

TAMPEREEN YLIOPISTO

Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä?

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

Aikuiskasvatus

Minna Saarinen

Lokakuu 2014

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen lähtökohtana on kysymys siitä, miksi työhön perehdyttämistä pitää järjestää ja onko perehdyttämisellä merkitystä työntekijän sitouttamisessa? Perehdyttäminen on tärkeää uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa. Sen avulla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot selviytyäkseen uudessa tehtävässään ja esimerkiksi virheitä työsuhteen alussa voidaan vähentää. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä voidaan sosiaalistaa työyhteisöön ja mahdollisesti lisätä hänen sitoutumistaan työhön ja työyhteisöön. Perehdyttäminen on myös tärkeä osa osaamisen johtamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata perehdyttämistä, sitoutumista ja osaamisen johtamista sekä näiden yhteyttä toisiinsa. Tutkimuksen teoriaosuudessa on syvennetty perehdyttämistä, sitoutumista ja osaamisen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaation myyntineuvottelijoille järjestettyä uutta perehdytysmallia. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty henkilökohtaisilla teemahaastatteluilta ja aineisto käsiteltiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Haastatteluilta kerättiin tietoa sekä uusilta myyntineuvottelijoilta että esimiehiltä. Tuloksista muodostettiin yhteenveto kohdeorganisaation perehdyttämisprosessin nykytilasta ja annettiin kehitysehdotuksia nykyiseen perehdytysmalliin.

Perehdyttämiseen on kohdeorganisaatiossa panostettu paljon. Perehdytys on suunniteltu, aikataulutettu ja vastuutettu selkeästi, ja siihen osallistuvat henkilöt on koulutettu hyvin. Työsuhteen alussa uudelle työntekijälle annetaan aikaa oppia uudet työtehtävät. Uuden työntekijän tukena on myös tiimistä valittu tutori, joka toimii esimiehen apuna perehdyttämisessä. Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä erityispiirteenä on myyntityö, jossa osa palkasta tulee provisiona. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijällä on mahdollisuus saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Esimiehen on tärkeää antaa säännöllisesti palautetta työntekijälle, jotta hänellä on mahdollisuus korjata mahdollisia virheitä. Esimiehellä tulee myös olla riittävästi aikaa uudelle työntekijälle.

Tulosten perusteella uuden työntekijän tai työtehtäviä vaihtavan työntekijän perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Työyhteisöön sosiaalistuminen ja myönteinen tunnetila työsuhteen alussa vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin ja on valmis panostamaan työhönsä. Sitoutunut henkilöstö mielletään merkittäväksi kilpailutekijäksi ja erityisen tärkeää se on aloilla, joilla on pulaa osaavasta työvoimasta. Panostamalla osaamisen johtamiseen voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on organisaation menestystekijä.

AVAINSANAT: perehdyttäminen, sitoutuminen, mentorointi, sosiaalistuminen, osaamisen johtaminen, laadullinen tutkimus

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	PEREHDYTTÄMISEN SISÄLTÖ.....	8
2.2	PEREHDYTTÄMISEN YHTEYS OPPIMISEEN.....	12
2.3	PEREHDYTTÄMINEN SOSIAALISTAMISEN APUVÄLINEENÄ.....	17
2.4	MENTOROINTI PEREHDYTTÄMISEN APUVÄLINEENÄ	20
3	PEREHDYTTÄMINEN OSANA TYÖHÖN SITOUTUMISTA	23
3.1	SITOUTUMISEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ	24
3.2	SITOUTUMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA	28
4	PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA	32
4.1	OSAAMISEN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ	32
4.2	OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ	36
5	TUTKIMUKSEN TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄT JA TOTEUTUS	40
5.1	TUTKIMUSKOHDE.....	40
5.2	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	44
5.2.1	<i>Teemahaastattelu</i>	45
5.2.2	<i>Aineiston hankinta</i>	46
5.2.3	<i>Aineiston analyysi</i>	48
5.2.4	<i>Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus</i>	49
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
6.1	ESIMIESTEN KOKEMUKSET	52
6.2	UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET	64
6.3	YHTEENVETO ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUISTA.....	73
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	89

1 JOHDANTO

Organisaatiossa henkilöstö vaihtuu ja uusiutuu jatkuvasti. Rekrytointiin käytetään paljon aikaa, rahaa ja voimavaroja. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä saadaan nopeammin tuottavaksi ja hänelle luodaan pohja selviytyä organisaatiossa ja tehtävässään. Perehdyttämistä pidetään tärkeänä, mutta silti se usein laiminlyödään organisaatiossa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 13–14.) Perehdytys alkaa jo rekrytointiprosessissa ja usein siitä ensimmäisestä puhelinsoitosta, jonka mahdollinen kandidaatti soittaa yritykseen saadakseen lisätietoa. Lisätietoja antavan henkilön on suhtauduttava jokaiseen yhteydenottoon kuin siinä olisi kyse perehdytyksestä. Työpaikkailmoituksesta kiinnostunut työntekijä rakentaa kuvaa yrityksestä jo työpaikkailmoituksen perusteella, ja haastatteluun tuleva henkilö tekee havaintoja siitä hetkestä alkaen, kun hän astuu yrityksen tiloihin. Jos valinta johtaa työsopimuksen tekemiseen, syntyy parhaimmillaan molemmille osapuolille hedelmällinen sopimus. Rekrytoinnissa sattuma on aina mukana. Jotta sen vaikutus olisi mahdollisimman pieni, tulisi rekrytointiprosessin perustua neljän tosiasian varaan: 1) työntajamielikuva määrittää hakijajoukon, 2) rekrytointitarve huolellisesti ja oikein määriteltynä varmistaa oikeat hakijat, 3) valintaprosessissa tulee löytää oikea yksilö, ja 4) perehdytyksen avulla varmistetaan, että tuottava työ alkaa mahdollisimman nopeasti. (Valvisto 2005, 15–37.)

Pitkäaikaisen uuden työntekijän palkkaamista voidaan verrata pitkävaikutteiseen investointiin. Lyhyiden tai määräaikaisten rekrytointien taloudellinen merkitys on suuri, koska perehdyttäminen ja mahdolliset laatuongelmat aiheuttavat kustannuksia. Uuteen työntekijään liittyvät kustannukset koostuvat rekrytointiprosessin kuluista, perehdyttämisestä ja mahdollisista virhekustannuksista. Lisäksi perehdyttämiseen sitoutuu usein vähintään yksi, joskus useampikin ihminen, jotka saattavat menettää osan työtehostaan käyttäessään aikaansa uuden työntekijän kanssa. (Viitala 2006, 239–240.)

Olen itse ollut aina kiinnostunut perehdytyksestä, koska työurani aikana olen kokenut sekä hyviä että huonoja perehdytyksiä. Olen ollut myös mukana työryhmässä, jonka tavoitteena oli parantaa yritykseen tulevien sihteerien ja assistenttien perehdytysprosessia. Kasvatustieteen opintoihin kuuluvan työharjoittelun aikana työharjoittelupaikassani otettiin käyttöön uusi perehdytysmalli. Tästä heräsi ajatus, voisinko gradussani tutkia miten uusi perehdytysmalli toimii ja miten sitä mahdollisesti voitaisiin vielä kehittää. Tutkimuskohteena on yritys, jossa on töissä kymmeniä myyntineuvottelijoita usealla eri paikkakunnalla. He tekevät yritysmyyntiä (business-to-business eli B2B) eli he

myyvät kohdeyrityksen tuotteita puhelimitse yritysasiakkaille. Uusia myyntineuvottelijoita rekrytoidaan kuusi tai seitsemän kertaa vuodessa, ja heille kaikille järjestetään kattava perehdytys.

Aikaisemmin perehdytys kohdeyrityksessä on alkanut kaksi ja puoli viikkoa kestäväällä koulutuksella, jolloin uudet työntekijät ovat olleet koulutuspaikkakunnalla ja perehdytys on tapahtunut yrityksen omien valmentajien johdolla. Uudessa perehdytysmallissa valmentajien vetämiä koulutuspäiviä vähennettiin ja esimiehen vastuuta lisättiin. Syitä muutokseen oli useita. Toiminnallista tehokkuutta haluttiin hakea valmennuspäiviä vähentämällä, jotta uusi työntekijä saataisiin nopeammin tuottavaan työhön kiinni. Kuluissa säästettiin, kun koulutuspaikkakunnalla ei tarvinnut yöpyä pitkää aikaa. Uudet työntekijät haluttiin nopeammin osaksi tiimiä ja heidät haluttiin sitouttaa esimieheensä. Perehdytyksellä haluttiin vaikuttaa myös vaihtuvuuteen, jota yrityksessä on jonkin verran. Yritys haluaa sitouttaa työntekijöitä paremmin, jotta he jatkaisivat yrityksessä pidempään ja pystyisivät kehittymään paremmiksi myyjiksi.

Uudella perehdytysmallilla haluttiin saada myös aikaisempaa itseohjautuvampia työntekijöitä. Aikaisemmin valmennus oli tapahtunut hyvin ohjaajavetoisesti ja koulumaisesti, eli tietoa ikään kuin kaadettiin oppijoille. Uudessa valmennustyyliässä suuntaudutaan enemmän ongelmanratkaisuun, ja ohjataan uudet työntekijät kehittämään itse ratkaisuja. Nopeasti tapahtuvat muutokset työelämässä vaativat ongelma- ja ratkaisukeskeistä ajattelua. Ongelmanratkaisu on tapa oppia. (Ojala 2000, 120.)

Hannu U. Ketola on väitöskirjassaan (2010) tutkinut perehdyttämistä kehittämisen välineenä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Hän toteaa tutkimuksessaan, että varsinaista teoriaa perehdyttämisestä ei ole olemassa. Kansainvälistä tieteellistä tutkimusta aiheesta on tehty erittäin vähän, ja suurin osa kirjallisesta materiaalista koostuu erilaisista oppaista. Aiheesta on julkaistu jonkin verran kotimaista kirjallisuutta, mutta nekin ovat lähinnä erilaisten liittojen ja työsuojeluorganisaatioiden julkaisemia oppaita ja tarkoitettuja tietyille toimialoille ja ammattiryhmille. Siksi teoreettinen pohdinta perehdyttämisen osalta rakentuu usein eri osa-alueilta nostetuille teemoille. Tällaisiksi teemoiksi tässä tutkimuksessa olen nostanut perehdyttämistä, sitoutumista ja osaamisen johtamista käsitteleviä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Sitoutumisen valitsin siksi, että tutkimuksen kohdeyritys haluaa uudella perehdytysmallilla vähentää vaihtuvuutta ja sitouttaa työntekijöitään paremmin. Osaamisen johtaminen on mukana siksi, että uudessa perehdytysmallissa esimiehen vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä ja ohjaamisesta kasvoi. Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittä-

misen välineistä. Sen tarkoitus on turvata toiminnan sujuvuus, mahdollistaa laadukas työn lopputulos ja luoda myönteistä asennetta sekä uudessa työntekijässä että vastaanottavassa työyhteisössä. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee työtehtäviin kiinni tehokkaasti ja hänellä on mahdollisuudet onnistumiseen. (Viitala 2006, 255–256.)

Tutkielma etenee niin, että aluksi teen katsauksen teoriaan, jossa käsittelen perehdyttämistä, sitoutumista ja osaamisen johtamista. Luvussa viisi esittelen tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet, kohdeyrityksen ja toteuttamistavan. Tutkimuksen tulokset käydään läpi luvussa kuusi ja viimeisessä luvussa esittelen johtopäätökset ja pohdinnan.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Työturvallisuuslaissa määritetään, että työnantajan velvollisuus on perehdyttää uusi työntekijä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja työtapoihin. Erityisesti perehdytyksestä tulee huolehtia uuden työntekijän aloittaessa tehtävässään, mutta myös työtehtävien muuttuessa tai ennen kuin käyttöön otetaan jokin uusi työ- tai tuotantomenetelmä. (Työturvallisuuslaki 728/2002.) Työsopimuslain yleisvelvoite määrittää, että työnantajan tulee huolehtia työntekijän työtehtävistä suoriutumisesta myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lisäksi työnantajan on ”pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Käsityöläisten aikakaudella puhuttiin ensisijaisesti työhön opastamisesta. Työympäristöt olivat yksinkertaisia, eikä yritykseen ja työyhteisöön tutustumista pidetty tärkeänä. Taylorismin aikakaudella alettiin kiinnittää huomiota työntekijään tärkeänä osana tuotantoprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Perehdyttämisen taustat ovatkin teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Tuolloin perehdytyksen tavoite oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Taustalla oli tayloristinen käsitys työstä, jossa oli löydettävissä yksi ja paras malli toteuttaa työ sekä behavioristinen oppimiskäsitys, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana. Yhä edelleenkin perehdyttämistä ajatellaan usein kapea-alaisesti. Uudelle työntekijälle tarjotaan valmiit toimintamallit ja opastus työvälineiden käyttöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35–38.)

Perehdyttämisen kehittymistä voidaan kuvata työn historiallisten tyyppien kautta. Usein organisaatiossa lähdetään liikkeelle käsityömaisestä perehdyttämisestä, jossa jokainen tulokas otetaan yksilöllisesti vastaan ja opetetaan kädestä pitäen. Kun yrityksen koko kasvaa ja vaihtuvuus ja tehokkuus lisääntyvät, siirrytään massatuotantomaiseen perehdyttämiseen. Seuraavassa toimintamallissa koko tiimi tai työyhteisö kiinnitetään perehdyttämiseen ja prosessia kehitetään jatkuvasti yhdessä. Kun tulokas otetaan mukaan vuoropuheluun, siirrytään sopeuttavasta perehdyttämisestä kohti dialogista perehdyttämistä. Perehdytysmateriaali esimerkiksi muokataan tulokkaan tarpeiden mukaan. Yhteiskehittelyssä perehdyttäjät ja työyhteisö sekä tulokas rakentavat perehdytysprosessin yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Työsuhteen alku vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän toimintatapojen omaksumiseen, viihtymiseen ja sitoutumiseen. Tulokas ei pysty täysin omatoimisesti löytämään paikkaansa työyhteisössä, sisäistämään rooliaan organisaation uutena jäsenenä ja oppimaan uutta tehtäväänsä. Aloittaminen uudessa työsuhteessa kuluttaa aina työntekijän resursseja. Perehdyttäminen on tapa siirtää toimintatapoja ja tietoja, mutta myös innostaa ja motivoida uutta työntekijää ja yhdistää työyhteisöä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154–157.) Toimiva perehdyttäminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan oppijan aktiivista kognitiivista ja sosiaalista toimintaa. Uusi työntekijä tulkitsee informaatiota aikaisempien tietojensa ja kokemustensa pohjalta. Organisaatioissa pitäisikin olla valmiutta hyödyntää uuden tulijan näkemyksiä, sillä hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon myös tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä. Jos esimerkiksi tulokkaan ulkopuolisin silmin näkemät kehitysajatukset sivuutetaan vetoamalla vähäiseen kokemukseen organisaatiosta, saatetaan menettää tärkeitäkin kehityskohteita organisaation toiminnassa. (Ketola 2010, 154–160; Kupias & Peltola 2009, 19; Viitala 2006, 241.)

Yleisin syy epäonnistuneeseen perehdyttämiseen ja sen tekemättä jättämiseen on kiire. Aikaa toisten perehdyttämiseen ei tahdo olla. Ajatellaan, että uusi työntekijä mukautuu ja auttaa eikä aiheuta lisätyötä. Perehdyttämisen hyötyjä ei välttämättä nähdä selvästi tai tulokkaan valmiuksista on väärä käsitys. Jos perehdyttämisen vastuunjako ei ole selvillä, syntyy tilanne, jossa kaikki olettavat jonkun muun huolehtivan tulokkaan perehdyttämisestä. Tällöin tulokas saa irrallista tietoa, josta ei synny riittävää kokonaiskuvaa. Puutteellinen perehdyttäminen pakottaa uuden työntekijän kokeilemaan asioita yrityksen ja erehdyksen kautta, jolloin energiaa ja aikaa kuluu työstä selviytymiseen. Tällöin uusi työntekijä ei pysty myöskään saavuttamaan hänelle asetettuja tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 137 241–245; Ketola 2010, 146–153.) Hyvin hoidetun perehdytyksen avulla työntekijän oppiminen tehostuu ja hän suhtautuu myönteisesti työhön ja työyhteisöön. Tämä taas vastaa vasti lisää työhön sitoutumista. Uudelle työntekijälle sekä asiakkaalle muodostuu myönteinen yrityskuva, ja virheet ja työturvallisuusriskit, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Kaikkien näiden vaikutusten kautta säästyy paljon kustannuksia. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

2.1 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttäminen on uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä (Kupias & Peltola 2009, 9). Perehdytyksellä rakennetaan siltaa rekrytoinnista työsuhteen alkuun. Uutta työtä etsivä työnhakija on yleensä kiinnostunut yrityksestä sen identiteetin vuoksi. Jokin asia yrityskuvassa, sen arvoissa ja

strategiassa on saanut ihmisen aktivoitumaan työnhakuun. Päästyään yritykseen töihin uusi työntekijä on täynnä intoa ja suuria odotuksia, ja siksi onkin erittäin tärkeää, että tämä tilanne hyödynnetään yrityksen puolelta hoitamalla perehdytys hyvin. (Valvisto 2005, 47–48.)

Perehdytyksen avulla pyritään säilyttämään organisaation yhteiset käytännöt ja kulttuuri, joiden avulla voidaan varmistaa toiminnan jatkuvuus ja tasainen laatu. Laadukkaalla perehdytyksellä yritys voi saada kilpailuetua, koska virheitä voidaan vähentää. Laatuongelmat lisääntyvät usein tilanteissa, joissa yritys on voimakkaassa kasvussa ja henkilöstön vaihtuvuus ja lisääntyminen on suurta. Tällöin yhteiset mallit puuttuvat ja jos perehdyttäminen on puutteellista, on seurauksena usein laatuvirheitä ja reklamaatioita, pahimmassa tapauksessa asiakkaan menetys ja yrityksen vahingoittunut maine. Yrityksen uskottavuus heikkenee ja se vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen ja mieli-alaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–21.)

Perehdyttäminen ei ole tärkeää vain uusien työntekijöiden kohdalla. Myös vanhempien työntekijöiden osaamisesta tulee huolehtia muuttuvissa tilanteissa. Näin voidaan siirtää esimerkiksi eläkkeelle siirtymistä. (Kupias & Peltola 2009, 15.) Vakituiseen työsuhteeseen tulevien lisäksi perehdytys tulee järjestää projekti- ja vuokratyöntekijöille, harjoittelijoille, lomittajille, konsulteille, alihankkijoille, free lance -työntekijöille ja opinnäytetyöntekijöille. Päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, ja hän voi ottaa avukseen muuta henkilöstöä. Perehdyttäjää valitessa pitää olla huolellinen, sillä ensivaikutelman merkitys on suuri. Vääränlainen perehdyttäjä voi pahimmassa tapauksessa pilata työsuhteen alun. (Viitala 2006, 252–253.)

Uudessa tehtävässä tarvittava osaaminen voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Toimiva perehdyttäminen etenee prosessinomaisesti. Eri vaiheita ovat selkeä perehdyttämisen tavoite ja tavoitteellisuus, suunnittelu, työn- ja vastuiden selkeä roolijako, hyvin toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, uudelle työntekijälle annettu kannustus ja tuki sekä seuranta. (Ketola 2010, 154–160.) Perehdyttämisen eri osa-alueita ovat työtehtävään ja työhön perehdyttäminen, verkoston tuntemus ja työnantajayrityksen laajempi tuntemus. Perusasia on varsinaiseen työtehtävään perehtyminen, jossa korostuvat erityisesti se, mikä on tehtävän rooli, siihen liittyvät vastuut sekä varsinaisen työtehtävän sisältö ja työympäristö. Verkostolla tarkoitetaan sitä yhteisöä, jonka kanssa tehdään töitä. (Ketola 2010, 70–71.) Varsinaiseen työtehtävään perehdyttämisen lisäksi työntekijälle pitäisi kertoa organisaatiosta, sen histo-

riasta, tavoista ja arvoista. Klein ja Weaver (2000) totesivat tutkimuksessaan, että tämä saattaa auttaa uutta työntekijää sitoutumaan muihin organisaation jäseniin, pääsemään nopeammin mukaan keskusteluun muiden kanssa, ja tällä tavoin nopeuttaa sosiaalistumista ja affektiivista eli tunnepi-toista sitoutumista organisaatioon.

Perehdytykselle on hyvä tehdä jonkinlainen tarkistuslista (esimerkkinä taulukko 1), josta sekä pe-rehdyttävä että perehdyttävä voivat tarkistaa, että kaikki tarvittavat asiat on otettu huomioon (Työ-turvallisuuskeskus 2007).

TAULUKKO 1. Perehdyttämisen tarkistuslista (Työturvallisuuskeskus 2007).

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	7. Työterveyshuolto
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö	8. Työpaikan tilat ja työskentely-ympäristö
3. Toimintatavat yrityksessä	9. Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus
4. Työsopimus, työsuhteen ehdot, työ-aika ja työvuorot	10. Oma tehtävä
5. Palkka-asiat	11. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
6. Työsuhteen päättymisen	12. Muut asiat

Uuden työn aloittaminen ja siihen liittyvä perehdyttäminen on aina muutostilanne, jossa aikaisemmat käsitykset vaikuttavat uuden oppimiseen. Perehdyttävä voi auttaa ja tukea tulokasta tunnistamaan aikaisemmat käsitykset ja niiden vaikutuksen uuden oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 117–118.) Perehdytys on oppimistapahtuma, jonka avulla uudelle työntekijällä luodaan sellainen työn kokonaiskuva eli sisäinen malli, jonka varassa hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen toimintaa ja ne syntyvät niistä havainnoista ja tulkinnoista, joita ihminen tekee ympäristöstään. Sisäiset mallit muodostavat kokemusmallin, jonka pohjalta ihminen toimii myöhemmin vastaavissa tilanteissa. Esimerkiksi tyytyväisyys työssä synnyttää erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset. Jotta työntekijälle syntyisi hyvä työn sisäinen malli, on työntekijän saatava riittävästi tietoa omista ja työyhteisön tavoitteista, työmenetelmistä, työnjaosta, yhteistyösuhteista sekä työprosessista ja työntekijän osuudesta tässä prosessissa. Jatkuva tiedottaminen, palautteen antaminen ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun parantavat sisäistä mallia. (Lepistö 2004, 56–58.)

Tulokas tarvitsee paljon erilaista tietoa työsuhteen alussa. Miller ja Jablin (1991) jakavat tulokkaan tarvitseman tiedon sisällön kolmeen osa-alueeseen. Nämä ovat *vertaileva tieto* (referent information), *arviointitieto* (appraisal information) ja *sosiaalinen tieto* (relational information). Vertaileva tieto antaa ohjeet työn suorittamiseen. Näitä ovat esimerkiksi työohjeet, organisaation toimintatavat, normit, epäviralliset verkostot, työn tavoitteet ja työprosessit. Arviointitiedon avulla tulokas saa tietoa siitä, miten menestymistä arvioidaan. Tästä esimerkkinä ovat palaute työsuorituksesta, etenemismahdollisuudet ja oman työn tehokkuuden arvioiminen. Sosiaalinen tieto luo suhteet muihin ryhmän jäseniin. Se kertoo siitä, mikä on tulokkaan sopivuus työympäristöön, mitkä ovat hänen persoonallisuutensa piirteet ja omat tavoitteet, sekä miten työpaineet ja roolikonfliktit hallitaan. Tulokas voi hankkia tietoa usealla eri tavalla. Näitä tapoja ovat avoimet ja epäsuorat kysymykset, kolmannet osapuolet, rajojen etsiminen, kertova keskustelu, havainnointi ja valvonta. (Miller & Jablin 1991, 98–111; ks. myös Kjelin ja Kuusisto 2003, 130.)

Organisaatiossa on usein erilaisia odotuksia uutta työntekijää ja perehdyttämistä kohtaan. Ketola (2010, 88–89) löysi tutkimuksessaan linjajohdon, henkilöstöjohdon ja lähiorganisaation erilaisia näkemyksiä perehdyttämisprosessiin, vastuisiin ja työnjakoon liittyvissä asioissa. Lähiorganisaatio odottaa uuden työntekijän tuovan apua työkuormaan ja odottaa häneltä kykyä kysellä ja ottaa asioista oma-aloitteisesti selvää. Kollegat odottavat uuden työntekijän mukanaan tuomaa osaamista sekä ”hyvää tyyppiä” jo olemassa olevaan yhteisöön. Linjajohto odottaa uuden henkilön tuomaa lisäresurssia ja osaamista. Organisaation toiminnan odotetaan tehostuvan pidemmällä aikavälillä. Linjajohto odottaa usein henkilöstöjohdolta suurempaa roolia perehdytysprosessissa, kun taas vastaavasti henkilöstöjohto odottaa esimiehiltä aktiivista otetta ja vastuuta perehdyttämisestä. Henkilöstöjohdon odotuksissa korostuvat uuden henkilön tuoma apu resurssivajeeseen sekä yrityksen myönteisen imagon lisääntyminen hyvän perehdytysprosessin kautta. Tämän taas arvioidaan lisäävän työntekijän viihtyvyyttä. Erityisesti henkilöstöjohdossa tiedetään, että uusien osaavien työntekijöiden löytäminen on haasteellista ja siksi hyvin onnistunut perehdyttäminen nähdään tärkeäksi.

Perehdytyksen onnistumista on tärkeää seurata jälkikäteen. Usein erilaisten koulutusten jälkeen mitataan vain oppilaiden tyytyväisyyttä koulutukseen ja kouluttajiin, kun tärkeää olisi varmistaa koulutuksen hyödynnettävyys ja yksilöiden motivaatio koulutuksen jälkeen (Kesti 2005, 64). Työsuhteen alussa työntekijä on innokas ja panostaa paljon työhönsä. Hän tekee tiiviisti havaintoja ja huomioita uudesta työpaikasta, vertailee odotuksiaan ja sitä miten niihin on vastattu. Ensimmäisten kuukausien aikana hän on kokenut sekä positiivisia että negatiivisia tilanteita ja tunteita. Koeajan

loppupuolella olisikin hyvä käydä keskustelu näistä kokemuksista ja siitä, miten odotukset ja arki ovat kohdanneet. Tällä tavalla työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Samalla yritys saa hyödyllistä tietoa, jonka avulla se voi kehittää jatkossakin rekrytointi- ja perehdytysprosessiaan. (Valvisto 2005, 49–53; Honkaniemi ym. 2007, 162.)

2.2 Perehdyttämisen yhteys oppimiseen

Perehdyttäminen tapahtuu eri yrityksissä ja yhteisöissä eri tavalla ja eroaa yleensä toimihenkilöiden ja työntekijöiden osalta. Teollisuudessa ja työntekijäryhmille tarkoitettua ohjausta kutsutaan usein työnopastukseksi ja toimihenkilöpuolella käytetään termiä perehdytys ja perehdyttäminen. Perehdyttäminen tapahtuu yleensä työn ohessa oppien. Se voidaan toteuttaa verbaalisena esityksenä, kirjallista materiaalia jakamalla tai esimerkiksi audiotekniikkaa hyväksi käyttäen. Perehdytysohjelmat kootaan usein kaikkia edellä mainittuja toteutustapoja käyttäen. (Ketola 2010, 70.) Vaikka perehdytys on yksi henkilöstön kehittämisen tapa, se eroaa kuitenkin niin sanotusta formaalista koulutuksesta. Wanous ja Reichers (2000) löysivät kolme eroavaisuutta koulutuksen ja perehdyttämisen välillä: 1) koulutus keskittyy enemmän tiettyyn tehtävään ja sen sisältöön, ja sitä tapahtuu koko työuran aikana, 2) perehdytys keskittyy työsuhteen alkuun ja siinä keskitytään työn kontekstiin liittyviin asioihin, 3) perehdytys tapahtuu työsuhteen alussa ja siksi siihen liittyy myös korkea stressitila ja epävarmuus.

Kjelin ja Kuusisto (2003) jakavat perehdyttämisen säilyttävään perehdyttämiseen ja uudistavaan perehdyttämiseen. Säilyttävän perehdyttämisen tausta tulee tuotannollisesta historiasta, ja siinä pääpaino on usein työnopastuksessa, työn laadussa ja työturvallisuus- ja työsuojeluasioissa. Oppiminen on usein sopeutuvaa oppimista ja sitä voidaan verrata Argyriksen ja Schönin (1978, 18–24) yksisilmukkaiseen oppimiseen (single-loop learning). Yksisilmukkaisessa oppimisessa organisaatio etsii korjattavissa olevia virheitä ja ongelmia. Kaksisilmukkaisessa oppimisessä virheiden etsimisen lisäksi taustalla olevia tekijöitä ja prosesseja muutetaan tilanteen parantamiseksi. Uudistavan perehdyttämisen tavoitteet ovat samat kuin säilyttävällä perehdyttämisellä, mutta organisaation uudistumiskyky ja yksilön sitoutuminen nousevat tärkeämpään asemaan. Uudistavassa perehdytyksessä kiinnitetään huomiota roolien selkiyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen ja yhteistyön rakentamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37–52.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon ihmisten erilaiset oppimistavat ja perehdyttämässä voidaan nähdä organisaatiolle ominainen oppimisajattelu. Myös perehdyttäjän tulisi olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Perehdyttämistä on pitkään järjestetty behavioristiseen tapaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–44; Kupias & Peltola 2009, 125.) Behavioristisessa oppimiskäsityksessä oppimisen katsotaan tapahtuvan käyttäytymisen muutoksena. Oppiminen on enemmän ulkoisesti ohjattua kuin omaa ajattelua vaativaa. Jatkuvuus, vahvistaminen ja palkitseminen ovat keskeisiä behavioristisessa oppimiskäsityksessä. (Taylor & Furnham, 2005, 40–41.) Opetuksen tavoitteena on reaktio (R), joka vakiintuu pysyväksi käyttäytymiseksi, eli oppimiseksi, kun siihen yhdistetään ympäristöstä tuleva ärsyke (S). Vahvistamista tuetaan palkkiolla ja ei-toivottua reaktiota heikennetään rangaistuksella. Behavioristisen koulukunnan teoriat perustuvatkin eläinkokeisiin ja koulukunnan varhaisimpia edustajia ovat muun muassa Ivan Pavlov ja B. F. Skinner. (Tynjälä 1999, 29.) Behavioristisessa osaamisen kehittämisessä ihminen ajatellaan melko mekaanisesti. Työntekijälle lisätään puuttuvia tietoja ja taitoja, eikä paneuduta syvällisempiin ymmärtämisen prosesseihin. Kiinnostus suuntautuu enemmän lopputulokseen, eli oppijan tiedon muodostamiseen, historiaan tai ymmärrykseen ei kiinnitetä huomiota. Siksi on koettu, että esimerkiksi kurssien ja koulutusten järjestäminen vastaa osaamispuutteiden täyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40; Viitala 2006, 256.)

Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä kiinnitetään huomiota ihmisen mielen prosesseihin, kuten havainnointiin, oivallukseen, mielikuvitukseen ja tiedon käsittelyn tapoihin. Ihmismieli ei ole passiivinen, vaan se käsittelee tietoa ja antaa asioille merkityksiä aiempien kokemusten ja tietopohjan kautta. (Taylor & Furnham 2005, 41.) Kasvatustieteessä oppimista kuvataan kognitiivisten toimintojen kuten havaitsemisen, ongelmanratkaisukyvyyn ja ajattelemisen avulla (Ojala 2000, 117). Kognitiivisessa perehdytyksessä pyritään ensin luomaan tulokkaalle kokonaiskäsitys organisaatiosta, jotta hän voi ymmärtää paremmin yksityiskohtia (Kjelin & Kuusisto 2003, 41).

Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa sitä, että oppijat konstruoivat tietämyksensä ja oppiminsä omien kokemustensa, tietojensa ja uskomustensa kautta. Oppimiskäsityksen teorian luojana pidetään John Deweyä. Mielekäs oppiminen tapahtuu ongelmaratkaisun, kommunikoinnin ja uuden tiedon luomisen kautta. Oppimisprosessissa vaikuttavina tekijöinä ovat oppijan ympäristö ja hänen henkilökohtainen historiansa. Opettajan tai kouluttajan rooli on toimia oppimisen mahdollistajana ja fasilitaattorina ja saada oppija etsimään ja löytämään tietoa. Vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään. (Taylor & Furnham 2005, 42–43.) Tärkeintä oppimisessa ei ole faktojen hallinta tai yksittäiset tiedot vaan ymmärtäminen. Jotta oppiminen voi olla tavoitteellista, olennaista on oppijan pyrkimys

tulla tietoisiksi siitä, mitä hän opittavasta asiasta ymmärtää tai mitä hän ei ymmärrä ja osaa. Näin oppija pystyy asettamaan relevantteja kysymyksiä ja etsimään tietoa järkevästi. (Rauste von Wright, von Wright & Soini 2003, 165–166.) Konstruktivistisessa osaamisen kehittämisessä huomioidaan työntekijän ajattelumallien syvälinen analysointi ja kehittäminen. Taustalla on ajatus, että kehittämällä työntekijän ajattelumalleja ja toimintaa koko yritys voi kehittyä. Painoa ei anneta yksittäisille taidoille, vaan pyritään vahvistamaan työntekijän omaehtoisia kehittämiskyvykkyyksiä. Myös kokemuksille annetaan arvoa. (Viitala 2006, 256.) Perehdyttämisessä konstruktivistinen näkemys tarkoittaa sitä, että tulokkaan yksilölliset lähtökohdat ja tausta otetaan huomioon perehdytysprosessissa. Uudelle työntekijälle annetaan vastuuta, mutta hän saa myös tukea. Yksityiskohtien sijaan huomiota kiinnitetään enemmän kokonaisuuksiin ja asioiden välisiin suhteisiin ja oppijan sisäistä motivaatiota tuetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43–44.)

Sosiokonstruktivismi on kehittynyt konstruktivistisesta oppimiskäsityksestä ja siinä korostuu tiedon sosiaalinen konstruointi. Tällöin painotetaan erityisesti oppimisen sosiaalisia, yhteistoiminnallisia ja vuorovaikutuksellisia prosesseja, syvälinen oppiminen edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta. Oppiminen nähdään laaja-alaisena prosessina, ja siihen kuuluvat muun muassa yhteistyö, socialisaatio-prosessi, itseohjautuvuus sekä sisäinen ja ulkoinen reflektio. Opetustavassa korostuvat yhteistoimintamuodot ja –menetelmät. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa opiskelija sisäistää ja ulkoistaa oppimaansa. (Kauppila 2007, 48–52.) Perehdyttämisen näkökulmasta sosiokonstruktivistisessä oppimiskäsityksessä tulokas rakentaa osaamistaan tulkiten informaatiota aikaisempien tietojensa pohjalta, osallistuen työyhteisön sosiaaliseen toimintaan ja luomalla samalla omaa ihmissuhdeverkostoaan (Ketola 2010, 158–159).

Humanistisessa oppimiskäsityksessä oppijoilla on vapaa tahto ja he voivat itse päättää oman päämääränsä. Ihmisellä on rajaton potentiaali kasvamiseen ja kehittymiseen. Oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti oppijan reflektoidessa omia henkilökohtaisia kokemuksiaan. Humanistisessa oppimiskäsityksessä opettajat ja oppijat sopivat yhdessä koulutuksen tarpeen, tavoitteet, metodit ja arviointitavat. (Taylor & Furnham 2005, 43.) Kokemuksesta oppimiselle annetaan painoarvoa, ammattitaidon ajatellaan kehittyvän vasta ammatissa toimiessa. Humanistisesti suuntautunut perehdyttäjä painottaa työssä oppimista ja on kiinnostunut tulokkaan aikaisemmasta kokemuksesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–42.)

Tynjälä (1999, 16–19) esittelee oppimisen kokonaisuudessa kolme rakenneosaa, jotka ovat taustatekijät, prosessi ja tuotos. Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa kaikki edellä mainitut tekijät limittyvät toisiinsa. Taustatekijät voidaan jakaa kahteen osaan. Niitä ovat henkilökohtaiset tekijät, kuten aikaisemmat tiedot, kyvyt ja arvot, sekä oppimisympäristö eli oppimisen kontekstiin liittyvät tekijät, kuten opetusmenetelmät, opettajan persoonallisuus ja arviointimenetelmät. Oppijan havainnot ja tulkinnat yhdessä henkilökohtaisten ja oppimisympäristöön liittyvien taustatekijöiden kanssa vaikuttavat oppijan oppimisprosessiin. Oppijan kokemus esimerkiksi omista kyvyistään sekä havainnot oppimisympäristön vaatimuksista, vaikuttavat hänen motivoitumiseensa ja oppimisorientaatioonsa. Havainnot siitä, millaista oppimista opettaja edellyttää, muuttavat oppijan oppimisstrategiaa. Jos kurssin päätteeksi järjestetään esimerkiksi monivalintatentti, oppija pyrkii opettelemaan asioita ulkoa. Tätä oppimisen säätelyyn liittyvää toimintaa kutsutaan metakognitiiviseksi toiminnaksi. Oppimisen kolmas rakenneosa on oppimisen tulokset. Tuloksena voi olla pinnallista tai syvällistä ymmärtämystä, kykyä soveltaa opittua käytäntöön ja ongelmien ratkaisuun tai uudenlainen tapa hahmottaa asioita. Oppimista voidaan arvioida joko määrällisesti, eli kuinka paljon on opittu, tai laadullisesti eli mitä ja millä tavalla ja kuinka syvällisesti on opittu. Jotta oppiminen on tehokasta, on oppijalla oltava mahdollisuus olla aktiivinen ja hänellä tulee olla mahdollisuus kokea toiminta itsensä kannalta mielekkääksi. Oppimisen tulee olla oppijan arvojen ja tavoitteiden eli oppijan motivaatiojärjestelmän mukaista. (Rauste von Wright ym. 2003, 41.)

Oppimisen tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että oppiminen on sidoksissa siihen ympäristöön ja kulttuuriin, jossa oppiminen tapahtuu. Käytettäviä opetusmenetelmiä ovat esimerkiksi mallintaminen, tukeminen, valmentaminen, ilmaiseminen, reflektio ja tutkiminen. Ongelmalähtöiset opetussuunnitelmat mahdollistavat teorian ja käytännön integroimisen toisiinsa. Pehdyttämisen näkökulmasta esimerkiksi oppipoikajärjestelmässä aloittelija tarkkaili ensin kokeneempien ammatinharjoittajien työtä ja asteittain osallistumista lisäämällä hän sai lisää vastuuta. Näin aloittelija myös sosiaalistui työkuulttuurin ajattelutapoihin ja jäsenyyteen. (Tynjälä 1999, 63–64, 140.) Muun muassa Lave ja Wenger (1991) ovat kritisoineet sitä, että oppiminen irrotetaan siitä ympäristöstä ja niistä yhteyksistä, jossa sitä tullaan käyttämään. Tällöin oppiminen on dekontekstualisoitua ja tuottaa tietoa, jota voidaan kyllä käyttää esimerkiksi tentissä, mutta jota ei pystytä soveltamaan työ- tai arkielämän monimutkaisissa haasteissa. Käytäntöyhteisöön mukaan pääseminen ja ammatillaiseksi oppiminen tapahtuu Laven ja Wengerin mukaan paikallisen oppimisen (situated learning) kautta. Uusi työntekijä työskentelee tietyssä historiallisessa ympäristössä, työ- ja ihmissuhdekentässä ja työkuulttuurissa. Paikallinen oppiminen ei ole vain tiedon keräämistä, vaan sen kautta päästään mu-

kaan yhteisön toimintaan ja harjaannutaan sille ominaisiin käytänteisiin. Tärkeän osan muodostaa yhteisön uusien ja vanhojen työntekijöiden välisten suhteiden muodostuminen. Tulokas on ensin oikeutettu osallistumaan perifeerisessä asemassa, esimerkiksi vähemmän tärkeiden ja vähemmän riskialttiiden tehtävien suorittajana. Oppiminen tapahtuu tarinoita kertomalla, joita uudet työntekijät ensin kuuntelevat, mutta vähitellen he tuovat mukaan omat ajatuksensa ja kokemuksensa.

Perehdyttäminen voidaan tehdä monella eri tavalla ja siihen on olemassa erilaisia konsepteja. *Vierihoitoperehdyttämisessä* uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tällöin perehtyminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä ja tulokas voidaan huomioida yksilönä. *Malliperehdyttämisessä* on selkeä työn- ja vastuunjako, ja perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan uudelleen organisaatiossa. Henkilöstöosasto voi olla esimerkiksi vastuussa niin sanotusta yleisperehdyttämisestä organisaation käytäntöihin ja ohjeisiin, ja varsinainen työnopastus on työyhteisön vastuulla. *Laatuperehdyttämisessä* vastuuta halutaan siirtää takaisin työyksikölle ja tiimille ja sen lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen. Vastuu perehdyttämisestä voi olla esimiehellä, esimiehellä ja nimetyllä perehdyttäjällä yhdessä tai koko tiimillä. *Räätälöidyssä perehdyttämisessä* tehtävään määrätty henkilö tai taho toimii perehdyttämisen keskusyksikkönä eli koordinaattorina. Tällöin koordinaattori kokoaa perehdytysohjelman tulokkaan tarpeen mukaan ja osallistuttaa tarvittavat tahot perehdytykseen. Tärkeässä asemassa on tulokkaan kanssa käytävä vuoropuhelu, tulokas nähdään asiakkaan roolissa. *Dialoginen perehdyttäminen* on käytössä silloin, kun tulokas tulee tarkkaan määriteltyyn tehtävään, jossa tarvitaan tarkkaan määriteltyä osaamista. Tällöin perehdyttäminen on työyhteisön ja tulokkaan yhteinen projekti, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät. (Kupias & Peltola 2009, 35–42.)

Työntekijän kehittyminen työtehtävässä tapahtuu eri vaiheiden kautta. Dreyfus & Dreyfus (1986; ks. myös Räsänen & Trux 2012; Ketola 2010, 19) ovat määritelleet viisi askelta noviisista asiantuntijaksi. Näiden vaiheiden aikana työntekijän osaaminen muuttuu sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta tilanteiden intuitiiviseen ymmärtämiseen. Ensimmäinen taso on *noviisi* (novice). Työntekijä noudattaa sääntöjä ja pitää tiukasti kiinni toimintaohjeista. Hänellä ei ole vielä harkinnanvaraista päätöksentekokykyä eikä tilanneherkkyykseen ole kummoinen. *Edistynyt työntekijä* (advanced beginner) tarvitsee edelleen ohjeita harvinaisempiin työvaiheisiin. Tilanneherkkyyden on edelleen rajoittunut ja erilaisille työn osatekijöille tai osallistujien erilaisille näkökulmille annetaan kaikille yhtä suuri painoarvo. Kolmannella tasolla on *osaava työntekijä* (competence), joka pärjää kiireen kanssa ja jonka toimintatavat ovat rutinoituneita. Hän alkaa nähdä toiminnan vaikutuksia ja tehdä tietoisia

suunnitelmia. Asioiden priorisointi saattaa vielä olla vajavaista ja siksi päätöksiä tehdään vielä koviin faktoihin perustuen. Kun noviisi ja edistynyt työntekijä noudattavat sääntöjä ja tarkkoja toimintaohjeita, eivätkä juuri tunne vastuuta päätöksensä kauaskantoisemmista seurauksista, osaava työntekijä tuntee vastuuta päätöksistään ja ymmärtää niiden vaikutuksia.

Taitava työntekijä (proficiency) näkee tilanteet jo kokonaisuuksina ja pystyy erottamaan mikä niissä on tärkeää tai poikkeavaa. Päätöksenteko helpottuu, kun perusohjeita pystyy soveltamaan tilanteen mukaan ja käyttämään hyödyksi aikaisempia kokemuksia vastaavista tilanteista. Intuitio tulee mukaan päätöksentekoon. *Asiantuntijan* (expertise) ei tarvitse enää nojata sääntöihin tai ohjeisiin. Hänellä on intuitiivinen ymmärrys ja kokemus eri tilanteista. Vain erityisissä ongelmatilanteissa asiantuntijankin pitää pysähtyä pohtimaan. Asiantuntijalla on kyky visioida sitä, mikä työssä on mahdollista ja miten sitä voisi kehittää. (Dreyfus & Dreyfus 1986, 16–36.)

2.3 Pehdyttäminen sosiaalistamisen apuvälineenä

Pehdytysohjelmilla sosiaalistetaan uusi työntekijä työyhteisöön ja lisätään heidän tietojaan, taitojaan ja kykyjään (Acevedo & Yancey 2011). Sosiaalistaminen minkä tahansa kulttuurin jäseneksi tapahtuu välittämällä arkikäsitusten mukaisia odotuksia seuraaville sukupolville. Näin mahdollistetaan yhteiskuntaelämän jatkuvuus ja kaikilla kulttuurin jäsenillä on mahdollisuus ennakoida ja tulkitella muiden toimintaa. (Rauste von Wright ym. 2003, 22.) Oppimistilanteessa, esimerkiksi koulussa emme opi vain tietoja ja taitoja, vaan sosiaalistamme opetus- ja oppimiskulttuuriin ja osallistumme sen toimintaan (Tynjälä 1999, 19). Organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jonka avulla työntekijä oppii organisaation arvot, normit sekä työssä tarvittavat käyttäytymismallit. Uuden työntekijän sosiaalistuminen työyhteisöön on tärkeää työnantajalle, sillä prosessin tuloksena on motivoitunut työntekijä, joka sisäistää tietoja ja taitoja ja löytää oman paikkansa organisaatiossa. (Van Maanen 1976, 67–70.) Yhteisöllisyys ja organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus luovat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista ja tätä kautta se myös lisää tavoitteiden saavuttamista. (Manka 2011, 116.) Sosiaalistumisprosessin ymmärtäminen ja sen aktiivinen huomioiminen on erityisen tärkeää nykyään, sillä erilaisten lyhytaikaisten työsuhteiden ja vaihtelevien urapolkujen määrä on lisääntynyt. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa on yhä suurempi joukko sosiaalistamisvaiheessa olevia työntekijöitä ja samalla sosiaalistamiseen on käytettävissä entistä vähemmän aikaa. (Saks & Gruman 2011.)

Sosiaalistuminen on jatkuva prosessi, ja sitä tapahtuu koko työhistoriamme ajan. Erityisen merkityksellistä se on kuitenkin työpaikkaa vaihdettaessa, koska harva toimii työyhteisössä yksin ja eristyksessä muista. Organisaatioon sosiaalistuminen alkaa jo työnhakuvaiheessa. Tätä kutsutaan ennakoivaksi sosiaalistumiseksi. Työpaikan vaihtoa suunnitteleva ihminen muodostaa mielikuvia mahdollisesta uudesta työnantajasta, ja työnhakuprosessin aikana näitä mielikuvia vahvistetaan esimerkiksi hankkimalla lisää tietoa työnantajasta. Työpaikkailmoitus, tiedustelut ja erityisesti työpaikka-haastattelu ovat tärkeitä alkuvaiheen sosiaalistumisen vaihteita. On tärkeää, että esimerkiksi työhaastattelussa annetaan mahdollisimman realistinen kuva tehtävästä, koska työnhakijan vääränlainen käsitys uudesta työtehtävästä johtaa usein pettymykseen ja nopeaan työpaikan vaihtamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124–127; Korpelainen 2005, 45.)

Varsinainen sosiaalistuminen alkaa uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa ja se kestää yleensä 6–10 kuukautta (Korpelainen 2005, 45). Feldman (1976, 434–436) on esittänyt kolmivaiheisen mallin organisaatioon sosiaalistumisesta. Nämä vaiheet ovat *ennakoiva sosiaalistuminen* (anticipatory socialization), *mukautuminen* (accommodation) ja *roolin hallinta* (role management). Ensimmäinen vaihe, eli ennakoiva sosiaalistuminen alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Työntekijä muodostaa työhön kohdistuvia odotuksia sen tiedon perusteella, joka hänellä on mahdollisista työnantajista. Työntekijä päättää haluaako hän olla osa organisaatiota. Tämän vaiheen onnistumiseen vaikuttavat realistinen kuva organisaatiosta sekä yksilön ja organisaation odotusten yhteensopivuus. Kauhasen (2010, 69–70) mukaan työntajamielikuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka organisaation nykyisellä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Jos organisaatiolla on hyvä työntajamielikuva, on sen helpompi palkata parhaat tekijät. Työntajamielikuvalla on merkitystä etenkin nuorille työnhakijoille, jotka miettivät millaisiin organisaatioihin he tulevaisuudessa haluavat haakeutua töihin.

Sosiaalistumisen toinen vaihe, eli mukautuminen alkaa tulokkaan tullessa organisaatioon. Tulokkaalle alkaa selvitä millainen organisaatio oikeasti on. Tämä vaihe sisältää neljä sosiaalistumista tukevaa toimintoa. Ensimmäinen toiminto on työtehtävään perehdyttäminen, jonka kautta tulokas voi tuntea itsensä päteväksi ja hyväksytyksi. Toisena toimintona on sopeutuminen ryhmään, tulokas luo sosiaalisia suhteita työyhteisöön. Kolmantena toimintona on roolin määrittäminen. Tällöin määritetään tulokkaan työtehtävät, niiden prioriteetit ja ajankäyttö. Neljäntenä eli viimeisenä toimintona on tulokkaan edistymisen arviointi. Työntekijä ja esimies arvioivat työntekijän edistymistä työssä ja organisaatioon sopeutumisessa. (Feldman 1976, 434–436; ks. myös Lainio 2008.)

Sosiaalistumisen kolmantena vaiheena on roolin hallinta. Työntekijä on sosiaalistunut työympäristöönsä, mutta alkaa kohdata konflikteja ja rooliristiriitoja, joita hän joutuu ratkaisemaan. Näitä ristiriitoja on kahdenlaisia: konfliktit oman työryhmän ja organisaation muiden ryhmien välillä sekä työn ja yksityiselämän välillä. Jos sosiaalistuminen onnistuu, on työntekijä tyytyväinen, onnellinen, motivoitunut ja sitoutunut työssään. (Feldman 1976, 434–436; ks. myös Lainio 2008.)

Työn sosiaalinen ulottuvuus, työyhteisöön kuuluminen ja hyväksytyksi tuleminen vaikuttavat yksilön sitoutumiseen työpaikkaansa (Mamia & Koivumäki 2006, 139). Uuden työntekijän tullessa organisaatioon hänet pyritään sopeuttamaan uuteen rooliin ja työyhteisön jäseneksi. Uusi työntekijä etsii paikkaansa organisaatiossa. Sosiaalisen luonteensa vuoksi ihminen pyrkii jonkin ryhmän jäseneksi. Hän tarkkailee tilanteita ja omaksuu pelisääntöjä. Mitä nopeammin tulokas sosiaalistuu työyhteisöön sitä nopeammin hän voi keskittyä itse työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128–130.) Aina uuden työntekijän ennakkokäsitykset ja kokemukset eivät kohtaa. Louis (1980) on jakanut tulokkaan kokemat yllätykset viiteen ryhmään. Tulokas on saattanut luoda itselleen odotukset ja mielikuvat, jotka eivät vastaa todellisuutta. Tulokkaan odotukset voivat olla myös tiedostamattomia, esimerkiksi käsitys omasta pätevyydestä ja mahdollisuuksista selviytyä työtehtävässä saattavat olla vääränlaisia. Työskentelyolosuhteet ja välineet eivät vastaa aikaisempaa tai tulokkaan odotuksia. Työskentely-ympäristö ja työpaikan kulttuuri saattavat olla yllätys, vaikka niistä olisi etukäteen kerrottu. Tulokas saattaa pyrkiä ratkaisemaan eteen tulevia työhaasteita aikaisemmin opittujen ja toimiviksi havaittujen toimintamallien kautta ja huomaakin, etteivät ne toimi uudessa ympäristössä. (Louis 1980, 226–251; ks. myös Kjelin & Kuusisto 2003, 132–134.)

Kun tulokas on saanut riittävästi pohjaa omalle roolilleen ja alkaa liittyä organisaatioon, hänen roolinsa ulkopuolisena tarkkailijana muuttuu organisaation jäseneksi. Kiinnittyminen organisaatioon ja sen arvoihin on alkanut. Sosiaalistumisessa vaarana voi olla se, että tulokas menettää aistiherkkyytensä eikä havaitse enää tarvetta muutokseen. Organisaation olisikin tärkeää pitää perehdyttämisen kesto riittävän pitkänä, jotta tulokkaalla on riittävästi aikaa ihmettelyyn ja kysymiseen, mikä taas säilyttää tutkivan asenteen. Myös vaillinaisella ja vahvasti sopeuttavalla perehdyttämisellä saatetaan sivuuttaa osaamista ja aktiivisuutta. Vaillinaisessa perehdytyksessä tulokkaan energia kuluu erehdysten korjaamiseen. Vahvasti sopeuttavalla perehdytyksellä suunnataan yhtenäiseen toimintamalliin ja kehittymismahdollisuudet unohdetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 136–137.)

Ammatillinen identiteetti määrittää käsitystä siitä, kuka ja millainen minä olen tämän työn tekijänä. Identiteetissä voidaan nähdä kaksi puolta. Persoonallinen puoli kertoo työntekijälle hänen oman käsityksen itsestään, kun taas sosiaalinen puoli on muiden tunnistama ja tunnustama ammattilaisuus. Uusi työntekijä omaksuu usein ensin sellaisenaan työssä harjoitettavat käytännöt ja julkisesti jaetut käytännöt. Vähitellen hän alkaa kuitenkin muuntaa käsityksiä ja käytänteitä omaan historiaansa ja ominaislaatuunsa sopivaksi. Jos työntekijä onnistuu tässä ammatillisen identiteetin rakentamisessa, tuloksena on persoonallinen ote työhön, jolla työntekijä pystyy erottautumaan muista ammattilaisista. (Räsänen & Trux 2012, 34–37.)

Työyhteisöllä on tärkeä rooli sosiaalistumisessa ja sen tulisi kaikin tavoin tukea uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista. Usein ihmiset menevät uuteen työpaikkaansa epävarmoina ja jännittyneinä. Työyhteisön jäseneksi ei ole välttämättä aina helppo päästä, etenkin jos tiimi on työskennellyt pitkään yhdessä ja sillä on tiukasti sisäistetyt toimintatavat. Sopeutumista voidaan edesauttaa jos työyhteisöä on valmennettu uuden työntekijän tuloon ja siellä on hyväksyvä ja auttavainen ilmapiiri. On kuitenkin muistettava, että työyhteisöllekin pitää antaa aikaa sopeutumiseen. (Lepistö 2004, 59–60.) Uusi työntekijä tulee aina jonkinlaisena häiriötekijänä työyhteisöön, joka elää omaa elämäänsä. Häiriö voi olla positiivinen tai negatiivinen ja tulokas aistii sen hyvin pian. Työyhteisössä koettu vuorovaikutus on merkittävä asia työssä viihtymisen kannalta. Suuri vaihtuvuus työpaikalla voi aiheuttaa väsymistä jatkuvaan perehdyttämiseen ja onkin tärkeää muistaa, ettei tätä tunnetta kohdisteta uuteen työntekijään, vaan varmistetaan, että hän saa tarvitsemansa avun ja tuen. (Kupias & Peltola 2009, 68–69.)

2.4 Mentorointi perehdyttämisen apuvälineenä

Mentorointia on alettu käyttää myös perehdyttämisessä (Rainio 2010, 12). Kohdeyrityksessä uuden perehdytysmallin käyttöönoton yhteydessä jokaiseen tiimiin valittiin tutori, joka toimii uusien myyjien tukena ja esimiehen apuna työsuhteen alussa. Tutorointia voidaan pitää yhtenä mentoroinnin muotona, ja siksi käsittelen tässä lyhyesti mentoroinnin teoriaa. Tutori sanaa käytetään usein kouluympäristössä, jossa hän on oppimisen ohjaaja ja asiantuntija omalla alueellaan. Hän keskittyy yleensä tiettyyn kykyyn tai osaamisalueeseen. (Ojala 2000, 145–146.) Millerin ja Jablinin (1991, 97–98) mukaan työtovereilta saatu tieto on ensisijaisen tärkeää tulokkaalle ja se auttaa tulokasta sosiaalistumaan organisaatioon. Erityisesti kokeneet työtoverit ja esimiehet ovat merkittäviä ja luotettavia tiedonlähteitä, koska heillä on tietoa ja asiantuntemusta tulokkaan työtehtävistä. Useimmi-

ten paremmin saatavilla olevia tiedonlähteitä ovat työkaverit kuin esimiehet. Se, että tulokkaan saatavilla on auttavia henkilöitä, on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.

Työpaikoilla tarvitaan toimivia yksilön tukemisen muotoja, koska työ on yhä tärkeämpi oppimisen ympäristö. Työpaikoilla tapahtuva mentorointi on yksi tukimuoto, jonka avulla nopeasti muuttuvassa työelämässä voidaan tukea työntekijöiden kehitystä, työssä oppimista, työssä jaksamista ja elinikäistä oppimista. Muita tällaisia tukimuotoja ovat esimerkiksi työnohjaus, valmennus ja kehityskeskustelut. Mentoroinnin avulla työntekijöille voidaan välittää niin sanottua kohdennettua tietoa ja taitoja, jotka vahvistavat hänen osaamistaan työtehtävissä ja työpaikalla. Mentori on henkilö, jolla on tällaista kohdennettua, kontekstisidonnaista tietoa, koska hän on työskennellyt itse kyseissä toimintaympäristössä. (Karjalainen 2010, 12–14.)

Kathy Kram (1983, 613–614) on jakanut mentoroinnin tehtävät urakehityksen tehtäviin ja psykososiaalisiin tehtäviin. Uratehtävän tarkoituksena on edistää mentoroitavan menestymistä ja uralla etenemistä. Psykososiaalisen tuen tehtävänä on lisätä mentoroitavan itseluottamusta, kyvykkyyttä ja tehokkuutta. Mentorointiin voidaan linkittää myös Albert Banduran (1977) sosiaalinen oppiminen, jossa opitaan havainnoimalla ihmisten käyttäytymistä ja käyttäytymisen seurauksia esimerkiksi mestari-oppipoika -menetelmällä. Näin tulokas voi välttää virheitä ja hän saa hyödyllisiä käyttäytymismalleja. Tänä päivänä esimerkiksi sosiaalinen media mahdollistaa sen, ettei mestarin ja aloittelijan välttämättä tarvitse työskennellä rinta rinnan, vaan kokemusta voidaan jakaa myös tekniikan välinein. (Virtainlahti 2009, 234–236.)

Mentori on usein työkokemukseltaan vanhempi henkilö, joka ohjaa ja opastaa suojattiaan, toimii roolimallina ja ”sparrauskumppanina”. Mentori keskittyy yksilöön, ei organisaatioon. Mentorsuhteen avulla voidaan tukea esimerkiksi riskinottokyvyn, viestintätaitojen ja kuuntelemisen kehittämistä, tavoitteiden asentaa sekä johtajuusominaisuuksien ja asiantuntijuuden kehittämistä. (Ojala 2000, 145–146.) Onnistuneen mentorointisuhteen osatekijöitä ovat muun muassa mentoroitavan kyky uskaltaa olla oma itsensä, uskallus tuoda esiin omat näkemykset ja ajatukset, avoimuus uusille ideoille ja toisen ihmisen arvostus. Hyvä mentori on valmis jakamaan tietoaan, hän on taitava vuorovaikuttaja, aito ihminen ja kiinnostunut oppimisesta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 19–31.)

Esimies voi jakaa omaa vastuuta perehdyttämisestä esimerkiksi mentorille, kummille, tukihenkilölle tai tutorille. Organisaation on hyvä nähdä avoimesti organisaatiossa olevat osaavat ja innokkaat

apurit, koska perehdyttäminen ja työnopastus kehittävät vanhojen työntekijöiden osaamista. Opettamalla muita oppii myös itse. Henkilöä valittaessa on tärkeää kiinnittää huomiota aitoon kiinnostukseen, innostukseen ja taitoon ohjata muita ammattiosaamisen lisäksi. Valittua henkilöä tulee tukea tehtävässä. Hänelle on annettava riittävästi valtuuksia ja huolehdittava siitä, että hänellä on riittävät resurssit. Hänelle on annettava näkemyksiä ja edellytykset tehtävässä suoriutumiseen. Perehdyttäjä tarvitsee myös palautetta työstään. On muistettava, että vaikka esimies olisi delegoinut osan vastuusta, viime kädessä vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. (Kupias & Peltola 2009, 56–58, 82.)

Mentorointi on koettu hyväksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa. Hiljaista tietoa kuvattaessa käytetään usein Michael Polanyin ajatusta ”voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa”. Hiljaista tietoa voi karttua henkilökohtaisten kokemusten kautta tai opittaessa kokeneemalta. Hiljaisen tiedon käyttö taas näkyy henkilöiden kyvyssä aktivoida ja käyttää tietoa. (Toom 2008, 33–38.) Hiljainen tieto voi siirtyä mentorilta mentoroitavalle joko sanallisessa muodossa tai yhdessä tekemisen kautta. Yhdessä tekemisen kautta hiljainen tieto siirtyy olemalla ja toimimalla, tietoa ei välttämättä artikuloida ”esilläolevaksi”. Dialogissa mentori sen sijaan pyrkii muuttamaan hiljaista tietoa sanoiksi. Dialogin taustalla on sosiokonstruktiivisuus, eli tieto rakentuu keskustelijoiden aikaisempien käsitysten ja kokemusten varassa ja heidän sosiaalisessa vuorovaikutuksessaan. Mentori ei siis pelkästään siirrä tietoa aktorille, vaan aidossa keskustelussa molemmat osapuolet voivat oppia. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203–210.)

Kun uusi työntekijä on oppinut työn ja sosiaalistunut työpaikkaan ja työyhteisöön, on tärkeää pyrkiä sitouttamaan hänet organisaatioon pidemmäksikin ajaksi. Perehdyttäminen on sitoutumisen ensimmäisen askel. Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin sitoutumiseen.

3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA TYÖHÖN SITOUTUMISTA

Uusi työntekijä sitoutuu yritykseen esimiehensä kautta ja siksi onkin tärkeää, että esimies on mukana jo rekrytointiprosessissa (Valvisto 2005, 36). Tutkimuksen kohdeyrityksessä on huomattu, että valmentajavetoisessa perehdytyksessä uusi työntekijä sitoutuu usein valmentajaan, eikä omaan esimieheensä ja tiimiinsä. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia, jos esimerkiksi esimiehen ja valmentajan antamat työskentelyohjeet ovat erilaisia. Yrityksessä myyntihenkilöstön vaihtuvuutta on jonkin verran, joten perehdytystä uudistamalla halutaan vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumisen lisääntymiseen.

Organisaatioon sitoutuminen tuotiin ensimmäisen kerran esiin 1930-luvulla, jolloin human relations -koulukunta toi tutkimuksissaan ilmi ajatuksen, että työntekijä voisi samaistua organisaatioonsa (Jokivuori 2004). Sitoutumista tutkitaan, koska se on merkityksellinen ominaisuus monien työhön liittyvien toimintojen kannalta. Sitoutuminen työhön ilmenee motivoituneisuutena ja sitoutunut työntekijä on halukas kehittämään työtään, työympäristöään ja omaa toimintaansa työssä. (Jokivuori 2002; Keskinen 2005, 25–26.) Sitoutumista on tutkittu esimerkiksi kysymällä kävisikö ihminen töissä jos hän voittaisi lotossa (Viitala 2013, 15).

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ihmisen ja kohteen välillä on psykologinen kytkös. Työkäyttäytymisessä sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, että ihminen tulee mielellään töihin ja hän tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään. Jos työntekijä tekee mitä häneltä pyydetään, mutta ei osoita työtä kohtaan erityistä intoa tai halukkuutta, on kyseessä hyväksyminen, ei sitoutuminen. Sitoutumisen vastakohtana pidetään vastustamista, jolloin ihminen pyrkii aktiivisesti välttämään häneltä odotetun työn tekemistä. (Lämsä & Hautala 2004, 91–92.) Sitoutunut työvoima mielletään usein merkittäväksi kilpailutekijäksi. Jatkuvuus on tärkeää organisaation toiminnassa, sillä sosiaalinen pääoma, erityisesti luottamus, jaettu kieli ja kollektiiviset normit, kehittyvät vasta pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa. (Mamia & Koivumäki 2006, 104.)

Sitoutumiseen ja sen tutkimukseen ilmiönä liittyy monenlaisia käsitteitä. Puhutaan esimerkiksi työ- ja organisaatiositoutumisesta, vaihtuvuudesta, psykologisesta sopimuksesta ja työnimusta. Seuraavassa alaluvussa avataan sitoutumiseen liittyviä käsitteitä.

3.1 Sitoutumiseen liittyviä käsitteitä

Englanninkielisessä tutkimuksessa sitoutumisesta puhutaan monilla eri termeillä, jotka kaikki saavat oman vivahteensa (esimerkiksi involvement, commitment, loyalty, engagement, work commitment ja organizational commitment). Sitoutumisen lähikäsitteinä voidaan nähdä työtyytyväisyys, työn imu (work engagement) ja psykologinen sopimus. (Hietamäki 2013, 36–38.) Keskeisiä käsitteitä ovat myös henkilökunnan vaihtuvuus (englanniksi labour turnover), vaihtoalttius, pysyvyys ja vapaaehtoinen vaihtuvuus (Haapanen 2013, 10).

John Meyer ja Natalie Allen (1991, 67) jakavat organisaatioon sitoutumisen (organizational commitment) kolmeen ulottuvuuteen; *tunnepitoinen sitoutuminen eli affektiivinen sitoutuminen* (affective commitment), *jatkuva sitoutuminen* (continuance commitment) ja *normatiivinen sitoutuminen* (normative commitment). Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa (”they want to do so”). Jatkuvuuteen pohjautuvassa sitoutumisessa työntekijällä on tarve pysyä organisaatiossa, koska lähtemisestä aiheutuisi esimerkiksi kustannuksia tai menetyksiä (”they need to do so”). Normatiivisesti sitoutunut henkilö pysyy organisaatiossa, koska kokee sen olevan välttämätöntä (”they ought to do so”). Positiivisin vaikutus työn tuloksellisuuteen, organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen ja osallistumiseen on affektiivisellä sitoutumisella. Normatiivisen sitoutumisen vaikutus on samansuuntainen, mutta ei yhtä vahva kuin affektiivisen sitoutumisen. Jatkuva sitoutuminen taas saattaa tuottaa jopa kielteistä käyttäytymistä organisaation tavoitteiden kannalta. Normatiivinen eli velvollisuuteen ja moraaliin perustuva sitoutuminen kehittyy osana sosialisatioprosessia. Affektiivinen ja jatkuva sitoutuminen syntyvät organisaation vuorovaikutuksessa ja kokemuksen kautta. Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti myös kompetenssien hyödyntäminen. (Meyer & Allen 1997, 23–65.)

Sitoutuminen voi olla *mukautumista, samaistumista tai sisäistämistä*. Alimman tason sitoutuminen on mukautumista, jolloin henkilön käyttäytyminen toisia ja organisaatiota kohtaan on suopeata, mukautuvaa ja toivottua. Organisaatioon samaistunut työntekijä hyväksyy, kunnioittaa ja omaksuu organisaation arvot ja tuntee ylpeyttä kuuluessaan organisaatioon. Sisäistäminen on sitoutumisen korkein taso. Tällöin työntekijän panostaminen organisaatioon perustuu hänen arvojensa, asenteidensa ja tavoitteidensa yhdenmukaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Samaistuminen on enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta organisaatioon, kun taas sisäistämisessä on

kyse enemmän suhtautumistavasta ja asenteesta organisaatiota kohtaan. (Jokivuori 2002; Keskinen 2005, 25–26.)

Sitoutumisessa voidaan määrittää myös *kohteen ja voimakkuuden* kautta. Kohde tarkoittaa sitä mihiin ihminen sitoutuu. Kohde voi olla työtehtävä, ammatti, organisaatio, projekti tai toiset ihmiset. Lääkäri ja opettaja sitoutuvat yleensä ammattiinsa ja arvoperustaansa, kun taas yrityksen johtaja sitoutuu yrityksen menestyksen edistämiseen. Jos ammatin arvoperusta ja ihmisen ammatillinen asiantuntijuus ovat korkealla, on todennäköisempää että ihminen sitoutuu enemmän ammattiinsa kuin esimerkiksi organisaatioon. Sitoutumisen voimakkuutta voidaan tulkita Aristoteleen antiikin aikana kehittämän hyveteorian kautta; mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen? Hyveteoria painottaa sitoutumisessa kohtuullisuutta ja tämän pohjalta on kehitelty sitoutumisen typologia, jossa sitoutuminen on jaettu *palkkio- ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen*. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa työntekijä punnitsee sitä ovatko työstä saatavat aineelliset (palkka ja edut), sosiaaliset (hyvä ilmapiiri ja työkaverit) ja psykologiset (esimerkiksi kehittyminen) palkkiot oikeassa suhteessa oman työpanoksen kanssa. Jos työntekijä kokee palkkioiden olevan hyvässä suhteessa omaan työpanokseensa, sitoutumista oletetaan tapahtuvan. Luottamusperusteinen sitoutuminen muodostuu moraalisisista ja tunneperäisistä tekijöistä. Ihminen kokee velvollisuutta työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Vastaavasti organisaation on huolehdittava, että työntekijä tulee osalliseksi hänelle kuuluvista oikeuksista, kuten esimerkiksi oikeudesta oikeudenmukaiseen palkkaukseen. Tunnetasolla työntekijä tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan ja työ tuo tarkoitusta yksilön elämään. Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, mutta se voi kadota hyvinkin nopeasti. (Lämsä & Hautanen 2004, 92–97.)

Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski ja Erez (2001) tutkivat työhön kiinnittymistä kolmen tekijän valossa. *Siteet* (links), *yhteensopivuus* (fit) ja *uhraus* (sacrifice). Siteet ovat niitä verkostoja ja yhteyksiä, joita työntekijällä on organisaatiossa ja työskentelypaikkakunnalla. Yhteensopivuus viittaa siihen, sopiiko organisaatio ja työ työntekijän tarpeisiin, hänen arvoihinsa ja tulevaisuuden suunnitelmiinsa. Se on työntekijän arvio siitä, miten hän omasta mielestään sopeutuu yhteisöön ja ympäristöön. Uhrausta voidaan verrata Meyrin ja Allenin jatkuvaan sitoutumiseen, sillä siinä työntekijä joutuu pohtimaan niitä materiaalisia ja psyykkisiä arvostuksia, joista hän joutuisi luopumaan lähtemällä organisaatiosta. Mitchellin ja kumppaneiden ajattelussa työn tunnesiteet eivät painotu niin paljon kuin Meyrin ja Allenin mallissa, vaan organisaatioon kiinnittyminen laajennetaan koskemaan myös työn ulkopuolisia siteitä.

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän odotuksia ja uskomuksia siitä, millaisiin palkkioihin hän on oikeutettu antaessaan työnantajalle oman työpanoksensa. Tällaiset uskomukset ovat yksilöllisiä ja subjektiivisia, eikä niitä yleensä sanota ääneen. Perinteinen psykologinen sopimus on perustunut siihen, että työntekijän hyvin tekemä työ ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan palkitaan turvallisella työsuhteella. Uuden psykologisen sopimuksen mukaan työntekijät eivät enää automaattisesti ole lojaaleja työnantajalleen, koska työnantajakaan ei enää pysty takaamaan pysyvää ja turvallista työsuhdetta. Työntekijät ovat enemmän kiinnostuneita omasta kehitymisestään ja siitä, että heidän taitonsa ovat sillä tasolla, että siirtyminen organisaatiosta ja yrityksestä toiseen on helpompaa. (Hiltrop 1996, 39–49; Alasoini 2012, 105–106.) Rousseau (1990) on jakanut psykologiset sopimukset kahteen luokkaan, *relatiiviset* ja *transaktiiviset* sopimukset. Relatiivisissa suhteissa kumpikin osapuoli panostaa työsuhteeseen ja tarvittaessa sekä työntekijä että työnantaja joustavat. Tällaista psykologista sopimusta kuvaavat luottamus ja lojaalius. Transaktiivisten suhteiden taustalla on taloudellinen perusta. Tärkein motivaation lähde työntekijälle on raha eikä työnantajakaan odota muuta kuin sovitun työsuorituksen. Tällaiset työsuhteet ovat usein ajallisesti lyhyitä ja epävarmoja.

Työhön sitoutumisen käsitteisiin kuuluu myös henkilökunnan vaihtuvuus. Vaihtuvuustutkimus voidaan jakaa kolmeen tasoon. Nämä tasot ovat *yksilötaso*, *organisaation taso* ja *kansantalouden taso*. Yksilötasolla huomiota kiinnitetään vaihtovalmiuteen, jolloin pyritään selvittämään vaihtopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, yksilön kognitiivisia prosesseja, sekä sitä onko vaihdon tulos kannattava yksilön kannalta. Organisaatiotasolla ollaan kiinnostuneita vaihtuvuudesta ilmiönä, sekä niistä keinoista joilla vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa. Kansantalouden tasolla vaihtuvuustutkimus keskittyy työvoimavirtoihin ja kokonaistyövoimanmäärissä tapahtuviin muutoksiin. (Vanhala 1981; Haapanen 2013, 13.)

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä osuutta henkilöstöstä, joka tietyn aikajakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen. Vaihtuvuuden tunnusluku (vaihtuvuusluku) saadaan, kun suhteutetaan aloitetut ja lopetetut työsuhteet keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. Optimaalisena lähtövaihtuvuutena pidetään yleensä 5–10 prosenttia vuotta kohden. Pienempi vaihtuvuusluku kertoo siitä, että organisaatiossa ei ehkä ole riittävästi tilaa joustaville muutoksille. Suurempi vaihtuvuus saattaa jopa vaarantaa keskeisten asioiden hoitamisen ja lisää henkilöstönhankinta- ja perehdyttämiskustannuksia. Jatkuva vaihtuvuus voi vaarantaa myös organisaatorajat ylittäviä yhteistyösuhteita yritysten toimiessa entistä verkostomaisemmassa ympäristössä. Tällaisten yhteistyösuh-

teiden katkeaminen saattaa olla jopa kalliimpaa kuin pelkät henkilöstönhankintakulut. Vaihtoalttiuteen vaikuttavat esimerkiksi organisaatioiden imu ja työntö, taloudellinen tilanne ja työmarkkinatilanne. (Kauhanen 2010, 93–94; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 30.)

Suuri vaihtuvuus on myös yksi työyhteisö sisäisistä kaaostekijöistä, jotka vaikuttavat yhteisön toimintaan. Muita vastaavia kaaostekijöitä ovat esimerkiksi tietotekniikan uudistuminen tai työvälineiden vanhentuminen. (Kesti 2005, 74.) Jos yrityksen vaihtuvuusluvut ovat korkeita sen vuoksi, että henkilöstö koostuu paljolti nuorista, esimerkiksi opintojen ohella työskentelevistä henkilöstä, voidaan yrityksessä pyrkiä kehittämään rekrytointia ja perehdyttämistä entistä tehokkaammaksi. Näin toiminnan laatu voidaan säilyttää hyvänä korkeasta vaihtuvuudesta huolimatta. (Viitala 2013, 88.)

Vapaaehtoinen vaihtuvuus (työntekijä lähtee vaikka työnantaja haluaisi jatkaa työsuhdetta) on merkittävä ongelma monille organisaatioille. Erityisen haastava tilanne on aloilla, jossa tulevaisuudessa on odotettavissa työvoimapulaa, kuten terveydenhoidon alalla. (Preenen, Pater, Van Vianen & Keijzer 2011; ks. myös Toossi, 2007.) Vaihtuvuus ja irtisanomiset aiheuttavat kustannuksia. On esimerkiksi arvioitu, että uuden asiantuntijan palkkaamisen ja perehdyttämisen kulut ovat noin 75 prosenttia hänen vuosiansioistaan (Onnismaa 2008, 126–127). Toisen arvion mukaan yhden henkilön vaihtuminen tai entisen työntekijän korvaaminen maksaa 1,5–3 kertaa kyseisen tehtävän vuosipalkan (Honkaniemi ym. 2007, 24).

3.2 Sitoutumisen merkitys organisaatiossa

Vaadittavan sitoutumisen aste vaihtelee eri yrityksissä ja organisaatioissa. Jos työtehtävien osaamisvaatimukset ovat matalia ja työ hyvin mekaanista, voidaan työntekijä korvata helpommin uudella työntekijällä. Toisissa organisaatioissa työntekijöiden sitoutuminen ja pysyvyys on erittäin tärkeää yrityksen menestykselle. (Jokivuori 2002, 11.)

Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa jo rekrytointiprosessin aikana. Jos esimerkiksi työtehtäviä kuvailaan haastattelutilanteessa haastaviksi ja mielenkiintoiseksi, mutta todellisuudessa näin ei olekaan, saattaa tämä johtaa työntekijän päätökseen vaihtaa työpaikkaa. (Sturges & Guest 2001, 452–458.) Työsuhteen elinkaarella on erilaisia riskipaikkoja, jolloin työntekijä harkitsee lähtöä. Näitä paikkoja pystytään ennakoimaan. Riskipaikkoja ovat esimerkiksi koeajan päättyminen tai tietyn projektin päättyminen. Kolme vuotta samassa tehtävässä voi olla riskipaikka. Ensimmäinen vuosi on ollut

opettelu, toinen syventämistä ja kolmas kehittämistä. Neljännen vuoden kohdalla vaarana voi olla liiallinen rutiininomaisuus. Jatkuva ylikuorma, epäonnistumiset tai pettymykset esimerkiksi urakehityksessä voivat aiheuttaa lähtöpäätöksen. Henkilöstöä pois työntäviä voimia yrityksessä voivat olla suuret muutokset, esimerkiksi organisaatiomuutokset ja yritysostot, henkilövaihdokset yrityksen johdossa tai yritysbrändin saamat kolhut julkisuudessa. (Valvisto 2005, 98–106.)

Sitoutumisen parantaminen pitää aloittaa lähtötilanteen kartoittamisella ja sen jälkeen päätetään tarvittavat toimenpiteet. Eri tasoja sitoutumisen tarkasteluun ovat esimerkiksi työ itsessään, työympäristö, johtajuus, mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja mahdollisuus vaikuttaa. Tekijöitä jotka vaikuttavat työhön motivoitumiseen, ovat esimerkiksi työn vaihtelevuus, autonomia, riittävä vuorovaikutus, osaaminen ja taidot sekä vastuu. Työympäristön kautta sitoutumista voidaan lisätä luomalla positiivinen ilmapiiri ja kulttuuri, olemalla kiinnostuneita ihmisten työstä, tukemalla heitä ja vähentämällä stressiä. Ylpeys omasta työpaikasta ja työympäristöstä saa ihmisen antamaan vielä vähän enemmän itsestään. Esimiestyön kautta sitoutumista voidaan lisätä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus kouluttautua, seuraamalla työntekijöiden kehittymistä ja antamalla palautetta. Tärkeää on antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus ja tuki kehittyä urallaan eteenpäin sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työpaikkaansa koskevista päätöksistä ja tulla kuulluksi heitä koskevista asioista. (Armstrong 2011, 206–210.)

Preenenin ja kumppaneiden (2011) mukaan tarjoamalla haastavia työtehtäviä vaihtuvuutta voidaan vähentää. Lisäksi voidaan vähentää kalliiden koulutusohjelmien järjestämistä. Haastavien työtehtävien kautta työntekijä kehitty ja oppii. Rousseau (1998) mukaan organisaatio voi säilyttää työntekijänsä vahvistamalla me-henkeä, eli vahvistamalla työntekijöiden käsitystä siitä, että he ovat osa organisaatiota ja sen jäseniä sekä osoittamalla työntekijöille, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään. Näillä toimilla uskotaan työntekijöiden sitoutumisen lisääntyvän. Ng ja Butts (2009) kuitenkin muistuttavat, että työntekijöiden henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat heidän sitoutumisensa tasoon ja sitoutumista vahvistaviin tekijöihin. Organisaation tulisi tietää vaihtuvuuden suurimmat syyt ennen kuin se pystyy vähentämään vaihtuvuutta.

Meyerin ja Allenin (1997, 23–49) tutkimusten mukaan parhaiten työssä pysyy affektiivisesti sitoutunut työntekijä. Affektiivisella sitoutumisella on nähty olevan vahvin yhteys myös työn tuloksellisuuteen ja osallistumiseen. Hyvällä perehdytyksellä, työntekijän osaamista hyödyntämällä, oikeudenmukaisella kohtelulla ja tukea antavalla työyhteisöllä voidaan edistää affektiivista sitoutumista.

Myös Paula Morrow (2011, 25–27) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoista erityisesti perehdyttämisellä ja mahdollisuudella osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen vahvistetaan erityisesti affektiivista sitoutumista organisaatioon.

Mamian ja Koivumäen tutkimus (2006, 132–133) vahvisti, että työpaikassa viihtymistä ja siihen sitoutumista lisäävät oikeudenmukainen palkkaus, välittävä ja kannustava johtaminen ja hyvä työilmapiiri. Tiedonkulussa olevat ongelmat vaikuttavat kielteisesti sitoutumiseen. Jopa 73 prosenttia erittäin hyvin työssään viihtyvistä on tutkimuksen mukaan vahvasti kiinnittyneitä työpaikkaan. He kokevat muun muassa, että heillä on itsenäinen ja sopivan haastava työ, ja työn vaatimustaso ja työn määrä ovat tasapainoisessa suhteessa työn palkitsevuuden kanssa. Positiivista työkokemusta lisäävät mahdollisuus työn ja työpaikan joustavaan organisointiin, positiivinen ja avoin työilmapiiri sekä oikeudenmukainen johtaminen.

Työntekijöille saavutettavissa olevat tavoitteet ja sopiva määrä valtaa parantavat sitoutumista tavoitteiden saavuttamisen kautta. Ihmiset haluavat kuulua ryhmään, jonka tavoitteena on menestyä yhdessä. Tavoitteiden saavuttaminen ja kehittyminen lisäävät hyvää työvirettä ja saavat aikaan työstä voimaantumista, innovatiivisuutta ja motivaatiota. Työntekijät, joilla haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, ovat tutkimusten mukaan erityisen tyytyväisiä työhönsä. Tyytyväiset työntekijät kokevat, että he voivat oppia ja kokeilla uusia asioita työyhteisön ja esimiesten tukemana ja he myös arvostavat omaa ja toisten työtä. (Kesti 2005, 15–27.)

Keskeisimpiä syitä ihmisten lähtemiseen organisaatiosta ovat tutkimusten mukaan huono johtaminen ja vaatimattomat urapolut. Liian usein organisaatiossa kuvitellaan, että esimerkiksi avoimet tehtävät täytetään talon sisältä. Tarkemman analyysin jälkeen voidaan todeta, että tosiasiasa näin ei ole. Poislähteneiden kuuleminen esimerkiksi lähtöhaastattelujen kautta antaa organisaatiolla tärkeää tietoa kehittämistä varten. (Kauhanen 2010, 65.)

Ketään ei voi pakottaa sitoutumaan. Työntekijöiden vaihtuvuus voi olla myös tervettä. Yritykselle on arvokasta saada muissa yrityksissä karttunutta osaamista ja kokemusta ja on myös hyvä, jos motivaationsa kadottaneet ihmiset hakeutuvat muualle töihin. Työsuhteellakin on elinkaari, jossa on eri vaiheita, sekä hyviä että huonoja. Ihmisten erilaiset elämänvaiheet vaikuttavat tähän elinkaareen. Jokaisen työntekijän omalla vastuulla on hänen päivittäinen motivaationsa eikä esimies pysty tähän

asiaan vaikuttamaan. Jos työ ja työyhteisö eivät enää motivoi riittävästi, on luonnollista lähteä etsimään uusia haasteita. (Valvisto 2005, 90–95.)

Meyer ja Allen (1997, 3–4) tuovat esiin sitoutumiseen huonot puolet. Työ saattaa kuluttaa työntekijän aikaa ja energiaa niin, että siitä kärsivät vapaa-aika, perhe ja harrastukset. Sitoutunut työntekijä saattaa unohtaa oman kehittymisensä ja työssä tarvittavien taitojen päivittämisen. Tämä saattaa heikentää hänen mahdollisuuksiaan uuden työn löytämisessä, jos organisaatiossa tapahtuu muutoksia tai työntekijöitä joudutaan esimerkiksi irtisanomaan. Tämä merkitsee myös organisaation kannalta innovatiivisuuden laskua, koska työntekijä haluaa säilyttää vallitsevan tilanteen. Mamia ja Koivumäki (2006, 155) kutsuvat liiallista sitoutumista jopa ”patologiseksi”. Liian joustavat työjärjestelyt voivat johtaa siihen, että työ tulee liian suureksi osaksi vapaa-aikaa ja aiheuttaa näin työuupumusta. Jos vahvasti sitoutunut työntekijä joutuu esimerkiksi irtisanotuksi, voi se pahimmillaan aiheuttaa hänelle ongelmia henkisellä tasolla. Tällaiselle henkilölle työpaikka on keskeinen sosiaalisen identiteetin elementti ja jos työpaikka häviää, voi se aiheuttaa identiteetin ja koko ”minän” murenemisen.

Cappeli (2000, 11–23) muistuttaa, että ei välttämättä ole suotavaa sitoutua koko työuran ajaksi samaan organisaatioon, koska työpaikkaa vaihtamalla työntekijällä on mahdollisuus ammatilliseen kasvuun eri organisaatioissa. Työntekijöiden kohtuullinen vaihtuminen on myös organisaation etu, sillä näin se saa uutta osaamista organisaation ulkopuolelta ja organisaation sisällä avautuu sisäisiä ura- ja työnkiertomahdollisuuksia poislähteneiden työntekijöiden paikoille.

Työntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa ja lisätä organisaatiossa monin eri keinoin. Näitä tapoja ovat esimerkiksi erilaisten urapolkujen luominen ja ihmisten kouluttaminen ja kehittäminen. Perehdyttäminen ja kehittyminen ovat osa osaamisen johtamista, johon tutustutaan seuraavassa luvussa.

4 PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA

Kohdeorganisaation perehdytysprossin suurin muutos oli esimiehen vastuun lisääminen uuden myyntineuvottelijan perehdytyksestä. Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä ja osaamisen johtamista. Katsottaessa perehdyttämistä osaamisen johtamisen näkökulmasta, se on sosialisatiota ja oppimista, jonka tarkoituksena ja päämääränä on uuden työntekijän sitoutuminen työhön ja organisaatioon. (Raunio 2010, 31.)

Yrityksen toimialasta riippumatta, henkilöstö on keskeinen osatekijä sen menestymisessä. Osaamisen hallinta on kriittinen menestystekijä. Organisaatiossa on oltava motivoitunut, osaava ja määrällään riittävä henkilöstö, joka pystyy toteuttamaan organisaation strategiaa. (Honkaniemi ym. 2007, 16.) Organisaation tulisi johtaa osaamista samalla tavalla kuin se johtaa muitakin resurssejaan, kuten rahaa, laitteita tai raaka-aineita (Ojala & Aura 2005, 7). On arvioitu, että tulevaisuudessa aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen ja aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä 50–90 prosentin vaikutus (Manka 2011, 34).

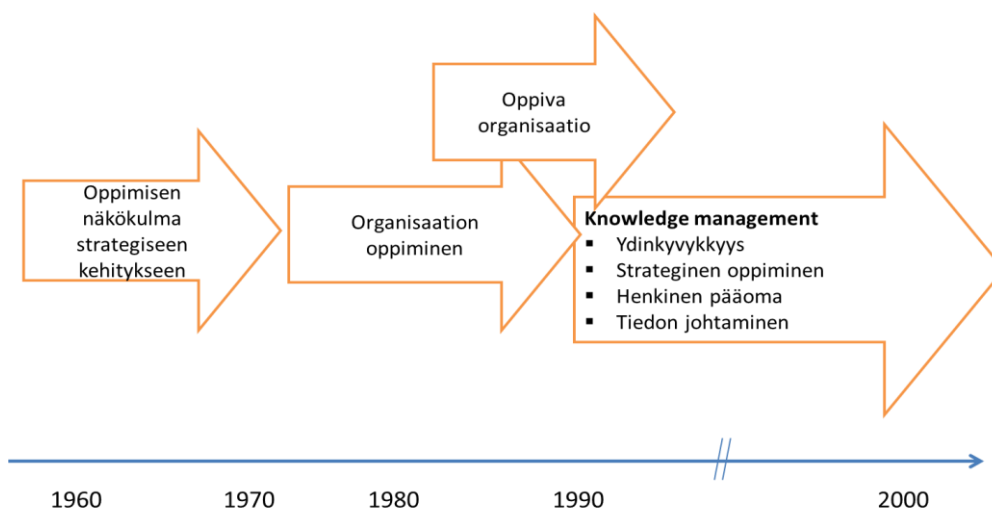
Tutkimusta ja keskustelua osaamisen johtamisesta leimaa käsitteellinen moninaisuus ja epäselvyys. Yhtä tai yhtenäistä määritelmää tai teoriapohjaa osaamisen johtamiselle ei löydy ja sen vuoksi sitä ei useinkaan edes määritellä eksplisiittisesti. Tiedon ja osaamisen johtamista tutkitaan monilla eri tieteenaloilla, ja jokainen niistä lähestyy asiaa omasta näkökulmastaan ja oman tieteenalansa paradigman kautta. Suomessa osaamisen johtaminen käännetään englanniksi termillä ”knowledge management”, joka taas vastaavasti voidaan suomentaa muun muassa termeillä tietojohdaminen, tietämyksen hallinta, tiedon johtaminen tai tiedon ja osaamisen johtaminen. (Kivinen 2008, 18.) Koska osaamisen johtaminen on laaja alue, tässä tutkimuksessa keskityn lyhyesti osaamisen johtamisen määrittelyyn ja esimiehen rooliin osaamisen johtamisessa.

4.1 Osaamisen johtamisen määrittelyä

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja osaamisella on menestyksessä entistä suurempi rooli. Strategiakirjallisuudessa osaaminen esitetäänkin usein tärkeimpänä kilpailutekijänä. Asiasta pu-

hutaan usein käsitteillä osaaminen (knowledge), kompetenssi (competency) ja kyvykkyys (capability). Nämä kaikki viittaavat yrityksessä olevaan tietoon ja taitoon osata jokin asia hyvin. (Prahalad & Hamel 1990.) Osaamisen johtamisen ydin ja tärkeimmät tehtävät ovat organisaatiossa toimivien työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja osaamisen ylläpitäminen, osaamisen tehokas hyödyntäminen ja yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Yrityksen osaamisen lähtökohtana ja ratkaisevana tekijänä on aina yksilöiden osaaminen. Yritys tai organisaatio ei yksin tee mitään, vaan kaiken toiminnan takana on siellä oleva ihmiset. (Viitala 2006, 16–18.)

Kasvava kiinnostus organisaatioiden osaamiseen ja oppimiseen kertoo siitä, että liiketaloustieteissä halutaan yhä enemmän korostaa inhimillisen osaamisen merkitystä organisaation menestyksessä ja kilpailuedun löytämisessä. Liiketaloustieteissä osaamisen ja oppimisen käsitteitä alettiin käyttää jo 1960-luvulla, mutta käsitteiden käyttö ja tutkiminen lisääntyi voimakkaasti 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. Kuviossa kaksi kuvataan oppimista koskevien keskustelujen historiaa liiketaloustieteessä. (Viitala 2002, 9–15.)



KUVIO 1. Oppimista koskevat keskustelut liiketaloustieteessä (Viitala 2002, 15).

Suomessa keskustelu osaamisen johtamisesta sai alkunsa reilut kymmenen vuotta sitten. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa ei juuri eritellä tietojohdamista ja osaamisen johtamista, vaan englanninkielinen termi knowledge management voi viitata sekä tietoon että osaamiseen. Suomessa sen sijaan osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen eriytyvät usein, johtuen juuri knowledge management termin käännöksestä. (Hyrkäs 2009, 17–18.) Osaamisen johtaminen käsitteenä on saanut mo-

nenlaisia merkityksiä jo pelkästään suomalaisessa tutkimuksessa. Tuula Kivinen on väitöskirjassaan (2008) tehnyt käsiteanalyysin knowledge managementista 56 kansainvälisen artikkelin pohjalta. Hänen käsiteanalyysissään knowledge management -käsitteen ominaisuuksiksi tulivat systeemisyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys. Lähikäsitteitä ovat aineettoman pääoman johtaminen, organisatorinen oppiminen ja tiedon hallinta.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation infrastruktuurin, järjestelmien, toimintamallien, mittareiden ja kulttuurin kehittäminen niin, että ne tukevat osaamisen kumuloitumista, jakamista ja koordinointia. Osaamisen johtaminen on osa systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoitus on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaaminen tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. (Viitala 2003, 38.) Yritysten ja organisaatioiden pitää huolehtia myös siitä, että nykyiset tiedot, taidot ja kokemukset siirretään ajoissa uudelle sukupolvelle, sillä niiden siirtäminen yksilöltä ja työyhteisöstä toiseen on hidasta. Tämä on tärkeää muun muassa siksi, että joillakin aloilla on pulaa pätevistä ja kokeneista ammatti-ihmisistä. Valitettavan usein johdon ja esimiesten huomio ja energia keskittyy tuloksentekoon ja vähemmälle huomiolle jää henkilöstön osaaminen ja siihen panostaminen. Varmistamalla henkilöstön osaaminen panostetaan tulevaisuuteen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 34–35.)

Osaamisen johtaminen organisaatiossa on monitasoinen ja monitahoinen ilmiö, jota on vaikea kuvata tekstein tai kuvin. Koska osaaminen resurssina on inhimillinen, vaikeasti manipuloitava ja hitaasti kumuloituva, sen johtaminen vaatii jatkuvuutta ja huolellista keskittymistä. On tärkeää, että osaamisella on oma paikkansa organisaation johtamisjärjestelmässä ja siihen kiinnitetään riittävästi huomiota. Keskeinen haaste osaamisen johtamisessa on strategisten päätösten jatkumo osaamiskykyyn ja organisaation eri osiin. Osaaminen ja osaamisen johtaminen hahmottuvat eri tavalla organisaation eri vastuualueilta katsottuna. Tarvitaan yhdenmukainen näkemys ja yhteiset käsitteet kommunikaation varmistamiseksi. Jos eri tahojen välillä ei ole riittävästi vuorovaikutusta ja keskustelua, saattavat erilaiset toimenpiteet jäädä irrallisiksi kokonaisuudesta. Asioiden välisten yhteyksien, syy-seuraussuhteiden ja vaikutussuhteiden hahmottaminen on tärkeää yhtenäisen näkemyksen luomiseksi. Yhteinen sopimus osaamiseen liittyvistä asioista ja siihen liittyvistä aikatauluista voidaan esittää esimerkiksi vuosikellon muodossa, johon on aikataulutettu muun muassa kehityskeskustelut, budjetointi, henkilöstösuunnittelu ja osaamisen kehittämisen suunnittelu. (Uotila, Viitala & Pihkala 2010, 8–10.)

Osaaminen johtaminen on prosessi, joka ei ole valmis vaan se elää koko ajan. Osaamisen johtaminen muodostuu monesta palasesta, jotka organisaation täytyy hallita. Huomiota on kiinnitettävä osaamisen näkökulmaan, strategiseen näkökulmaan ja toiminnalliseen näkökulmaan. (Sanchez 2004.) Osaamisen johtamisen prosessissa voidaan nähdä kuusi askelta. Osaamisen johtaminen lähtee organisaation visiosta ja strategiasta. Visio ja strategia määrittävät organisaation päämäärät ja tavoitteet sekä organisaation olemassaolon tarkoituksen. Seuraavalla askelmalla määritellään organisaation ydinosaamiset ja osaamisen kehittämistarpeet. Tällöin paikannetaan nykytilan ja osaamistarpeiden väliset erot. Kehittämistarpeiden määrittelyn jälkeen asetetaan tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Selkeässä kehityssuunnitelmassa määritellään muun muassa mitä toimenpiteitä tarvitaan osaamisen kehittämiseksi, millä aikataululla edetään ja kuka seuraa toteutuvatko toimenpiteet? Viimeisenä askeleena ovat seuranta ja arviointi. Pelkkä toimenpiteiden toteuttaminen ei riitä, vaan seurannan avulla voidaan arvioida olivatko toimenpiteet riittäviä, vai tarvitaanko vielä lisätoimenpiteitä tai jatkosuunnitelmia. (Myyry 2008, 11–27.)

Ongelmana osaamisen johtamisessa nähdään usein organisaatiotason ja yksilötason osaamisen yhdistäminen. Esimerkiksi kirjallisuudessa osaamisen johtaminen jaetaan yksilön tietojen, taitojen, kyvykkyyksien ja asenteiden näkökulmaan ja toisaalta organisaatiotasolla olevien osaamisten näkökulmaan. Lisäksi osaaminen voidaan jakaa organisaatiotason, ryhmätason ja yksilötason osaamiseen. Tilanne ei ole käytännön työssä yhtään selkeämpi. Strategiatyöhön osallistuu yleensä vain organisaation ylin johto ja esimiehet vastaavat ryhmätason osaamisesta. Yksilötason osaamisen johtamisesta vastaavat usein henkilöstöammattilaiset esimerkiksi osaamiskartoitusten kautta. (Lindgren, Henfridsson & Schultze 2004; McHenry & Strønen 2008.)

Osaamisen johtamiseen liittyy läheisesti organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio. Oppivaan organisaatioon liittyviä piirteitä ovat muun muassa organisaation yhteinen visio ja tavoite, yhteiset arvot, osaamisen arvostaminen ja palkitseminen, vapaa tiedon liikkuminen ja mahdollisuus kehittyä ja oppia jatkuvasti. Henkilöstö ymmärtää tavoitteet ja miten niihin päästään, ja osaa hahmottaa kokonaisuuden ja oman tehtävänsä tässä kokonaisuudessa. Kokeilut ja virheet nähdään tilaisuutena oppia jotain uutta. (Virtainlahti 2009, 228–230.) Oppivasta organisaatiosta on olemassa erilaisia määritelmiä. Kaksi tunnettua oppivan organisaatio tutkijaa ovat Chris Argyris ja Peter Senge. Argyris rakentaa oppivan organisaation ajatuksen virheiden korjaamiselle ja jatkuvalle kyseenalaistamiselle. Senge puolestaan korostaa uuden oppimista ja kehittymistä yhdessä oppien. Peter Sengen oppivan organisaation mallissa painotus on oppimisen tuloksessa. Sengen mukaan oppivassa organi-

saatiassa on viisi osatekijää, jotka ovat systeemiajattelu, mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen ja yhteinen visio. (Lämsä ja Hautala 2004, 196–197; Virtainlahti 2009, 228–230.)

Riitta Viitala (2013, 170–173) on kerännyt yhteen useista oppivan organisaation malleista asioita, joilla on merkitystä organisaation oppimiskyvylle. Näitä ovat 1) yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja virittävä visio- ja strategiaprosessi, 2) jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen kannustavat johtajat, 3) tiimitoimintaan panostava organisaatorakenne, 4) osallistava johtamiskulttuuri, 5) kehittymistä ja oppimista virittävät ja suuntavat mittarit, 6) tehokas ja avoin tiedonkulku ja 7) oppimista tukeva ilmapiiri. Oppivalle organisaatiolle tyypilliset piirteet, kuten työtehtävien monimuotoisuus ja työn merkityksellisyys lisäävät työn tarkoituksellisuutta, työntekijän autonomia lisää vastuuntunnetta ja työstä saatu palaute auttaa työntekijää ymmärtämään työnsä tarkoitusta. Nämä psykologisesti kriittiset kokemukset lisäävät työhyvinvointia ja sitoutumista työhön ja työyhteisöön. (Welton 2005, 211.)

4.2 Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Esimiehellä on keskeinen asema perehdyttämisessä osaamisen näkökulmasta (Raunio 2010, 31). Kupias ja Peltola (2009, 51–52) muistuttavat, että perehdyttäminen ei ole irrallaan organisaation muusta osaamisen kehittämisestä. Perehdyttäminen vastaa tämän päivän vaatimukseen ja varautuu tulevaisuuteen. Kehittämisessä on otettava huomioon aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen, tavoitteiden taustalla ovat yrityksen visio ja strategia. Missä ollaan nyt ja mihin halutaan tulevaisuudessa? Perehdytyksen rakenteiden kehittämisen lisäksi on jatkuvasti kehitettävä myös perehdytystyötä tekevien ihmisten vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja.

Esimiehen työtä tarkastellaan usein kahdesta näkökulmasta, eli asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen kautta. Perehdyttämisessä tarvitaan näitä molempia näkökulmia. Esimiehen on huolehdittava, että perehdyttäminen tapahtuu sovitusti ja järjestelmällisesti. Hänen on huolehdittava, että tulokas kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. Esimiehen on otettava huomion sekä lainsäädännölliset vaatimukset perehdyttämisessä että organisaation asettamat tavoitteet esimerkiksi yrityksen perustehtävän välittämisessä ja ymmärrettäväksi tekemisessä. (Kupias & Peltola 2009, 55–58.)

Viitala (2002) on tutkimuksessaan jakanut osaamisen johtajan, eli esimiehen tehtävät seuraavasti: 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessin tukeminen ja 4) esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaaminen tarkoittaa osaamisen kehittämisen suuntaviivojen ja tavoitteiden määrittämistä. Oppimista edistävä ilmapiiri varmistaa, että esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on kunnossa ja koko työyhteisön ilmapiiriä kehitetään. Yksilön osaamisen kehittymisen tukeminen ja ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ovat osaamisprosessin tukemista. Esimerkillä johtaminen on esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimies sitoutuu johtamistehtäväänsä ja edistää ilmapiiriä, jossa mahdollistuu osaamisen kehittäminen ja keskustelun syntyminen.

Oppivista organisaatioista on hävinnyt perinteinen keskijohto ja ihmiset vastaavat entistä enemmän itse työnsä tuloksista ja kehittämisestä. Keskijohtoa tarvitaan nykyään enemmän tiimien vetäjänä, joissa tehtävät ovat ennen kaikkea valmentaminen ja tiimin auttaminen. Keskijohto eli usein tiimien vetäjät toimivat oppimisprosessin ylläpitäjänä ja yhdistävät ylimmän johdon strategisen näkemyksen sekä työntekijätason kokemustiedon ja operatiivisen tiedon. Tärkeitä taitoja ovat yksilön ja organisaation oppimisprosessin ymmärtäminen, kyky ja taito ohjata näitä prosesseja, oppimismahdollisuuksien tunteminen ja kyky auttaa ihmistä löytämään oma oppimispolkunsa tilanteeseen sopivalla tavalla. (Ojala 2000, 200–201.) Perinteinen käskemisen ja valvomisen kulttuuri on vähenemässä ja esimiehen tärkein tehtävä on varmistaa, että toiminta sujuu myös muutoksessa. Yhtenä uudistavan johtajuuden näkökulmana on nähty transformatiivinen johtaminen. Transformatiivinen johtaja on inspiroiva ja saa alaiset ylittämään itsensä. Hänen johtamistyyliinsä on valmentava ja opastava ja hän näkee ihmisten potentiaalin. (Viitala 2006, 295–305.) Myös valmentava johtajuus on nousmassa keskeiseksi johtamisen tavaksi. Esimerkiksi Y-sukupolvella, eli vuosien 1980 ja 2000 välisenä aikana syntyneillä, on erilainen näkökulma työelämään. He kyseenalaistavat hierarkian ja odottavat tasa-arvoa. Valmentava johtaja tukee alaiensa kasvua yksilöinä ja ammattilaisena. Hän luo olosuhteet yhteiselle oppimiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–18.)

Osaamisen johtamiseen on viime vuosina liitetty nopeasti yleistyneitä menetelmiä ja työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi ydinosaamisten tunnistaminen, osaamisen mallintaminen, nykyosaamisen ja kehitystarpeiden kartoittamismenetelmät ja arvioinnit, osaamistietojärjestelmät ja osaamisen hallinnan prosessien määrittely. Erilaisista työkaluista huolimatta on muistettava, että osaaminen on aina yksilölähtöistä eikä ketään ei voi pakottaa oppimaan. Organisaation tehtävänä sen sijaan on antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda käytännön mahdollisuudet ja lisätä oppimismotivaatiota.

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94–95.) Pelkkä koulutuksen järjestäminen saattaa esimerkiksi esimiehen näkökulmasta katsottuna olla helppo tapa kehittää henkilöstöä. Kehittyminen ja ongelmien ratkaisu edellyttävät kuitenkin monenlaisia tapoja ja toimenpiteitä. Pelkkä koulutuksen järjestäminen saattaa olla tehotonta ja sillä saatetaan vastata vain akuutteihin tarpeisiin ja lyhyen tähtäimen hankkeisiin. Kehittämismenetelmien pitää olla yhteneväiset organisaation tavoitteiden kanssa. Usein koulutus epäonnistuu juuri siksi, että koulutusstrategia ja organisaation visio ja arvot eivät ole linjassa. (Ruohotie 1996, 103–104.)

Käytännön johtamistyössä käytetään usein termiä ”osaamiskuilun täyttäminen”. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen johto määrittelee ensin vision ja sen pohjalta tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset. Näitä tulevaisuuden osaamistarpeita verrataan yrityksen nykyiseen osaamistasoon ja tästä vertailusta saadaan selville mahdollinen osaamiskuilu ja sen suuruus. Tämä osaamiskuilu toimii pohjana kehittämistarpeille ja toimenpidesuunnitelmille. On kuitenkin muistettava, että esimerkiksi osaamiskuilun määrittelemineen on yksi mahdollinen työkalu osaamisen johtamisessa ja valitettavan usein käytännössä osaamisen johtamista kehitetäänkin vain työkaluista käsin. Erilaiset kartoitukset, tietojärjestelmät ja mittarit saattavat johtaa helposti hyvin lyhytnäköiseen osaamisen johtamiseen, jolloin unohdetaan yrityksen pitkän aikavälin intressit. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 44, 121–132.) Selvityksen mukaan esimerkiksi suomalaisyrityksissä osaamisen johtaminen näkyy usein yksityiskohtaisina osaamisluelloina ja henkilöstön osaamisen ja tehtävien tarkkana arviointina. Tällainen mekaaninen ajattelutapa vahvistaa käsitystä siitä, että osaaminen olisi tarkasti mitattavissa oleva aines ja vajavuudet voidaan helposti täyttää lisäämällä osaamista. (Viitala 2006, 122–123.)

Osaamiseen ja oppimiseen selvästi yhteydessä olevia mittareita on Otalan (2000, 265–266) mukaan useita. Tuottavuus kertoo siitä, miten hyvin osaamista on todella voitu käyttää. Henkilöstötyytyväisyys, työilmapiiri, vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja tiedonkulun tehokkuus ilmentävät sitä miten hyvin ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoituneita he ovat. Tyytyväinen henkilöstö ja asiakastyytyväisyys ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Aloitteet ja parannusehdotukset, oppimisilmapiiri sekä patentit ja lisenssit kertovat siitä kuinka valmiita ihmiset ovat muuttumaan ja oppimaan. Oppimisen muodollisia mittareita ovat muun muassa ammattitutkintojen ja muiden tutkintojen määrä, jotka kuvaavat koulutuksen kautta tullutta osaamisen lisääntymistä.

Osaamisen kehittäminen ei yksistään riitä, vaan samalla on muistettava kehittää organisaation järjestelmiä, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät oppivat uut-

ta, ovat luovia ja avoimia uusille kokeiluille. (Viitala 2013, 173.) Johdon tehtävä on varmistaa, että olemassa olevat taidot pysyvät organisaatiossa. Osaamista katoaa esimerkiksi henkilökunnan vaihtumisena tai työryhmien hajoamisena. Työntekijöiden monipuolinen osaaminen parantaa heidän viihtyvyyttään ja varmistaa osaamisen pysymisen organisaatiossa vaikka joku lähtisikin. (Pihkala & Oikarinen 2010, 80.)

Oppiminen on ihmisen omalla vastuulla, eli organisaatio voi vain luoda oppimisen edellytyksiä, tarjota mahdollisuuksia oppia ja tukea oppimisprosesseja. Osaaminen on aina oppimisen tulosta ja vastuu tulevaisuudesta ja oppimisesta on jokaisella yksilöllä itsellään. (Ojala 2000, 235–236, Viitala 2006, 135.) Jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittämisestään ja motivaatiostaan. Esimies taas vastaa siitä, että hänen yksikössään on osaamista, jonka avulla tavoitteet saavutetaan. (Valvisto 2005, 75.) Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on mukana eri toimijoita erilaisissa rooleissa. Taulukossa kaksi Kauhanen (2010, 157) on kerännyt yhteen näitä erilaisia rooleja.

TAULUKKO 2. Osaamisen kehittämisen eri roolit (Kauhanen 2010).

Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> - Innostaminen - Visio - Näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta - Entisten toimintatapojen kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille - Kehittämismahdollisuuksien luominen - Entisten toimintatapojen kyseenalaistaminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> - Toisilta oppiminen - Tiedon ja kokemusten jakaminen - Yhdessä tekeminen - Erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> - Oppiminen - Itseohjautuvuus - Pitkäjänteisyys - Rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HR(D)	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamiskartoitus - Kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

5 TUTKIMUKSEN TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kohdeorganisaation uuden perehdytysmallin toimivuutta esimiesten ja uusien työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on tuoda yritykselle lisää teorian tietoa perehdyttämisen kehittämisen tueksi. Ensimmäisenä tutkimustehtävänä on selvittää, miksi organisaatioiden yleensä kannattaa ja pitää järjestää työhön perehdyttämistä. Toisena tutkimustehtävänä on selvittää onko perehdytyksellä yhteyttä sitoutumiseen eli voidaanko esimerkiksi hyvällä perehdyttämällä parantaa työntekijän sitoutumista. Näiden pohjalta pyrin selvittämään miten kohdeyritys perehdyttää uudet myyntineuvottelijat ja löytyykö perehdytyksestä vielä kehityskohteita.

Tutkimustehtävän pohjalta luodut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miksi työhön perehdyttämistä järjestetään?
2. Voidaanko perehdyttämisen avulla parantaa työntekijän sitoutumista? Jos voidaan, niin miten?

Alakysymyksenä on:

Miten kohdeyritys perehdyttää uudet myyntineuvottelijat ja voidaanko perehdytystä vielä kehittää?

5.1 Tutkimuskohde

Tämä tutkimus kohdistuu kohdeyrityksen myyntiorganisaatioon, eikä käsittele koko yrityksen perehdytystä. Tutkimuksen kohdeyrityksen myyntiyksikössä työskentelee yli 100 myyntineuvottelijaa usealla eri paikkakunnalla. He työskentelevät vakituisessa työsuhteessa, maanantaista perjantaihin virka-aikaan. Työntekijät työskentelevät tiimeissä, joissa yleensä on 8–10 myyntineuvottelijaa sekä myyntipäällikkö heidän esimiehenään. Työntekijöiden palkka muodostuu kiinteästä pohjapalkasta ja provisio-osuudesta. Työssä seurataan muun muassa myyntitulosta, ulosotettujen puheluiden määrää ja puheluiden laatua tarkkaillaan puhelinkuunteluiden avulla.

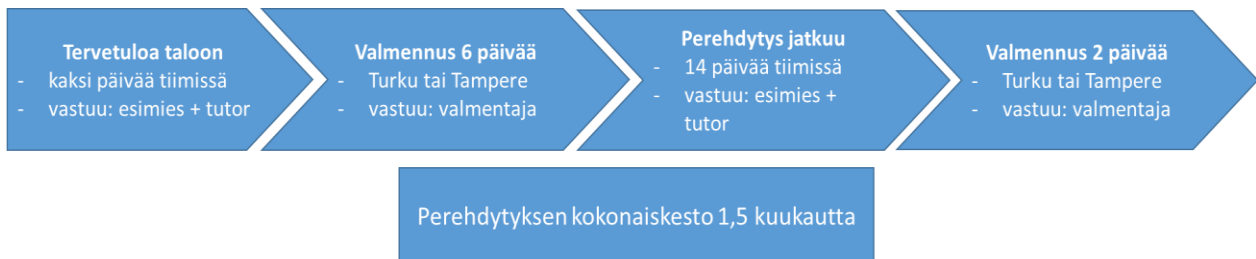
Myyntialaa ja erityisesti puhelinmyyntiä vaivaa työn vähäinen arvostus, joka näkyy esimerkiksi ammattien arvostus 2010 -tutkimuksessa. Myyntityön ammattinimikkeet, joissa esiintyy sana myyjä

tai myynti, sijoittuvat kahdenkymmenen vähiten arvostetun ammattinimikkeen joukkoon. (Suomen Kuvalehti 2010, 40–44.) Kuluttajista 15 % kokee henkilökohtaisen myyntityön puhelimitse mieluisaksi markkinointiviestinnän muodoksi ja 54 % kokee sen epämieluisaksi. (Elkelä 2012, 41.) Myynti on kuitenkin se, joka yritystä pyörittää. Jos ei ole myyntiä, ei ole asiakasta eikä tuloja. (Rope 2003, 13.) Myyntityö määritellään yleensä myymälämyynniksi, puhelinmyynniksi tai kenttämyynniksi. Puhelinmyyntiä kutsutaan usein myös telemarkkinoinniksi. (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2005, 815; Donaldson 2007, 52.) Vaikka puhelinmyynti saattaa vaikuttaa yksinkertaiselta, on se hyvin vaativaa. Myyjältä työ vaatii sekä henkilökohtaisia puheviestintään että myyntiin soveltuvia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi kurinalaisuus, pitkäjänteisyys, systemaattisuus, positiivisuus, omatoimisuus, sitkeys sekä kyky kestää epäonnistumisia. (Rope 2003, 31.) Eri tutkimuksista ja lähteistä kootut osaamisalueet myyntityössä ovat myyntiprosessin hallinta, myyntiosaaminen, myynnin osa-alueiden hallinta, vuorovaikutusosaaminen, yleisosaaminen, toimialaosaaminen, liiketoiminnan osaaminen ja tuoteosaaminen. (Koski 2014, 64.)

Jouni Koski on väitöskirjassaan (2014) tutkinut ammattikorkeakoulusta valmistuvien tradenomien käsityksiä myyntityöstä. Hän viittaa tutkimuksessaan Karakayan, Quikleyn ja Binghamin (2010) tutkimustuloksiin, joiden mukaan myyntityöhön myönteisesti suhtautuvat opiskelijat pitävät myyntityötä todennäköisempänä tulevaisuuden ammattivaihtoehtona kuin siihen negatiivisesti suhtautuvat. Kosken tutkimuksen mukaan tradeniomiopiskelijat arvostavat B2B -myyntiä ja palvelumyyntiä, ja se koettiin vaativaksi myyntityöksi ja arvostetuksi ammatiksi. Sen sijaan suora- ja puhelinmyyntiä pidettiin epämiellyttävänä vaihtoehtona tulevaisuuden ammatiksi. (Koski 2014, 166–171, 199.)

Kohdeorganisaation perehdytyksen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle hyvät valmiudet tehdä myyntineuvottelijan työtä. Uudelle työntekijälle pyritään antamaan riittävä tieto ja taito omasta tuotetarjoomasta, myyntitekniikasta ja talon tavoista tehdä työtä. Myyntiorganisaatiossa on jonkin verran vaihtuvuutta, ja yritykseen rekrytoidaan uusia työntekijöitä noin 1,5 kuukauden välein eri paikkakunnille. Uusia myyntineuvottelijoita aloittaa yleensä 5–20, ja kullekin ryhmälle järjestetään oma perehdytys. Kohdeyrityksessä perehdyttämiseen on panostettu paljon ja sitä halutaan jatkossakin kehittää. Aikaisemmin uusien myyntineuvottelijoiden työsuhde on alkanut 2,5 viikkoa kestäväällä perehdytysjaksolla, joka on järjestetty joko Turussa tai Tampereella. Koulutukseen tullessaan he eivät siis ole vielä käyneet uudessa työyhteisössään työhaastattelua lukuun ottamatta. Jos tuleva esimies ei ole ollut haastattelussa mukana, he eivät ole tavanneet edes uutta esimiestään. Lisäksi muilta paikkakunnilta tulevat ovat joutuneet olemaan poissa kotoa kaksi ja puoli viikkoa.

Lokakuussa 2013 yrityksessä aloitettiin pilottiprojekti perehdyttämisen rakenteen muuttamisesta. Uudessa mallissa työntekijä on ensin kaksi päivää omassa tiimissään, sen jälkeen kuusi päivää koulutuksessa. Koulutuksen jälkeen uusi työntekijä on omassa tiimissään kaksi viikkoa ja palaa sitten koulutukseen vielä kahdeksi päiväksi.



KUVIO 2. Uusi perehdytysprosessi kohdeyrityksessä.

Syitä perehdytysmallin muutokseen löytyy sekä yrityksen strategiasta että ihmisten oppimistavoista. Strategisia syitä ovat toiminnallinen tehokkuus ja innostava työyhteisö. Toiminnallisen tehokkuuden parantamiseksi koulutuspaikkakunnalla oloa pyritään vähentämään. Näin esimerkiksi majoituskuluissa voidaan säästää. Innostava työyhteisö on yksi yrityksen strategisista tavoitteista. Uuden perehdytysmallin kautta uusi työntekijä halutaan tutustuttaa ja sitouttaa ensin omaan tiimiinsä ja esimieheensä. Aikaisemmin uusi työntekijä on usein henkilöitynyt ja sitoutunut valmentajaansa. Kun hän on siirtynyt alkukoulutuksen jälkeen tiimiin, on hänelle voinut tulla tunne, että työ onkin erilaista kuin mitä hän on koulutuksen aikana ajatellut. Uudella perehdytysohjelmalla toivotaan saatavan apua myös työntekijöiden vaihtuvuuteen. Vaihtuvuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, että pienillä paikkakunnilla on jatkossa yhä vaikeampaa löytää uusia työntekijöitä. Hyvien ja osaavien työntekijöiden löytäminen ja pitäminen ovat jokaiselle yritykselle tärkeä menestystekijä.

Ihmiset oppivat yleensä paremmin käytännön työssä kuin kuuntelemalla. Tämän vuoksi uudet myyntineuvottelijat halutaan nopeammin varsinaiseen työhön, jossa he voivat harjoitella myyntiä käytännössä sen sijaan, että he olisivat koulutuksessa, jossa tieto “kaadetaan” heille. Lisäksi halutaan tukea itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. Toiminnassa oppiminen eli action learning on oppimista, jossa teoria yhdistetään työssä oppimiseen. Oppija harjoittelee ja soveltaa uutta asiaa tai teoriaa käytännön työhön. Teoria ja käytäntö muodostavat kokonaisuuden. Toimintaoppimista har-

joitellaan usein esimerkiksi ryhmässä, jossa ryhmäläisille annetaan jokin projekti ratkottavaksi ja tueksi tarjotaan teoriaa ja muita työkaluja. (Viitala 2006, 270.)

Aikaisemmin uusien myyntineuvottelijoiden perehdyttäminen tapahtui valmentajavetoisesti. Valmentaja kävi läpi esimerkiksi yrityksen esittelyn, henkilöstöasiat, hallinnolliset käytännöt sekä varsinaiseen myyntityöhön liittyvän koulutuksen. Apukouluttajia käytettiin esimerkiksi myynnin järjestelmiin liittyvissä osa-alueissa sekä tuotekoulutuksessa. Kahden ja puolen viikon aikana harjoiteltiin paljon varsinaisia myyntisoittoja. Ensin uudet työntekijät harjoittelivat keskenään, sitten he soittivat valmentajille ja myyntipäälliköille ja saivat palautetta puhelusta. Valmennuksen jälkeen uudet työntekijät siirtyivät omille paikkakunnilleen, ja omiin tiimeihinsä, joissa he aloittivat heti varsinaisen myyntityön.

Uudessa mallissa ensimmäisen kahden päivän orientaatiojakson aikana esimiehen johdolla käydään läpi muun muassa tietoja yrityksestä, henkilöstöasioita ja tutustutaan talon tapoihin ja tulevaan tiimiin. Myös työsopimus allekirjoitetaan ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehen ja tutorin kanssa uusi työntekijä kuuntelee muiden myyjien puheluita ja opettelee esimerkiksi puhelinjärjestelmän käyttöä. Kuuden päivän valmennusjaksolla valmentajien vastuulla on perehdyttää uudet myyntineuvottelijat esimerkiksi puhelinmyynnin erityispiirteisiin ja asiakkaan ostoprosessiin. Tuotekoulutuspäivänä uudet myyjät tutustuvat omaan tuotteeseensa, ja järjestelmäpäivänä käydään läpi työssä tarvittavat it-järjestelmät. Paljon aikaa käytetään myös myyntipuheen harjoitteluun.

Valmennusjakson jälkeen myyjät tulevat takaisin tiimeihinsä, joissa esimiehen tehtävänä on varmistaa, että myyntineuvottelija on riittävän valmis soittamaan asiakkaille. He kertaavat ja täydentävät myyntipuhetta. Näiden neljäntoista päivänä aikana soittamisen lisäksi esimies käy uuden myyntineuvottelijan kanssa läpi esimerkiksi tulos- ja kehityskeskusteluprosessin, aamu- ja tiimipalaverien sisällön ja palkitsemisen. Tuotteen osaamista syvennetään ja uutta myyjää kannustetaan jatkamaan toimivia tapoja ja muuttamaan toimimattomia. Viimeisellä kahden päivän valmennusjaksolla keskitytään valmentajan johdolla kertaamaan tuotekoulutusta ja järjestelmien osaamista. Lisäksi käydään läpi esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä asioita. Joitakin yksittäisiä valmennuskokonaisuuksia, esimerkiksi ajankäytönhallinta ja muutoksessa toimiminen käydään läpi vielä myöhemmin valmentajien toimesta, mutta nämä hoidetaan puhelinpalaverina.

Pilotissa testattiin myös tutorin käyttöä. Tutorina toimii uuden myyntineuvottelijan tiimikaveri, jonka esimies valitsee tiimistään. Tutori on mielellään henkilö, joka on aktiivisesti mukana kehittämässä tiimin ja organisaation toimintaa. Tutori on mukana muun muassa kuuntelemassa uusien myyjien puheluita, ja antaa näistä palautetta ja vinkkejä.

5.2 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tutkimus on kattokäsite, jonka alle mahtuu monenlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä (Denzin & Lincoln 1998, 2). Erilaisia laadullisen tutkimuksen suuntauksia ovat esimerkiksi fenomenografia, etnografia, toimintatutkimus, tapaustutkimus ja sosiaalinen konstruktionismi. Oma tutkimukseni sijoittuu sosiaalisen konstruktionismin alle. Sen mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi liittyy 1960–1970-luvun kielelliseen käänteeseen, jolloin kritiikin kohteeksi nousivat tutkimuksen mekanistisuus, individualistisuus, määrällisyys ja tutkimustulosten relevanssi. Kielellisen käänteen myötä ymmärrettiin, että todellisuudesta voi konstruoida eri versioita. Elämä ei ole absoluuttisia totuuksia, vaan erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkittaessa ihmisiä muuna kuin biologisena ilmiönä käytetään laadullisia menetelmiä. Tutkija ja tutkittava kuuluvat samaan maailmaan, jossa kaikki muodostuu merkityksistä, joita ihmiset antavat tapahtumille ja ilmiöille. Laadullinen tutkimus keskittyy ihmiseen ja ihmisen elämismailmaan. Elämismailma muodostuu yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja ihmisten välisistä suhteista. Elämismailma koostuu merkityksistä ja merkitykset voivat syntyä vain ihmisten kautta. (Denzin & Lincoln 1998, 2–3; Varto 2005, 13–29.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat aineiston kerääminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa luotetaan enemmän tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittaamiseen. Tutkimusmetodeista suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaismenetelmiä käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–155.) Hypoteesittomuudella laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei olisi lukkoonlyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tällä tutkimuksella ei ollut hypoteesia, vaan tarkoitus oli tuottaa objektiivista kuvausta tutkimuksen aiheesta.

5.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu alkoi saada jalansijaa tiedonkeruun menetelmänä yhteiskuntatieteissä 1800-luvun lopulta lähtien, ja sen taustalla on muun muassa ajatus empirisestä tutkimuksesta. Niin sanottuja tavallisia ihmisiä alettiin pitää sekä tiedon kohteina että lähteinä. (Alastalo 2005, 57.) Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja sen käyttämisessä on monenlaisia etuja. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla haastateltavan puhe voidaan liittää laajempaan kontekstiin, sillä usein jo ennalta tiedetään, että aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Haastattelutilanteessa voidaan myös selventää ja syventää saatavia vastauksia, esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan, sekä pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja. Toisaalta moni positiiviseksi ajateltu asia voidaan nähdä haastattelun haittana tai ongelmakohtana. Haastattelu vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta ja haastattelijan rooliin pitäisi kouluttautua. Haastateltavien etsiminen, aikataulujen sopiminen ja haastattelujen toteuttaminen ja litterointi vievät paljon aikaa. Luotettavuus saattaa kärsiä, jos haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Tutkimushaastatteluissa on eri lajeja. Erot syntyvät lähinnä strukturointiasteen perusteella eli siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastatteliija jäsentää tilannetta. Erilaisia haastattelun muotoja ovat esimerkiksi standardoitu lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi. Tässä haastattelumuodossa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Vastuksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata omin sanoin. Jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, joka vapauttaa haastattelijan tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41–48.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua. Haastattelun teemat on esitelty liitteissä yksi ja kaksi. Esimiesten ja myyntineuvottelijoiden haastattelurungot ovat hieman erilaiset, mutta pääteemat olivat molemmissa samat. Teemahaastattelun teemat luodaan usein joko intuition perusteella (mitä olisi hyvä kysyä), kirjallisuudesta jossa perehdytään aikaisempiin tutkimuksiin tai teoriasta. Teemoja mietittäessä olisi olennaista muistaa tutkimusongelma johon ollaan hakemassa vastausta. Teemarunko varmistaa, että kaikista teemoista tulee keskustelua haastateltavien kanssa. Teemarungossa on hyvä olla esimerkiksi kolmen tasoisia teemoja; laajat teemat, tarkentavat apukysymykset

ja yksityiskohtaiset ”pikkukysymykset”, joita käytetään jos aiemmat kysymykset eivät tuota vastausta. (Eskola & Vastamäki 2010, 35–38.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluteemojen ja kysymysten valmistelussa tukena toimivat tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen. Jokaisen teema-alueen tukena oli joukko keskustelua avaavia kysymyksiä, ja ne toimivat myös niin sanottuina varakysymyksinä tilanteen niin vaatiessa. Kysymyspaperi oli kaikissa haastatteluissa mukana, mutta keskustelu ei välttämättä edennyt aina samalla tavalla. Keskustelut pysyivät hyvin aiheessa ja teemoissa. Tarvittaessa tein selventäviä tai syventäviä kysymyksiä. Haastattelun lopussa esitin avoimen kysymyksen, jos haastateltava halusi vielä mainita jotakin asiaan liittyen. Kysyin myös kaikilta erikseen voinko olla heihin myöhemmin yhteydessä jos tarvitsen lisätietoa.

Suurin osa haastateltavista työntekijöistä oli haastattelua tehtäessä vielä koeajalla. On otettava huomioon, että tämä saattaa vaikuttaa heidän haluunsa antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Omasta työstä ja työyhteisöstä puhuminen voidaan kokea arkaluontoisena ja henkilökohtaisena aiheena. Haastattelutilanteet olivat kuitenkin mielestäni niin aitoja ja avoimia, että en usko tämän asian vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen. Korostin omaa rooliani nimenomaan tutkijana enkä yrityksen edustajana.

5.2.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kolmestatoista yrityksessä työskentelevän henkilön teemahaastattelusta. Haastateltavina oli viisi esimiestä, kuusi myyntineuvottelijaa ja kaksi edustajaa henkilöstöhallinnosta ja valmennusorganisaatiosta. Haastatelluista henkilöistä naisia oli viisi ja miehiä kahdeksan ja he sijoituivat kolmelle eri paikkakunnalle. Haastattelujen lisäksi olin mukana kaksi kertaa esimiehille järjestetyissä pilotin perehdytystilaisuuksissa sekä pilottiperehdytysten jälkeen järjestetyissä purkutilaisuuksissa. Käytän analyysissa tukena myös näistä tilaisuuksista kerättyjä aineistoja.

Haastatteluista sovittiin suullisesti ja sähköpostilla yrityksen valmennusorganisaation kanssa. Lähetin heille ensin teemahaastattelurungon ja ehdotuksen henkilöistä, joita haastattelen. Yrityksen edustajat halusivat lisätä haastattelurunkoon kysymyksen siitä, miten uusi perehdytysmalli vaikuttaa (vai vaikuttaako) esimiehen omaan ammatilliseen kehittymiseen, ja auttaako perehdytysmalli esimiestä

tiimin osaamisen kehittäjänä. Kun haastattelurunko oli valmis, olin suoraan yhteydessä valitsemini esimiehiin joko sähköpostilla tai puhelimitse ja tarkistin heidän suostumuksensa haastatteluihin. Myös myyntineuvottelijoiden osallistumisen varmistin ensin esimiehiltä. Koska kyseessä on osittain provisiopalkkainen työ, oli tärkeää varmistaa mihin aikaan päivästä haastattelu haittaisi myyjän työtä vähiten. Myyntineuvottelijoihin olin yhteydessä sähköpostilla, jossa lyhyesti esittelin itseni ja kerroin haastattelujen tarkoituksen. Yrityksen edustajat eivät ohjanneet haastateltavien valintaa millään tavalla, vaan sain tehdä päätökset itse. Kaikki haastatteluihin pyytämäni henkilöt suostuivat heti ja kaikilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Haastateltaville kerroin, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä heitä voi tunnistaa valmiista työstä. Kukaan ei myöskään kieltänyt haastattelujen nauhoittamista.

Yrityksen myymät tuotteet jakautuvat eri paikkakunnille, joten halusin suorittaa haastattelut eri paikkakunnilla, jotta saisin laajemman otoksen erilaisista tiimeistä. Haastateltavien valinnassa halusin huomioida myyntineuvottelijoiden aikaisemman työkokemuksen. Halusin mukaan henkilöitä, joilla ei välttämättä ollut vielä pitkää työkokemusta tai kokemusta eri työpaikoista, sekä henkilöitä, joilla oli jo kokemusta useammasta työpaikasta. Halusin kuulla millaisia kokemuksia heillä oli perehdyttämisestä aikaisemmalta työuraltaan. Kaikki haastateltavat myyntineuvottelijat olivat tulleet yritykseen uuden perehdytysmallin kautta. He olivat työskennelleet yrityksessä kahdesta kuuteen kuukauteen, joten heillä voidaan sanoa olevan jo jonkinlainen käsitys siitä, miten heidän perehdyttäminen on onnistunut.

Vaikka haastattelu saattaa tilanteena muistuttaa tavallista keskustelua, on sillä kuitenkin aina tietty päämäärä. Tutkimushaastattelua ohjaa aina tutkimuksen tavoite. Keskustelusta haastattelun erottavat osallistujien roolit; haastattelijalla on tiedon kerääjä ja kysyjä, ja haastateltava on vastaaja eli tiedon antaja. Haastattelijalla on tietämätön osapuoli ja haastatteluun on ryhdytty hänen aloitteestaan. Lisäksi haastattelu yleensä tallennetaan, joko muistiinpanoilla tai nauhoittamalla. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22–23.) Pyrin luomaan haastatteluihin avoimen ja rennon ilmapiirin ja mielestäni onnistuinkin siinä hyvin. Kaikki haastateltavat puhuivat hyvin avoimesti. Osa haastateltavien kommentteista en voi käsitellä tutkimuksen tuloksissa esimerkiksi sitaatteina, koska on tärkeää, ettei heitä voida tunnistaa tästä työstä. Joistakin sitaateista olen saattanut jättää pois jotain kohtia tai korjata esimerkiksi murteellisia ilmauksia, jotka voisivat jollakin tavalla johtaa haastateltavan tunnistamiseen. Tämä on tehty kuitenkin niin, ettei tulosten kannalta mitään oleellista jäänyt pois.

Kaikki haastattelut tehtiin työajalla ja työnantajan neuvottelutiloissa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Nauhoitin haastattelut, jotta pystyin haastattelutilanteessa keskittymään haastateltavan kuuntelemiseen ja mahdollisiin täydentäviin kysymyksiin. Litteroin kaikki haastattelut myöhemmin. Haastattelujen tallentaminen ja litterointi mahdollistavat tarkemman raportoinnin ja lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. Aineiston aitous on pyritty lisäämään tulososassa suorilla lainauksilla haastatteluista. Tutkimuksen tuloksissa käytetyissä sitaateissa esimiehet on merkitty kirjaimella E ja myyntineuvottelijat kirjaimella M. Kirjaimen lisäksi sitaatissa on numero, jonka avulla tunnistan kenen haastattelusta on kysymys. Järjestysnumero on sattumanvarainen, eikä kerro esimerkiksi haastattelujärjestyksestä. Henkilöstöhallinnon ja valmennusorganisaation edustajien kanssa käydyistä haastatteluista ei ole sitaatteja, koska heidän haastatteluistaan keräsin taustatietoa esimerkiksi perehdytyksen tavoitteista, perehdytyksen historiasta yrityksessä ja käytännön asioista perehdytyksen järjestämiseen liittyen.

5.2.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi muodostuu kahdesta eri vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Aineiston pelkistämisessä sitä tarkastellaan ensin vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, eli huomio kiinnitetään siihen mikä on teoreettisen viitekehyyden ja tutkimuskysymysten kannalta olennaista. Pelkistämisen toisessa vaiheessa havaintoja yhdistellään, jotta niiden määrä saadaan pienemmäksi. Näiden yhdistelmät ovat esimerkkejä ja näytteitä samasta ilmiöstä. Niistä ei tehdä kuitenkaan tyyppitapauksia tai keskivertoyksiköitä, vaan yksikin poikkeus kumoaa säännön ja osoittaa, että asia pitää miettiä uudestaan. (Alasuutari 1999, 42–43.)

Omassa työssäni käytän tulosten analyysiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöistä eli induktiivista, teorialähtöistä eli deduktiivista tai teoriasidonnaista eli abduktiivista. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, aikaisemmillä havainnoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Aineistolähtöinen tutkimus on vaikeaa siksi, että ei ole olemassa ”puhtaita” havaintoja, vaan tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.)

Teorialähtöistä analyysiä ohjaa valmis teoreettinen viitekehys. Analyysin taustalla on yleensä aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Tutkimuskysymyksiä asetettaessa hahmotetaan

valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan ja aineiston analyysi tehdään suhteessa tähän päätökseen. Tässä tutkimuksessa käytettävässä teoriasidonnaisessa analyysissä teoria voi toimia apuna analyysin tekemisessä, mutta analyysi ei suoraan perustu aiempaan tietoon. Aikaisemman tiedon merkitys ja vaikutus tunnistetaan, mutta analyysi ei ole teoriaa testaavaa, vaan enemmänkin uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineiston ehdoilla, mutta abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–115.)

Aineiston analyysin aloitin litteroimalla kaikki nauhoitetut haastattelut. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 92 sivua. Lisäksi minulla oli käytettävissä esimiesten perehdytystilaisuuksista ja niin sanotuista ”purkutilaisuuksista” tehdyt muistiinpanot, jotka oli tehty ranskalaisin viivoin. Aluksi jaoin esimiesten ja myyntineuvottelijoiden haastattelut omiin tiedostoihin. Tämän jälkeen tein ensimmäisen karkean teemoittelun haastattelurungon pohjalta. Teemoja olivat perehdyttäminen yleensä, uusi ja vanha perehdytysmalli, tutorointi, valmennus, sitoutuminen, esimiehen rooli perehdytyksessä, perehdytysmateriaalit, esimiehen ja tiimin osaamisen kehittäminen ja kehityskohteet. Litteroitua aineistoa lukiessa siirsin vastauksia niille parhaiten sopivan teeman alle. Varsinainen analyysi alkoi tämän jälkeen.

5.2.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkija voi parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan haastattelujen olosuhteista, paikoista, niihin käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja virhetulkintoista haastatteluissa. Tulkinnat tulee perustella esimerkiksi lisäämällä tekstiin otteita haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–218.) Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on paikallinen selittäminen, eli se että selitysmalli pätee mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Selitysmallin on tärkeää olla koherentti, sisäisesti looginen ja mahdollisimman monien aineistosta löydettyjen johtolankojen tulee tukea selitysmallia. (Alasuutari 1999, 243–244.) Uskottavuutta lisätään myös hakemalla tutkimukselle tukea aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Vahvistettavuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että aineistosta tehdyt tulkinnat saavat tukea aikaisemmista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 212).

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastavista kysymyksistä on aineiston kattavuus, mikä on riittävä määrä aineistoa, jotta tutkimus olisi tieteellistä. Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan

yleensä aineiston koosta, edustavuudesta ja yleistettävyydestä, kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään aineiston kattavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastolliseen yleistykseen, vaan pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan tulkinta jostakin tapahtumasta tai ilmiöstä. Kattavuudella tarkoitetaan aineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistuneisuuden ja tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaa kokonaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 60–62.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan liikkua vapaammin aineiston analyysin ja tehtyjen tulkintojen välillä, mutta toisaalta tutkija joutuu koko ajan pohtimaan tekemiään ratkaisujaan ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline ja pääasiällisin luotettavuuden kriteeri. Tämä eroaa selvästi kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jossa luottavuudella tarkoitetaan nimenomaan mittauksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 209–212.) Luotettavuutta lisää se, että olen tehnyt kaikki haastattelut ja litteroinnit itse. Näin aineisto on tullut minulle hyvin tutuksi. Olin myös organisaation ulkopuolinen henkilö, joten uskon että haastateltavat kokivat haastattelutilanteet niin avoimiksi, että he uskalsivat olla rehellisiä.

Tutkimuksen eettiset kysymykset asetetaan jo ennen tutkimusta. Inhimilliseen toimintaan liittyy aina vastuu. Jo aiheen valinta on eettinen ratkaisu. Kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään? Laadullisen tutkimuksen kohdalla eettisiä ratkaisuja ovat muun muassa kysymysten valinta, otosten valinta, tutkimukseen mukaan otettavien ja poisjätettävien valinta ja lähteet. Kun tutkimuksessa keskitytään ihmisiin, on tärkeää hankkia heiltä suostumus tutkimukseen ja kertoa heille riittävästi tutkimuksen tarkoituksista. Tutkijan tulee varoa aiheuttamasta mitään riskejä tutkittaville. Epärehellisyyttä tulee välttää myös raportointivaiheessa, jolloin toisten tekstiä ei plagioida eikä toisten tutkijoiden osuutta vähätellä. (Hirsjärvi ym. 2004, 25–29; Varto 2005, 49.)

Aineiston analyysissa on aina mukana tutkijan oma tulkinta ja ennakkokäsitykset. Tutkijan tulee kuitenkin säilyttää objektiivisuus. Oma tulkintaani on voinut rajoittaa jossain määrin työskentelyni kohdeorganisaatiossa, mutta sekä haastatteluissa että aineiston analyysissa olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman avoin sille mitä haastateltavat ovat minulle kertoneet. Se, että olen työskennellyt kohdeyrityksessä ja aihe oli minulle tuttu, tekivät tutkimuksen teosta joskus haasteellista. Koska minulla oli omia ennako-olettamuksia, saattoivat ne vaikuttaa siihen, että keskityin näkemään tiettyjä asioita aineistossa. Aikaisemmat kokemukset saattoivat rajoittaa ajatteluaani. Pyrin kuitenkin olemaan mahdollisimman avoin empiiriselle aineistolle. Myös aikaisempien tutkimusten ja kirjalli-

suuden lukeminen mahdollistivat ennakko-oletusten tunnistamisen ja niiden huomioimisen. Toisaalta koin hyvänä, että olin jonkin verran seurannut uuden perehdytysohjelman kehittymistä työni puolesta. Pystyin tämän vuoksi paremmin tarkastelemaan asioita kokonaisuutena. Tämä auttoi myös yhteisen kielen löytymiseen haastateltavien kanssa. Tein tutkimuksen ulkopuolisena tutkijana, eikä kohdeorganisaatio pyrkinyt millään tavalla vaikuttamaan tuloksiin tai tutkimusraporttiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistämisestä ei voida puhua samassa merkityksessä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tämänkään tutkimuksen tarkoitus ei ole yleistävä vaan enemmän kartoittava. Perehdyttäminen on kontekstuaalista, eli se on sidoksissa aina siihen organisaatioon jossa se tapahtuu. Jokaisen haastateltavan kertomus on oma tarinansa ja hänen henkilökohtainen kokemuksensa. Vaikka haastatteluista löytyikin samanlaisia kokemuksia ja tarinoita, ei niitä voida yleistää niin, että olisivat päteviä esimerkiksi kaikkien myyntineuvottelijoiden tai esimiesten kohdalla.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulokset. Alaluvussa 6.1 käyn läpi esimiesten kokemukset. Luku on jaettu haastattelu- ja analyysiteemojen mukaisesti. Alaluvussa 6.2 käyn läpi uusien työntekijöiden kokemukset ja viimeisenä alalukuna 6.3 on yhteenveto sekä esimiesten että työntekijöiden kokemuksista.

6.1 Esimiesten kokemukset

Perehdyttäminen yleisesti:

Haastattelun aluksi halusin virittää keskustelun tutkimuksen aiheeseen ja kysyin ensimmäiseksi sekä työntekijöiltä että esimiehiltä miksi perehdytystä heidän mielestään pitää järjestää ja millaisia aiempia perehdytyskokemuksia heillä oli. Kaikkien esimiesten mielestä perehdyttäminen nähtiin tärkeänä, ja se nähtiin myös sitouttamisen ensimmäisenä vaiheena. Uudelle työntekijälle tulee perehdytyksen kautta antaa parhaat mahdolliset eväät selvitä työstä, antaa aikaa oppia ja mahdollisuus tuntea itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Hyvin hoidettu perehdytys antaa uudelle työntekijälle luottamusta siitä, että hän voi pärjätä tehtävässään.

”Se on äärimmäisen tärkeää yrityksessä ja yritystoiminnassa tai ihan missä tahansa missä on työntekijöitä... Otetaan heidät tekemään, on se kyse sitten asiakaspalvelusta tai myynnistä tai mistä tahansa muusta, niin perehdytys on ehdottoman tärkeää. Mitä paremmin se alussa tehdään, sen parempia, varmempia ja sitoutuneempia työntekijöitä jatkoon saadaan.” (E1)

Yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta korostuivat mahdollisuus saada työntekijöistä mahdollisimman suuri hyöty irti, mutta kuitenkin niin että työntekijä tuntee työn mielekkääksi silloin kun hänen osaamistasonsa on yrityksen vaatimalla tasolla. Perehdytys nähtiin keinona herättää ihmisen luovuus ja antaa uskoa siihen, että hän pystyy selviytymään työstään.

”Miksi perehdytystä? No totta kai että ihmisillä jotka tulee työympäristöön, että niillä ois parhaat mahdolliset valmiudet tehdä sitä työtä mihin heidät palkataan. Ja tota, se on mun mielestä molemminpuolinen, että saatais työntekijästä mahdollisimman suuri hyöty irti, mutta että hän kokis sen työn mielekkäänä, kun se osaamistaso on, että se kokee sen työn mielekkäänä.” (E2)

”Mun mielestä perehdyttäminen on isossa kuvassa sitä, että mukaudutaan siihen työympäristöön, niin talon ja tässä kohtaa myös markkinoiden vaatimalla tavalla. Et se on yhdenmukainen ja se ihmisen oma luovuus, se niinku heräis sen perehdytyksen aikana. Et se suuntautuminen ja osaaminen tulis sen perehdytyksen kautta.” (E3)

Uusi perehdytysmalli ja sen tavoitteet:

Kaikki haastatellut esimiehet olivat osallistuneet perehdytystilaisuuteen, jossa heille oli kerrottu uudesta perehdytysmallista ja siitä, miten heidän roolinsa tulee muuttumaan ja millaisia käytännön asioita heidän pitää jatkossa hoitaa. Perehdytystilaisuudessa heille kerrottiin perustelut muutokseen, ja lisäksi haluttiin kuulla heidän näkemyksiään ja mahdollisia huolia. Suurimpana huolena näissä tilaisuuksissa nousi esiin ajan riittäminen. Esimiehet olivat huolissaan siitä, miten muutenkin kiireisistä aikatauluista löytyy aikaa sekä uusille että vanhoille myyntineuvottelijoille. Myös myyntitavoitteet ja niiden saavuttaminen herättivät kysymyksiä. Aikaisemmin uudet myyntineuvottelijat olivat tulleet starttivalmennuksen jälkeen ”valmiina” myyjinä tiimiin ja heillä oli samanlaiset myyntitavoitteet kuin muillakin. Myyntineuvottelijan tulos vaikuttaa esimiehen palkkaan, eli jos uuden työntekijän myynti lähtee liikkeelle huonosti, vaikuttaa se negatiivisesti myös esimiehen palkkaan.

Haastatteluissa kaikki olivat sitä mieltä, että perehdytysmallin uudistamiselle annetut perustelut olivat hyviä ja ymmärrettäviä. Kysyin esimiehiltä, mitkä syyt he näkivät omasta mielestään tärkeimmäksi perehdytysmallin muuttamiselle. Ensiksi mainittiin kustannussäästöt ja toiseksi tärkeimmäksi nähtiin esimiehen vastuun lisääminen uusien perehdyttämisessä. Esimiehet näkivät tärkeäksi myös sen, että vaihtuvuutta pystyttäisiin pienentämään uuden perehdytysohjelman kautta. Kaikki mainitsivat rekrytoinnin kalleuden ja työhaastatteluihin kuluvan ajan. Haastatteluissa mainittiin myös se, ettei aikaisemmin ole ehkä kiinnitetty tarpeeksi huomiota siihen, että esimiehelläkin on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Kun valmennusosasto oli hoitanut perehdytyksen, esimiehet odottivat, että uusi myyntineuvottelija tulee täysin valmiina tiimiin. Tämä saattoi johtaa siihen, että jos myynti ei lähtenyt käyntiin toivotulla tavalla, ei työntekijän kouluttamiseen panostettu enää tarpeeksi ja työsuhde jäi lyhyeksi. Ajateltiin, että seuraavasta rekrytointiryhmästä löytyy uusia tekijöitä.

Hyvin tärkeänä pidettiin sitä, että uusi työntekijä tutustuu ensin esimieheensä ja tiimiinsä, tämän katsottiin lisäävän esimiehen valtaa. Myös entistä osallistavampi ja vuorovaikutteisempi koulutus-tyyli nähtiin tärkeänä tavoitteena.

”No perusteltiin tietenkin se, että se on enemmän osallistavaa ja siinä on enemmän se esimies vastuussa siitä ammatillisesta kehittämisestä, kun niinkään se valmennusyksikkö. Ja tietenkin vähän sitä runkoa, että kyllä siinä niinku pyrittiin, että tää uus malli on enemmän käytännön läheinen ja paljon on harjoittelua, ja sitä kautta oivalluttamista, eikä niinkään sitä semmosta, mitä se mahdollisesti on ollut aikasemmin, että kaks viikkoa istutaan pulpetissa ja katellaan kalvoja.” (E2)

Aikaisemmassa perehdytysmallissa perehdytys oli jatkunut työn ohessa esimiesten vetämien moduulikoulutusten kautta, joita järjestettiin kerran viikossa. Moduulit ja niiden sisällöt oli rakennettu sen mukaan, miten uuden työntekijän arki yleensä lähti käyntiin, missä vaiheessa esimerkiksi tarvittiin myyntipuheen kertausta, asenteen merkityksen muistelemista tai itsensä johtamista. Moduulikoulutus koettiin hyvin ohjaavaksi ja systemaattiseksi. Moduuleista luopuminen koettiin helpottavana, mutta toisaalta ne olivat tuoneet selkeän rungon ja jatkuvuuden aikaisempaan perehdytysmalliin.

Esimiesten kokemukset uudesta perehdytysmallista:

Haastatteluihin osallistuneille esimiehille oli kaikille tullut vähintään yhden kerran uusia työntekijöitä uuden perehdytysmallin kautta. Esimiehet kokivat, että heille annettu selkeä aikataulus ensimmäisille päiville oli hyvä asia ja helpotti heidän työtään. Ehdottomasti selkein muutos vanhaan oli uusien työntekijöiden tulo ensin tiimiin. Yksi uuden perehdytysmallin tavoite oli uuden työntekijän sitouttaminen ensisijaisesti esimieheensä. Jokaisessa tiimissä on oma persoonallinen tapa tehdä työtä, ja esimerkiksi tiimin omat säännöt. Kun koulutus oli aikaisemmin tapahtunut kokonaan valmentajan toimesta, saattoi uusilla olla alussa vaikeuksia sopeutua omaan tiimiinsä. Koulutuksessa oli joskus jopa syntynyt vääriä käsityksiä tuotteesta ja toimintatavoista tiimeissä, koska valmennuksessa asioista puhuttiin usein ylätasolla. Tämä oli saattanut aiheuttaa väärinkäsityksiä ja vaati esimieheltä korjaavia toimenpiteitä. Näihin korjauksiin tarvittiin aiemmin mainittuja moduulikoulutuksia.

Ensimmäisten kahden päivän aikana uusi työntekijä ehtii tutustua tiimiin ja esimieheen, ja näin myös esimies-alaisuus syntyy nopeammin. Nopeamman esimies-alaisuuden syntymisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti muun muassa järjestelmien ja tuotteen oppimiseen. Lyhyempi poissaoloaika tiimistä koettiin hyvänä sekä työntekijän että muiden tiimiläisten mielestä. Aikaisempi kaksi ja puoli viikkoa oli ollut erityisen raskasta niille, jotka joutuivat matkustamaan ja olemaan ajan pois kotoa. Esimiehistä tuntuikin, että uudet työntekijät tulivat väsyneinä ja ”tyhjiin puhallettuina” uu-

delle työpaikalleen. Uudessa perehdytysmallissa heidän ei tarvinnut valmentajan vetämän koulutuksen aikana miettiä millaiseen tiimiin he ovat menossa, ja millaisen esimiehen kanssa tulevat tekemään työtä, joten stressi oli pienempi.

”Sanotaan näin että tässä on päästy luomaan suhteita paljon enemmän kun ollaan ihan alusta lähtien sellasessa kanssakäymisessä. Kun siinä, et he on kaks ja puol viikkoa ja tulee tänne, tipahtaa vähän niinku puusta.” (E4)

Positiivisena muutoksena nähtiin se, että työntekijälle annetaan aikaa totuttautua työhön, kun esimerkiksi tulospaine on alussa pienempi. Näin työntekijän osaamista voidaan lähteä kehittämään vähitellen ammatillisempaan suuntaan. Toisaalta taas pehmeä aloitus nähtiin joidenkin henkilöiden kohdalla riskinä. Jos tuloksen tekemistä pidetäänkin toissijaisena asiana, tuloksiin motivoiminen myöhemmin voi olla vaikeaa.

”Kyllä mä näen sen hyvänä että esimiehiä vastuutetaan ja heiltä odotetaan enemmän, koska se kaks viikkoa on lyhyt aika, eikä me voida odottaa keneltäkään ihmiseltä joka tämmöseen työhön tulee, että se kahden viikon jälkeen on valmis missään muodossa.” (E2)

Entistä osallistavamman ja oivalluttavamman valmennustavan vaikutukset mainitsivat lähes kaikki esimiehet. Uuden valmennuksen aikana tehtiin paljon ryhmätöitä ja uudet työntekijät joutuivat yhdessä miettimään ratkaisuja, kun aiemmin oppiminen oli tapahtunut pitkälti powerpoint -esitysten ja valmiiden materiaalien kautta. Näin myös myynnillisyytensä ja sen oppiminen toteutuivat uudessa mallissa paremmin. Myynnillinen ajattelutapa nähtiin tärkeämpänä kuin esimerkiksi tuotteen täydellinen osaaminen tiimiin tullessa. Osallistavan valmennuksen uskottiin vaikuttavan myös sitoutumisen rakentumiseen positiivisesti.

”Ne pohtii ryhmissä, harjoittelee, se tuodaan pala palalta. Paljon tehdään ryhmätöitä ja käytännön juttuja, harjoitellaan paljon sitä soittamista muiden kanssa. Kun ennen se oli enemmän ja vähemmän, että siinä kaks viikkoa istuttiin luokassa ja sit siinä käytiin todella kovaa vauhtia mapillinen tavaraa läpi, josta enemmän tai vähemmän, puolet meni ohitse. Ja siinä ei hirveesti mitään osallistettu, että siinä vasta sitten kun siirryttiin tiimiin niin ehkä siellä. Että kyllä mä näen tämän paljon sitouttavampana, paljon enemmän tän uuden mallin.”(E2)

Vaikka vastuun siirtäminen esimiehille nähtiin pääasiassa positiivisesti, tuli haastatteluissa esiin esimiesten kokema työpaine. Muutos koettiin jopa työresurssien siirtämisenä esimiehille. Samalla kun aikaa pitäisi riittää uusille, odotetaan esimiehiltä normaalia tulosta vanhojen myyjien kanssa. Myös Ketolan (2010) tutkimuksessa korostui linjajohdon, henkilöstöjohdon ja lähijohdon

odotusten erilaisuus perehdyttämisen suhteen. Henkilöstöjohto odottaa esimiehiltä vastuuta perehdyttämisestä ja vastaavasti linjajohto odottaa henkilöstöjohdolta suurempaa roolia perehdytyksessä.

Koska haastatteluja tehtäessä uuden perehdytysmallin kautta oli tullut vasta kolme ryhmää ja nekin olivat jakautuneet monelle esimiehelle, ei vielä pystytty sanomaan juurikaan uuden mallin vaikuttavuudesta esimerkiksi myyntituloksiin.

Tutori perehdytyksen apuna:

Tutorin käyttö oli haastatteluteemoista aihe, josta löytyi kaikista eniten sekä positiivista että negatiivista palautetta. Ketola (2010) löysi tutkimuksessaan perehdyttäjien (kummit, mentorit ja tutorit) vahvuuksia ja kriittisiä kohtia. Vahvuuksina nähdään hyvä asiantuntemus ja ammattiosaaminen, yrityksen käytäntöjen tunteminen, läheisyys ja välittömyys. Kriittisinä kohtina Ketola näki liiallisen työkuorman ja aikapulan, joka aiheuttaa ongelmia perehdyttäjän selviytymisessä omasta työstään, sekä saattaa aiheuttaa perehdytyksen systemaattisuuden puuttumisen. Näihin samoihin asioihin oli törmätty myös tutkimuskohteessa. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että tutoriksi valitaan oikeanlainen henkilö. Tutorin tulee olla oma-aloitteinen ja hänen pitää pystyä toimimaan positiivisella hengellä tukena ja apuna uudelle työntekijälle. Tutorin tehtävä ei ole esimerkiksi antaa rakentavaa palautetta, vaan ainoastaan positiivista palautetta ja toimia ikään kuin esimerkkinä oman työnsä kautta. Muutammat esimiehet olivat törmänneet tilanteeseen, jossa tutori oli antanut liian suorasanaisesti palautetta uudelle työntekijällä ja seurauksena oli ollut pahaa mieltä.

Haastatteluissa korostuikin tutorin tärkeimpänä tehtävänä roolimallina toimiminen. Tutorin tärkein tehtävä on omalla esimerkillään näyttää miten tehtävässä toimitaan ja miten tuloksia saavutetaan. Tutori nähtiin kuitenkin suurena apuna esimiehelle, joka ei esimerkiksi pysty aina olemaan paikalla, tai hänen pitää keskittyä myös vanhoihin työntekijöihin. Tutorilla nähtiin olevan hyvä kokemus konkreettisesta myyntityöstä, koska hän on puhelimesta päivittäin, toisin kuin esimies.

”Se mitä mä ainakin korostin omassa tiimissä, tutorin tehtävänä on toimia enemmänkin tällaisena esimerkkinä, joka näyttää kokeneena myyjänä kuinka sitä hommaa ja työpäivää tehdään, eikä niinkään olla siinä esimiehen roolissa. Joka just koko ajan jakaa neuvoja ja vinkkejä. Ja siinä tarvii olla tosissaan aika tarkka, esimerkiks puhelinkuunteluiden kanssa, että se pitää olla aika tarkkaan sitten tutorillekin kerrottu, että miten palaute annetaan, nimenomaan sitä positiivista palautetta, eikä sitä rakentavaa palautetta. Siinä voi olla äkkiä ristiriita, että esimies sanoo toista ja tutori toista, ja sitten tämmönen uus henkilö on ihan sekasin, kun tulee joka puolelta eri näköstä ohjetta. Että siinä on riskinsä olemassa, että se pitää aika tarkkaan

rajata ja määritellä, että mikä se on se hänen roolinsa ja vastuunsa siinä. Itse näkisin enemmän sellaisena joukkueen kapteenina, että näyttää sitä esimerkkiä ja tarvittaessa voi sitten olla siinä tukena joissain asioissa. Mutta kyllä se kuitenkin edelleen esimiehen vastuulla on se henkilön kehittyminen ja perehdyttäminen eikä tutorin.” (E2)

Esimiehet korostivat sitä, että tutorina toimiminen auttaa ihmisiä kiinnittämään huomiota mahdollisiin omiin virheisiin. Kun tutori opettaa muita, hänen täytyy ikään kuin palata alkuun ja tehdä asiat ”oikein”. Tutorit ovat kokeneet tehtävän mielekkääksi, se on tuonut vaihtelua jokapäiväiseen arkeen, ja samalla tietynlaista mainetta ja kunniaa. Toisaalta haasteena tulee vastaan liian vastuuntuntoisen henkilön luonne. Tällaisen henkilön saattaa olla vaikea vetää rajoja tutorina toimimiselle, ja samalla se vaikuttaa oman työn tuloksiin, koska kaikki aika on pois myynnistä. Esimiehet näkivätkin tärkeänä koko tiimin vastuun merkityksen, kaikkien on hyvä olla mukana uuden työntekijän tukena ja apuna. Tärkeää on muistaa, että ensisijainen vastuu on esimiehellä, hänen vastuullaan on tiimin osaamisen kehittäminen.

”Henkilö joka mulla oli tutorina on hyvin vastuullinen, että on vähän siinä mielessä riskiryhmää, että menee äkkiä siihen, että liikaa ottaa sitä tavallaan itselleen, sitä painetta siitä hommasta. Mutta kyllä hän niinku tykkäs, että oli mukavaa vaihtelua siihen omaan työhön, myöskin sitä puhelinkuuntelua teki ja antoi positiivista palautetta siitä. Niin kyllähän se myös tutorille toi niitä ajatuksia sitten, että tavallaan oppi itsekin siellä, hänkin taas palautti niitä perusasioita mieleensä. Että kyllä se oli hyvä hänelle ja sitä vaihtelua siihen hommaan.” (E2)

Pienistä haasteista huolimatta, esimiehet olivat melko tyytyväisiä tutori valintoihinsa. Persoonan vaikutus on suuri ja vastuu täytyy ymmärtää. Tilanteessa, jossa tutorin oma myynti oli mennyt heikommin, olivat tutorin vastuutehtävät saattaneet jääneet hoitamatta, koska kaikki energia kului myyntityöhön. Esimiehet kaipasivat vielä yhtenäisempää linjaa tutorin käytöstä ja työhön käytettävistä tuntimäärästä. Ehdotettiin esimerkiksi tutorille samanlaista viikkoaikataulua kuin esimiehillä on ensimmäisten viikkojen ajaksi. Myös tutorien kouluttaminen nähtiin yhtenä vaihtoehtona.

Yhteistyö valmentajien kanssa:

Yrityksen omien valmentajien osaamista arvostetaan. Lähes kaikissa haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että esimiehet kaipaavat enemmän yhteistyötä valmentajien kanssa. Esimiehet kokivat, että yhteistyö oli vähentynyt, ja että he eivät saa niin paljon tukea kuin haluaisivat. Tukea kaivattiin konkreettisesti koulutuksen muodossa sekä ajatustenvaihtona. Esimiehet haluaisivat esimerkiksi lisää koulutusta valmentamisesta.

”Mutta ehkä vielä enemmän ainakin itse tykkään heidän kanssa vaihtaa paljon mietteitä ja kuulumisia siitä, että minkälaista porukkaa siellä on ja sitten että tavallaan itselle sitten sitä sparrausta siihen jatkovalmentamiseen myös, että kyllä mielellään vaihtais niitä ajatuksia.” (E2)

”Kyllä se varmaan.. esimiehet tarvis vielä enemmän sitä valmennusta nimenomaan siihen kouluttamiseen. Että esimies on niinku kouluttaja ja valmentaja vielä enemmän kuin ne valmentajat, koska hän toimii huomattavasti isomman ajan, ja jatkossa koko ajan näitten kanssa. Että kyllähän niinku esimiehet tarvii vielä enemmän valmiuksia siihen myöskin, että ymmärtään se, et mä itse ainakin miellän, että se ensimmäinen neljä kuukautta on älyttömän tärkeä ja se on vaan pakko jostain se aika repiä silloin.” (E2)

Selkeästi kaivattiin myös enemmän valmentajien vetämiä koulutuksia sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Osa esimiehistä koki, että olisi työntekijöillekin motivoivaa jos kouluttajana toimisi muukin kuin oma esimies. Esimiehen pitämiä valmennuksia ei välttämättä mielletä samalla tavalla koulutukseksi kuin ulkopuolisen kouluttajan.

”Kyllähän koulutusta annetaan siellä tiimissä ja seurataan päivittäin, mutta se, ei sitä varmaan se myyjäkään silloin huomioi varsinaiseksi koulutukseksi.” (E1)

Milloin perehdytys on valmis:

Kysyin esimiehiltä onko perehdytys heidän mielestään jossakin vaiheessa ”valmis”. Ketolan (2010, 54) mukaan perehdyttämisen voidaan katsoa päättyvän, kun työntekijä sitoutuu alalle tai tehtäväympäristöönsä. Samalla työntekijän resursseja vapautuu ja metakognitiiviset taidot kehittyvät. Oman toiminnan arviointiin vapautuu enemmän mahdollisuuksia ja työntekijä ottaa vastuuta sekä omasta että työyhteisön kehittämisestä. Kohdeorganisaation uuden perehdytysohjelman pituudeksi on kokonaisuudessaan määritelty 1,5 kuukautta.

”Se riippuu niin henkilöstä, mutta keskiverto on 1,5 kuukautta. Joku voi olla nopeammin valmis, niinku nyt NN ja joillakin kestää pidempää. Jotkut on ensimmäisen kuukauden jälkeen valmiimpia kuin moni vanhempi myyjä.” (E5)

Haastateltavat esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että perehdyttäminen ei lopu koskaan. Monesti sekä uusien että vanhojen työntekijöiden kanssa käydään läpi samoja asioita. Perehdytys muuttaa muotoaan, alkuperehdytyksestä siirrytään toisentyyppiseen kehittymiseen, ohjaamiseen, hiomiseen ja kehittämiseen. Ala on hektinen ja työssä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joten kukaan ei ole ”valmis”.

”Siitä mä tiedän että alkuperehdytys on ollu riittävä, kun hän hallitsee järjestelmät, siis sanotaan ensimmäisen kuukauden aikana. Ja hallitsee tuotteen, että tietää mikä on tuote, hallitsee niinku perusasiat sanotaanko näin. Basic jutut pystyy tekemään. Sitten alkaa, siitä kun alotetaan varsinainen myynnillinen koulutus, että hallitsee niinku sitä myyntitilannetta sen asiakkaan kanssa ja sen ympärillä olevia asioita. Niin se on sitten pitkä tie.” (E1)

Onnistuneesta perehdytyksestä kertoo myös työntekijän asenne. Onko hän edelleen kiinnostunut työstään ja onko hänellä halu oppia lisää? Uusien asioiden opettaminen vaatii vähemmän vasteaikaa. Osaaminen ja onnistumiset lisäävät innostumista ja työmotivaatiota. Alkuperehdytyksen vaikuttavuutta seurataan konkreettisesti päivittäisessä työssä lukujen kautta, eli erilaisten tunnuslukujen kautta sekä työn laadun kautta. Työntekijän tuntemuksista ja mahdollisista epäselvistä asioista pyritään keskustelemaan tiiviisti. Hyvin perehtynyt, työnsä jo melko hyvin osaava henkilö pystyy itsenäiseen työskentelyyn, asiat eivät pysähdy vaikka esimies olisi pois paikalta. Yksi tarkistuspiste on tietenkin koeaika, jonka päättymisen yhteydessä viimeistään mietitään yhdessä onko työ ja ala henkilölle oikea.

Vaikuttaako uusi perehdytysmalli esimiehen omaan tai tiimin kehittämiseen:

Esimiesten haastattelussa kysyin, kokevatko he, että uusi perehdytysmalli auttaa heitä heidän omassa kehittämisessään tai tiimin kehittämisessä. Haastateltavista vain yksi näki asioilla selkeän yhteyden omaan kehittämiseen. Muutkin toivat esiin joitakin myönteisiä asioita, uusi tapa tehdä asioita tuo omaan työhön mielenkiintoa ja vaihtelua. Se toimii myös esimiehelle myynnin kertauksena. Kun uusien kanssa käydään jälleen perusopit läpi, joutuu väkisin palauttamaan asioita itsekin mieleen, ja samalla asioita pystyy kertaamaan vanhojen työntekijöiden kanssa. Esimiehet kokivat, että nyt pitää hallita isompia kokonaisuuksia, ottaa vastuuta asioista jotka eivät aikaisemmin olleet itselle tuttuja. Asioita joutuu myös koordinoimaan enemmän. Vanhan perehdytysprossin mukaiset moduulit koettiin raskaaksi ja niiden poistuminen koettiin myönteiseksi.

”En mä nää että tää uus malli..., niinku mä sanoin että mä toimin aikaisemminkin samalla tavalla. Mutta totta kai kun jokainen ihminen joka tohon tulee töihin, niin ne on kaikki erilaisia ja kaikkien kanssa pitää muovautua vähän erilaiseen moodiin. Hypätä sille puolelle ja myydä taas niinku itsensä ja niitä omia ajatuksia, että se homma lähtee. Että koko ajan kun tulee uusia niin ainahan se kehittää esimiestä. Et sun pitää aina uuden ihmisen kanssa lähteä taas nollasta liikkeelle, ja taas pystyä..., kun ne persoonat on erilaisia, niin pystyä kuitenkin niinku jokaiseen lokeroon itsensä muovaan, niin kyllä se kehittää koko ajan.” (E2)

Selkeämmin uusi perehdytysmalli nähtiin apuna tiimin kehittämisessä. Perehdytysmalli on pohjana kaikkeen muuhun kehittämiseen ja auttaa myös vanhojen työntekijöiden kanssa, erityisesti silloin kun jostakin tietystä työtavasta pitää oppia pois. Kun ryhmässä käydään uusien työntekijöiden kautta asioita läpi, tiimin kokonaisuosaaminen kehittyy ja perusopit palautuvat myös vanhoille työntekijöille. Näin pystytään osoittamaan vanhoille työntekijöille, että tekemällä perusasiat oikein pärjää paremmin. Koska vaihtuvuutta on jonkin verran, uudet työntekijät nähtiin entistä isommassa roolissa ja uusiin panostaminen nähtiin tärkeänä.

”Joo, puhelinkuunteluissa pystyy sieltä osoittamaan, että tekemällä ihan niitä perusjuttuja oikein niin... koska ne itte (vanhat työntekijät) ihmettelee mitä tässä tapahtuu, kun uudet menee ohitte. (E5)

Miten tunnistetaan sitoutunut työntekijä:

Sitoutuminen nähtiin tunnetilana. Sitoutunut työntekijä arvostaa työnantajaa ja toimii yrityksen arvojen mukaan. Hän noudattaa ohjeistuksia, työaikoja, ja muutoinkin hänen työmoraalinsa on korkealla. Sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan ja antamaan itsestään enemmän, jopa yli vaaditun tason, ja toimii ikään kuin hän olisi ”oma firmansa”. Työllä on merkitys ja ammatista ollaan ylpeitä. Sitoutumisesta kertoo positiivinen mieli, kannustava asenne muita kohtaan, oma-aloitteisuus, aktiivisuus, osallistuminen ja omien ideoiden esiin tuominen. Työntekijä ottaa vastaan palautetta, ohjeita ja neuvoja, ja vie niitä käytännön työhön. Hän ei kyseenalaista jokaista asiaa, mutta kertoo tarvittaessa mielipiteensä ja korjausehdotuksensa rakentavalla tavalla. Hän ymmärtää päätöksensä vaikutukset ja seuraukset.

Työntekijän sitoutumiseen voivat vaikuttaa myös hänet omat tavoitteensa. Tavoitteena saattaa olla esimerkiksi eteneminen yrityksessä tai puhtaasti hyvän rahallisen tuloksen tekeminen. Ihmisen luontainen halu oppia ja kehittyä vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. Jos henkilön on ”pakko” tehdä esimerkiksi myyntityötä, vaikka hän ei koe sitä omaksi alakseen, vaikuttaa se negatiivisesti sitoutumiseen.

”Sitoutuminen tarkoittaa mulle käytännössä sitä, että sä olet niinku, sä arvostat omaa työnantajaa. Ja tavallaan sä et kyseenalaista sitä. Siis totta kai voi asioissa olla eri mieltä ja tuoda mielipiteitä, mä en tarkoita sitä että tavallaan pitäis olla kuin koira pannassa ja tehdä mitä käsketään, vaan pitää olla luova, tai pystyä olemaan luovasti ajatteleva henkilö, joka pystyy tuomaan ja saa tuoda omaa mielipidettään esille.” (E1)

”Ja lähtee tekemään esimerkiksi oma-aloitteisesti, on oma-aloitteinen ja tavallaan tuo niitä omia ideoita esille ja on aktiivinen ja osallistuu. Et sun ei tarvi niinku koko ajan tuuppia sitä eteenpäin ja se on just sitä oma-aloitteisuutta ja sitä aktiivisuutta. Ja on valmis vastaanottamaan sitä ohjetta ja neuvoa, osaa viedä sitä sinne puhelimeen ja jos ei osaa, niin tulee kysymään.” (E1)

Jos henkilö ei ole sitoutunut, hän keskittyy epäolennaiseen työntekemisen sijasta, häntä tarvitsee koko ajan tuuppia eteenpäin. Työntekijä ei kanna vastuuta yhteiseen eikä omaan hyvään. Hän ei motivoitu työstään, työmäärät laskevat ja usein ensimmäiset merkit näkyvät esimerkiksi sairastelun lisääntymisenä.

”Esimerkiks tällä hetkellä lähti tää NN, siinä niinku oli koko ajan sellanen olo, että mitään ei oikeesti tapahdu.” (E5)

Esimiehet näkivät, että kohdeyrityksessä sitoutumista parannetaan hyvin erilaisilla etuuksilla. Käytössä on esimerkiksi lounassetelit, liikunta- ja kulttuurisetelit, mahdollisuus lyhyempään työpäivään, jos pystyy saavuttamaan tavoitteet. Myös varhaisen välittämisen malli ja vuorovaikutteinen johtaminen nähtiin sitouttamisen keinona.

Haastatteluissa mainittiin, että sitouttaminen alkaa jo rekrytoinnissa. Positiivisen työnantajamielikuvan kautta potentiaaliset työnhakijat uskaltavat ottaa yhteyttä ja lähettää hakemuksen. Haastatteluissa nähtiin tärkeänä, että yrityksellä on yhtenäinen viesti ja profiili. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin työssä on mahdollista saavuttaa tavoitteet ja millainen työnkuva on. Osa työntekijöistä ei ehkä ymmärrä alan kovuutta, vaikka se tuotaisiinkin työpaikkahaastattelussa esiin. Tulokkaan odotukset saattavatkin olla joskus tiedostamattomia tai hän on voinut luoda itselleen odotukset ja mielikuvat, jotka eivät vastaa todellisuutta (Louis 1980).

Osa haastatelluista esimiehistä painotti, että on tärkeää muistaa rikkoa päivän ja viikon ohjelmaa esimerkiksi jollakin pienimuotoisella yhteisellä tekemisellä, koska työ on raskasta ja pettymyksiä tulee päivän aikana vastaan. Lankinen ja kumppanit (2004, 37) muistuttavat, että ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö palvelee asiakkaitaan hyvin ja pystyy toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti myös muuttuvassa tilanteessa. Nämä tekijät tuottavat hyviä tuloksia ja laatua.

Esimiehet näkivät hyvin hoidetulla perehdytyksellä yhteyden työntekijän sitoutumiseen. Esimerkiksi osallistavampi perehdytyskoulutus nähtiin positiivisena asiana sitoutumisen kannalta. Suhtautumalla perehdytykseen riittävällä vakavuudella ja siihen panostamalla annetaan yrityksestä ammat-

timainen kuva. Kun työntekijälle annetaan riittävän hyvä pohja tehdä työtä, on hänellä mahdollisuus kasvaa alan ammattilaiseksi.

Työsuhteen päättyessä esimiehet käyvät työntekijän kanssa lähtökeskustelun. Haastattelujen mukaan näissä keskusteluissa huono perehdytys ei ole ollut syynä työsuhteen päättymiseen. Päinvastoin, perehdytys saa usein positiivista palautetta. Usein lähdön syynä on esimerkiksi se, ettei työntekijä ole täysin ymmärtänyt työn haastavuutta, tai hän kokee ettei tehtävä ole häntä varten. Lähtökeskustelujen lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus antaa anonymia palautetta lähtökyselyn kautta. Tämän kyselyn tulokset kerää henkilöstöosasto ja esimiehet toivoivat, että myös he saisivat jonkinlaisen yhteenvedon lähtökyselyiden tuloksista.

Kehitysehdotukset:

Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa kehityskohteista eniten mainintoja saivat valmentajien kanssa tehtävä yhteistyö, lisäkoulutus sekä uusille että vanhoille myyntineuvottelijoille, myynnillisyyden painottaminen koulutuksessa ja tutorin työ.

Esimiehille oli epäselvää kuinka paljon valmentajien kanssa olisi tarkoitus tehdä yhteistyötä valmentajien vetämän koulutuksen jälkeen. He kaipasivat enemmän ajatustenvaihtoa valmentajien kanssa erityisesti siitä, millaisia vahvuuksia ja kehityskohteita tiimiin tulevilla uusilla työntekijöillä on. Aikaisemmassa perehdytysmallissa esimies ja valmentaja olivat valmennusjakson loppupuolella käyneet läpi uusien työntekijöiden kehityskohteita ennen tiimiin tuloa. Esimiehet olivat kokeneet nämä keskustelut hyödyllisiksi. Lisäksi esimiehet kaipasivat itselleen lisävalmiuksia kouluttamiseen ja valmentamiseen. Yrityksessä on jo panostettu paljon valmentavaan ja vuorovaikutteiseen johtamiseen, kaikki esimiehet ovat esimerkiksi saaneet siihen liittyvän koulutuksen. Tulkitsen nämä kommentit niin, että koulutusta ja tukea tarvittaisiin nimenomaan siihen, miten lähteä liikkeelle uusien työntekijöiden kanssa.

”Se on jäänyt vähän niinku auki tästä uudesta, että kun oli puhetta että kouluttajat on siinä tukena ja sillä tavalla niinku on yhteydessä esimiehiin ja esimiesten kanssa vuorovaikutteessa tän henkilön kanssa, että tarviiko jotain, niin se on niinku kokonaan unohtunut.” (E1)

Uusille työntekijöille kaivattiin lisäkoulutusta varsinaisten valmennuspäivien jälkeen. Ehdotettiin, että kaikki uudet kerääntyisivät yhteen esimerkiksi saman tuotteen osalta. Tällaista koulutusta toivottiin valmentajilta tai ulkopuoliselta kouluttajalta, sillä nähtiin myös työntekijän kannalta positiiv-

visena ja motivoivana, jos koulutusta antaisi joskus joku muukin kuin esimies. Työntekijä ei välttämättä miellä esimiehen antamaa koulutusta varsinaisena koulutuksena ja toisaalta ulkopuolinen ihminen toisi kaivattua vaihtelua tiukkatahtiseen työpäivään. Erityisesti lisäkoulutusta kaivattiin asiakkuuden ymmärtämiseen ja myynnillisyyden valmentamiseen. Myyntineuvottelijan on tärkeää ymmärtää yrittäjän näkökulmaa ja hänen liiketoimintaansa. On tärkeää ymmärtää miten luodaan asiakkaalle käsitys hyödystä ja siitä mitä yrittäjän asiakas tarvitsee. On tärkeää osata kuunnella asiakasta, jotta keskustelusta muodostuu hyödyllinen molemmille puolin. Se, että oppii keskustelemaan asiakkaan kanssa, on pitkä oppimisprosessi. Jos tällaista jatkokoulutusta annettaisiin esimerkiksi isommalle ryhmälle, samalla tasolla olevat myyjät voisivat hyötyä toistensa kokemuksista.

”Mutta enemmän niinku sen asiakkuuden ymmärtämiseen ja se että oppii sen. Koska se on aika haasteellista oppia ymmärtämään niinku businessiä ja yrittäjien näkökulmaa ja sitä että pystyy luomaan sen hyödyn silloin kun myydään niitä tuotteita. Ja silloin mä en oikeen, se on mun mielestä sen ymmärtäminen, että kuinka se sieltä... kuinka kuunnellaan asiakasta, kuinka sitä... Mihin asioihin pitää siellä tarttua, kuinka sitä johdatellaan oikeeseen suuntaan, jotta se on niinku hyödyllistä keskustelua. Eikä niinku säästä puhumista, joka ei hyödytä mitään. Niin että saadaan maalattua asiakkaalle se, että minkä takia hänen kannattaa lähteä mukaan. Niin sen ymmärtäminen on pitkä prosessi ja että oppii niinku oikeen kunnolla tajuamaan niiden eri alojen yrittäjien businessmallia ja keskustelemaan niiden yrittäjien kanssa, niin se on aika haaste.” (E1)

”Se näkyy ehkä siinä myyntikoulutuksen suuntauksessa ja toisaalta niinku siinä, että mitä asioita tarvitaan riittävä, tietty määrä, et onks se sitten yksittäisen asiakaskontaktin kohtaamista vai isoa kuvaa, vai sit ihan yksittäisten asioiden hieromista.” (E3)

Vanhojen työntekijöiden koulutusta ei myöskään saa unohtaa, heillekin on tärkeää päästä välillä pois tiimistä. Esimerkiksi tiimin yhteispalavereissa uusien kanssa läpikäytävät asiat ovat jo vanhoille tuttuja, vaikka toisaalta ne toimivat hyödyllisenä kertauksena. Uusien ja vanhojen työntekijöiden lisäkouluttamiseen yhdistyi myös ajatus siitä, mikä oikeasti tekee hyvän työpaikan. Esimiehet mainitsivat, että yhteishenkeä voidaan lisätä pienilläkin asioilla ja sitä kautta tuoda lisää motivaatiota ja intoa haastavaan työhön.

”Niin olisi aivan ilahduttavaa jos olis niinku perehdysjaksoja, steppejä, muutamia vuoden aikana niin vanhoille myyjille. Mun mielestä heihin pitäis panostaa myös. Ja sen myötä näistähän tulee vanhempia myyjiä, jotka tulee uusina. Niin tavallaan se olis jonkinlainen jatkumo. Sillä niinku mä sulle sanoin, niin perehdyttäminen ei lopu koskaan, taikka kouluttaminen ei lopu koskaan.” (E1)

”Ehkä olis esimiehen hyvä päästä enemmän alusta alkaen mukaan, eli osallistua siihen valmennuspuoleen myös, vaikkei olis siinä niin sanotusti muuten kuin kuuntelemassa. Mut on

niinku läsnä enemmän. Ja sekin on taas sitten sisäinen prosessi, että aikataulutuksesta ja muusta kiinni niin varmaan onnistuu.” (E3)

”Että olis joku joka kävis vetämässä vähän erilaista settiä. Et heräteltäis mielenkiintoa. Eikä se vaadi paljon rahaa et panostettas siihen ja annettas ihmisille aikaa niinku hakea sitä yhteishenkeä ja muuta.” (E5)

Tutorin työ nähtiin tärkeänä. Osa esimiehistä kaipasi tutorille vielä selkeämpää aikataulutusta ensimmäisille viikoille eli jonkinlaista tarkistuslistaa, jotta tutorin vastuulla olevat tehtävät tulisivat varmasti hoidettua. Tutoreiden kouluttaminen, jossa puhuttaisiin esimerkiksi tutorin vastuista, mainittiin myös. Käytännössä tämä voi olla hankalaa, koska useassa tiimissä tutoria pyritään vaihtamaan mahdollisuuksien mukaan. Tärkeänä pidettiin myös yhtenäisiä ohjeita jokaiselle tiimille tutorin käytöstä.

”Ja voishan sen tutorinkin aikatauluttaa, onhan ne peruskoulutukset meidänkin, siellä on ihan niinku tarkasti laitettu, että miks sitten tutorille ei tekis aikataulua, et olis kaikilla tutoreilla sellanen.” (E5)

”Heille selkeytys, niinku enemmän vastuutetaan heitä tekemään tietyt työtunnit sinä aikana. Et ne oikeesti tietää oman vastuunsa. Et siinä vois olla sellanen tutorin koulutuspäivä. Et ehkä se valmentaja vois käydä..., kävis sen muutaman tunnin tutoreiden kanssa läpi juttuja ja kertois niistä vastuista ja mitä heidän pitää käyttää aikaa tähän.” (E4)

6.2 Uusien työntekijöiden kokemukset

Työntekijöiden kanssa aloitin haastattelut yleisellä keskustelulla perehdyttämisestä. ”Lämmittelykysymyksenä” pyysin heitä muistelemaan aikaisempia perehdytyskokemuksiaan, jotta sain heidän ajatuksena orientoitua aiheeseen. Aikaisemmat kokemukset olivat hyvin kirjavia ja enimmäkseen kertomuksissa painottuivat huonosti menneet asiat. Suurimmassa osassa perehdytyksiä ihmiset oli laitettu kylmiltään työhön ja perehdytys oli ollut todella lyhyt. Pahimmassa tapauksessa työnkuvaakin selvisi uudelle työntekijälle vasta ensimmäisenä työpäivänä.

Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen käsitys siitä, miksi perehdyttämistä tarvitaan. Perehdytyksen kautta työntekijöille annetaan eväät oppia työ ja he saavat tukea alkuvaiheessa. Monissa kommentteissa korostui nimenomaan puhelinmyyntityö, jota he olivat kohdeyritykseen tulleet tekemään ja sen haastavuus, jos perehdytystä ei olisi ollenkaan.

Uusien työntekijöiden kokemuksia rekrytoinnista:

Uudet työntekijät tulevat yritykseen hyvinkin erilaisilla taustoilla. Toisilla saattaa olla jo pitkäkin kokemus myyntityöstä, kun taas toisilla työkokemus ja koulutus ovat täysin toiselta alalta. Joillekin työpaikka on ensimmäinen. Työntekijän sitoutumiseen ja sosiaalistumiseen voidaan vaikuttaa jo rekrytointitilanteessa antamalla työntekijälle mahdollisimman totuudenmukainen ja realistinen kuva tulevasta työtehtävästä. Kun työntekijälle annetaan oikeanlainen kuva työn positiivisista ja negatiivisista puolista, hän pystyy asennoitumaan paremmin tulevaan ja tekemään päätöksen siitä onko työtehtävä hänelle oikea. Näin yritysikin antaa itsestään luotettavamman kuvan. (Meyer & Allen 1997, 69–71, ks. myös Kjelin & Kuusisto 2003, Korpelainen 2005.)

Yrityksen rekrytoinnissa otettiin käyttöön syksyllä 2013 videohaastattelu. Jokaiselle hakijalle lähetetään kutsu videohaastatteluun, jonka he tekevät omalta koneeltaan itselleen parhaiten sopivana aikana. Rekrytointiin osallistuvat esimiehet sekä rekrytointitiimi käyvät videohaastattelut läpi ja valitsevat niiden perusteella henkilökohtaiseen haastatteluun etenevät hakijat. Ennen henkilökohtaista haastattelua hakijoita pyydetään tekemään DiSC-analyysi. DiSC-analyysi on itsearviointi, jossa henkilö arvioi omia käyttäytymistyylejään eri tilanteissa. Haastatelluista kolme oli tehnyt videohaastattelun ja kaikki myös mainitsivat sen, kun kysyin muistikuvia rekrytointiprosessista. Sekä videohaastattelu että DiSC-analyysi koettiin jännittäväksi.

”Rekrytointiprosessi oli mielenkiintoinen, siinä oli se videohaastattelu ensin, en ollu aikasemmin tehny semmosta, niin siinä sitten pälisteltiin oman läppärin edessä ja ihmeteltiin sitä. Ihan mielenkiintoinen kokemus ja sitten se disc-analyysi tehtiin ja sitten oli vielä se haastattelu. Se oli moniosainen.” (M4)

”Kun hain tänne töihin, niin yllättävä oli se videohaastattelusysteemi siinä alussa, et en ollu ennen moista tehny ja sitten tota tää disc-analyysi siinä kanssa oli, en ollu kans semmosta ennen tehny, mut ihan hyvä ja disc-analyysi aika pelottava.” (M1)

Kokemukset haastattelutilanteista vaihtelivat jonkin verran. Suurin osa koki, että tilanne oli ollut rento, eikä sitä tarvinnut jännittää, mutta yksi hakija oli kokenut haastattelijan hyvinkin tiukaksi ja koki saaneensa aluksi yrityksestä hyvin erilaisen kuvan, kuin mitä myöhemmin on kokemuksen kautta käynyt ilmi.

Perehdytyksen ensimmäiset päivät:

Kun valinnat on yrityksen puolelta tehty, valitulle henkilölle soimitaan ja kerrotaan valinnasta. Jos valittu henkilö ottaa paikan vastaan, kerrataan hänelle vielä työsuhteen aloituspäivä ja koulutuspaikkakunta ja se, että hän tulee saamaan esimieheltään sähköpostilla tarkemmat tiedot. Kaikki uudet työntekijät olivat tyytyväisiä tapaan jolla heitä informoitiin ja kokivat, että heillä oli tarvittavat tiedot työsuhteen alkuun liittyvistä käytännön asioista. Toimiva vuorovaikutus lisää uuden työntekijän turvallisuuden tunnetta, hän kokee tulevansa huomatuksi ja hyväksytyksi (Kjelin & Kuusisto (2003, 102–103).

”Tota, tuli soitto, haastatteluaika. Ja sitten tuli se maili haastattelusta. Sit tuli soitto, NN soitti että oot tullu valituksi ja sit tuli vielä maili jossa oli aloitusajat. Ihan hyvä filis tuli, se meni niinku pitääkin, et oot saanu työpaikan ja milloin alkaa ja miten, ja sit just se et ettei tarvinnu soitella perään. Siis et tarvittavat, sellaset perusasiat.” (M4)

Kahtena ensimmäisenä työpäivänä uudet työntekijät menevät omalle toimistolleen, jossa esimies ottaa heidät vastaan. Esimiehille on rakennettu hyvin yksityiskohtainen aikataulu siitä, mitä asioita näiden kahden päivän aikana pitää käydä läpi, jotta kaikilla työntekijöillä olisi samanlaiset tiedot, kun he tulevat kuuden päivän valmennusjaksolle. Päivien aikana käydään läpi isoja kokonaisuuksia, kuten henkilöstöasiat ja palkkarakenne. Haastatteluissa kaikki mainitsivat, että tietoa oli tullut paljon ja siksi muistikuvat eivät olleet enää kovin selkeitä. Joku muisti, että ensimmäisenä puhuttiin sairauslomista, jollekin taas oli jäänyt paremmin mieleen tuleviin pikkujouluihin ilmoittautuminen. Ensimmäiset päivät koettiin positiivisiksi kokemuksiksi ja uudet myyjät tunsivat itsensä tervetulleeksi taloon.

”No...ihan ensimmäinen perehdytyspäivä niin me mentiin suoraan tonne johonkin neukkariin. Sit kun mä menin tiimiin, niin totta kai se jännitti, mutta tosi hyvä vastaanotto sieltä tuli ja sillai. Et ei enää oikein muista sitä päivää, mutta ihan hyvä, että ei siellä ainakaan kukaan naamaa nyrpistäny tai koko talossa. Ja se mitä muutenkin uudet sano silloin, että tosi jännä että vaikka ollaan ensimmäistä tai toista päivää, niin kaikki morjestelee tuolla käytävillä, vaikkei oo koskaan nähnykään ketään, niin sillai hyvä vastaanotto.” (M2)

Ensimmäisenä työpäivänä uudet myyjät tutustuvat omaan tiimiinsä. Tämä on suuri muutos aikaisempaan perehdytysmalliin, jossa tiimiin mentiin vasta kahden ja puolen viikon koulutuksen jälkeen. Kokemukset tiimiläisten vastaanotosta vaihtelivat. Suurimmassa osassa tiimeistä ensimmäisestä kohtaamisesta oli jäänyt mieleen hyvin positiivinen kokemus.

”Juu, siis ihmiset oli täällä heti silleen, että ei ollu mitään semmosta kuppikuntamaisuutta, mikä nyt jossain työpaikoilla voi olla, että siinä mielessä oli kyllä helppo tulla.” (M5)

Toisilla mielikuva taas oli jonkin verran negatiivinen tai ainakin hämmentävä.

”Ihan joo... no aluks totta kai vähän sillai..., tai ettei niinku tultu juttuun, mut kyl se siitä siten kans lähti. Perinteinen suomalainen ryhmän kokoontuminen, ettei nyt olla heti halailemassa, mutta sit kun vähän lämpiää niin kyl se siitä lähtee.” (M4)

Syynä jopa hieman negatiiviseen vastaanottoon asiasta maininneet uudet myyjät pitivät osittain tulospainetta. Työsuhteen vakinaistamisesta päätetään viimeistään koeajan lopussa osittain myyntitulosten perusteella. Uudet myyjät arvelivat, että aiemmin yritykseen tulleet, vielä koeajalla olevat myyjät kokivat heidät ehkä uhaksi. Jonkinlaisen alkujäykkyuden jälkeen kaikki olivat kuitenkin tutustuneet hyvin tiimiinsä ja viihtyivät ryhmässä. Ensimmäisillä tunteilla on kuitenkin suuri vaikutus. Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 31) muistuttavat, että tiimin ja ryhmän kulttuuri vaikuttaa jokaiseen ihmiseen. Parhaassa tapauksessa ryhmän kulttuuri korostaa organisaation myönteiseksi määrittämiä asioita. Huonoimmassa tapauksessa ryhmä voi omalla toiminnallaan jopa heikentää omia mahdollisuuksiaan menestyä ja vaikuttaa sitä kautta negatiivisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Valmentajien vetämä koulutusjakso:

Perehdytys jatkuu kuuden päivän koulutusjaksolla, valmennuspaikkakunnalle kokoontuvat kaikki uudet myyntineuvottelijat. Jokaisella perehdytysjaksolla on vastuullinen valmentaja. Lisäksi valmennusviikkoon osallistuu muun muassa tuotekouluttajia ja järjestelmäkouluttajia. Aikaisemmin koulutusjakso painottui valmentajan vetovastuuseen, ja se hoidettiin pitkälti erilaisten powerpoint-esitysten avulla. Nyt tapaa on muutettu enemmän osallistavaksi ja esimerkiksi ryhmätöiden osuutta on lisätty. Lisäksi mukana on edelleen myyntisoittojen harjoittelua.

Osallistava valmennus ja ryhmätyöt koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi. Hyvänä pidettiin sitä, että ei ollut ”kalvosulkeisia”, vaan jokainen pääsi osallistumaan ja oppiminen tapahtui innostamisen kautta. Ihmiset tulivat eri aloilta ja erilaisilla taustoilla, ja ryhmässä työskentelyn kautta kaikki saivat kuulla toisten kokemuksia ja ajatuksia. Kaikki saivat vinkkejä ja ideoita miten esimerkiksi lähteä tekemään kartoitusta eri toimialoilla.

”No ne ryhmätyöt, et niitä oli paljon, että etittiin ja mietittiin sitä työtä, tehtiin kysymyksiä ja aiheita niin niihin piti sitten porukalla ettiä vastauksia ja toimintamalleja, että miten tehdään ja näin. Et ne oli ihan hyviä, siinä joutu ittekin vähän miettii ettei joutunu vaan kuuntelemaan, se on hyvä toimintamalli.” (M1)

Joillekin oli jäänyt kokemus, että ei uskaltanut kysyä niin paljon kuin olisi halunnut. Joskus ryhmätyöt koettiin liian koulumaisiksi. Tämä korostui erityisesti silloin, kun asiaa oli tullut paljon. Uusi työntekijä koki, ettei energiaa yhdessä tekemiseen olisi enää riittänyt. Tällaisessa ryhmämuotoisessa perehdytyksessä on vaikea huomioda sitä, että yksilöt eroavat siinä, mikä tapa heille on tutuin ja turvallisimmin opetella uutta. Asioita rauhallisesti tutkaileva, ehkä hieman arasteleva henkilö haluaisi tutkailla asioita rauhassa ja hän haluaisi enemmän aikaa työyhteisöön tutustumiseen. Hyvin sosiaaliselle henkilölle on taas luontaista kysellä paljon ja tutustua nopeasti työympäristöön ja työyhteisöön. (Honkaniemi ym. 2007, 157.)

”Et pääs kertoo niinku omia ajatuksia ja ideoita. Välillä oli tietty semmonen, oli niin takki tyhjä ja pää tyhjä, niin sit ei ehkä olis jaksanu kertoa. No niin kerro tästä taas joku idea, niin en mä jaksa...” (M3)

Kokemukset koulutuspäivistä vaihtelivat esimerkiksi sen mukaan, oliko henkilö aiemmin tehnyt samanlaista työtä. Osalla saattaa olla jo pitkäkin työkokemus myyntityöstä ja osalle työ on täysin uutta. Kukaan ei kuitenkaan kokenut perehdytyskoulutusta turhaksi, mutta sellaiset henkilöt, joilla kokemusta ei vielä ollut, olisivat kaivanneet lisää esimerkiksi soittojen harjoittelua sekä koulutusjaksolla että tiimiin palattuaan. Jos ihmisellä on jo paljon alakohtaista tietoa ja se on hyvin organisoitunutta, hänen on helpompi kytkeä siihen uutta informaatiota. (Rauste-von Wright ym. 2003, 79).

”Tuli joo, että ei siinä nyt mitään erikoisuuksia ollu. Ei nää hommat mitään rakettitiedettä oo. Aika sama kaava se niissä on joka yrityksessä, hyvin oli kyllä ilmotettu kaikki. Ehkä olisin jättänyt treenauksen pois... tai en nyt pois, mutta vähemmälle, vähentäny sitä.” (M1)

”Kyllä mä sanon että se hyvä on, tosi laaja se on. Paljon tuli asiaa tuotteista, et niitten päivien jälkeen oli aika nuutunu, vaikka se oli vaan koulutusta. Mut et sitä tuli kyllä tosi paljon, et ehkä jos sais muuttaa jotenkin, niin olis sellasta, et ehkä jos vähän rauhallisemmalla temmolla kävis niitä läpi.” (M4)

”No ei se rankkaa... totta kai olihan se perehdytysjakso sillai, että tosi paljon tuli uutta asiaa, mutta se oli hirveen hyvä että se oli oikeesti niinkin pitkä ja kattava se koulutus, koska silläkin ajalla oli pää ihan sekasin. Ja sitten menttiin ja soitettiin, ja sitten menttiin istumaan tonne ja kuuntelemaan, sit menttiin käymään tiimiessä ja... olihan siinä siis, paljon tuli asiaa, mutta jos se olis ollu yhtään lyhyempi aika, niin en ymmärrä miten joku olis pysyny perässä.” (M2)

Järjestelmäkoulutuksesta kaikilla oli hieman sekava kuva. Lähes kaikille jäi koulutuksesta hieman hatara olo ja siihen olisi kaivattu lisää aikaa. Toisaalta kaikki kuitenkin totesivat, että loppujen lopuksi asiat oppii vasta tekemällä konkreettisesti tilauksia järjestelmään.

Uudet työntekijät kokivat myös, että heillä ei ollut työn ohessa aikaa etsiä lisää tietoa tai tutustua esimerkiksi intraan, kun he palasivat tiimiin vaikka valmentajat näin lupasivat. Tästä syystä he kokivat, että heillä ei välttämättä ollut selkeää kokonaiskuvaa yrityksestä, eikä siitä mitä muita asioita yritys teki. Tämä olisi tärkeää kokonaiskuvan saamisen kannalta ja osana sosiaalistamista.

”Mutta eihän tossa työssä oo aikaa semmoseen tutustumiseen. Niin sitä ei ole. Jos sä haluat päästä taloon syvemmin sisälle, niin se on käytännössä mahdotonta. Että kuitenkin se aika menee niin tiiviisti tossa, että yrität saada asiakkaita kiinni ja tota päästä niiden kanssa juttelemaan. Että halutaanko niinku henkilökunta pitää tietoisena siitä, mitä tässä talossa tapahtuu, onko tulossa uutta ja tämmöstä, niin siinä sitä aikaa olis joskus ihan hyvä olla.” (M5)

Tutorin apu perehdytyksessä:

Uuteen perehdytysmalliin otettiin mukaan tiimistä valittu tutori. Hän on esimiehen apuna perehdytyksessä. Hän on mukana esimerkiksi puhelinkuunteluissa ja tukena järjestelmien opettelussa. Uusiin myyjien kokemukset tutoreista olivat erittäin positiivisia, vaikka tutorin apuun oli turvauduttu eri tavalla. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin se, että esimiehellä on paljon muita menoja, kuten kokouksia ja koulutuksia. Tällöin on hyvä, että tiimissä on paikalla nimetty tutori, jolta uusi myyjä voi käydä kysymässä apua.

”On joo, että sulla on oikeesti sitten joku jolta sä voit kysyä, joka oikeesti kans on siellä koko ajan, et se on kyllä hyvä. Että näen sen hyvänä jos ei välttämättä sitten uskalla kysyä joltain muulta, joka on siinä vapaana. Kyllä se on hyvä, että on tutori jolta voit aina mennä kysymään.” (M1)

”NN tais olla silloin tutorina, mä en hänen kanssaan ollu hirveesti tekemisissä. Että muutama sanan vaan vaihdoin.”(M5)

Vaikka kaikki kokivatkin, että muiltakin tiimiläisiltä voi pyytää apua, oli kynnys tutorin luokse meidän matalampi. Sen lisäksi, että uudet työntekijät ovat kokeneet saavansa tutorilta apua teknisissä asioissa, esimerkiksi tilausten täyttämässä ja puhelinkuunteluissa, he kokivat saaneensa myös henkistä tukea.

”NN:ltä mä oon saanut tosi paljon tsemppausta, ja sitten kun se näkee että mulla on nolla taulussa, niin ennen kun se lähtee, niin se huutaa että nolla pois ja kyllä sieltä saa tosi hyvää tukea.” (M2)

Miten esimies on tukenut perehtymistä:

Esimiehen vastuulla perehdyttämisessä on varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä, olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä ja varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä. Esimies seuraa ja antaa palautetta, huolehtii koeaikakeskusteluista, pitää huolta uuden työntekijän muuhun työyhteisöön tutustumisesta, huolehtii tulokkaan turvallisuudesta ja hyvinvoinnista ja tukee kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat mukana perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 62.) Uudessa perehdytysmallissa esimiehen rooli on muuttunut paljon ja hän on päävastuussa perehdytyksestä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he ovat varsinkin alussa saaneet esimieheltä riittävästi tukea. Koska kaikilla esimiehillä on myyntitausta, heidän ohjeitaan arvostettiin. Esimiehiä kuvattiin sanoilla innostava, kannustava, sparraava.

”Häneltä sai tosi hyviä ideoita, et mä tykkäsin että hänellä on hyvä tyyli. Et ainut vaan, et kun hänellä on niin monta rautaa tulossa, et hänellä on tosi kiire. Et sit oli niitä päiviä et hän ei ollu siinä, et kyllä hänet on aina sähköpostitse on saanut kiinni. Mutta hän oli tosi sellainen kannustava ja tsemppaava, et tosi mukava.” (M3)

Puolet haastateltavista mainitsi erikseen, sen että esimies ei ole aina paikalla tai tavoitettavissa. Näissä tilanteissa koettiin, että tutori toimi apuna ja myös muilta esimiehiltä uskallettiin mennä kysymään apua. Esimiehen olisikin tärkeää tunnistaa ja löytää aikaa niille henkilöille, jotka kaipaisivat enemmän tukea.

”Vähän ehkä jäänyt vähälle se kuuntelu sitten. Et oman onnen nojassa tässä mennään, mut siis sitä kehittyä soittamalla, mutta välillä kun tuntuu et takkuu niin paljon. Että tarvis ehkä jonkun muun jeesii siinä vähän et miten se yrittäjä ymmärtää nää jutut.” (M4)

Tukimateriaali:

Uudessa perehdytysmallissa tulokas saa ensimmäisenä päivänä kansion, joka sisältää erilaisia ohjemateriaaleja, joita tarvitaan ensimmäisinä työpäivinä, sekä esimerkiksi varhaisen välittämisen mallista tehdyn vihkosen. Jaettavan materiaalin määrää on vähennetty ja sitä on siirretty enemmän

sähköiseen muotoon. Täysin uutena tukimateriaalina käyttöön otettiin täytettäväksi tarkoitettu työkirja. Työkirjasta löytyy muun muassa ohjeita myyntipuheluun, puhelun itsearviointilomakkeita ja työssä kehittymisen suunnitelma, jossa myyntineuvottelija ja esimies yhdessä arvioivat edistymistä, tarvittavia kehittämistoimenpiteitä ja niiden seuranta.

Kun kysyin työntekijöiden näkemyksiä tukimateriaaleista, kävi ilmi että materiaalit olivat enää hyvin harvoin käytössä. Jokainen siirtyi käyttämään itselleen mieleistä tapaa tehdä muistiinpanoja, yleensä käytössä olivat tarralaput työpisteessä ja oma vihko.

”Joo tuollahan ne on laatikossa ollu... Mulla on aina, kun on näitä koulutuksia ja käydään esimiehen kanssa asioita läpi, niin mulla on aina tää vihko ja mä kirjotan ne asiat jotka tuntuu tärkeeltä ja pidän niitä siinä sermissä niin kauan kun ne tuntuu tärkeeltä.” (M6)

Sitoutuminen:

Sitoutuminen terminä ja asiana ei ollut helppo keskustelun aihe myyntineuvottelijoille. Tarvittaessa pyysin henkilöä kuvaamaan asiaa yleisellä tasolla, ei välttämättä kohdeorganisaatioon liittyen. Hyvä perehdytys nähtiin keinona parantaa sitoutumista. Kun työntekijöihin panostetaan alusta asti ja heille annetaan aikaa oppia, tulee työntekijällekin tunne, että hän on valmis sitoutumaan työpaikkaan. Ammattimaisesti hoidettu perehdytys parantaa yrityskuvaa ja lisää työntekijän arvostusta työntekijän silmissä. Huonosti hoidettu perehdytys aiheuttaa työntekijälle välinpitämättömän tunteen. Sitoutumista verrattiin myös parisuhteeseen tai hyvään ystävyys-suhteeseen. Toiselle ollaan lojaaleja eikä asioista puhuta työpaikan ulkopuolella.

Epävarmuus työssä vaikuttaa sitoutumiseen. Tämä korostui useammassakin haastattelussa. Kun työntekijä on vielä koeajalla ja hän huomaa, miten yrityksestä koko ajan lähtee väkeä ja uusia rekrytoidaan, tuo se epävarmuuden tunteen siitä mikä tulee olemaan oma tilanne. Esimiehiltä kaivattiinkin enemmän palautetta siitä mikä kunkin myyjän tilanne on.

”No on ollu se, että työntekijästä välitetään ja kuunnellaan, ja semmonen yhteinen tekemisen meininki. Et semmoset siinä. Et tässä on tietysti ne myynnilliset tavoitteet, et sen astetta rankempaa työtä tää sitten on, jatkosta ei oo tietoa sitten et miten mennään. Et se ainakin henkilökohtaisesti siellä vähän, vähän niinku kalvaa, tai ei nyt kalvaa, mutta on siellä taka-alalla. Et silleen ei suoraan sanota et miten ja missä mennään.” (M4)

”Ehkä siinä on se, että henkilöstä halutaan pidempiaikainen resurssi tähän taloon, että kun ovi käy koko ajan ja tuntuu että ihmiset vaihtuu koko ajan, aina tulee uusi erä myyjiä, niin ehkä se siitäkkin näkökulmasta vähän mietityttää.” (M5)

”Ja varsinkin kun mekin ollaan koeajalla ja tossa kättelee et porukka vaihtuu ja muutama vaan saa jäädä, niin ois kiva tietää siitä vähän et missä mennään ja kuitenkin semmosesta pienestä asiasta kun työ kysymyksessä, niin siihen ehkä vähän enemmän. Tai alusta asti infoa, et miten niinku jatkossa ihan sieltä ensimmäisistä päivistä.” (M4)

Myös tavoitehakuisuus, jota myyntityössä väkisin on, nähtiin osittain negatiivisena tekijänä sitoutumiselle. Erityisesti tämä korostui, jos työntekijä ei aina pystynyt täysin hyväksymään tuloksetekokeinoja. Työ vaatii haastateltavien mielestä paljon tsemppaamista ja jaksamista. Kukaan ei jaksaisi tehdä työtä jos sitä ei opetettaisi kunnolla.

Kehityskohteet:

Uudet työntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen eli isoja kehityskohteita ei löytynyt. Kiire mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa. Erityisesti mainittiin esimiesten kiire ja tilanteet, jossa seuraava koulutusryhmä tuli yritykseen. Esimieheltä ei aina kehdeta kysyä apua. Osa kaipasi myös enemmän kahdenkeskistä aikaa ja palauteskusteluja esimiehen kanssa. Tämä näkyi erityisesti sellaisten henkilöiden kohdalla, joilla ei ollut alalta aikaisempaa kokemusta. He olivat epävarmempia työssä ja olisivat kaivanneet lisää palautetta ja tukea. He kokivat enemmän epävarmuutta ja pelkoa siitä, tulisiko työsuhde jatkumaan koeajan jälkeen. Osa koki, että harjoittelusoittoja ja onnistuneiden puheluiden kuuntelua oli liian vähän ja että perehdytys loppui ikään kuin kesken. Tällöin tuotiin esiin erityisesti työn ja alan rankkuus sekä se, että pettymysten käsittely oli joskus hankalaa.

”Sen jälkeen kun me alettiin soittaa, ei oltu merkitty enää koulutus, vaan alettiin soittaa ihan myyntipäivää, niin se vähän niinku loppu siihen. Että nyt on ollut jotakin, muutaman kerran joku aamupalaveri. Aina puhuttiin et ehdit lukea intrasta ja opiskella, mut toisaalta kun koko ajan tavoite juoksee niin siellä ei hirveesti viitti lukea ja ottaa selvää.” (M3)

”Kysyin esimieheltä et harjotellaanko me vielä nyt niitä puheluita ja hän sanoi et juu sit kun ehditään, mutta ne on jäänyt nyt sit kokonaan.” (M4)

”Olis toivonut vähän useemmin semmosta, että kahdestaan puhutaan.” (M3)

Kuuden päivän ja kahden päivän valmennusjakson pituus jakoi mielipiteet. Osa oli sitä mieltä, että koulutus ei voisi olla lyhyempi, koska asiaa tuli paljon. Osa taas oli sitä mieltä, että sisältöä olisi

voinut tiivistää ja päiviä pidentää jotta ei esimerkiksi olisi tarvinnut matkustaa yhdeksi päiväksi takaisin koulutuspaikkakunnalle. Toivottiin myös, että osa koulutuksista tapahtuisi puhelinneuvottelun kautta.

”Oli joitakin päiviä semmosta, että olis voinu ehkä tiivistää tai päivistä pidempiä. Tavallaan ettei olis sitä koko viikkoo menny.” (M5)

”Tietystihän, siellä oli paljon näitä koulutussysteemeja josta kerrottiin, paljon olis voitu kertoa lyncin kautta, eli tuota ei olis tarvinnu lähteä kuuntelemaan niitä Turkuun.” (M6)

6.3 Yhteenveto esimiesten ja työntekijöiden haastatteluista

Tulokset osoittivat, että kokonaisuudessaan sekä esimiehet että myyntineuvottelijat ovat tyytyväisiä perehdyttämiseen ja sen rakenteeseen. Erityisen tyytyväisiä oltiin siihen, että uusi työntekijä tulee ensin tiimiin ja tätä kautta sitoutumista voidaan alkaa rakentaa heti. Tärkeänä nähtiin, että kaikki esimiehet sitoutuvat riittävästi uusien perehdyttämiseen, koska nyt uudet työntekijät ovat valmentajien kanssa lyhyemmän ajan. Uusille on annettava oikeasti neljä kuukautta aikaa, jotta työ voi lähteä kunnolla käyntiin. Liian helposti ei saa luovuttaa ja esimiehen on pystyttävä ottamaan aika jostakin. Näissä haastatteluissa ei tullut esiin, että esimiehet eivät olisi saaneet omalta esimieheltään riittävästi tukea keskittyä perehdyttämiseen, mutta esimiehille ensimmäisten pilottien jälkeen järjestetyissä purkutilaisuuksissa toivottiin, että esimiehet saisivat vielä enemmän tukea ja aikaa omalta esimieheltään perehdytyksen hoitamiseen.

Ajan riittämisen haastavuus tuli esiin tämänkin tutkimuksen aineistossa. Esimiehet kokivat, että heidän vastuunsa on selkeästi lisääntynyt, mutta se ei välttämättä ole näkynyt esimerkiksi palkkakehityksessä. Osa esimiehistä koki, että heidän olisi tärkeää olla mukaan heti alusta asti, myös valmentajien vastuulla olevassa jaksossa, vaikka vain kuuntelemaan koulutusta. Tähän on esimiehille annettu mahdollisuus, mutta käytännössä aikaa on vaikea löytää päivittäisestä työstä. Moduulikoulutuksista luopuminen nähtiin hyvänä, mutta esimiehillä oli huoli siitä miten uusia työntekijöitä jatkokoulutetaan. Huolta nähtiin myös siitä, miten vanhat myyntineuvottelijat huomioidaan jatkossa koulutuksissa. Esimiehet toivoivat erityisesti joko yrityksen omien valmentajien tai ulkopuolisten kouluttajien pitämiä koulutuksia työntekijöille. Näillä nähtiin olevan uuden oppimisen lisäksi tärkeä merkitys työntekijöiden motivoimiseen. Samalla voitaisiin tuoda vaihtelua myyjien päivään.

Esimiehet toivoivat lisää yhteistyötä valmentajien kanssa. He haluaisivat vaihtaa ajatuksia esimerkiksi uusien myyjien kehityskohteista sekä siitä, miten esimies voisi toimia entistä parempana kouluttajan uusien työntekijöiden kanssa. Valmentajien pitämän reilun viikon valmennusjakson sisältöä pidettiin hyvänä, koska nyt uudet työntekijät osallistettiin koulutukseen, he tekivät ryhmätöitä ja olivat ikään kuin heti kiinni käytännön työssä. Valmentajien pitämän koulutuksen sisältöön toivottiin vielä enemmän myynnillisyyden avaamista. Syksyllä 2014 perehdytysmalliin onkin lisätty yksi koulutuspäivä lisää, joka osittain vastaa tähän tarpeeseen.

Tutorin apu perehdytyksessä nähtiin hyvänä, hän toimi tukena esimiehelle ja toi tarvittavaa osaamista päivittäisestä työstä, kuten soittamisesta asiakkaalle. Joitakin kehityskohteita kuitenkin löytyi ja osa asioista on jo muutettu, esimerkiksi tutorin ajankäytöstä on tehty selkeämmät ohjeistukset. Haasteellisinta oli sopivan tutorin löytäminen, esimerkiksi palautteen antamisen tulee tapahtua oikealla tavalla. Esimiehet olisivatkin kaivanneet tutoreille lisää koulutusta ja esimerkiksi samanlaisen aikataulutuksen ensimmäisille viikoille kuin esimiehillä on. Varsinkin ensimmäisissä uuden mallin kautta tehdyissä perehdytyksissä tutorin käyttö haki vielä muotoaan. Joissakin tiimeissä tutoreilla saattoi mennä liiankin paljon aikaa uusien työntekijöiden kanssa jolloin hänen oma työ kärsi. Tämän palautteen perusteella tutorille asetettiin selkeämmät rajat siitä, kuinka paljon tunteja hän voi käyttää.

Uudet työntekijät olivat myös pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä perehdytykseen, joten mitään isoja kehityskohteita ei varsinaisesti tullut esiin. Erityisesti pidettiin osallistavasta koulutustavasta ja siitä ettei perehdytystä hoidettu pelkillä ”kalvosulkeisilla”. Alalla pidempään olleet olisivat kaivanneet harjoittelua vähemmän, kun taas vastaavasti alalle juuri tulleet toivoisivat enemmän esimerkiksi soittojen harjoittelua ja onnistuneiden puheluiden kuuntelua. Ryhmämuotoisesti järjestetyssä perehdytyksessä on vaikeaa löytää kaikille täydellisesti sopivaa ohjelmaa. Siksi onkin tärkeää, että esimies huomioi jokaisen uuden työntekijän yksilönä ja tunnistaa työntekijän tuen tarpeen.

Kaikki olivat tyytyväisiä siihen tapaan, jolla heidät otettiin vastaan yritykseen. Rekrytoinnin jälkeen he kokivat saaneensa tarvittavan informaation. Tutorilta ja tiimiltä saatu apu koettiin positiivisesti. Osa oli tukeutunut tutorin apuun enemmän, osa taas ei juuri tutorilta ollut edes apua kaivannut. Sopeutuminen tiimiin oli tapahtunut eri tavalla. Hyväksi tavaksi oli koettu esimerkiksi aamupalaverin yhteydessä tiimin kesken tehty tehtävä, jossa asioita pystyi pohtimaan tiimin kanssa, ilman esimie-

hen läsnäoloa. Joissakin tiimeissä vastaanotto oli ollut varauksellinen, mutta tiimihenki oli kaikissa loppujen lopuksi löytynyt.

Kiire ja tulospaine tulivat esiin monissa keskusteluissa myyntineuvottelijoiden kanssa. Osa olisi kaivannut enemmän tukea ja palautetta esimieheltään työsuhteen alussa. On tärkeää, että esimies huomioi jokaisen yksilön, jotta ei jouduttaisi tilanteeseen, jossa työntekijän työsuhde päättyy koeajalla esimerkiksi siksi, että hän ei ole saanut tarpeeksi tukea ja mahdollisuuksia onnistua työssään. Toinen ajanpuutteeseen liittyvä asia oli mahdollisuus tutustua yritykseen laajemmin. Valmentajien vetämässä koulutuksessa uusille luvataan, että heillä on aikaa tiimissäkin lukea ja opiskella asioita esimerkiksi intranetistä, ja kerrata koulutuksessa läpi käytyjä asioita. Tämä ei käytännön työssä kuitenkaan ole mahdollista, koska tällöin aika on pois tuloksesta. Uudelle työntekijälle ei tämän vuoksi muodostu ehkä selkeää ja kokonaista kuvaa yrityksestä, vaikka hän pystyisi työtään tekemäänkin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lähdettäessä tekemään tutkimusta, tutkimukselle asetettiin kaksi päätutkimuskysymystä ja yksi alakysymys. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: ”Miksi työhön perehdytystä järjestetään?”. Tulokset tukivat teoriaa ja aikaisempien tutkimusten tuloksia, eli hyvin hoidetusta perehdytyksestä työsuhteen alussa hyötyvät uusi työntekijä, esimies ja organisaatio. Uusi työntekijä sopeutuu ja sosiaalistuu nopeammin uuteen työympäristöönsä, hän oppii tuntemaan esimiehensä ja lähimmät työtoverinsa ja pystyy aloittamaan uuden työn opetteluun luottavaisin mielin. Perehdyttämällä ei ainoastaan siirretä toimintatapoja ja tietoja, vaan sen avulla innostetaan ja motivoidaan uutta työntekijää. Organisaation olisikin hyvä muistaa, että uudella työntekijällä voi olla paljon osaamista ja uusia näkökulmia, joita kannattaa hyödyntää eikä pelkästään sopeuttaa häntä uuteen ympäristöön. (ks. esim. Viitala 2006; Honkaniemi ym. 2007; Ketola 2010.)

Kun uusi työntekijä saa perehdytyksen kautta kunnolliset ohjeet tehdä työtä, virheiden mahdollisuus pienenee ja tulokkaalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on nopeampaa ja varmempaa. Esimerkiksi tutkimuksen kohdeyrityksessä osa työntekijän palkasta tulee provisio-osuudesta, joten tuloksen tekeminen nousee entistä suurempaan rooliin. Toisaalta pitää muistaa, että virheiden kautta myös oppii ja niille on alussa annettava aikaa. Uudessa työpaikassa aloittaminen on aina stressaava ja jännittävä tilanne. Haastatteluissa tuli esiin, että aina esimiehet eivät välttämättä ole sisäistäneet perehdyttämisen tärkeyttä ja työntekijän työsuhde on saattanut päättyä koeajalla osittain esimiehen vähäisen panostamisen vuoksi. Esimiehen on tärkeää tukea alaisiaan kestävästi jatkuvasta muutoksesta aiheutuvaa epävarmuutta sekä hyväksymään virheet työn luonnollisena osana ja välttämättömänä oppimisen lähteenä (Viitala 2006, 112). On tärkeää, että koko organisaatiossa ymmärretään perehdyttämisen tärkeys ja sille annetaan riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdyttämällä tulee olla riittävän suuri rooli myös organisaation osaamisen johtamisessa.

Esimiehellä on tärkeä rooli perehdyttämässä, koska hän on vastuussa oman tiiminsä osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Oppimisilmapiiriin merkitys perehdytyksessä on suuri. Uuden työntekijän on tärkeää saada opetella ja harjoitella asioita rauhassa ja turvallisessa ilmapiirissä. Perehdyttäjällä tulee olla aito kiinnostus tulokasta ja perehdyttämistä kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että esimiehen on tärkeää olla mukana perehdytyksessä uuden työntekijän ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Uudessa perehdytys-

mallissa esimies ja tiimi pääsevät tutustumaan uuteen työntekijään ja yhteishengen luominen voidaan aloittaa heti. Työsuhteen alussa ihminen kiinnittyy organisaatioon abstraktilla käsitteellisellä tasolla ja tällöin organisaatiota edustaa nimenomaan esimies. Vasta tämän jälkeen tulokas alkaa liittyä alaryhmiin ja työyhteisöön. (Raunio 2010, 35.) Se miten uusi työntekijä tulee onnistumaan ja viihtymään uudessa työpaikassa on toki pitkälti kiinni hänen yksilöllisistä taidoistaan, tiedoistaan ja valmiuksistaan, mutta siihen vaikuttavat merkittävästi myös organisaatio ja erityisesti esimiehen taito ottaa tulokas vastaan (Honkaniemi ym. 2007, 154). Hyvin hoidettu perehdytys helpottaa esimiehen työtä jatkossa. Kun asiat opetellaan ja opetetaan alusta asti hyvin ja oikein, tulee uudesta työntekijästä varmempi, omatoimisempi ja hän luottaa enemmän omiin kykyihinsä. Kuten haastatteluissakin tuli ilmi, esimies ei pysty aina olemaan paikalla, joten on tärkeää, että työntekijät luottavat omaan osaamiseensa ja pystyvät toimimaan tarvittaessa itsenäisesti.

On kuitenkin muistettava huomioida esimiehen työmäärä ja se miten paljon hänellä on mahdollisuus panostaa perehdyttämiseen. Esimerkiksi Viitala ja Koivunen (2014) tuovat artikkelissaan esiin, että viimeisen vuosikymmenen aikana lähiesimiehen tehtäväkenttä on laajentunut henkilöstötyössä. Esimiehille on siirtynyt paljon tehtäviä, jotka aikaisemmin hoiti esimerkiksi henkilöstöosasto. Organisaation ei pidä kadottaa käsitystä siitä, mikä on esimiehen työmäärä ja mikä osuus on tulokseen liittyvillä tehtävillä ja mikä hallinnollisilla asioilla. Kohdeyrityksessä esimiehen avuksi perehdyttämisessä otettiin tiimistä valittu tutori. Tutori toi parhaassa tapauksessa isonkin avun esimiehelle perehdytyksen organisoimisessa. Tutorin käyttäminen perehdyttämisessä on herättänyt kohdeyrityksessä paljon keskustelua ja se tuli esiin tässäkin tutkimuksessa. Keskustelun perusteella on jo tehty muutoksia, esimerkiksi tutorin tehtäviä ja aikatauluja on tarkennettu, jotta jokaisella tiimillä on samanlainen ohjeistus. Vaikka vastuuta perehdyttämisestä jaettaisiin, on tärkeää muistaa, että viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä on kuitenkin esimies (ks. esim. Kupias & Peltola 2009; Rainio 2010).

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty, tutorointi on yksi mentoroinnin muoto. Mentoroinnin käyttöä voitaisiin kohdeyrityksessä käyttää myös muulla tavoin. Haastatellut esimiehet kokivat, että he olisivat kaivanneet lisää tukea esimerkiksi organisaation omilta valmentajilta ja lisää koulutusta ohjaamiseen ja kouluttamiseen. Mentorointi on usein ohjaussuhde, jossa kokeneempi työntekijä tukee ja ohjaa vasta-alkajaa tai vähäisemmän työkokemuksen omaavaa työntekijää. Vertaismentoroinnissa taas ei ole selvästi erotettavissa mentoria ja mentoroitavaa vaan kollegat mentoroivat toinen toisiaan. Osallistujat saavat toisiltaan tukea, palautetta ja erilaisia näkökulmia. (ks. esim.

Karjalainen 2010.) Vertaismentorointi voisi olla yksi ratkaisu esimiesten toivomalle tuelle. Tällöin esimiehet pääsisivät keskenään jakamaan parhaita käytäntöjä ja mahdollisia yhteisiä haasteita, joita he ovat esimerkiksi perehdyttämisessä kohdanneet. Myös perinteistä kahdenvälistä mentorointia voitaisiin käyttää sekä työntekijöiden että esimiesten osaamisen kehittämässä. Erityisesti uusi esimies voisi hyötyä kokeneemman esimiehen mentoroinnista.

Ketola (2010, 118) on tutkimuksessaan määrittänyt hyvään perehdytykseen liittyviä osatekijöitä: 1) etukäteen suunniteltu perehdyttämisohjelma, 2) asiantieto erilaisista lähteistä, 3) hyvä (työ)ympäristön tuki, 4) nimetty perehdyttäjä (kummi, mentori, tutori), 4) etukäteen sovitut aikataulut, 5) perehdyttämisen seuranta ja 6) yrityksen arkipäivän toimivat käytännöt. Kohdeorganisaatiossa perehdytys on suunniteltu etukäteen ja siitä on tehty selkeä aikataulu, ohjeistus ja työnjako. Asiantietoa uudelle esimiehelle tuovat sekä esimies, tutori että yrityksen omat valmentajat. Uusi henkilö tulee osaksi tiimiä ensimmäisenä työpäivänä ja kokee näin yhteenkuuluvuuden tunnetta alusta asti. Hänellä on nimetty tutori ja erityisesti ensimmäiselle kuukaudelle tarkkaan sovittu aikataulu. Perehdyttämisen seurantaa ei tällä hetkellä tehdä muuten kuin esimiehen ja alaisen välisillä keskusteluilla. Vaikka esimiehet käyvätkin henkilökohtaisia keskusteluja uusien työntekijöiden kanssa, olisi tärkeää antaa työntekijälle mahdollisuus vastata myös anonyymisti. Esimerkiksi Ketolan (2010, ks. myös Valvisto 2005; Honkaniemi ym. 2007) tutkimuksessa tuli esiin, että käsitys perehdyttämisen onnistumisesta voi vaihdella. Vaikka johto ja esimiehet olisivat sitä mieltä, että perehdytys on ollut riittävää, saattavat uudet työntekijät olla sitä mieltä, että he eivät ole saaneet kaikkia tarvittavia tietoja. Kohdeorganisaatiossa olisi tärkeää kuulla uusien työntekijöiden mielipide perehdytyksen onnistumisesta, jotta mahdollisesti tarvittavia kehityssuunnitelmia voidaan tehdä.

Yhtenä kehitysehdotuksena tämän tutkimuksen perusteella esitän, että kaikille uusille työntekijöille lähetettäisiin palautekysely esimerkiksi kaksi kuukautta työsuhteen aloittamisen jälkeen. Näin työntekijät kokisivat, että heitä kuunnellaan, mikä taas vastaavasti vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. (ks. esim. Rousseau 1998; Morrow 2011; Armstrong 2011.) Kyselyn pohjana voitaisiin käyttää esimerkiksi Kjelinin ja Kuusiston laatimaa (2003, 265–268) perehdyttämisen arviointilomaketta, josta muokattu versio esitellään taulukossa kolme.

TAULUKKO 3. Ehdotus perehdytyksen arviointilomakkeessa kysyttävistä asioista.

Ensimmäinen työviikkoni	- Miten otettiin vastaan, miten esimies oli valmistautunut yms.
Perehdytysaikani	- Ovatko aikataulut ja oppimiskokonaisuudet olleet toimivia, olenko saanut riittävästi tutustua työympäristöön ja tehtäviin, olenko saanut riittävästi tukea, onko ollut mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa, onko esimies aidosti kiinnostunut, olenko itse ollut aktiivinen
Organisaation arvot, visio ja strategia	- Kuinka hyvin nämä ovat selvillä, olenko saanut riittävästi tietoa
Työtehtävä	- Työrooli, tavoitteet, vastuualueet, tunnen onnistumisen kannalta kriittiset osa-alueet, ymmärrän miten työni liittyy organisaation toimintaan, tiedän keneltä kysyä apua ja neuvoja
Verkostot ja viestintä	- Kuinka hyvin nämä ovat selvillä
Perehdytykseni kokonaisuutena	- Arvosana perehdytyksen onnistumisesta

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Voidaanko perehdytyksen avulla parantaa sitoutumista ja jos voidaan, niin miten?” Tähän kysymykseen vastaaminen näin pienellä aineistolla on vaikeaa. Lisäksi vertailukohtana pitäisi olla ryhmä, jota ei ole perehdytetty ollenkaan. Tällainen on käytännössä mahdotonta järjestää. Toisaalta ihmisen sitoutumisen tasoa on vaikea mitata, koska se on subjektiivinen kokemus ja siihen vaikuttavat muun muassa henkilökohtaiset piirteet (ks. esim. Ng & Butts 2009). Tuloksissa on kuitenkin nähtävissä joitakin perehdytyksen yhteyksiä sitoutumiseen. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä organisaatio osoittaa panostavansa työntekijöihinsä ja arvostavansa heidän osaamistaan. Työsuhteen alku vaikuttaa merkittävästi työntekijän viihtymiseen ja sitoutumiseen. Ensivaikutelman merkitys on suuri, esimerkiksi tehtävänsä väärin suhtautuva perehdyttäjä tai huonosti organisoitu perehdytysohjelma voivat pahimmassa tapauksessa pilata hyvän rekrytoinnin ja antaa työntekijälle välinpitämättömän kuvan organisaatiosta. (esim. Honkaniemi ym. 2007; Viitala 2006.) Tämä korostui kohdeorganisaatiossa erityisesti tutorin valinnassa. Vaikka mitään suuria virheitä ei ollutkaan tapahtunut, painottivat esimiehet erityisesti tutorin valinnassa oikeanlaisen persoonan löytämisen vaikeutta.

Saks ja Gruman (2011) ovat tutkineet sosiaalistumista ja selvittäneet erilaisten sosiaalistumista tukevien perehdytysmallien yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen. Tulosten mukaan perehdytysoh-

jelmalla ei ollut suurta yhteyttä henkilöiden sitoutumiseen organisaatioon. Sen sijaan perehdytysohjelmalla oli yhteys siihen, miten uuden työntekijät kokivat työpaikkansa tunnetasolla ja miten he itse arvioivat sopeutuvansa työtehtävään ja organisaatioon. Myönteiset vaikutukset olivat suurimmat silloin, kun perehdytysohjelma oli sosiaalisia suhteita painottava ja tuki tulokkaan sisäänpääsyä yhteisöön. Pelkkään tiedon jakamiseen panostavat perehdytysohjelmat eivät tuottaneet yhtä hyviä tuloksia. Saks ja Gruman pohtivat tutkimuksensa johtopäätöksissä miksi perehdytys ei ole suoraan yhteydessä sitoutumiseen, mutta kuitenkin ”mutkan kautta” on? Hei eivät kuitenkaan kyseessä olleen tutkimuksen perusteella pystyneet vastaamaan kysymykseen. Myös Meyer ja Allen (1997) ja Morrow (2011) ovat korostaneet hyvän perehdytyksen, tukea antavan työyhteisön ja mahdollisuuden osallistua organisaation kehittämiseen vaikuttavan erityisesti affektiivisen eli tunnepitoisen sitoutumisen syntymiseen.

Sitoutumiseen liittyvänä haasteena kohdeorganisaatioissa voidaan nähdä epävarmuus työsuhteen alussa. Jos työntekijä kokee, että hän ei saa tarpeeksi palautetta työstään tai tukea esimieheltään, hän tuntee epävarmuutta, joka vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen. Tämä korostuu erityisesti koeajalla, jolloin työntekijä miettii tuleeko hänen työsuhteensa jatkumaan. Onkin muistettava, että esimerkiksi palautteen antaminen, työntekijöiden kehittymisen seuraaminen, me-hengen vahvistaminen ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät työntekijän sitoutumista. (ks. esim. Rousseau Meyer & Allen 1997; 1998; Mamia & Koivumäki 2006; Armstrong 2011.) Haastatteluissa tuli esiin myös se, että uusilla työntekijöillä ei ole riittävästi aikaa tutustua yritykseen kokonaisuutena tai opetella asioita vaikka heille näin alussa luvataan. Yrityksen on syytä pohtia, haluaako se sosiaalistaa työntekijänsä pelkästään työtehtävään vai koko yritykseen. Jos työntekijällä on käsitys organisaatiosta kokonaisuudessaan, sen arvoista ja tavoista, voi se lisätä hänen affektiivista sitoutumistaan organisaatioon ja sen jäseniin (esim. Klein ja Weaver 2000; Ketola 2010). Nykypäivänä esimerkiksi työnantajamielikuva on tärkeä tekijä monelle organisaatiolle, koska hyvän työnantajakuvan omaavan yrityksen on helpompi rekrytoida hyviä osaajia. Jos yrityksen työntekijällä ei ole selkeää kuvaa omasta työpaikastaan, ei hän pysty markkinoimaan työpaikkaa esimerkiksi omalle lähiympäristölleen.

Tutkimuksen alakysymyksenä oli ”Miten kohdeyritys perehdyttää uudet myyntineuvottelijat ja voidaanko perehdytystä vielä kehittää?”. Kohdeorganisaation perehdytysprosessi on avattu tarkemmin luvussa 5.1 ja kehitysehdotukset luvuissa 6.1 ja 6.2. Vuonna 2013 tehty muutos perehdytysprosessin mallissa on tämän tutkimuksen perusteella ollut hyvä. Esimerkiksi kaikki haastatellut myynti-

neuvottelijat olivat hyvin tyytyväisiä yrityksen perehdytysprosessiin. Esimiehen roolin vahvistaminen on selkeä positiivinen muutos, koska näin esimies-alaisuudesta päästään luomaan ehti ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Uuden työntekijän ”kotiutuminen” uuteen ympäristöön vaikuttaa hänen viihtymiseensä ja motivaatioonsa.

Valmentajien pitämän osuuden muuttaminen entistä osallistavammaksi oli myös selkeä positiivinen muutos sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä. McCall, Lombardo ja Morrison ovat luoneet oppimisen 70/20/10 käsitteen. Tämän mukaan 70 % oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu työssä hankitun kokemuksen, harjoittelun, tehtävien ja ongelmanratkaisun kautta. Ihminen voi osallistua esimerkiksi organisoituun koulutukseen, mutta siellä hankittu taito tai oppiminen realisoituu todellisuuteen vasta käytännön harjoittelun kautta. Oppimisesta ja kehittymisestä 20 % tulee muiden kanssa toimimisesta, heiltä saadun palautteen, roolimallin ja toisten seuraamisen kautta. Vain 10 % oppimisesta syntyy muodollisen koulutuksen kautta. (Princeton University 2014.) On siis tärkeää, että uudet työntekijät pääsevät harjoittelemaan työtään oikeassa ympäristössä. Ryhmäperehdytyksen haasteena voidaan nähdä erilaiset oppijat ja heidän erilaiset oppimistapansa. Miten voidaan varmistaa se, että kaikki sisäistävät asiat riittävällä tasolla? Esimerkiksi järjestelmäkoulutuksen osalta haastatteluissa kävi ilmi, että paremmat it-aidot omaavat henkilöt kokivat koulutuksen liian hitaaksi. Vastaavasti toiset kokivat, etteivät he ehtineet oppia asioita. Koulutuksen vetäjällä onkin haastava tehtävä pyrkiä seuraamaan, että kaikki pysyvät mukana.

Tutkimuksen aikana vastaan tuli monia mielenkiintoisia näkökulmia ja aihealueita perehdyttämiseen ja sitoutumiseen liittyen. Olisin halunnut tutustua näihin enemmän, mutta jouduin tekemään rajoituksia, jotta tutkimus ei laajene liikaa. Mikäli aloittaisin tutkimuksen nyt, tekisin varmasti erilaisia ratkaisuja. Myös haastatteluiden määrässä jouduin tekemään rajoituksia. Koska halusin tehdä laadullisen tutkimuksen, oli mahdotonta ottaa mukaan lisää haastateltavia. Tämän vuoksi esimerkiksi tutoreiden omat kertomukset ja kokemukset jäivät tästä tutkimuksesta pois. Olisi varmasti ollut mielenkiintoista seurata varsinaista perehdytystyötä tiimeissä ja valmentajien vetämissä koulutuksissa, mutta aikataulut eivät siihen tällä kertaa riittäneet. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta perehdytyksestä samantyyppisten organisaatioiden kesken. Koska myyntityö on haastavaa ja vaihtuvuutta on aina jonkin verran, olisi hyödyllistä tutkia miten muualla perehdyttäminen nähdään esimerkiksi sitouttamisen apuna. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia lisää työntekijöiden käsityksiä sitoutumisesta analysoimalla esimerkiksi lähtöhaastatteluita.

LÄHTEET

- Acevedo J.M. & Yancey G.B. 2011. Assessing new employee orientation programs, *Journal of Workplace Learning*. 23 (5), 349–354
- Alasoini T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Hakapaino.
- Alastalo M. 2005. Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Alasuutari P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Argyris C. & Schön D.A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong M. 2011. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Fifth edition. New Delhi: Replika Press Pvt Ltd.
- Bandura A. 1977. *Social learning theory*. Eaglewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Cappelli P. 2000. Managing without commitment. *Organizational Dynamics* 28 (4), 11–24.
- Denzin N.K. & Lincoln Y.S. 1998. *Collecting and interpreting qualitative material*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dreyfus H.L. & Dreyfus S.E. 1986. *Mind over machine. The power of human intuition and expertise in the era of computer*. Glasgow: Bell and Bain Ltd.
- Donaldson, B. 2007. *Sales Management – Principles, process and practice*. New York: Palgrave and Macmillan.
- Elkelä K. 2012. *Markkinointiviestinnän kanavapreferenssit kuluttajilla*. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 94/2012. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola J. & Vastamäki J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 26–44.
- Feldman C. 1976. A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433–452.
- Haapanen H. 2013. *Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi*. Tampereen yliopisto. Yrityksen johtaminen. Pro gradu –tutkielma.

- Heikkinen H.L.T. & Huttunen R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä toimimista ja taitavuutta. Aikuis-
kasvatuksen tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hietamäki M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus
lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Publications of the University of
Eastern Finland. Dissertations of Social Sciences and Business Studies No 63. Joensuu.
- Hiltrop J. 1996. Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 18 No 1,
36–49
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi L., Junnila K., Ollila J., Poskiparta H., Rintala-Rasmus A. & Sandberg J. 2007. Viisaat
valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyrkäs E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja kauppatieteellinen
tiedekunta, 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Jokivuori P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - kilpailevia vai
täydentäviä? *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 206. Jyväskylä:
Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 24 (4), 284–294.
- Juusela T., Lillia T. & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kanungo R.N. 1982. Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*
76 (3), 341–349
- Karjalainen M. 2010. Ammattilaisten kokemuksia mentoroinnista työpaikalla. *Jyväskylä Studies in
Education, Psychology and Social Research* 388. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauppila R.A. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen.
Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Karakaya, F., Quigley, C. & Bingham, F. 2010. A Cross-National Investigation of Student
Intentions to Pursue a Sales Career. *Journal of Marketing Education*, 23 (1): 18–27.
- Keskinen S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan
kehittämissätiö.
- Kesti M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing
Oy.

- Ketola H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 92. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kivinen T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Terveydenhallinnon ja –talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Klein, H.J. and Weaver, N.A. 2000. The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, Vol. 53, 47–66.
- Koivunen T. 2004. Työhön sitoutuminen yhteyskeskuksissa. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos & Naistutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Korpelainen K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Koski J. 2014. Myyntityö ammattina. Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen yksikkö.
- Kotler, P., Wong, W., Saunders, J. & Armstrong, G. 2005. *Principles of Marketing*. Prentice Hall: Pearson Education.
- Kram, K. E. 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608–625.
- Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia University Press.
- Kupias P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lainio A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Lankinen P., Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lepistö I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze U. 2004. Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study 1. *MIS Quarterly* 28 (3), 435–472.

- Louis M.R. 1980. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative science quarterly*, June 1980, vol. 25, 226–249.
- Lämsä A-M & Hautala T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mamia T. & Koivumäki J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia T. & Melin H. (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, 99–178.
- Manka M-L. 2011. *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka M-L, Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.
- McHenry, J. E. H. & Strønen, F. H. 2008. The trickiness on IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning* 20 (2), 114–132.
- Meyer J. & Allen N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management review* 1 (1), 61–89.
- Meyer J. & Allen N. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Miller V.D. & Jablin F.M. 1991. Information seeking during organizational entry; influences, tactics, and a model of the process: *Academy on Management review*, 16 (1), 92–120.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W. & Erez, M. 2001. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102–1122.
- Morrow P.C. 1993. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai Press.
- Morrow P.C. 2011. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior* 79, 18–35.
- Myry L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) raportti 60. Helsinki.
- Ng, T.W.H. & Butts, M.M. 2009. Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48 (2), 289–310.
- Onnismaa J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vaihtosokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) *Hiljainen tieto. Tietämistä toimimista ja taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Otala, L. 2000, *Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa*, 3. uudistettu painos, Porvoo: WSOY.

- Otala L. & Aura O. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Viitattu 1.10.2014.
http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf
- Pihkala, T. & Oikarinen T. 2010. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – casetutkimus prosessiteollisuudessa. Teoksessa Uotila T.-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. 74–91.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 68 (3), 79–91.
- Preenen, P.T.Y., Pater, I.E.De., Van Vianen, A.E.M., & Keijzer, L. 2011. Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. Group & Organization Management 36 (6), 308–344.
- Princeton University 2014. Learning Philosophy. Viitattu 22.10.2014.
<http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>
- Rainio P. 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 22.10.2014.
https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/33058_perehdytysopas.pdf
- Rauste von Wright M., von Wright J. ja Soini T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ristikangas M.-R. & Ristikangas V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Rousseau, D. M. 1990. New hire perception of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. Journal of Organizational Behavior 11, 389–400.
- Rousseau, D. M. 1998. Why workers still identify with organizations. Journal of Organizational Behavior, 19 (3), 217–233.
- Ruohotie P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Räsänen K. & Trux M-L. 2012. Työkirja, ammattilaisen paluu. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 2.9.2014.
- Saari L.M. ja Judge, T.A. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43 (4), 395–407.

Saks A. & Gruman J. A. 2011. Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 383–402.

Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57 (5), 518–532.

Sturges J. & Guest D. 2001. Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling* (29) 4, 447–462.

Suomen Kuvalehti. 2010. Ammattien arvostus 2010 -tutkimus. Nro 4/2010.

Taipale, S., Selander, K., Anttila T. ja Nätti J. 2011. Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31 (7), 486–504.

Taylor J. & Furnham A. 2005. *Learning at work. Excellent practice from best theory*. New York: Palgrave Macmillan.

Toom A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) *Hiljainen tieto. Tietämistä toimimista ja taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Toossi, M. 2007. Labor force projections to 2016: More workers in their golden years. *Monthly Labor Review*, 130, 33–52.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tynjälä P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Työturvallisuuskeskus 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista. Saatavana sähköisesti [http://www.ttk.fi/julkaisut/perehdyttämisen_tarkistuslista%2824110%29.1284.shtml](http://www.ttk.fi/julkaisut/perehdyttamisen_tarkistuslista%2824110%29.1284.shtml)

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Painojussit Oy. Saatavana sähköisesti http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työturvallisuuslaki TL (728/2002).

Työsopimuslaki (55/2001).

Uotila T-P., Viitala R. & Pihkala T. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. 1-19

Valvisto E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.

Van Maanen J. 1976. *Breaking in: Socialization work*. Teoksessa Dubin R. (toim.) *Handbook of work, organization and society*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company. 67–131

- Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51. Helsinki.
- Varto J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Viitala R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala R. & Koivunen N. 2014. Lähijohtaja esimiestyössä. Teoksessa Viitala R. & Järnlström M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 151–171.
- Wanous J.P & Reichers A.E. 2000. New employee orientation programs. Human Resource Management Review. 10 (4), 435-451.
- Welton M. 2005. Designing the just learning society. A critical inquiry. Chippenham: Antony Rowe Limited.

HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE

Haastateltavan taustatiedot:

- Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä kohdeyrityksessä?
- Lyhyesti työhistoria

Perehdytys:

- Miksi perehdytystä järjestetään?

Perehdytyksen valmistelut ja odotukset:

- Mitä tietoa sinulla oli uusista työntekijöistä?
- Mitä ennakkovalmisteluja oli tehty?
- Oma perehdytys -> saiko riittävästi tietoa uudesta perehdytysohjelmasta ja roolistasi siinä?
- Millaisia tavoitteita sinulla ja yrityksellä on perehdytykselle?

Uusi perehdytysohjelma, kokemukset ja hyödyt:

- Yleinen fiilis uudesta perehdytysohjelmasta
- Miten sinulle perusteltiin uuden perehdytysohjelman käyttöönotto, mitä mieltä olit perusteluista?
- Mitkä ovat suurimmat erot vanhan ja uuden perehdytysohjelman välillä?
- Mitä vaikutuksia uudella perehdytysohjelmalla on ollut omaan työhösi?

Uudet työntekijät:

- Miten uudet työntekijät ovat ottaneet vastaan perehdytyksen? Millaista palautetta olet saanut?
- Millaisia eroja työntekijöiden välillä on syntynyt liittyen perehdytyksen vaikuttavuuteen?
- Mitä kokemuksia ja ajatuksia sinulla on tutorin käytöstä perehdytyksessä? Millaista palautetta olet saanut uusilta työntekijöiltä tutorista?
- Mistä tiedät, onko perehdytys ollut riittävä ja milloin se voidaan ”lopettaa”?
- Miten perehdytyksen onnistumista seurataan?

Valmentajat:

- Miten yhteistyö valmentajien kanssa sujui, miten sitä voisi kehittää?

Sitoutuminen:

- Mitä sitoutuminen sinun mielestäsi tarkoittaa?
- Miten tunnistat sitoutuneen työntekijän?
- Miten työntekijöiden sitoutumista voidaan mielestäsi parantaa?

Tulevaisuus:

- Miten perehdytys voitaisiin mielestäsi kehittää?
- Mitä esimiehen vastuulla olevia osa-alueita haluaisit muuttaa ja miten?
- Millaisia asioita perehdytysohjelmaan pitäisi mielestäsi lisätä/poistaa?
- Vaikuttaako uusi perehdytystapa ammatilliseen kehitykseesi, auttaako eteenpäin oman tiimin osaamisen kehittäjänä?

HAASTATTELURUNKO UUSILLE TYÖNTEKIJÖILLE

Haastateltavan taustatiedot:

- Ikä
- Milloin olet aloittanut yrityksessä
- Kerro lyhyesti työ- ja koulutushistoriasi

Organisaatioon tulo, perehdytyksen alkuvalmistelut:

- Kokemukset rekrytoinnista
- Millaista tietoa/yhteydenottoja sait ennen ensimmäistä työpäivääsi?
- Yleiskuva perehdytyksestä, aikataulut, laajuus, käytännön järjestelyt?

Perehdytys:

- Millainen oli ensimmäinen työpäiväsi
- Kerro miten sinut perehdytettiin työtehtävääsi
- Saitko mielestäsi riittävästi tietoa (työtehtävä, yritys, hallinnolliset asiat)? Mistä asioista olisit kaivannut enemmän tietoa?
- Tuntuiko perehdytys riittävältä, pääsitkö sisään uuteen tehtävään? Mistä olisit kaivannut enemmän tietoa?
- Minkälainen työn aloitus olisi ollut jos et olisi saanut perehdytystä?

Esimiehen rooli perehdytyksessä:

- Miten esimies oli mukana perehdytyksessäsi?
- Olitko tavannut esimiehesi ennen työsuhteen alkua (rekrytointi)?
- Miten esimies otti sinut vastaan?
- Oliko tuki riittävää, miten esimies olisi voinut tukea sinua enemmän?

Valmentajien rooli perehdytyksessä:

- Milloin tapasit valmentajan/valmentajat ensimmäisen kerran?
- Miten valmentaja otti sinut vastaan?
- Mitä hyvää/huonoa valmennusjaksossa oli?
- Mitä asioita kehittäisit valmennusjaksossa?

Tiimin ja tutorin rooli perehdytyksessä:

- Tunsitko itsesi tervetulleeksi tiimiin?
- Miten tiimi otti vastaan uuden työntekijän?
- Millaista tukea sait / olisit halunnut saada tiimiltä?
- Miten tutor on auttanut sinua? Mitä olisit kaivannut lisää?

Miten perehdytys on vaikuttanut sitoutumiseesi yritykseen?

- Voiko mielestäsi perehdytyksen avulla vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yritykseen?

Tulevaisuus:

- Miten yritys voisi mielestäsi parantaa perehdytystä?
- Mistä asioista kaipaisit vielä lisätietoa?