkin laatuun liittyvistä kysymyksistä. Nyt käytössä oleva aika voidaan käyttää laadukkaammin ja yksilöllisiä tarpeita huomioon ottaen. Sen vuoksi, pelkkien numeroiden tuijottaminen ei aina kerro koko totuutta toiminnan tehokkuudesta.

Yhteinen perehdytysmalli on ideaalitalanne, johon organisaation johto tietoisesti pyrkii, mutta yllättävien tilanteiden ja toiminnan hektisyyden vuoksi mallin mukaiseen perehdytysprosessiin harvoin päästään. Monitoimipaikkainen yritys on niin kompleksinen organisaatio, että 100 %:n käyttöastetta tuskin koskaan saavutetaan. Kuten tuloksetkin osoittavat, esimies tekee työntekijöihin liittyvät päätökset aina viime kädessä kokonaisuuden valossa ja sen hetkisen tilanteen mukaan. Tärkeintä on toiminnan jatkuvuus ja asiakaspalvelun varmistaminen kaupan aukioloaikoina.

Määrittelin teoriaosuudessa vaikuttavuuden koulutuksen aikaansaamiksi positiivisiksi muutoksiksi ja sen tavoitteiden täyttymiseksi. Aineistossa oli runsaasti esimerkkejä siitä, kuinka perehdytyskoulutus on saanut aikaan positiivista muutosta niin perehdytystyössä kuin työkäyttäytymisessäkin. Lisäksi sillä nähtiin olevan yhteyttä myös työnantajamielikuvan kehittymiseen. Viitteitä siitä, että koulutuksia pidettiin laadukkaina sekä sisällöllisesti hyödyllisinä tuli esiin useammassa yhteydessä. Koulutukset koettiin tervetulleeksi osaksi perehdyttämistä ja ne nähtiin ennen kaikkea tukitoimena sekä oman yksikön toimintaa vahvistavana kokonaisuutena.

Tarkoituksenani ei ollut vaikuttavuuden arvioiminen kokonaisvaltaisesti vaan sen tarkasteluun yhdestä näkökulmasta. Siksi tämä tutkimus ei anna tyhjentävää

vastausta vaikuttavuudesta tuloksellisuuden näkökulmasta. Tulokset kuitenkin viittaavat vahvasti siihen, että kyseinen henkilöstökoulutus on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen kohteena ollut koulutus on ollut vaikuttavaa niissä toimipaikoissa, joissa se on otettu osaksi perehdytysohjelmaa tuoden uutta näkökulmaa ja laatua perehdytystyöhön. Tästä voidaan tehdä oletus, että laadun parantumisella on seurausta myös työssä suoriutumiseen ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen. Yhteyttä tuloksellisuuteen voidaan perustella myös Kantasen (1996) esittelemien vaikuttavuustekijöiden kautta, joita tarkastelun kohteena olleesta henkilöstökoulutuksesta löytyi. Tällaisia olivat mm. koulutuksen liittyminen organisaation toimintaan ja johtamiseen, esimiesten tuki, koulutuksen laatu sekä oppien hyödyntäminen työssä.

Tutkimus osoitti, että henkilöstökoulutuksena toteutettu perehdytys voi olla vaikuttavaa, jos kokonaisuus on suunniteltu käytännön tarpeet huomioiden. Suunnitteluvaiheessa pitää ottaa huomioon sisällön mielekkyys, järjestämispaikkaan liittyvät tekijät sekä tavoitteen asettelun tärkeys. Lisäksi esimiesten ja henkilöstöammattilaisten välillä on oltava luottamusta. Tärkeää on myös se, että eri osapuolet ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä osana kyseistä kokonaisuutta. Esimiestyön näkökulmasta se tarkoittaa, että esimiehet ovat tietoisia omasta vastuustaan ja ymmärtävät koulutuksen tukevan roolin. Näin ollen he myös uskaltavat jakaa vastuuta henkilöstöammattilaisten kanssa.

Vaikka kyseessä on esimiestyötä helpottava uudistus, ei positiivinenkaan muutos tapahdu hetkessä. Uuden toimintatavan sisäistäminen on aina oppimisprosessi, jota hidastaa totutuista rutiineista ja tavoista pois oppiminen. Sisäistämistä kuitenkin edesauttaa luottamus siihen, että uusi toimintamalli on perustehtävän kannalta vanhaa parempi. (Tammi 2012, 3.) Jatkon kannalta on tärkeää panostaa erityisesti esimiesten ja henkilöstöammattilaisten yhteistyöhön ja markkinoida koulutuksia tehokkaasti. Myös esimiesten väliseen viestintään on syytä kiinnittää huomiota, jotta positiiviset kokemukset tulisivat kuulluksi yksiköissä, joissa ei koulutusta ole vielä otettu osaksi perehdytysprosessia. Tämä tutkimus itsessään on voinut toimia perehdytyskoulutusten markkinoinnin välineenä. On mahdollista, että se on saanut

esimiehet pohtimaan omia toimintamallejaan sekä koulutuksen mahdollista mukaanottoa osaksi perehdytystä. Aika näyttää, lisääntykö osallistumisaktiivisuus tulevaisuudessa. Erään esimiehen sanoja lainaten: ”sehän on se, että mikään ei muutu hetkessä.”

9. POHDINTA

9.1 Tutkimuksen arviointia

Tapaustutkimuksellisen lähestymistapaan kuuluu totuuden etsiminen ainutlaatuisessa kontekstissa. Tämän vuoksi ihanne tieteen tekemisen objektiivisuudesta ei voi koskaan täydellisesti toteutua. Toisaalta voidaan pohtia, onko siihen edes tarvetta, sillä jo tutkimukseen valittu näkökulma on subjektiivinen, puhumattakaan tutkimusprosessin aikana tehtävistä valinnoista. (Ks. Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 12, 43; Juuti 2006, 15)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse. Tästä syystä luotettavuuspohdinnat koskettavat koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2005, 210). Se tarkoittaa mm. oman toiminnan kriittistä arviointia tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jonka vuoksi tutkimusprosessin aikaiset valinnat on tehtävä lukijalle näkyväksi asianmukaisin perusteluin. Luotettavuustarkastelu ei ole siis mikään erillinen osa tutkimusraporttia, vaan se kulkee mukana tutkimuksen jokaisessa vaiheessa aina suunnitteluvaiheesta lähtien. Omassa tutkimusraportissani olen pyrkinyt systemaattisesti kirjoittamaan auki tekemiäni valintoja ja ratkaisuja sekä pohtinut niiden seurauksia. Näin lukija pystyy hahmottamaan tulkintoihin johtanutta ajattelutyötäni antaen mahdollisuuden myös luotettavuuden kokonaisvaltaiseen arviointiin. Myös sitä, mitä jää tarkastelun ulkopuolelle tehtyjen valintojen myötä, on syytä pohtia harkiten. (Puusa & Juuti 2011, 12–13; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191.)

Pyrkimys tutkimuksen puolueettomuuteen on silti tavoittelemisen arvoista ja tieteen perinteitä kunnioittavaa toimintaa. Tällä tavoin myös tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä. Jo puolueettomuuteen liittyvien haasteiden ja reunaehtojen tiedostaminen on osoitus siitä, että tutkija on ottanut luotettavuuskysymykset tutkimuksessaan huomioon. (ks. Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 43.) Siksi onkin tärkeää, että tutkija avaa omaa ymmärrystään tarkasteltavasta ilmiöstä. Näin päästään lähemmäksi *validiteetin* käsitettä, jolla viitataan teorioiden, käsitteiden ja

menetelmien sopusointuisuuteen, sekä tulosten pohjalta tehtyjen päätelmien pätevyYTEEN. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös *sisäisestä* johdonmukaisuudesta. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–138.)

Toinen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. *Reliabiliteetti* kertoo siitä, että tutkimus on toistettavissa oleva eivätkä tulokset perustu sattumanvaraisuuteen. Tätä voidaan arvioida mm. tutkimalla samaa henkilöä kahteen kertaan, toistamalla sama tutkimus toisen tutkijan toteuttamana tai esimerkiksi kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Jos tutkimus on reliabiliteettiasteeltaan korkea, oletuksena on aina sama tulos. (mt. 186.)

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 185) korostavat, että reliabiliteetti ja validiteetti perustuvat ajatukseen, jonka mukaan tutkimuksella voidaan saavuttaa tutkijasta riippumaton objektiivinen totuus, ja siksi ne liitetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen alueelle. Luotettavuuskysymyksiä laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähestyä useiden käsitteiden kautta, joita kaikkia yhdistävänä tekijänä voidaan pitää pyrkimystä tutkimusraportin eheään kokonaisuuteen, jossa teoria, menetelmät ja analyysi ovat loogisessa suhteessa tutkimustehtävään. Tässä merkittävässä roolissa on raportoinnin läpinäkyvyys ja valintojen perusteleminen. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.)

Tämän tutkimuksen pätevyys näyttäisi toteutuneen hyvin. Perustelen sitä eri tutkimusmenetelmillä tuotetun tiedon yhteneväisyyksillä, jotka todentavat, etteivät tulokset olleet sattumanvaraisia. Toisaalta kysely ei täysin vastannut asettamiini tutkimuskysymyksiin. Luotin ehkä liikaa omaan kokemukseeni organisaatiosta ja ymmärrykseeni kaupan alan toiminnasta yleensä. Jälkikäteen tarkasteltuna huomaan, että olisin voinut perehtyä kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen enemmän ennen empiirisen aineiston keruuta. Kyselylomakkeessa esiin tulleita puutteita onnistuin kuitenkin paikkaamaan haastatteluaineistolla.

Tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa on syytä pohtia ainakin kadon merkitystä. Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 54 %. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja usein vapaaehtoisuuteen perustuvissa kyselyissä vastaajat ovat muutenkin

aktiivisempia toimijoita. Tässäkin tapauksessa kyselylomakkeeseen vastanneista kaksi kolmasosaa kertoi lähettäneensä työntekijöitään perehdytyskoulutuksiin, joka antaa hieman vääristyneen kuvan todellisuudesta. Todellisuudessa perehdytyskoulutusta hyödyntäneitä esimiehiä oli vähemmän kuin niitä, jotka eivät sinne työntekijöitään koskaan olleet lähettäneet. Yleisesti tiedossa oleva ongelma on, etteivät kyselyihin useinkaan vastaa henkilöt, joilla on tutkimusongelman kannalta hallussaan olennaista tietoa. Toisaalta tämä ennakkoon tiedostettu ongelma pyrittiin poistamaan menetelmätriangulaation avulla sekä valitsemalla haastateltavat harkinnanvaraista otantaa apuna käyttäen.

Menelmätriangulaatiolla oli tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisäävä rooli. Eri menetelmin kerätyt aineistot tukivat hyvin toisiaan ja toivat esiin erilaisia näkökulmia. Yhdellä aineiston keruumenetelmällä en olisi näin kattavaa kuvausta saanut aikaiseksi. Esimerkiksi pelkkään kyselyyn pohjautunut aineisto olisi antanut liian positiivisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, koska kyselyyn vastanneista suurin osa oli perehdytyskoulutusta myös hyödyntänyt.

Näkökulman rajaaminen vain yhteen koulutuksen vaikuttavuuden tasoon voi tehdä tutkimuksen teon haasteelliseksi. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu henkilöstökoulutuksen taloudellisia vaikutuksia. Myös koulutukseen osallistuneiden oppimiskokemukset rajattiin pois tarkoituksella, sillä tällaista tietoa perehdytyksestä kerätään jo systemaattisesti. Paras anti tämän tutkimuksen tuloksista saadaan, kun yhdistetään eri tarkastelutasot toisiinsa. Perehdytyksen kehittämisen kannalta on erityisen tärkeää ottaa huomioon sekä työntekijä- että esimiesnäkökulma.

Vaikka tutkimusaihe ei ollut luonteeltaan arka, siinä kuitenkin selvitettiin yksilöiden kokemuksia ja motiiveja rajatussa työympäristössä. Tiedon luotettavuuden arvioinnissa ei voida tällöin Alasuutarin (1999, 97) mukaan käyttää apuna muita lähteitä tai aiempia tutkimuksia. Työnantaja odottaa, että esimiesasemassa työskentelevän henkilöt toimivat työnantajan odotusten ja arvojen mukaisesti. Näin ollen aineistossa saattoi jossain määrin esiintyä myös sosiaalisen suotavuuden taipumusta, joka on ominaista niin kyselylomake- kuin haastattelututkimuksissa. Hirsjärven ym. (2010,192) mukaan ihmisillä on taipumus valita esimerkiksi samaa

mieltä/eri mieltä -väittämien kohdalla vastaus, jonka he arvelevat olevan odotettu ja ”oikea”. Vaikka tutkimuksessa painotettiin anonymiteettiä sekä ehdotonta luottamuksellisuutta, on vaikea arvioida, kuinka totuudenmukaisia vastauksia tutkimuksessa saatiin.

Tutkimuksen eettisyyttä ja hyvää tieteellistä käytäntöä olen pyrkinyt noudattamaan prosessin aikana parhaani mukaan. Tutkittavien suojaan olen kiinnittänyt erityistä huomiota, mm. informoimalla heitä tavoitteistani ja tutkimuksen tarkoituksesta. Lisäksi molemmat tiedonkeruuvaiheet perustuivat vapaaehtoisuuteen ja haastatteluun osallistuneiden kanssa allekirjoitettiin tutkimuslupalomake (liite 3), jossa painotettiin tietojen luottamuksellisuutta sekä tutkittavien ehdotonta anonymiteettiä. (ks. esim. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Koska tein tutkimuksen toimeksiantona, sisältyy tähän omat haasteensa tieteellisyyden näkökulmasta. Vaikka minulla oli vapaat kädet tutkimuksen toteuttamiseen aiheen ideoinnista lähtien, yrityksen intressit olivat luonnollisesti keskeinen suunnannäyttävä prosessin aikana. Tätä tieteellisyyden ja käytännöllisyyden dilemmaa yritin tasapainottaa aiempien vastaavien tutkimusten avulla sekä tuomalla aihetta tapaustutkimusta yleisemmälle tasolle.

Aineistoa kerätessäni, koin ajoittain vaikeaksi haastattelijan roolissa pysymisen. Miten olla samaan aikaan luottamusta herättävä tutkija, mutta vuorovaikutteinen keskustelukumppani, joka saa tutkittavat kertomaan tarkasteltavasti ilmiöstä avoimesti ja syvällisesti? Haastattelu on taitolaji, jonka oppii vain tekemällä. Huomasin prosessin aikana selkeää harjaantumista, jonka lisäksi myös tutkimustehtävän kirkastuminen ohjasi toimintaani haastattelijana. Loppuvaiheessa haastattelut olivat lyhyempiä ja sisälsivät selkeämmin tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa, kun ensimmäisissä haastatteluissa oli turhaa tietoa jonkin verran enemmän.

Myös oma esiyymmärrykseni ja aiheen tuttuus tekivät tutkimuksen teosta ajoittain haasteellista. Omat ennako-olettamukset kohdensivat näkemään tiettyjä asioita aineistossa, ja koin kokemukseni omaa ajattelua rajoittavaksi tekijäksi. Tätä

ajattelun rajoittuneisuutta pyrin kuitenkin poistamaan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla sekä olemalla mahdollisimman avoin empiiriselle aineistolle. Haastatteluaineiston analysointi suuntasikin ajatteluani uusiin näkökulmiin, jota pidetään laadullisesti kerätyn aineiston yhtenä tärkeimpänä vahvuutena (Hirsjärvi & Hurma 2004, 11). Toisaalta, ilman kokemusta kohdeorganisaation toiminnasta en välttämättä olisi kyennyt näin kokonaisvaltaiseen ilmiön tarkastelutapaan ja esimerkiksi haastateltavien kanssa yhteisen kielen löytäminen olisi voinut olla vaikeampaa.

Vaikka minulla oli omakohtaista kokemusta kohdeorganisaation toiminnasta, olin tällä kertaa ulkopuolisen tutkijan roolissa. Lisäksi näkökulma oli minulle uusi, sillä aiemmin olen tarkastellut käytännön perehdytystä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta, mutta esimiestaso oli minulle entuudestaan tuntematon. Nyt sain mahdollisuuden kurkistaa myös esimiesten maailmaan, ja tämä kurkistus oli minulle hyvin opettavainen.

9.2 Lopuksi

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksellisella lähestymistavalla ja siinä tarkasteltiin henkilöstöammattilaisten järjestämää keskitettyä perehdytyskoulutusta ja sen vaikutuksia kaupan alan yrityksessä. Kyseinen koulutus on ollut osa perehdytysohjelmaa hieman yli vuoden, ja ensimmäistä vuotta voidaankin pitää ns. pilottivuotena, jonka aikana nähdään miten tällainen perehdytysmalli käytännössä toimii.

Perehdyttäminen ja henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuskysymykset ovat aina kiinteästi yhteydessä siihen kontekstiin, jossa ne toteutetaan ja siksi toimintamalleja ei voi eikä kannata kopioida organisaatiosta toiseen sellaisenaan. Hyviä käytänteitä kannattaa etsiä ja mallintaa, mutta ne tulisi aina liittää osaksi omaa organisaatiota ja sen tapaa toteuttaa perustehtäväänsä. Siksi yleistyksiä on tehtävä harkinnanmukaisesti oman organisaation erityispiirteet huomioon ottaen. Vaikka tapaustutkimuksen tavoitteena on yhden, ainutlaatuisen ilmiön kuvaaminen, taustalla

on aina jossain määrin halu ymmärtää inhimillistä toimintaa yli yksittäisen tapauksen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 194). Tämän vuoksi tutkimustuloksia on syytä kuitenkin arvioida myös laajemmassa mittakaavassa.

Tutkimuksen perusteella henkilöstökoulutuksella voidaan pureutua perehdyttämistyön yleisiin haasteisiin esimerkiksi ajankäytön suhteen. Vaikuttavaan henkilöstökoulutukseen yhteydessä olevia tekijöitä ovat mm. suunnitelmallisuus sekä tavoitteiden selkeys, joilla saadaan aikaan erityisesti laadullista vaikuttavuutta. Koulutus on ennen kaikkea esimiestyön apuväline, jolla varmistetaan samanlaiset lähtökohdat jokaiselle uudelle työntekijälle työssä suoriutumiseen. Näyttäisi myös siltä, että perehdyttämisen keskittäminen tehostaa työntekijöiden oppimista perehdytysprosessin aikana. Perehdyttämiprozessiin kuuluva henkilöstökoulutus toimii ennen kaikkea oppimisen liikkeellepanijana, mutta syvällisempi oppiminen tapahtuu vasta työtä tekemällä. Jotta tämä olisi mahdollista, on esimiesten ja henkilöstöammattilaisten välillä vallittava luottamuksellinen suhde ja yhteistyön on toimittava.

Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa kaupan alan toimijat ovat kovilla ja tulospaineet haastavia. On etsittävä uusia keinoja liiketoiminnan tehostamiseksi ja löydettävä toimivimmat prosessit kilpailuedun saavuttamiseksi. Henkilöstökoulutus on eräs varteen otettava vaihtoehto perehdytystyön näkökulmasta. Näin taataan uusien työntekijöiden saaminen tehokkaasti tuottavan työn pariin. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tämän tyyppisen koulutuksen vaikutuksia esimerkiksi asiakasnäkökulmasta. Näkyykö työntekijöiden oppiminen myyntityössä? Onko se tuonut laatua asiakaspalvelutyöhön? Myös työyhteisön kokemukset koulutukseen osallistuneiden toiminnasta voisivat olla tutkimisen arvoisia.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Arnoff, S. 1987. Evaluation issues in the educational product life cycle. Teoksessa L. S. May, C. A. Moore & S. J. Zammit. (toim.) Evaluating business and industry training. Boston: Kluwer, 103–124.

Brannen, J. 1992. Combining qualitative and quantitative approaches: An overview. Teoksessa J. Brannen (toim.) Mixing methods: Qualitative and quantitative research. Aldershot: Avebury, 3–38.

Brinkerhoff, R. O. 1991. Achieving Results from Training. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bogdan, R.C. & Biklen S.K. 2003. Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. 4. painos. Boston: Allyn and Bacon.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin, & S. Paloniemi. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–154.

Cross, K. P. 1981. Adults as learners: Increasing participation and facilitating learning. San Francisco: Jossey-Bass.

CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus. 2012. Suomen virallinen tilasto. [verkkojulkaisu] Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.stat.fi/til/cvts/index.html>. Luettu 1.2.2013.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Farr, J. L. & Middlebrooks, C. L. 1990. Enhancing motivation to participate in professional development. Teoksessa S. L. Willis & S. S. Dubin. (toim.) Maintaining professional competence: approaches to career enhancement, vitality and success throughout a work life. San Francisco: Jossey-Bass, 195–213.

Frisk, T. 2008. Opas arvioinnista kouluttajille. Helsinki: Educa-Instituutti oy.

Goldstein, I. L. 1989. Training and development in Organizations. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Gummesson, E. 2000. Qualitative methods in management research. 2. Painos. Thousand Oaks: Sage.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. painos. Helsinki: Edita.

Hietala, K. 1997. Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet. ESR-julkaisut 1/97.

Hirsjärvi, S. 1983. (toim.) Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 16. painos. Helsinki: Tammi.

Holton, E. F. 1996. The Flawed Four-Level Evaluation Model. Human Resource Development Quarterly. 7 (1), 5–22.

Huuskonen, V. 2001. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa I. Aaltio-Marjosola. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Vantaa: WSOY, 167–186.

Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa K. Collin, & S. Paloniemi. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–220.

Hölttä, S. 1991. Tulosvastuullinen korkeakoulu – teoriaa ja konkretiaa. Teoksessa Yliopiston tuloksellisuus: Näkökohtia, ehdotuksia. Joensuu: Joensuun yliopisto, hallintovirasto, 25–94.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kajanto, A. 1995. Lukijalle. Teoksessa A. Kajanto (toim.). Aikuiskasvatuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 7–17.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Helsinki: Gaudeamus.

Kantanen, U. 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kauhanen, M. 2003. Osa-aikatyö palvelualoilla. Tutkimuksia 88. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Kaupan liitto. 2012. Tilastoja kaupan alan palkoista ja vaihtuvuudesta. Saatu sähköpostilla 7.5.2013.

Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kirkpatrick, D. L. 1998. Evaluating training programs: the four levels. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kjelin, & Kuusisto, 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Klausmeier, H. J. & Goodwin, W. 1975. Learning and human abilities. New York: Harper & Row.

Krippendorff, K. 2004. Content analysis: an introduction to its methodology. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lahti-Kotilainen, L. 1992. Values as critical factors in management training. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–40.

Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Kuopio.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.3007/334.

Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 45–60.

Layder, D. 1993. New strategies in social research. An introduction and guide. Cambridge: Polity Press.

Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lemminkäinen, H. 2010. Kantoaalto koulutuksesta työyhteisön viestintäosaamiseen. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Levander, L. M. & Ruohisto, J. 2008. Osallistujien kokemuksia yliopistopedagogisen koulutuksen vaikuttavuudesta. Yliopistopedagogiikka 15 (2), 6–14.

Lindroth, L. 1993. Koulutuksen taloudelliset vaikutukset: Empiirinen tutkimus koulutuspanosten ja toiminnan tuloksellisuutta kuvaavien tunnuslukujen välisistä yhteyksistä vähittäiskaupparyityksissä. Lisensiaatintyö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Manninen, J. Mannisenmäki, E., Luukannel, S. & Riihilä, S. 2003. Elinikäisen oppimisen tuska ja kurjuus? Aikuisten koulutusta ja oppimista koskevat mielikuvat. Helsinki: Palmenia.

Meriläinen, M. 2005. Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden arviointi: ”ammattillisten opintojen opettajien ja sidosryhmäläisten arvio kehittämishankkeen merkityksestä työkäytäntöjen kehittymiselle”. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mäkitalo, J. 2008. Vaikuttavuuden arviointi kehittyvissä järjestelmissä. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen & I. Vilkkumaa. Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve, 113–126.

Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorian muodostus. Helsinki: Otava.

Nummela, S. 2010. Perehdyttämällä tulosta? Perehdytysprosessin vaikuttavuus tulokkaiden näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

Nurmi, K. & Kontiainen, S. 2000. Aikuiskoulutuksen vaikuttavuus. Teoksessa R. Raivola (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen: Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki: Edita.

Patton, M. Q. 1981. Creative Evaluation. Beverly Hills: Sage.

Peltonen, M., Laitinen, J. & Juuti, P. 1992. Koulutuksen tuloksellisuus. Oitmäki: Aavaranta.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Otava.

Pietilä, V. 1973. Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus.

Pohjanpää, K., Niemi, H. & Ruuskanen, T. 2008. Osallistuminen aikuiskoulutukseen. Aikuiskoulutustutkimus 2006. Helsinki: Tilastokeskus.

Poikela, E. 2005. Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa E. Poikela (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampere University Press, 21–41.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteista laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 11–27.

Raivola, R. 1995. Mitä evaluaatio on ja mihin sitä tarvitaan? Teoksessa A. Kajanto (toim.). Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 21–60.

Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. 2000. Käsitteet mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa R. Raivola. (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki: Edita, 11–28.

Robinson, D. G. & Robinson, J. C. 1989. Training for impact. San Francisco: Jossey-Bass.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3.painos. Juva: PS-kustannus, 189–199.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.

Stake, R. E. 1995. The Art of the Case Study Research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Stake, R. E. 2000. The case study method in social inquiry. Teoksessa R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (toim.) Case study method. Key issues, key texts. London: Sage, 19–26.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Monitoimipaikkainen yritys. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana www-muodossa http://www.stat.fi/meta/kas/yritys_monitoid.html luettu 2.5.2013.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä oy.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia nro. 51. Oulu.

Tammi, O. 2012. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavana www-muodossa http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf luettu 13.5.2013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738.

Vaherva, T. 1983. Koulutuksen vaikuttavuus. Käsiteanalyttistä tarkastelua ja viitekehyksen hahmottelua. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A1/83. Jyväskylä Jyväskylän yliopisto.

Vaherva, T. 1995. Yrityskoulutuksen arviointi. Teoksessa A. Kajanto. (toim.) Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Helsinki: Kansainvalistusseura.

Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: VAPK-kustannus.

Yin, R.K. 2009. Case study research. Design and Methods. 4.painos. Thousands Oaks (Calif.): Sage Publications.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

Keskitetyn perehdytyskoulutuksen toimivuus esimiesten näkökulmasta

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa esimiesten näkemyksiä keskitetyn perehdytyskoulutuksen toimivuudesta.

UUDISTETTU PEREHDYTYSOHJELMA

1. Tiedän, että Kauppa oy ab:ssä on otettu käyttöön keskitetty perehdytyskoulutus tammikuussa 2012

1 kyllä

2 ei

2. Koen, että olen saanut tietoa tästä uudistuksesta ja sen tavoitteista

1 riittävästi

2 jonkin verran

3 niukasti

4 en ollenkaan

3. Tiedän, mitä Kauppa oy ab työnantajana odottaa uusilta työntekijöiltäni

1 täysin samaa mieltä

2 osittain samaa mieltä

3 osittain eri mieltä

4 täysin eri mieltä

4. Kun perehdytän uutta työntekijääni, tiedän millaisia asioita Kauppa oy ab työnantajani odottaa minun käyvän lävitse

1 täysin samaa mieltä

2 osittain samaa mieltä

3 osittain eri mieltä

4 täysin eri mieltä

5. Kauppa oy ab:n yhteinen perehdytysohjelma koostuu kolmesta osa-alueesta: perehdytyksestä omassa toimipaikassa, keskitetystä perehdytyskoulutuksesta sekä verkkokoulutuksesta. Näiden osa-alueiden painotuserot ovat minulle

- 1 täysin selvät
- 2 melko selvät
- 3 melko epäselvät
- 4 täysin epäselvät

6. Mielestäni uudistetun perehdytysohjelman osa-alueet

- 1 ovat toisiaan tukevia kokonaisuuksia
- 2 ovat jossain määrin toisiaan tukevia
- 3 eivät ole toisiaan tukevia kokonaisuuksia
- 4 ovat toisiaan haittaavia kokonaisuuksia

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN TOIMIPAIKASSAMME

7. Toimipaikassamme uuden työntekijän perehdyttämiseen käytetään tällä hetkellä aikaa arvioni mukaan noin ____ tuntia/työntekijä

8. Uuden työntekijän perehdytysprosessiin pitäisi mielestäni käyttää

- 1 paljon enemmän kuin nykyisin
- 2 hieman enemmän kuin nykyisin
- 3 ei enemmän eikä vähemmän kuin nykyisin
- 4 hieman vähemmän kuin nykyisin
- 5 paljon vähemmän kuin nykyisin

9. Mielestäni myyjän työn oppii tekemällä, ei koulutuksia käymällä

- 1 täysin samaa mieltä
- 2 osittain samaa mieltä
- 3 osittain eri mieltä
- 4 täysin eri mieltä

10. Mielestäni perehdytyksen organisointi tulisi olla kokonaan toimipaikan omalla vastuulla

- 1 täysin samaa mieltä
- 2 osittain samaa mieltä
- 3 osittain eri mieltä
- 4 täysin eri mieltä

11. Onnistuneen perehdytysprosessin suurimmat haasteet ovat tällä hetkellä mielestäni...

KESKITETTY PEREHDYTYSKOULUTUS

12. Keskitettyjen perehdytyskoulutusten ajankohdat vuoden 2012 aikana palvelivat toimipaikkamme tarpeita

- 1 erittäin hyvin
- 2 melko hyvin
- 3 melko huonosti
- 4 erittäin huonosti
- 5 en tiedä, milloin niitä järjestettiin

13. Keskitettyjen perehdytyskoulutusten määrä vuoden 2012 aikana oli mielestäni

- 1 liian runsas
- 2 sopiva
- 3 liian vähäinen
- 4 en tiedä, kuinka usein niitä järjestettiin

14. Keskitetyn perehdytyskoulutusten sijainti on mielestäni ollut

- 1 sopiva ja helposti saavutettavissa oleva
- 2 melko sopiva ja suhteellisen helposti saavutettavissa oleva
- 3 melko sopimaton ja suhteellisen vaikeasti saavutettavissa oleva
- 4 sopimaton ja saavuttamattomissa oleva
- 5 en tiedä, missä koulutuksia järjestetään

15. Keskitettyjen perehdytyskoulutusten huomioon ottaminen työvuorosuunnittelussa on ollut

- 1 helppoa
- 2 melko helppoa
- 3 melko vaikeaa
- 4 vaikeaa
- 5 en ole ottanut asiaa huomioon työvuorosuunnittelussamme

16. Tiedän, mitä asioita keskitetty perehdytyskoulutus pitää sisällään

- 1 kyllä
- 2 ei

17. Olen itse osallistunut keskitettyyn perehdytyskoulutukseen

1 kyllä

2 ei

18. Vuoden 2012 aikana uusista työntekijöistäni

1 kaikki osallistuivat keskitetyn perehdytyksen molempiin osiin

2 kaikki osallistuivat ainakin toiseen keskitetyn perehdytyksen osaan

3 suurin osa osallistui keskitettyyn perehdytykseen

4 vain muutama osallistui keskitettyyn perehdytykseen

5 kukaan ei osallistunut keskitettyyn perehdytykseen → siirry kysymykseen 24

Syy, miksi?

19. Keskitetyn perehdytyskoulutuksen käyttöönoton jälkeen, perehdytykseen käytetty aika toimipaikassamme

1 on vähentynyt huomattavasti

2 on vähentynyt jonkin verran

3 ei ole vähentynyt eikä lisääntynyt

4 on lisääntynyt jonkin verran

5 on lisääntynyt huomattavasti

20. Oman kokemuksen mukaan, keskitettyyn perehdytyskoulutukseen osallistuneet työntekijäni ovat olleet koulutuksen sisältöön

1 täysin tyytyväisiä

2 melko tyytyväisiä

3 melko tyytymättömiä

4 täysin tyytymättömiä

5 en ole saanut heiltä minkäänlaista palautetta

21. Koen, että keskitetyn perehdytyskoulutuksen käyneet työntekijäni ovat voineet hyödyntää oppimaansa omassa työssään

1 täysin samaa mieltä

2 osittain samaa mieltä

3 osittain eri mieltä

4 täysin eri mieltä

22. Uskon, että keskitetyn perehdytyskoulutuksen käyneet työntekijäni voivat hyödyntää oppimaansa pidemmällä tähtäimellä

- 1 täysin samaa mieltä
- 2 osittain samaa mieltä
- 3 osittain eri mieltä
- 4 täysin eri mieltä

23. Koen, että keskitetty perehdytyskoulutus

- 1 on tukenut oman toimipaikkamme perehdytystä
- 2 on tukenut jossain määrin oman toimipaikkamme perehdytystä
- 3 on haitannut jossain määrin oman toimipaikkamme perehdytystä
- 4 on haitannut paljon oman toimipaikkamme perehdytystä
- 5 ei ole tukenut eikä haitannut oman toimipaikkamme perehdytystä

24. Keskitetty perehdytyskoulutus tulisi muuttaa pakolliseksi osaksi uuden työntekijän perehdytystä

- 1 täysin samaa mieltä
- 2 osittain samaa mieltä
- 3 osittain eri mieltä
- 4 täysin eri mieltä

25. Miten kehittäisit keskitettyä perehdytyskoulutusta?

TAUSTATIEDOT

Olen toiminut esimiehenä Kauppa oy ab:ssä ____ vuotta

Toimin esimiehenä _____ työntekijälle

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

PEREHDYTYSPROSESSI

Oma rooli perehdytyksessä

Tavoitteet perehdyttämisessä

- Omat tavoitteet
- Työnantajan tavoitteet ja niiden selkeys

Vahvuudet ja kehittämiskohteet toimipaikan perehdytyksessä

PEREHDYTYSKOULUTUS

Esimiehen perehdytys uuteen toimintamalliin

Vaikutusmahdollisuudet

Miksi luulet, että tähän toimintamalliin siirryttiin?

Roolijaon hahmottaminen

Keskeinen sisältö ja tavoitteet, selkeys

Palveleeko tarpeita? Onko vastuunjakautumiselle tarvetta?

Kehitysideat

VAIKUTUKSET KÄYTÄNNÖN TYÖHÖN

Keskeiset syyt, miksi ilmoittanut työntekijöitä kurssille/ miksi aikoo, jos ei vielä, miksi ei

Työntekijöiden toiminnan muutos

- Missä ovat voineet hyödyntää oppimaansa?

Oman toiminnan muutos

TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Töissä Kauppa oy ab:ssä vs. omassa toimipisteessä?

Toimipaikan ja johdon/HR:n yhteistyö?

LIITE 3. Tutkimuslupalomakkeet

Tutkimuslupa

Kauppa oy ab on tietoinen Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikköön tehtävästä pro gradu -tutkielmasta, joka käsittelee perehdytyskoulutuksen vaikuttavuutta kaupan alalla. Tutkimuksessa selvitetään tammikuussa 2012 käyttöön otetun keskitetyn perehdytysmallin toimivuutta esimiesten näkökulmasta.

Tutkielmaa varten Kauppa oy ab on antanut luvan kerätä aineistoa aiheeseen liittyvällä kyselylomakkeella ja esimiehiä haastatteleamalla. Kyselylomake lähetetään kaikille kaupan alan esimiehille, jonka lisäksi tutkija tulee haastattelemaan noin kolmea (3) esimiestä syvällisemmin (kesto n. 30 minuuttia/haastattelu). Haastattelut nauhoitetaan ja yhdessä kyselylomakkeen kanssa kerättyä materiaalia tullaan käyttämään tutkielman aineistona. Aineistoon on pääsy ainoastaan tutkielman tekijällä.

Haastateltavilta työntekijöiltä pyydetään oma erillinen suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Työntekijöiden henkilöllisyys on tutkimuksessa suojattu, eikä heitä tai heidän toimipaikkojaan ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa.

Kauppa oy ab saa valmiin pro gradu -tutkielman kokonaisuudessaan tietoonsa.

Tampereella 14.12.2012

Kauppa oy ab:n edustaja

Elina Vainionpää
Tutkielman tekijä
Tampereen yliopisto

Lisätietoja:

Tutkimukseen osallistuminen

Olen tietoinen että äänitettyä haastattelua käytetään aineistona Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikköön tehtävässä pro gradu -tutkielmassa. Ennen haastattelua olen saanut tutkielmasta kirjallisen tiedotteen.

Ymmärrän seuraavat osallistumisen vapaaehtoisuutta ja antamieni tietojen suojausta koskevat periaatteet:

1. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Minulla on jälkikäteenkin mahdollisuus pyytää haastatteluaineistoni käyttämättä jättämistä.
2. Tiedän, että tutkielmassa ei tulla mainitsemaan minusta mitään tietoja, joiden avulla minut voisi tunnistaa. Haastatteluvastauksiani käytetään tutkimuksessa täysin anonymisti.
3. Työnantaja on antanut suostumuksensa tutkielman tekemiseen ja on tietoinen haastattelun käytöstä aineiston keruumenetelmänä. Työnantaja ei kuule haastattelua eikä vastauksiani voi tunnistaa lopullisessa työssä.
4. Tutkija säilyttää haastatteluaineistoni sähköisessä muodossa salasanan suojaamana, eikä siihen ole pääsyä kenelläkään muulla kuin tutkijalla itsellään.
5. Aineistoa ei käytetä mihinkään muuhun kuin kyseiseen pro gradu -tutkimukseen.

Tampereella __/__/2013

Haastateltava

Tutkielman tekijä