

LUT University

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Pro Gradu -tutkielma 2019

Otto Telkkä

**Perehdyttämisprosessin tehostaminen ja yhtenäistäminen suomalaisessa
finanssialan organisaatiossa**

1. Tarkastaja: Mika Vanhala
2. Tarkastaja: Iiro Jussila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Otto Telkkä

Tutkielman nimi: Perehdyttämisprosessin tehostaminen ja yhtenäistäminen suomalaisessa finanssialan organisaatiossa

Tiedekunta: Kauppatieteet

Pääaine: Tietojohtaminen ja johtajuus

Vuosi: 2019

Pro gradu -tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tarkastajat: Mika Vanhala, Iiro Jussila

Avainsanat: perehdyttäminen, sosiaalistuminen, organisaatioon liittyminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten uuden työntekijän perehdyttämisprosessia voitaisiin tehostaa ja yhtenäistää. Tutkimuksen kohteena oli suomalainen finanssialanorganisaatio, jolla on tarve tehokkaampaan henkilöstöjohtamisen hoitamiseen ja tehokkaampiin hr-prosesseihin. Tutkimuksessa perehdyttäminen on liitetty sosiaalistumisen ja laajemmin organisaatioon liittymisen konteksteihin.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että organisaation perehdyttämisen yhtenäistämässä keskeisessä roolissa ovat uudelle työntekijälle annettavat materiaalit. Myös esimiehen aktiivinen rooli nousee erittäin tärkeään rooliin yhtenäisen materiaalin lisäksi. Suhteutettuna kohdeyrityksen resurssien vähyteen, kohdeyrityksen sisäisen intran ohjeistuksien parantaminen on hyvä keino suhteessa kustannuksiin. Muutoin yrityksellä tulee olemaan haasteita riittävien henkilöstöresurssien löytämiseksi, jotta toiminnasta saataisiin riittävän tehokasta.

ABSTRACT

Author: Otto Telkkä

Title: Onboarding process rationalization and integration in a Finnish finance corporation

Academic Faculty: LUT School of Business and Management

Master's Program: Knowledge management and leadership

Year of completion: 2019

Master's thesis: Lappeenranta University of Technology

Examiners: Mika Vanhala, Iiro Jussila

Keywords: onboarding, socialization, organization involvement

The purpose of this study is to examine how the onboarding process of a new employee can be rationalized and integrated. The case company in this study is a Finnish financial corporation that needs more effective human resources processes and better caretaking of HR. In this study the onboarding process connects with socialization and organisation involvement.

In a basis of this study the conclusion can be made that the guiding material is extremely important in inducting and connecting new employee in organization. The role of the supervisor is also a crucial part of a successful onboarding process. Compared to organization's very little resources the intra plays a big role in onboarding because the intranet and the guides are quite cheap to improve when thinking the resources. Otherwise it will be tough for the case company to find enough resources to make actions as efficient as should.

Alkusanat

Retkeni Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa alkoi syksyllä 2013. Matkan varrelle on sattunut ylä- ja alamäkiä, mutta pääpiirteittäin viimeiset noin seitsemän vuotta ovat olleet ikimuistoiset ja ennen kaikkea antoisat oman henkisen kasvun matkalla. Kandiopinnot vierähtivät kansainvälisen liiketoiminnan opintojen kanssa, joissa oli sivuaineena yrittäjyys ja johtaminen. Maisteripääaineeksi valikoitui hyvin selkeästi tietojohdaminen ja johtajuus. Olen koulumatkani varrella ollut kiinnostunut ihmisten johtamisesta ja olen syntyperäisenä lappeenrantalaisena kiitollinen yliopistolle siitä, että olen saanut sekä kandityöhöni että maisterityöhöni aiheen paikallisilta yrityksiltä. Opiskelutoverilleni Ronjalle kuuluu iso kiitos siitä, miten erinomaisesti gradun parissa tehty yhteistyö kohdeyrityksen kanssa on toiminut. Olen ollut tyytyväinen saadessani tutustua lähempää finanssialan organisaatioon ja sen työntekijöihin. Kiitän myös työn ohjaajaa Mika Vanhalaa hyvästä opastamisesta.

Yliopistouran varrella on kertynyt valtava määrä kontakteja ja ystävyys-suhteita, joista olen erittäin kiitollinen. Tärkeimpänä näistä nousee esiin oma elämänkumppani, johon olen saanut tutustua jo ensimmäisellä fuksiviikolla. Myös ainejärjestö on ollut erinomainen sosiaalinen verkosto matkan varrella. Näiden lisäksi keskeiseen osaan opiskelujen vastapainoa nousee kampuksen amerikkalaisen jalkapallon joukkue, jossa olen saanut olla etuoikeutetusti mukana perustamisesta ensimmäiseen korkeakoulujen suomenmestaruuteen saakka. Tukea ja apua ei mitata silloin, kun ollaan elämässä mukavuusalueella, vaan silloin, kun on haasteita. Omien haasteideni keskellä perheen tuki on ollut elintärkeää, ja olen aina saanut perheeltäni tuen silloin, kun olen sitä tarvinnut. Ihmiset ympärillä ovat olleet syy siihen, että olen saanut kulkea yliopistourani tyylikkäästi läpi. Tästä on hyvä jatkaa.

Helsingissä, 10.8.2019

Otto Telkkä

Sisällysluettelo

Johdanto.....	1
Tutkimuksen taustaa.....	2
Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	4
Tutkimuskysymykset ja rajaukset	5
Tutkimuksen rakenne.....	5
1. Perehdyttäminen	7
1.1. Perehdyttäminen organisaation näkökulmasta	8
1.2. Perehdyttäminen sosiaalisena oppimisena	9
1.3. Perehdyttäminen konstruktivistisena oppimisena.....	10
1.4. Perehdyttämisen osa-alueet ja esimiehen rooli.....	11
2. Perehdytysprosessi.....	13
3. Organisaatioon liittyminen ja sosiaalistuminen	19
4. Tutkimusmetodologia ja kohdeyrityksen taustaa	26
4.1. Tutkimusmenetelmä	29
4.2. Aineiston kerääminen	30
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	31
5. Tutkimuksen tulokset.....	32
5.1. Uuden työntekijän perehdytys yrityksessä.....	32
5.2. Perehdytyksessä toimivat asiat yrityksessä.....	33
5.3. Perehdytyksessä toimimattomat asiat yrityksessä	34
5.4. Perehdyttämisen tavoitteet yrityksessä.....	34
5.5. Perehdytysprosessin osa-alueet yrityksessä.....	35
5.6. Tehokas perehdyttämisprosessi yrityksessä työnantajan näkökulmasta... 37	
5.7. Keinoja tehostaa perehdyttämisprosessia yrityksessä.....	38
5.8. Hallinnon ja liiketoiminnan tuen apu perehdytysprosessissa	39
5.9. Uuden työntekijän sitouttaminen yritykseen	41
5.10. Uuden työntekijän kiinnittyminen organisaation jäseneksi.....	43
6. Tutkimustulosten analysointi	46
7. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	56
8. Johtopäätökset	65
Lähteet	69

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys, sivu 7

Kuvio 2. Perehdyttämisen osa-alueet, sivu 12

Kuvio 3. Onnistuneen perehdyttämisen mittarit, sivu 18

Taulukko 1. Modifioitu perehdyttämissuunnitelma, sivu 17

Taulukko 2. Sosiaalistumisprosessin kuusi dimensiota, sivu 21

Taulukko 3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin, sivu 63

Johdanto

Tämän työn tarkoituksena on tutkia työhön perehdytystä ja perehdyttämisen yhtenäistämistä käyttäen hyväksi erään suomalaisen finanssialan toimijan näkökulmaa. Tavoitteena on tutkia, miten työntekijän perehdytysprosessi on kehittynyt ja miten prosessia saadaan tehokkaammaksi työnantajan näkökulmasta. Työn tarkoituksena on myös liittää perehdyttäminen laajempaan organisaatioon liittymisen kontekstiin ja sosiaalistumisen käsitteeseen. Työssä pyritään yhdistämään tämä tutkimus kohdeyrityksen perehdyttämisprosessin yhtenäistämisen tarpeisiin.

Tämä työ tehdään yhteistyössä erään suomalaisen finanssialan toimijan kanssa. Kohdeyrityksellä on tarve yhtenäistää perehdyttämisprosessiaan, ja pyrin muodostamaan tutkimukseni perusteella yritykselle yhteisen prosessin, jota he voivat käyttää perehdyttämisessään. Aihe on äärimmäisen kiinnostava, ja perehdyttämisen laajasta tutkimuksesta huolimatta sen tehokkuudesta on kuitenkin melko vähän tutkimustietoa (Jablin 2001). Motivaationa työlle on aiheen tieteellisen kiehtovuuden lisäksi kohdeyrityksen mielenkiintoinen tilanne ja selkeä tarve kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamisen hoitamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on havainnoida, millainen on organisaation näkökulmasta tehokas perehdyttämisprosessi, sekä löytää niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat organisaation perehdyttämisprosessin tehokkuuteen. Vaikka tutkimus on case-tutkimus, tutkimustuloksien kannalta olisi ihanteellista löytää yleistettävissä oleva tehokas perehdytysprosessi ja ne tekijät, joita tällainen onnistunut prosessi vaatii. Tämä tavoite vaatii teorian ja empirian relevanttia yhdistämistä sekä hyvin muodostettuja haastattelukysymyksiä. Työ liitetään laajemmin organisaatioon liittymisen ja etenkin sosiaalistumisen kontekstiin. Teema on valittu siten, että organisaation näkökulmasta perehdyttäminen on molemminpuolinen ja sosiaalinen prosessi, jossa tavoitteena on saada uusi työntekijä liittymään ja sitoutumaan organisaatioon. Tässä työssä keskitytään nimenomaan organisaation näkökulmaan

ja organisaation hyötyihin perehdyttämisen suhteen, ja näin kiinnittymisen ja sitoutumisen kytkeminen perehdyttämisprosessiin on relevanttia, koska organisaatio hyötyy yksilön motivoituneisuudesta.

Työ tulee antamaan mielenkiintoisen ja kattavan näkökulman suomalaisen finanssiyrityksen henkilöstöjohtamisesta ja sen toteuttamisesta. Vaikka aihe rajautuu perehdyttämiseen, siihen liitetään monia henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeitä seikkoja. Ennen kaikkea mielenkiintoisen työstä tekee se, että työssä ei keskitytä yksilön etuun, vaan siihen, miten organisaatioissa asiat tulisi hoitaa. Työssä etsitään prosessia, joka optimoi organisaation käyttämät resurssit suhteessa niistä saatuun hyötyyn. Yksilön näkökulmasta voidaan ajatella, että häneen tulisi panostaa niin paljon kuin mahdollista, mutta organisaationalisessa kontekstissa asia on eri lailla, johtuen ajan ja resurssien rajallisuudesta. Tämä tekee tutkimuksesta hyvin inhimillisen.

Tutkimuksen taustaa

Työelämä on tänä päivänä pirstaloitunutta, ja työpaikkoja vaihdetaan useammin kuin ennen. On entistä harvinaisempaa, että työntekijä on esimerkiksi vuosikymmeniä yhden työnantajan palveluksessa. Tämän vuoksi uuden työntekijän perehdytys on siinä mielessä keskeisessä roolissa yrityksen kannalta, että onnistuneella perehdyttämisellä työntekijä saadaan helpommin sitoutettua yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin. (Kangas & Hämäläinen 2007) Aarnikoivu (2013) mainitsee kirjassaan, että suomalaisten yritysten on perehdytettävä työntekijöitään työ sopimuslain ja työturvallisuuslain mukaisesti. Lain mukaan työnantajan on pidettävä huolta työntekijöistään. Myös työntekijä kokee oman olemassaolonsa merkityksellisemmäksi, mikäli hänen omia kokemuksiaan ja omaa osaamistaan käytetään perehdyttämisessä. Perehdytys on hyvää ja tehokasta silloin, kun uusi työntekijä saadaan osaksi yritystä ja sen taloudellista menestymistä mahdollisimman nopeasti. (Aarnikoivu 2013)

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan uudelle työntekijälle positiivinen mielikuva työnantajasta, uudesta työtehtävästä ja organisaatiosta. Positiivisen mielikuvan luominen auttaa työntekijää omaksumaan nopeammin organisaation toimintatavat ja toimintakulttuurin. Omaksumisen seurauksena työntekijä pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation arvoja noudattaen. Tästä kulmasta katsottuna onnistunut perehdytys on työnantajan ja organisaation näkökulmasta sijoitus tulevaisuuteen. Päinvastoin, jos perehdyttäminen ei ole onnistunut, seurauksena voi olla työntekijän sisäisen motivaation väheneminen ja sitä kautta poistuminen organisaatiosta. (Kauhanen 2003) Kun perehdyttäminen onnistuu, virheet vähenevät ja tehokkuus kasvaa (Brown, 2007).

Perehdyttämistä pidetään yleisesti tärkeänä asiana, mutta silti sitä lyödään laimin hyvin useasti työpaikoilla. Erityisesti enemmän työkokemusta omaavien henkilöiden ja esimiesten perehdytys jää usein hyvin vähäiseksi. Perehdyttäminen alkaa heti ensimmäisistä yhteyksistä organisaation ja uuden työntekijän välillä, ja työntekijän kiinnittyminen organisaatioon alkaa heti perehdyttämisen alussa. Jotta uusi työntekijä liittyy onnistuneesti organisaation jäseneksi, tulee työntekijän saada tietää mahdollisimman laajasti asioista, jotka hänen työhönsä vaikuttaa. (Kjelin & Kuusisto 2003)

Honkaniemen et al. (2006) mukaan yksilö hyötyy onnistuneesta perehdytyksestä. Kun yksilö sisäistää tehtävänsä, organisaation toimintatavat ja kulttuurin, työntekijän sisäinen epävarmuus vähenee ja työhön sitoutuminen mahdollistuu. Hyvin perehdytetty työntekijä pystyy saavuttamaan nopeammin odotetun suorittamisen tason ja pystyy sitä kautta toimimaan tuottavammin organisaation hyväksi. Kun uusi tulokas on perehdytetty onnistuneesti, hänelle selkiytyy paremmin työhön kohdistuvat odotukset. Kun tavoitteet ovat selvillä, sisäisen motivaation herääminen mahdollistuu. Kun työntekijä on perillä tehtävistään ja tasolla, mitä odotetaan, työntekijän osaaminen lisääntyy ja tällä on vaikutusta yksilön kokonaisvaltaiseen ammatti-identiteettiin. (Honkaniemi et al. 2006)

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Hawsen ja Woodin (2018) mukaan perehdytysohjelmiin ja työhön siirtymiseen liittyvässä kirjallisuudessa on puutteita siinä, miten perehdyttämishjelmassa niin kutsuttu noviisi työntekijä saadaan siirtymään ammattitaitoiseen ympäristöön työnantajan näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset korostavat korkeassa asemassa olevia ja työurallaan edenneitä henkilöitä ja heidän perehdyttämistään enemmän kuin uuden työntekijän perehdyttämistä ruohonjuuritasolla työpaikan näkökulmasta. (Hawse & Wood 2018) Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan nimenomaan perehdyttämistä varten tehdyn tietomateriaalin tulisi olla verrattain mahdollisimman vähäistä. Sen sijaan materiaalin suhteen huomiota tulisi kiinnittää materiaalin käytännöllisyyteen. Myös jo valmiiksi olemassa olevaa aineistoa ja materiaalia tulisi käyttää, ja perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon myös uuden työntekijän tarpeet (Kjelin & Kuusisto 2003).

Ketola (2010) on tutkinut väitöskirjassaan perehdyttämistä kokonaisuutena. Perehdyttämisen käytännön sisältöä koskevaa yhtenäistä teoriaa tai yhtenäisiä tutkimustuloksia ei ole ollut löydettävissä, mikä tekee aiheesta kiinnostavan tutkimuskohteen. (Ketola 2010) Tutkimuksen tavoitteena on kohdeorganisaatiota hyödyntäen kiinnittää huomio uuden työntekijän perehdyttämisprosessiin yrityksen näkökulmasta, tarjoten näin kirjallisuuteen aiempia tukevan, joskin uudenlaisen katsontakannan. Hudsonin (2016) artikkelin mukaan työpaikan näkökulmasta perehdytyksen kannalta kriittisiä asioita ovat aika, kustannukset, sisällön laajuus ja työntekijän oma asenne oppimiseen. Nämä tekijät huomioon ottaen tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman käytännöllinen perehdytysprosessi yrityksen perspektiivistä. Työn tavoitteena on muodostaa perehdyttämisprosessi, joka yrityksen näkökulmasta on tarpeeksi nopea, kustannustehokas ja sisällön laajuudeltaan sellainen, että se palvelee uuden työntekijän oppimista yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen, työn tarkoitus on sekä laajentaa tietoa perehdyttämisestä sekä kirjallisuudessa, että tuottaa kohdeyritykselle malli, jota voi soveltaa myös käytännössä.

Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimusongelmana on selvittää, miten uusi työntekijä saadaan mahdollisimman hyvin perehdytettyä työhön organisaation näkökulmasta. Työ keskittyy nimenomaan perehdytysprosessiin, ja siihen, millainen on hyvä perehdytysohjelma työnantajan näkökulmasta. Työssä tehdyt löydökset on tarkoitus kytkeä case-yrityksen näkökulmaan.

Päätutkimuskysymys tässä työssä on: *Millainen on tehokas uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessi yrityksen näkökulmasta?*

Sen lisäksi päätutkimuskysymystä avataan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

Mikä on perehdyttämisprosessi?

Mitkä tekijät vaikuttavat eniten yrityksen perehdyttämisprosessin tehokkuuteen?

Työn tarkoituksena on nimenomaan rajata perehdyttäminen siten, että keskiössä on yrityksen, eikä yksilön näkökulma perehdyttämisestä ja perehdytysprosessista. Tässä apuna tullaan käyttämään sosiaalistumisen käsitettä ja käsitteeseen liittyviä dimensioita. Tavoitteena on muodostaa työpaikan näkökulmasta optimaalinen perehdytysprosessi.

Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdannon jälkeen teoriaosuuteen, jonka kautta siirrytään metodologian kautta empiriaosuuteen, ja tämän jälkeen työ kiteytetään yhteen johtopäätösten muodossa. Teoriaosuudessa tutkitaan perehdyttämistä aihealueena ja ilmiönä, ja pyritään kytkemään se laajempaan henkilöstöjohtamisen kontekstiin. Tämän jälkeen tutkitaan perehdyttämistä ja sen vaikutuksia yrityksen kannalta.

Teorian pohjalta löydettyjä asioita pyritään empiriaosuudessa kytkemään case-yrityksen näkökulmaan.

Empiriaosuudessa avataan tutkimusmenetelmää, ja siirrytään sitten analyysiin ja tutkimustuloksiin. Tutkimusmenetelmien yhteydessä käydään läpi tutkimusprosessin eteneminen ja aineiston keruu. Tässä yhteydessä esitellään myös case-organisaatio ja haastateltavat henkilöt. Case-organisaatiota ja haastateltavia ei mainita nimeltä yrityksen omasta pyynnöstä. Tutkimuksen päätteeksi tehdään yhteenveto, jossa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja näiden pohjalta muodostetaan johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Lähteet ja liitteet lisätään yhteenvetoon perään.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1. Perehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009) kirjoittavat, että perehdyttämisellä tarkoitetaan aktiviteetteja, jotka edesauttavat uuden työntekijän mahdollisuutta onnistua omassa työssään. Heidän mukaansa perehdyttämisen tarkoitus on auttaa uutta tulokasta hallitsemaan työhönsä liittyvät menetelmät ja järjestelmät. Onnistunut perehdyttäminen lisää molemminpuolista oppimista ja sen avulla työntekijä saadaan liitettyä organisaation jäseneksi. Molemminpuolinen oppiminen tekee uudesta työntekijästä asiantuntevampaa yksilön, ja samalla organisaatio hyötyy laadun parantumisen myötä. (Kupias & Peltola 2009)

Acevedon ja Yanceyn (2011) mukaan työntekijän tiedot, taidot ja kyvykkyydet lisääntyvät onnistuneen perehdyttämisen myötä. Heidän mukaansa muihin työntekijöihin, yrityksen toimintatapoihin ja toimintajärjestelmiin tutustuminen auttaa uutta työntekijää sosiaalistumisen kautta kiinnittymään paremmin osaksi yritystä. Onnistunut perehdyttäminen auttaa työntekijää käsittelemään uuteen informaatioon, ympäristöön ja uusiin tehtäviin liittyviä ongelmia (Acevedo & Yancey 2011). Perehdyttäminen on lähtökohtaisesti toimintatapojen ja tiedon siirtämistä uudelle työntekijälle. Kuitenkin perehdyttämisellä voi olla myös siinä mielessä voimaannuttava vaikutus, että se parhaassa tapauksessa innostaa ja motivoi uutta työntekijää. Toisin sanoen työntekijän uusien tehtävien alkuvaiheessa annettu tuki voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Jos perehdyttämisen myötä tulokkaan käsitys organisaation identiteetistä kasvaa, on hänen helpompaa yhdistää itsensä osaksi organisaatiota, mikä sekin itsessään lisää motivoituneisuutta. (Kangas & Hämäläinen 2007)

Penttinen ja Mäntynen (2009) kirjoittavat Työturvallisuuskeskuksen raportissa, että Työturvallisuuskeskus edellyttää tiettyjä asioita perehdytyksen järjestämiselle. Ensinnä perehdytyksessä on oltava nimetty/nimetyt vastuuhenkilöt. Näiden henkilöiden tulee olla koulutettu ja opastettu perehdyttämistehtäväänsä. Yrityksessä tulee olla laadittuna perehdytysuunnitelma ja tarvittava aineisto tulisi olla koottuna. Työyhteisöä tulisi kouluttaa ennen perehdyttämistä siten, että jokainen osallinen

tietää omat vastualueensa perehdyttämisessä. Suunnitelmia tulisi jatkuvasti tarkastella ja kehittää sekä asioista tulisi keskustella avoimesti. (Penttinen & Mäntynen 2009) Työturvallisuuskeskuksen mukaan on monia tilanteita, joissa perehdytystä vaaditaan. Tässä työssä kuitenkin keskitytään nimenomaan uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan perehdyttämistä tarvitaan eritoten silloin, kun organisaatioon saapuu uusi työntekijä. Perehdyttämistä pitää seurata alusta lähtien, jotta sen tuloksia voidaan arvioida riittävän aikaisessa vaiheessa. Perehdyttämisen alusta asti seuraaminen on myös hyvin tärkeää kehitystarpeiden jatkuvan kartoittamisen suhteen. Toimivan perehdytyksen edellytyksenä on onnistuneen prosessin lisäksi perehdytettävän motivaatio ja sitoutuneisuus perehdytykseen ja tehtäviinsä. (Kjelin & Kuusisto 2003)

1.1. Perehdyttäminen organisaation näkökulmasta

Honkaniemen et al. (2006) mukaan organisaation näkökulmasta perehdyttämisellä on useita hyötyjä. Onnistunut perehdyttäminen hyödyttää organisaatiota toimintatapojen lujittumisen myötä, minkä seurauksena organisaation tuottavuus ja palvelu kehittyvät. Organisaatiossa ilmenee myös onnistuneen perehdyttämisen myötä vähemmän vääriä toimintatapoja ja virheiden tekemistä. Tämän seurauksena myös työtapaturmat vähenevät. Jos perehdytys hoidetaan alusta asti hyvin, myöhemmän ajan opettaminen jää vähäisemmäksi, ja tällöin esimiehelle jää enemmän aikaa suoriutua omista tehtävistään. (Honkaniemi et al. 2006)

Kun uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintamallit ja tavat toimia, hänestä tulee yhteistyökykyisempi, ja tällöin organisaation työilmapiirin positiivisuus kasvaa. Onnistunut perehdyttäminen tekee hyvää myös yrityskuvalle ja henkilöiden sitoutuneisuudelle. Myönteinen yrityskuva tuo mukanaan kilpailuetua ja sitoutuneisuuden myötä työntekijöiden vaihtuvuus yrityksen sisällä vähenee. Uusilla ihmisillä on usein myös uusia ajatuksia, joihin ei olla aiemmin kiinnitetty huomiota.

Täten perehdyttämisellä voi olla myötävaikutusta organisaation kykyyn uudistua. (Honkaniemi et al. 2006)

Kun uusi tulokas astuu taloon, voidaan tilannetta ajatella organisaation ja työyhteisön kannalta hyvänä tilaisuutena oppia ja kehittyä. Uuden työntekijän mukana tulee aina jotain uutta, kuten esimerkiksi koulutus, työkokemus ja uudenlaiset näkökulmat. Uusi työntekijä usein omaa tuoretta ja ajankohtaista näkemykseen ja kokemukseen perustuvaa tietoa, josta on hyötyä organisaatiolle. On organisaation kannalta vahingollista, mikäli tämä uusi näkökulma sivuutetaan sen takia, ettei uudella työntekijällä ole organisaation mielestä tarpeeksi kokemusta. Viitalan (2008) mukaan optimaalinen tilanne on sellainen, että yritys kuuntelee uutta tulokasta ja hänen näkökulmiaan, ja havainnoi näitä tietoja oppimisen lähteenä. Jos organisaatio ajattelee uutta työntekijää mahdollisuutena oppia, voidaan uuden tulokkaan myötä yrityksessä löytää uusia tapoja toimia ja kehittyä. Erityisen tärkeää on ottaa uuden työntekijän uudet näkemykset huomioon mahdollisimman nopeasti, koska jos näin ei tapahdu riittävän aikaisin, uusi työntekijä unohtaa pikkuhiljaa omat eriävät näkemyksensä tottuessaan organisaatioon ja sen toimintatapoihin. (Viitala 2008)

1.2. Perehdyttäminen sosiaalisena oppimisena

Ihmisten arvokäsitykset, moraalit ja motiivit ovat vaihtelevia, ja kaikki yksilöt reagoivat tiettyihin tilannetekijöihin omalla tavallaan. Lähtökohtaisesti usein ajatellaan, että konteksti vaikuttaa yksilöön, mutta hedelmällisempää olisi ajatella, että myös yksilö voi vaikuttaa kontekstiin. Tietysti uuden työntekijän tapauksessa usein oletama aluksi on se, että työntekijä sopeutuu kontekstiin ja oppii siitä, mutta myöhemmässä vaiheessa tulisi tapahtua myös vastavuoroisesti toisinpäin. (Kanfer 1995)

Ruohotien (2000) mukaan perehdyttäminen on sosiaalinen ja interaktiivinen oppimistilanne. Hänen mukaansa on olemassa pintasuuntautuneisuutta ja

syväsuuntautuneisuutta. Sosiaalisessa oppimisessa tällä tarkoitetaan sitä, että pintasuuntautuneisuus on enemmän asioiden muistamista ulkoa, kun taas syväsuuntautuneisuus viittaa perehdytettävän todelliseen ja syvälliseen ymmärtämiseen. Tiedonluomisen prosesseissa korostuu sosiaalisen oppimisen yksilön vastuu, millä tarkoitetaan sitä, että perehdytettävällä on myös oma vastuunsa vuorovaikutuksellisessa oppimisessa. Vaikka perehdyttämisen sisältö vaihtelee riippuen tehtävästä, ovat oppimisen peruslinalaisuudet samoja. (Ruohotie 2000)

Vallealan ja Collinin (2004) mukaan sosiaalinen oppiminen ja sosiaaliset suhteet liittyvät työympäristön ilmapiiriin. Työssä oppiminen on siten sosiaalinen tapahtuma, että se on ensisijaisesti työn tekemistä muiden kanssa. Jotta sosiaalisessa oppimisympäristössä voi tapahtua yhteisöllisyyttä, vaaditaan kaikilta yhteisön jäseniltä aktiivista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Tällöin voidaan saavuttaa kollektiivista ymmärrystä. Toisin sanoen yksilön rooli ja vastuu sekä ennen kaikkea aktiivinen osallistuminen sosiaalisessa oppimisessa korostuu jälleen entisestään. (Valleala & Collin 2004)

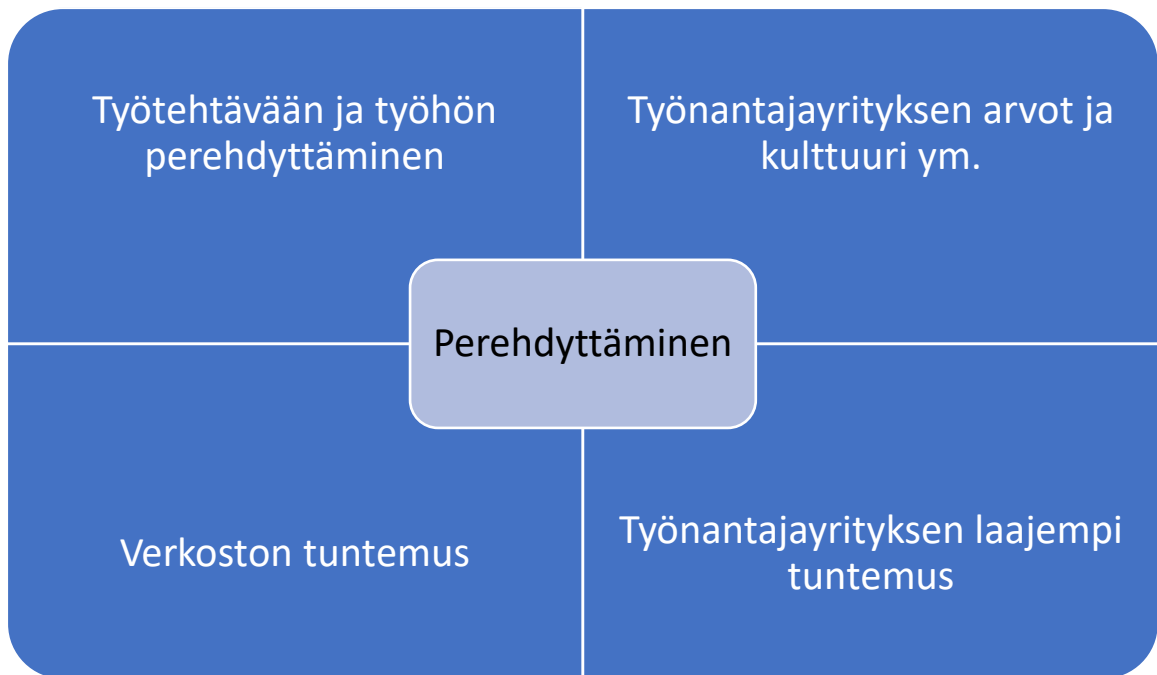
1.3. Perehdyttäminen konstruktivistisena oppimisena

Tynjälän (1999) mukaan uudella työntekijällä saattaa olla melko hyvä käsitys suhteessa työnsä sisältöön. Perehdyttämisen kannalta tällä tarkoitetaan sitä, että uudelle työntekijälle ei välttämättä tarvitse opettaa kaikkia peruskäsitteitä, ja täten oppiminen on konstruktivistista. Tämän kaltainen perehdyttäminen korostaa enemmän sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä ja uuden työntekijän aikaisemman tiedon huomioimista ja tulkitsemista. Konstruktivismi ei painota perehdytettävän kykyä toistaa sitä, mitä hänelle on opetettu, vaan oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa. Kun uuden työntekijän tietotaito ja ammatillinen osaaminen kasvaa, lisätään hänelle vastuuta sen mukaisesti. Konstruktivismi ei ole oppi, vaan näkemys siitä, miten ihminen tietoa hankkii. Tämän vuoksi tarkasteluun nousee yhden oppijan sijaan koko työyhteisö. (Lave & Wenger, 1999)

Ketola (2010) puolestaan muistuttaa, että konstruktivistisessä näkökulmassa perehdyttäminen ei ole yksilön passiivista tiedon vastaanottoa, vaan kyseessä on yksilön aktiivinen toiminta, joka liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen. Näiden vuorovaikutusketjujen perusteella uusi työntekijä tulkitsee informaatiota osallistuen samalla jatkuvasti työyhteisön toimintaan. Inhimillisenä tekijänä konstruktivismissa etsitään ymmärrystä. Uuden tulokkaan ymmärryksen luomiseen tarvitaan tulokkaan oman vastuun lisäksi työympäristön tuki ja mahdollisuus oppia. (Ketola 2010)

1.4. Perehdyttämisen osa-alueet ja esimiehen rooli

Ensimmäisenä peruselementtinä perehdytyksessä on työhön ja varsinaiseen työtehtävään perehdyttäminen. Tässä esiin nousee tehtävään liittyvä rooli ja vastuut, sekä työympäristö ja työtehtävän sisältö. Toiseksi, uuden työntekijän täytyy oppia ja nähdä työpaikan toimintaa sekä yrityksen kulttuuria sekä arvoja. Kolmanneksi, erittäin tärkeää työntekijän näkemyksen ja kokemuksen muodostamisen kannalta on tuntee yritystä laajemmin, myös oman toimintayksikön ulkopuolelta. Neljäntenä korostuu verkoston merkitys, ja oppiminen siitä, kenen kanssa työtä tehdään. Jos verkoston tuntemus tapahtuu onnistuneesti, on tällä positiivisia vaikutuksia perehdyttämisen onnistumisen todennäköisyyksiin. (Sims 2002, Ketola 2010)



Kuvio 2. Perehdyttämisen osa-alueet (Ketola, 2010)

Tässä työssä keskitytään organisaation näkökulmaan suhteessa perehdytykseen, joten esimiehen rooli perehdyttämisessä nousee keskeiseen rooliin. Se, miten esimies on kykeneväinen ottamaan uuden tulokkaan vastaan, on erittäin tärkeää uuden työntekijän viihtymisen kannalta. Esimiehen vastaanottavaisuus vaikuttaa myös uuden työntekijän onnistumiseen työtehtävissään. Esimiehen vastaanottavaisuutta parantaa ennakkotiedot uudesta tulokkaasta. Mitä enemmän tiedetään, sen helpompaa prosessi on laittaa liikkeelle. Mikäli työhakemuksessa tai valintaprosessin aikana esimies pystyy analysoimaan työntekijää, esimies saa tietoa uuden työntekijän intresseistä, motivaatiosta ja toimintatavoista. Tämä auttaa myös löytämään nopeammin mahdolliset kehittämistarpeet. (Honkaniemi et al. 2006)

Jos ajatellaan konstruktivistista näkökulmaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, ovat esimiehen vuorovaikutustaidot hyvin keskeisessä asemassa tulokkaan oppimisen kannalta. Työntekijän tukeminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä asioita, jotka auttavat myös hahmottamaan mahdollisia kehitystarpeita ja ongelmia mahdollisimman nopeasti. Palautteen antaminen säännöllisesti auttaa myös uutta

tulokasta hahmottamaan omaa tilannettaan ja työtehtäväänsä. (Messmer, 2004) Esimies vastaa pääasiassa perehdyttämisestä ja sen toteutumisesta. Tämän takia esimiehen aktiivinen rooli prosessissa on välttämätön perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Usein prosessissa on mukana myös muita tekijöitä, mutta silti esimies kantaa vastuun kokonaisuudesta. Jos esimies delegoi perehdyttämistä muille henkilöille, on oleellista, että perehdyttäjä on oikeanlainen uudelle työntekijälle. Esimiehen tulee varmistaa onnistunut perehdyttäjävaihtaminen, mikäli hän delegoi tehtäväänsä (Moisalo, 2011).

2. Perehdytysprosessi

Sanders ja Kleiner (2002) toteavat, että uuden työntekijän motivaatio on suurimmillaan juuri ennen työn aloittamista. Täten olisi hyvä, että uusi työnantaja lähestyisi uutta työntekijää jotenkin jo ennen töiden aloittamista. Jos esimies ottaa uuteen tulokkaaseen yhteyttä jo ennen työn alkamista, työntekijä tuntee hyvin suurella todennäköisyydellä itsensä tervetulleemmaksi uuteen työyhteisöön. Jonkinlaisella tervetuloon liittyvällä yhteydenotolla voidaan lisätä myös työntekijän ja työnantajan välistä yhteyttä heti alusta alkaen. Perehdyttämisprosessia tutkijat kuvaavat suurena projektina, joka vaatii aktiivista suunnittelua, kommunikaatiota ja riittävän suuria resursseja. Perehdyttämisprosessin sisältöä tulee jatkuvasti seurata, ja uuden työntekijän tulee olla prosessissa aktiivinen osapuoli myös palautteen antamisen muodossa. (Sanders & Kleiner 2002)

Österbergin (2005) mukaan uuden henkilön tulemisesta organisaatioon voi olla monenlaisia hyötyjä. Perehdyttämisprosessin kannalta näitä hyötyjä ei kuitenkaan saada irti, mikäli työntekijä ei tunne riittävästi organisaatorakennetta tai työnsä kannalta keskeisiä henkilöitä. Mikäli pohjatiedot ovat kunnossa ja työntekijä saa tarpeeksi tukea esimerkiksi työhön liittyvien papereiden täyttämiseen, on hyötynäkökohtien valjastaminen mahdollista. Uuden työntekijän tullessa organisaatioon, sillä hetkellä käytössä olevia toimenpiteitä saatetaan

kyseenalaistaa, ja ilmi saatetaan tuoda parempia vaihtoehtoja toteuttaa kyseinen asia. (Österberg 2005)

Mitä vähemmän uudella tulokkaalla on aiempaa työkokemusta, sitä vähemmän hän kohdistaa perehdytystä omien heikkouksiensa havainnoimiseen, ja sitä enemmän hän todennäköisesti kyseenalaistaa vallitsevia menetelmiä (Österberg 2005). Tämän työn keskittyessä uuteen noviisiin työntekijään on erittäin hyvä näkökulma ajatella, että uusi tulokas voi omilla näkemyksillään vaikuttaa positiivisesti prosessin kehittämiseen. Perehdytysprosessi on menetelmä, jonka kautta työntekijä tutustuu hänet palkanneeseen yritykseen (Skeats, 1991). Perehdytysprosessin kautta työntekijä oppii perehtymään työhönsä, työyhteisöönsä ja työpaikkaansa (Kauhanen, 2003). Jablinin (2001) mukaan erilaiset perehdytys suunnitelmat ja -ohjelmat avataan kirjallisuudessa siten, miten ne pitäisi hoitaa, mutta itse prosessin tehokkuudesta ei ole kovin paljon tietoa.

Perehdytykselle keskeinen tärkeä seikka uusien työntekijöiden tapauksessa on se, että perehdyttämisprosessi tulisi hoitaa kunkin työntekijän kohdalla aina samalla tavalla. Prosessin yhtenäisyys on keskeistä siksi, että uudet työntekijät tulevat erilaisista organisaatioista ja toimintaympäristöistä, eikä heillä ole valmiiksi minkäänlaista yhteistä toimintamallia, jonka avulla he työskentelevät. Mikäli yhteistä toimintalinjaa ei ole, ja jokainen työntekijä toimii samalla tavalla kuin aiemmassa työpaikassaan, aiheutuu työyhteisössä kulttuurien sekoittuessa turhaa sekavuutta, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003)

Työpaikan näkökulmasta erityisesti vastavalmistuneiden työntekijöiden perehdyttämis- ja kehittämisohjelmat tyypillisesti sekoittavat elementtejä sekä työssä tapahtuvista kokemuksista sekä muodollisesta oppimisesta. Näin nämä ohjelmat tarjoavat uudelle työntekijälle räätälöityä ja ammattitaitoista oppimista vastaamaan organisaation tarpeisiin ja vaatimukseen. (Hawse & Wood 2018) Perehdytykseen liittyvässä työnopastuksessa tärkeää on muodostaa uudelle työntekijälle työn sisäinen malli. Sisäinen malli muodostuu yrityksestä ja asiakkaista,

tuotteista ja palveluista, koko työyhteisön ja oman työn tavoitteista sekä omasta työstä osana kokonaisuutta. Sisäinen malli uudelle työntekijälle on hyvä muodostaa siksi, että hyvän sisäisen perusmallin omaavan työntekijän on helpompi siirtyä vaativampiin tehtäviin ja reagoida työelämän muutoksiin organisaatiossa. (Penttinen & Mäntynen 2009)

Harmonin (2011) mukaan perehdytysprosessin vastuu jakautuu esimiehen, työntekijän ja henkilöstöjohdon kesken. Hänen mukaansa tehokas perehdyttämisen prosessi vaatii lähimmältä esimieheltä aktiivista uuden työntekijän tilanteen seuraamista, kun tulokas integroituu organisaatioon. Onnistunut prosessi luo tulokkaalle varmuutta siitä, että hän selviytyy annetuista tehtävistä. (Harmon 2011) Laine (2010) korostaa, että uuden työntekijän perehdytys tapahtuu menetelmillä, joita organisaatio tukee tai siten, että työntekijä perehdyttää itse itsensä, jolloin vastuu prosessista siirtyy työntekijälle. Täysin työntekijän vastuulle jäävä perehdyttämisen prosessi ei ole kummankaan osapuolen kannalta erityisen toivottavaa, sillä uusi työntekijä ei tunne samalla tavalla vaikuttavansa organisaatioon ja sen prosesseihin. Jos työntekijä osallistuu alusta asti organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, on työntekijän mahdollista tuntea olonsa merkityksellisenä osana kokonaisuutta. (Laine, 2010; Harmon, 2011)

Ketolan (2010) mukaan hyvä perehdyttäminen vaatii huolellista valmistautumista. Perehdytyksen apuna voidaan käyttää organisaation toimintaan liittyvää aineistoa muita alakohtaisia aineistoja. Perehdyttämisen prosessi muuntuu hiljalleen oman työn ohessa toteutettavaksi, mutta ollakseen tehokasta, siinä tulee oltua jatkuvasti määriteltynä toimijat ja heidän vastuunsa. Perehdyttämisen prosessin kovin yksityiskohtainen kuvaus on hyvin haastavaa, ja tämän vuoksi joustavuus ja ”oman järjen käyttö” ovat oleellisia tekijöitä onnistuneen perehdyttämisen kannalta. (Ketola 2010)

Cable et al. (2013) painottavat perinteisten perehdytysprosessien ongelmia ja heikkouksia. He ovat sitä mieltä, että perinteistä ajatusta perehdytysprosessista

tulisi kyseenalaistaa ja muuttaa. Perehdyttämisprosessia tulisi ajatella kestäväällä tavalla, jolloin prosessin myötä tapahtuu kestävää kehitystä molemmille osapuolille. Uudenlainen perehdytysprosessi tulisi olla persoonallista identiteettiä korostava, joka rohkaisee uutta tulokasta tuomaan heti alusta alkaen omia näkökulmiaan rohkeasti esille. Kun työntekijä saa ilmaista itseään, hänen itsetuntonsa kasvaa, mikä vaikuttaa positiivisesti työntekijän suoritukseen. Jos organisaatio antaa yksilölle välineitä vaikuttaa omalla tavallaan yrityksen arvoihin, on sen tilanne stabiilimpi muutostilanteissa. (Cable et al. 2013)

Pääosin yrityksen perehdyttämisprosessi on jaettu kahteen erilaiseen osa-alueeseen (Sims 2002; Wanous 1992). Useissa yrityksissä ns. yleisperehdytys ja omiin varsinaisiin tehtäviin perehdyttäminen ovat erillisinä toimintoina (Ketola 2010). Nämä toiminnot ovat käytännön toteutuksen kannalta hyvin erilaisia, ja tämän uuden noviisin työntekijän tapauksessa keskiöön nousee nimenomaan yleisperehdytys ja sen prosessin muodostaminen ja yhtenäistäminen.

Ketola (2010) on tutkimuksensa perusteella mallintanut perehdyttämisprosessia. Hänen mukaansa perehdyttämisen ei tulisi olla ahdasmielisesti ohjattua, mutta silti olisi erittäin tärkeää, että perehdyttäminen nähtäisiin prosessina. Hyvä perehdyttämisprosessi pitää sisällään tavoitteellisuuden, suunnitelmallisuuden, vastuunjaon, vuorovaikutuksen, verkostoitumisen, kannustamisen ja seurannan. (Ketola 2010)

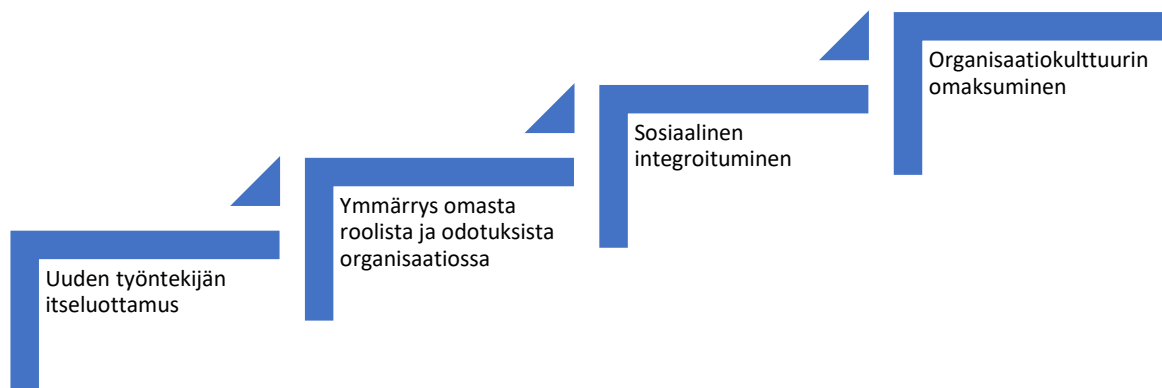
Modifioidussa perehdyttämissuunnitelmassaan, joka painottuu yleisperehdytykseen, Ketola (2010) jakaa perehdytyksen kahdeksaan osaan:

1. Yrityksen esittely: strategia ja tavoitteet, toiminta-ajatus, omistajat ja asiakkaat, organisaatio ja henkilöt
2. Työsopimus: tehtävä, sijainti, raportointi, työaika, lomat, palkka, edut, koeaika ja työhöntulotarkastus
3. Yrityksen toimintatavat: mitä henkilöltä odotetaan, henkilöstöpolitiikka, ulkoinen olemus, käytös, ylityö-, matkustus- ym. käytännöt, vaitiolovelvollisuus
4. Sosiaali- ym. tilat: tauko- ja tupakkatilat, työvaatteet ja yhteiset pelisäännöt, parkkipaikat jne.
5. Toiminta hätätilanteissa: ensiapu, hälytykset, poistuminen
6. Työterveydenhuolto: toimintatavat, yhteyshenkilöt, sairaspöissaolot, tapaturmat
7. Työsuojelu- ja luottamushenkilöorganisaatio: työsuojelupäällikkö ja -valtuutetut, luottamushenkilöt, työsuojeluorganisaatio ja toiminta, parannusehdotusten käsittely
8. Muut palvelut: harrastus- ja virkistysmahdollisuudet, puhelimen ja tietotekniikan käyttö

Taulukko 1. (Ketola, 2010)

Tämän mallin osa-alueet kiteyttävät hyvin käytännön toimet, joita yrityksen on otettava huomioon uuden työntekijän kohdalla tämän saapuessa yritykseen.

Bauer (2010) puolestaan on määritellyt onnistuneelle perehdytysprosessille neljä eri tasoa, jotka organisaation näkökulmasta auttavat organisaatiota hahmottamaan, onko perehdytysprosessi onnistunut, ja kuinka hyvin (Kuvio 3). Ensimmäinen onnistumista mittaava taso on uuden työntekijän itseluottamus. Itseluottamuksen myötä uuden tulokkaan motivaatio kasvaa ja sen myötä tehtävissä onnistumisen todennäköisyys kasvaa. Toinen mitattava taso on uuden tulokkaan ymmärrys hänen roolistaan organisaatiossa, mikä pitää sisällään myös työntekijään kohdistuvat odotukset. Jos odotukset ovat epäselviä, työsuoritus on huonompi. Kolmas taso on sosiaalinen integroituminen, jolla tarkoitetaan sitä, että uusi tulokas tekee työtään siten, että kokee olevansa organisaation täysipainoinen jäsen. Neljäntenä tasona toimii organisaation kulttuurin osaaminen, jonka täytyessä uusi työntekijä on omaksunut organisaation arvot ja päämäärät. (Bauer 2010)



Kuvio 3. Onnistuneen perehdytysprosessin mittarit (Bauer, 2010)

3. Organisaatioon liittyminen ja sosiaalistuminen

Tämän työn painopiste keskittyy organisaation näkökulmaan, ja tätä kulmaa katsoessa perehdyttäminen kytkeytyy vahvasti organisaatioon liittymiseen. Uuden työntekijän liittymistä organisaatioon on kuvattu neljällä eri käsitteellä: sosiaalistuminen, identifioituminen, yksilöllistyminen ja assimilaatio (Mignerey et al. 1995) Sosiaalistuminen viittaa siihen, miten uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen, ja tarkemmin oikeastaan kyse on siitä, miten organisaatio pyrkii muokkaamaan tulokasta. Toki uuden työntekijän omalla avoimuudella ja asenteella on vaikutusta hänen sosiaalistumiseensa, mutta usein sosiaalistuminen on prosessi, joka lähtee liikkeelle yksipuolisena organisaation puolesta (Sivunen 2007).

Identifioitumisella viitataan identiteettejä tuottavaan toimintaan, jossa uusi työntekijä tulee yhdeksi osaksi jotain suurempaa kokonaisuutta. Identifioitumista ylläpidetään sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla, ja oikeastaan identifioitumisen ja sosiaalistumisen erot ovat organisaation näkökulmassa ja yksilön näkökulmassa: sosiaalistuminen keskittyy enemmän yksilön organisaationaliseen rooliin, kun identifioituminen korostaa yksilöä ja hänen identiteettiään. (Scott & Stephens 2009) Yksilöllistyminen viittaa uuden työntekijän omiin henkilökohtaisiin pyrkimyksiin muuttaa organisaatio ja sen ympäristö sellaiseksi, että hänen omien tarkoitusperiensä ja päämääriensä toteuttaminen muodostuu paremmin toteutettavaksi. Yksilöllistymisen avulla tapahtuva ympäristön muokkaaminen kertoo, että työntekijä nostaa esille tarvettaan toteuttaa omia arvojaan ja ajatuksiaan (Jablin 1986).

Assimilaatiolla tarkoitetaan samankaltaistumista. Assimilaatio on sosiaalistumisen ja yksilöllistymisen sekoitus, tai oikeastaan pitää sisällään molemmat. Assimilaatio tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja tässä työntekijä pyrkii itse muuttamaan organisaatiota samalla kun organisaatio pyrkii muuttamaan työntekijää. (Mignerey et al. 1995) Jos ajatellaan näitä edellä mainittuja käsitteitä ja organisaatioon liittymistä, on näillä käsitteillä erilaiset katsantokannat. Assimilaatio korostaa vuorovaikutusta, sosiaalistuminen organisaatiota, yksilöllistyminen ja

identifioituminen yksilöä. Tässä työssä keskeinen huomio keskittyy organisaation näkökulmaan uuden työntekijän suhteen, joten voidaan todeta, että tämän työn kannalta sosiaalistuminen on perehdyttämisen ja organisaatioon liittymisen kannalta tärkein käsite, ja tätä käsitettä avataan tarkemmin seuraavassa.

Ammatillinen sosiaalistuminen on ammatillisen roolin oppimisprosessi ja orastavan ammatillisen kulttuurin jäseneksi tulemista (Melrose et al. 2012). Se kytkee yksilön maailmankuvan ammatilliseen tuntemukseen ja aistimukseen omasta itsestä sekä tarkoittaa myös tietämystä, taitoja ja kykyjä, jotka sallivat yksilön tulemisen ammatilliseksi jäseneksi (Hawse & Wood 2018). Reid et al. (2011) perustelee, että siirtyminen opiskelijasta kohti ammattilaista antaa itsessään mahdollisuuden tutkia ammatillisen diskurssin, orastavan tiedon ja ammatillisten kykyjen vuorovaikutusta ja vaikutusta ammatillisen identiteetin kehittymiseen. Scanlonin (2011) mukaan matka ammattilaisuuteen on luonteeltaan iteratiivinen muoto ammatilliselle identiteetille tai jatkuvaa ammattilaiseksi tulemista, samalla kun yksilö muokkaa, muovaa ja määrittää omaa ammatillista minäänsä. Xun (2007) mukaan sosiaalistumisessa on kyse uuden työntekijän sopeutumisesta ja mukautumisesta yrityksen tarpeisiin ja vaatimuksiin. Allen (2004) näkee sosiaalistumisen päällimmäisen tarkoituksen olevan auttaa uutta työntekijää luomaan suhteita organisaation sisällä. Tämä näkökulma kytkee sosiaalistumisen perehdyttämiseen, ja luo näiden tapahtumien välille selkeän yhteyden.

Van Maanen ja Schein (1977) ottavat jo varhaisessa teoksessaan kantaa sosiaalistumiseen ja sen määrittelyyn. Heidän mukaansa työorganisaatiot tarjoavat yksilölle paljon enemmän kuin pelkän työn. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään laajan joukon pitkäkestoisia sääntöjä, erityisen kielen ja ideologian, jotka auttavat työntekijää päivittäisten kokemusten, jaettujen standardien ja rituaalien avulla toimimaan organisaationalisessa ympäristössä. Tämän työn näkökulmasta Van Maanen ja Schein (1977) puhuvat, että uusi työntekijä tai organisaation jäsen mahdollistaa muutospotentiaalin. Uusi työntekijä kyseenalaistaa vanhoja oletuksia, laiminlyö organisaatiossa syntyneitä tiettyjä henkilöitä hyödyttäviä

suhteita kyseenalaistaen auktoriteetteja ja tuo oman taustansa ja arvomaailmansa mukaan organisaationaliseen keskusteluun. (Van Maanen & Schein 1977)

Van Maanen ja Schein (1977) ovat listanneet kuusi sosiaalistumisprosessin dimensiota, joita kutsutaan myös sosiaalistumisen taktiikoiksi. Nämä ovat:

Kollektiivinen	vs	Yksilöllinen
Muodollinen	vs	Epämuodollinen
Vaiheittainen	vs	Satunnainen
Kiinteä	vs	Vaihteleva
Sarjamuotoinen	vs	Erottava
Vahvistava	vs	Hajottava

Taulukko 2. (Mukaellen Van Maanen & Schein 1977)

Kollektiivinen sosiaalistuminen viittaa siihen, että yritykseen tulee joukko rekrytoituja tulokkaita, jotka laitetaan samanlaiseen perehdytykseen käymään samat kokemukset läpi. Tästä esimerkkinä toimivat vaikka myyjien yhteiskoulutus työn alkuvaiheessa, tai armeijan joukkojen koulutus sotilastehtäviin. Sitä vastoin yksilöllinen sosiaalistuminen tarkoittaa sitä, että kukin tulokas laitetaan perehdytykseen, joka on jollain lailla uniikki kokemusten kokonaisuus. Monet trainee-ohjelmat toimivat tästä hyvänä esimerkkinä. Kollektiivisessä sosiaalistumisessa on se etu, että vastavalmistuneet uudet työntekijät oppivat usein toisiltaan paremmin kuin laitokselta. Yksilöllinen sosiaalistuminen sen sijaan kytketään usein monimutkaisiin rooleihin, joissa vaaditaan suurta yksilön muutosta. (Van Maanen & Schein 1977)

Muodollisessa sosiaalistumisessa uuden tulokkaan sosiaalistumisprosessi on enemmän tai vähemmän eroteltu tavallisen organisaation jäsenen sosiaalistumiskokemuksesta, mikä tarkoittaa sitä, että sosiaalistuminen on

organisaation puolelta jollain tavalla räätälöityä. Epämuodollisessa sosiaalistumisessa ei sen sijaan yritetä millään tavalla erottaa uuden työntekijän sosiaalistumista muiden organisaation jäsenten kokemuksista. Muodollinen sosiaalistuminen on omimmillaan tilanteeseen, jossa uusi työtehtävä vaatii erityisen tarkkaa ja yksityiskohtaista valmistautumista. Usein tämän kaltaisiin tehtäviin liittyy myös tiukka protokolla. Epämuodolliset sosiaalistumisprosessit toimivat taas paremmin tehtävissä, joihin ei vaadita niin yksityiskohtaista valmistautumista, vaan joissa yksilö oppii työtä tehdessään. (Van Maanen & Schein 1977)

Vaiheittaiset askeleet sosiaalistumisessa viittaavat siihen, että uutta työntekijää varten on laadittu ikään kuin tietyt portaat, joita pitkin työntekijä kapuaa kohti vaadittua roolia. Satunnaiset askeleet tarkoittavat sitä, että kohti ammattitaitoista roolia ei ole ennalta määritelty etenemismallia, tai että kyseinen malli on alati muuttuva. Jos ajatellaan esimerkiksi erikoistuvaa lääkäriä, on hänen sosiaalistumisessaan selkeät etenemisaskeleet ja -käytännöt. Taasen matalan hierarkian organisaatioissa, jossa on vähemmän yksilöiden välisiä rajoja, sosiaalistuminen toimii usein satunnaisesti. Esimerkiksi start-up -yrityksessä, joka hakee paikkaansa vallitsevassa markkinassa, sosiaalistuminen on muuttuvan ympäristön vuoksi hyvin epäformaalia. (Van Maanen & Schein 1977)

Kiinteä sosiaalistumisprosessi tarjoaa uudelle työntekijälle selkeän kalenterin ja aikataulun, jonka mukaan työntekijän sosiaalistumisprosessi etenee. Vaihteleva sosiaalistuminen tapahtuu ilman selkeää aikataulua tai suunnitelmaa. Yleensä urapolut ja urasuunnitelmat ovat aina jollain lailla enemmän tai vähemmän kiinteitä. Sen sijaan monissa mobiileissa bisnesorganisaatioissa sosiaalistuminen on vaihtelevaa, koska esimerkiksi taloudelliset suhdanteet, osakemarkkinat ja kilpailutilanne määrittävät yksilön etenemistä ylemmäs organisaatioissa. (Van Maanen & Schein)

Sarjamuotoinen sosiaalistuminen tapahtuu usein siten, että joku vanhempi työntekijä asettuu roolimalliksi uudelle työntekijälle, mikä tarkoittaa sitä, että uusi

työntekijä ikään kuin näkee oman tulevaisuutensa ottamalla oppia roolimallistaan. Erottava sosiaalistuminen tapahtuu silloin, kun uusi työntekijä ei seuraa edeltäjänsä jalanjälkiä, ja kun sosiaalistumisprosessissa ei ole ketään roolimallia, jolta ottaa esimerkkiä. Sarjamuotoinen sosiaalistuminen ilmenee silloin, kun organisaatiolla on selkeä rakenne ja tehtävät. Organisaation ollessa muutostilassa tai hakemassa omaa identiteettiään, tapahtuu erottavaa sosiaalistumista rakenteiden muuttuessa. (Van Maanen & Schein 1977)

Vahvistava sosiaalistumisprosessi tukee uuden työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja ottaa vastaan työntekijän sellaisena kuin hän on. Hajottava sosiaalistuminen pyrkii repimään ja riisumaan pois yksilön luonteenpiirteet. Hajottavaa sosiaalistumista tapahtuu matalan statuksen ja matalan palkan aloilla, joissa työntekijä tekee työtään, koska on pakko. Vahvistava sosiaalistuminen ei halua muuttaa työntekijää, vaan haluaa hyötyä yksilöstä ja tämän vahvuuksista. (Van Maanen & Schein 1977) Batistic (2018) yhdistää Van Maanenin ja Scheinin (1977) sosiaalistumisen dimensiot henkilöstöjohtamisen järjestelmiin. Batisticin (2018) mukaan sosiaalistumisen dimensiot ovat todellisuudessa hyvin paljon sidoksissa henkilöstöjohtamisen järjestelmiin. Uusi työntekijä voi olla osana erilaisia hr-systeemejä ja hyötyä jatkuvasti eri sosiaalistumisen dimensioista (Batistic 2018).

Kun organisaatiossa valitaan valikoimaa tai kombinaatioita sosiaalistumisen dimensioille uutta tulokasta varten, tulee Kleinin ja Polinin (2012) mukaan ottaa huomioon kolme tärkeää askelta. Ensinnä, organisaation tulee ajatella, kuinka se informoi uusia työntekijöitä. Tässä voidaan esimerkiksi käyttää hyväksi yrityksen yhteistä intraa tai mentorointia. Informaatiokanavan valinta on oleellisessa osassa uuden työntekijän stressin ja epävarmuuden vähentämisessä. (Klein & Polin 2012) Toinen tärkeä askel on tervetuloaktiviteetit, joita ovat esimerkiksi muodolliset ja epämuodolliset tapaamiset. Näiden tapaamisten myötä uusi työntekijä voi verkostoitua ja rakentaa suhteita ja hänelle voidaan tarjota emotionaalista tukea työn alkuvaiheessa. Kolmantena askeleena toimii opastusaktiviteetit, jotka tarjoavat työntekijälle niitä resursseja, joita työntekijä tulee päivittäin työssään käyttämään.

Nämä ovat esimerkiksi erilaisia harjoittelun muotoja, joita perinteiset henkilöstöjohtamisen aktiviteetit ovat tukemassa. (Klein & Polin 2012)

Baker and Ellis (2018) näkevät tutkimuksessaan, että sosiaalistuminen on väline, jonka kautta välittyy organisaatiokulttuuria ja tiedon jakamista. Heidän mielestään organisaatiossa tulisi välttää liian kilpailullista asennetta, koska tällöin sosiaalistumisen kautta ei haluta jakaa niin paljon tietoa, mikä on huono asia uuden työntekijän kannalta. Myös hierarkkinen organisaatiokulttuuri on omiaan vähentämään tiedonjakoa. Organisaatiossa tulisi sosiaalistumisen näkökulmasta rakentaa kehittävää organisaatiokulttuuria, jonka tavoite on kokonaisvaltaisesti lisätä kaikkien tietotaitoa. (Baker & Ellis 2018)

Jones (1986) jakaa karrikoidusti ja kärjistetysti tiettyjen sosiaalistumisen dimensioiden yhdistelmät kahteen osaan. Hän puhuu institutionaalisesta ja individualistisesta sosiaalistumisesta. Institutionaalinen sosiaalistuminen pitää sisällään kollektiivisen, muodollisen, sarjamuotoisen, vaiheittaisen, kiinteän ja vahvistavan taktiikan sosiaalistumiseen. Individualistisessa näkökulmassa esillä ovat yksilöllinen, epämuodollinen, satunnainen, vaihteleva, erottava ja hajottava taktiikka. (Jones 1986) Tämän työn keskiössä on yrityksen näkökulma perehdytysprosessiin, ja siinä mielessä työn painopiste on enemmän institutionaaliseen sosiaalistumiseen viittaavissa dimensioissa, muttei täysin.

Jokisaari ja Vuori (2018) tutkivat uuden työntekijän sosiaalistumista esimiehen näkökulmasta. He korostavat esimiehen puolelta tulevaa organisaationalista tukea ja vuorovaikutussuhteen laatua uuden työntekijän kanssa. Heidän tutkimuksensa mukaan työnantaja ja esimies ovat sosiaalistumisen kannalta erittäin keskeisessä roolissa, ja tutkimuksen pääimplikaatio on se, että delegoimalla voidaan parantaa uuden työntekijän sosiaalistumista organisaatiossa. Ensinnä, delegoinnin seurauksena työntekijän oma rooli selkiytyy paremmin. Sen lisäksi tulokas oppii delegoimisen kautta enemmän organisaatiosta, ja kun hän oppii organisaatiosta,

osaaminen kasvaa, jolla on positiiviset vaikutukset uuden työntekijän työtyytyväisyyteen. (Jokisaari & Vuori 2018)

Tässä työssä keskitytään uuden noviisin työntekijän perehdyttämiseen, ja tästä näkökulmasta kollektiivinen sosiaalistuminen nousee tärkeään rooliin. Myös perehdytysprosessin yhtenäistymisen kannalta kollektiivinen sosiaalistuminen on toimiva taktiikka, koska uusille työntekijöille toteutetaan samankaltaiset perehdytykset, ja tällöin he voivat oppia toisiltaan. Lähtökohtaisesti myös epämuodollinen sosiaalistuminen on hyvä käytäntö uusien noviisien työntekijöiden kohdalla, joiden tehtävä ei ole erittäin vaativa ja monimutkainen.

Organisaatiossa, jossa on selkeät toimintatavat, olisi uusia työntekijöitä hyvä sosiaalistaa vaiheittain, jotta uusille tulokkaille urapolku ja tulevaisuus hahmottuvat helpommin. Tämä helpottaa noviisia työntekijää tuomalla turvallisuuden tunnetta ja vähentämällä epävarmuutta. Tätä epävarmuutta vähentää myös sosiaalistumisen kiinteys. Jos uuden työntekijän tiedossa on selkeät aikataulut ja tavoitteet, on organisaation jäseneksi liittyminen helpompaa. Tämä tutkimus keskittyy asiantuntijaorganisaatiokontekstiin, jossa työntekijän henkilökohtaista osaamista vaaditaan enemmän tai vähemmän. Tämän vuoksi hajottava sosiaalistuminen, jossa pyritään kitkemään yksilön asiantuntevuus ja luonteenpiirteet pois, ei ole toimiva ratkaisu työntekijän omaksumisen ja yrityksen hyödyn kannalta. Uuden noviisin työntekijän kannalta myös helpompaa olisi, jos työyhteisössä olisi joku roolimalli, jolta ottaa esimerkkiä. Tuoreen tulokkaan on vaikeampaa sopeutua, jos hänellä ei ole selkeää rakennetta tai mallia, kuinka edetä työssään.

4. Tutkimusmetodologia ja kohdeyrityksen taustaa

Tässä työssä ei kerrota kohdeyrityksen nimeä, ja yrityksen ja organisaation taustaa avataan työssä sen verran rajallisesti, ettei kohdeorganisaatio ole työn perusteella tunnistettavissa. Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaatiota ja sen nykytilaa työn rajoitteiden asettamien vaatimusten mukaisesti. Taustat perustuvat yrityksen verkkosivuihin, yrityksen edustajan kanssa tehtyyn haastatteluun sekä perehdytyspakettiin, joka on yritykselle laadittu.

Kohdeyritys on suomalainen finanssialan toimija, joka työllistää satoja henkilöitä. Yritys pyrkii olemaan vastuullinen työnantaja ja työyhteisö. Yrityksen mukaan menestyvä liiketoiminta vaatii tuekseen osaavan ja sitoutuneen henkilöstön. Yrityksessä on hyvät urakehitysmahdollisuudet erilaisissa tehtävissä laajalla toimintasäteellä, ja työtehtävät ovat laajoja ja sisällöltään vaihtelevia. Organisaatio on matalahierarkkinen ja joustava, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä pääsee osaltaan vaikuttamaan yrityksen kehitykseen ja toimintamalleihin. Yritys korostaa työntekijän asenteen ja yhteistyökyvyn merkitystä yhteishengen vaatimuksena.

Kohdeorganisaation toiminnan tarkoituksena on olla asiakaslähtöinen ja pitää asiakastyytyväisyys korkeana. Täten yritys pyrkii luomaan asiakkailleen arvoa ja reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja niiden muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Yrityksessä keskiössä on asiakkaalle arvoa tuottavat palvelut sekä fyysisissä että digitaalisissa palveluissa. Yritys painottaa palvelua ja niiden sujuvuutta suurena tekijänä kilpailussa. Kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilanteessa uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa lähin esimies, ja vastuu perehdyttämisestä on konttorinjohtajalla. Organisaation henkilöstöjohtamisen resurssit ovat rajalliset, ja organisaation suurena haasteena perehdytyksen kannalta on se, että organisaatiolta puuttuu selkeä sapluuna, jonka mukaan kaikkien tulisi toimia. Tämän seurauksena perehdytykseen käytettävät menetelmät ja tavat ovat kirjavia. Haasteena on myös konttorit, joissa ei ole ennestään jotain vanhaa toimijaa, joka voisi perehdyttää uuden työntekijän.

Konttorinjohtajat hyödyntävät liiketoiminnan tukea perehdytyksessä, mutta resurssien ja ajan vuoksi liiketoiminnan tuen käyttö perehdytyksen tukena ei ole pitkällä aikatahtaimella kestävä ja kannattava ratkaisu. Ainakaan toistaiseksi yhtiöllä ei ole resursseja perehdyttää kaikkia työntekijöitään samassa paikassa. Organisaatiolta puuttuu perehdytyksestä tietynlainen ehdottomuus, mikä tarkoittaa sitä, että asiat tehdään paikoin ”vähän sinnepäin”. Yrityksessä on joitain kiveen hakattuja periaatteita suhteessa uusiin työntekijöihin. Uuden työntekijän tulee lukea ja allekirjoittaa tietyt ohjeet luetuksi työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Näihin kuuluvat kassatyöaseman ohjeet, sähköpostin käyttösäännöt ja tietoverkon käyttöohjeet. Tämä on yrityksessä hyvin kontrolloitu vaihe. Pääosin nämä toiminnot ovat lakisääteisiä työsopimuksen allekirjoittamiseen sidottuja tekijöitä, minkä vuoksi nämä ovat osana prosessia.

Yrityksen perehdyttämisen osalta niin kutsutut lakisääteiset tai byrokraattiset velvollisuudet uuden työntekijän perehdyttämisen suhteen ovat melko hyvät, mutta organisaatiossa tulisi korostaa enemmän työntekijän sitouttamista ja osaamisen hallintaa. Uusille työntekijöille on verkkokursseja, joiden aiheena ovat rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisen käytänteet, asiakkaan tunteminen, pankkiturvallisuus, uhkaavat asiakastilanteet, toiminta ryöstötilanteissa, tietosuoja asiakaspalvelussa finanssialalla, huijaukset ja petosyritykset ja tietoturva tutuksi. Verkkokursseihin liittyvät tekijät ilmaisevat selkeästi jatkumoa sille, että ikään kuin muodolliset seikat perehdyttämisessä ovat ihan hyvällä mallilla.

Perehdytystä tehdään organisaatiossa pitkälti historian mukaan, eli se, miten on aiemmin toimittu, määrittää paljon toiminnan nykytilaa. Tämän seurauksena eri yksiköissä on erilaisia toimintatapoja. Systemaattisena käytäntönä organisaatiossa on se, että konttorinjohtaja käy pääkonttorilla perehdytettävänä, ja jokainen oman liiketoiminta-alueensa vastaava perehdyttää konttorinjohtajaa oman vastualueensa mukaisesti. Tämän lisäksi yrityksellä on intra, jossa on konttorinjohtajille perusteet siitä, mitä yhteydessä resursseihin sopivimmin

tapahtuu. Tämä sisältää työsopimuksen liitteet, henkilötietolomakkeet, hyvämaineisuusvakuutukset ynnä muuta.

Kohdeyritykselle on laadittu perehdytyspaketti, joka on noin viidentoista sivun mittainen tiedosto. Aukkona organisaation perehdyttämisen nykytilanteessa on tietämättömyys siitä, käytetäänkö pakettia kentällä vai ei. Organisaation edustajan mukaan paketti ei ole myöskään lukijalleen erityisen antoisa. Perehdytyspaketin ajatuksena on ollut se, että sinne ei laiteta tietoja, joita pitää päivittää, vaan paketissa sitten viitataan muihin lähteisiin. Organisaation liiketoiminnan tuen mukaan uusilla työntekijöillä on todella hatara pohja ja he kysyvät todella helppoja kysymyksiä. Tämä viittaa siihen, että perehdytyspaketti ei ole tehokkaassa käytössä.

Tämä tutkimus on case-tutkimus. Tutkimusaineisto kerätään kohdeyrityksestä, jota ei mainita tässä työssä nimellä. Yritys on suomalainen finanssialan organisaatio. Aineisto kerätään kvalitatiivisesti haastattelututkimuksella. Keräämismenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Syynä tähän on tarve kysyä eri ihmisiltä hieman eri asioita. Myös ajatuksena työssä on antaa haastateltaville vapauksia puhua vapaasti teemasta ja alateemoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Ennen varsinaisia haastatteluja tullaan käymään keskustelu kohdeorganisaation kanssa organisaation nykytilasta, jonka perusteella muodostetaan relevantit kysymykset haastatteluja varten. Tavoitteena on kerätä konttoreiden esimiehiltä viisi haastattelua, joiden perusteella tarkoitus on muodostaa kokonaiskuva siitä, mikä yrityksen perehdyttämisprosessissa toimii ja mikä ei, ja yhdistettynä tieteelliseen kirjallisuuteen muodostaa tästä uusien työntekijöiden perehdyttämismalli.

Tutkimuskysymykset ovat sidottu kohdeyrityksestä saatavan materiaalin lisäksi tieteelliseen kontekstiin olemassa olevia teorioita hyväksikäyttäen. Tutkimusmenetelmän valinta on oikeudellinen siten, että kvalitatiivisella tutkimuksella päästään sellaisiin monimutkaisiin sosiaalisiin prosesseihin käsiksi, joihin kvantitatiivinen tutkimus ei yllä (Eisenhardt & Grabner 2007). Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa keskiössä ovat näkökulmat, joita on vaikea määrittää määrällisesti (Hirsjärvi et al. 2009). Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on se, että se luo ymmärrettävyyttä ja selitettävyyttä prosesseille, joissa pyritään luomaan merkityksiä (Tavory & Timmermans 2014). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on laaja kuvailtavuus ja runsas kvalitatiivinen data, joka kuvaa todellisuuden sosiaalista konstruktia (Eisenhardt & Grabner 2007)

4.1. Tutkimusmenetelmä

Eila Järvenpää (2006, silloinen Helsingin TKK) määrittelee laadullista tutkimusta etenkin siten, että toimijan näkökulma on erittäin keskeinen. Laadullisen tutkimuksen on tarkoitus ymmärtää ilmiötä subjektin eli aktorin näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimusprosessiin, eikä ole vain ulkopuolinen tarkkailija, joka objektiivisesti mittaa tuloksia. (Järvenpää 2006) Grönfors ja Vilka (2011) erottavat laadulliset tutkimusmenetelmät ”pehmeinä” menetelminä ”kovista” tilastollisista tutkimusmenetelmistä. Heidän mukaansa kuitenkin kyseisen nimityksen käyttäminen ei suositella, koska yleisesti ajatellaan, että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät olisivat vähemmän tieteellisiä kuin kvantitatiiviset menetelmät. Grönforsin ja Vilkan (2011) mukaan ero kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien osalta on lähinnä tavoissa, joilla niiden tieteellinen selitysvaikutus osoitetaan. Heidän mukaansa tutkimus on tieteellistä, kun se kertoo, mistä sanoo.

Tuomi ja Sarajärvi (2017) kuvaavat laadullisen tutkimuksen peruskysymykseksi sitä, tarvitaanko tutkimuksessa teoriaa, ja että edustaako laadullinen tutkimus teoreettista vai empiiristä analyysiä. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan ehdottomasti. Molemmat tutkimustyytit, teoreettinen ja empiirinen, voivat tutkia samaa ilmiötä. Eroavaisuutena näissä on ilmiön tarkastelun näkökulma. Tämä voidaan kuvata havaintoaineiston ja argumentaation välisenä erona. (Tuomi & Sarajärvi 2017) Laadullisessa tutkimuksessa saatua aineistoa tulee tulkita mahdollisimman tarkasti, mikä luo tehtävän haasteelliseksi tutkijan kannalta. Teorian pohjalta muodostuva

empirian syvä tulkinta ja sitä kautta syntyvä uusi tieto on tutkimuksen keskiössä. Ennakkoon muodostuneet oletukset ja oletamat tulee jättää pois. Aineiston laajuus ei ole keskeisin osa tutkimusta, vaan tutkimuksen tulisi fokuoittaa mahdollisimman tarkkoihin tulkintoihin aineistosta, ja niiden tutkimiseen (Syrjäläinen et al. 2007).

Case-tutkimuksessa huomio kiinnittyy prosessin toteuttajaan. Yksittäinen case-tutkimus ei pyri luomaan universaaleja ja yleistettäviä tuloksia, vaan tutkimuksen tarkoituksena on ennemminkin luoda syvempää ymmärrystä case-yrityksen tilannetta kohtaan. (Yin 2008) Case-tutkimus on silloin sopivin, kun tutkimus on ”vahva tapa oppia muutosprosessista, mikä sallii kontekstuaalisten tekijöiden ja prosessielementtien tutkimisen tosielämän tilanteessa” (Halinen & Törnroos 2005). Akateemista tutkimusta voidaan arvioida monilla eri tavoilla, joista tunnetuimmat ovat luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyys. Nämä arviointiperusteet kuitenkin sopivat paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka painottaa objektiivisuutta ja tarkkuutta (Miles & Huberman 1994). Laadullisen tutkimuksen arviointiin sen sijaan sopivat paremmin määritelmät uskottavuus, siirrettävyys, käyttövarmuus, vahvistettavuus ja sovellettavuus (Lincoln & Guba 1985).

4.2. Aineiston kerääminen

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena, ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelukysymykset tehtiin teorian ja kohdeyrityksen nykytilanteen perusteella. Organisaation nykytilanteen kartoittamista varten käytiin vapaamuotoinen keskustelu yrityksen edustajan kanssa, ja käytettiin hyväksi yrityksen verkkosivuja sekä yrityksen olemassa olevaa perehdytyspakettia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on tehokas perehdytysprosessi organisaation näkökulmasta. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin löytämään niitä asioita, jotka toimivat kohdeorganisaatiossa ja niitä, jotka eivät toimi. Näiden tekijöiden perusteella ja vastauksia analysoimalla pyrittiin löytämään organisaation kannalta tärkeitä osia, jotka muodostavat prosessin.

Haastattelut käytiin puhelimitse ja tallennettiin tietokoneelle. Haastattelujen kesto oli noin puoli tuntia per haastattelu, ja haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin. Haastatteluissa oli 11 kysymystä, joista viisi liittyi perehdyttämiseen, neljä perehdytysprosessiin ja kaksi hieman laajemmin organisaatioon liittymisen kontekstiin. Tämä aineisto toimi teoriaosuuden ja taustatietojen ohella tutkimuksen punaisena lankana. Haastateltavana oli organisaation konttorinjohtajia eri puolilta Suomea.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetti tulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa tasoa, miten tutkimus pystyy noudattamaan haluttavan ominaisuuden mittaamista halutulla tavalla. Reliabiliteetti eli toistettavuus tarkoittaa sitä, että usea eri tutkija tulee päätymään samaan tulokseen tutkiessa samaa asiaa. Jos tutkimuksessa on korkea validiteetti, on tutkimuksessa tutkittu juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Korkea reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella tai sen mittauksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Järvenpää 2006)

Tämä tutkimus on case-tutkimus, ja se vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tämän case-tutkimuksen aineisto on kerätty yksittäisestä yrityksestä, joten näkökulma on siinä mielessä subjektiivinen, että se vaikuttaa pätevyyteen luoda universaaleja tutkimustuloksia. Toisaalta, tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa positiivisesti se, että avointen kysymysten myötä haastateltavalle annettiin mahdollisuus vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti ohjaamatta liikaa haastateltavaa mihinkään suuntaan. Tutkimuksen toistettavuuteen case-tutkimustapauksen lisäksi vaikuttaa myös se, että tutkimuksessa haastateltiin viittä konttorinjohtajaa neljästäkymmenestä. Tutkimuksessa tuli esille erittäin tärkeitä asioita useammalta haastateltavalta, mutta tutkimusta tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että tutkimusotanta kattaa vain kahdeksasosan kohdeorganisaation konttorinjohtajista.

Kvalitatiivinen tutkimus on siinä mielessä hyvin luotettava, että se tarjoaa mahdollisuuden syvempään tulkintaan aiheesta. Ymmärrys tutkittavasta aiheesta laajentuu, koska vastausten kirjo on monipuolisempi. Tästä näkökulmasta itse painottaisin luotettavuuden osalta sitä, että tutkimuksen validiteetti on monipuolisten ja totuudenmukaisten vastausten myötä hyvä, mutta reliabiliteetin osalta asiaan vaikuttaa se, että tutkimus on case-tutkimus ja kyseessä on vain yhdestä yksittäisestä yrityksestä kerätty aineisto.

5. Tutkimuksen tulokset

Tulokset kerättiin viiden haastattelun perusteella. Haastatteluissa ilmeni monia yhteneviä ja monia toisistaan poikkeavia asioita. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joihin he saivat vastata vapaasti. Vastauksissa tuli yhteisesti ilmi se, että toimialalle uuden työntekijän suhteen otetaan alussa enemmän asioita huomioon, kuin henkilön kanssa, joka on jo toiminut finanssialalla. Vaikka työntekijä olisi yritykselle uusi, ei hänen kanssaan tarvitse käydä tiettyjä toimialan lainalaisuuksia läpi, jos aiempaa työkokemusta toimialalta löytyy. Tässä luvussa avataan tutkimuksesta saatuja vastauksia yksityiskohtaisemmin.

5.1. Uuden työntekijän perehdytys yrityksessä

Uutta työntekijää perehdytetään yrityksessä yhteisten perehdytysmateriaalien ja verkkokoulutusten avulla. Tämän ohella uudelle työntekijälle nimetään konttorista joku kokeneempi henkilö, joka kantaa päävastuun perehdyttämisestä. Alussa seurataan kokeneemman henkilön tekemistä ja sitä kautta siirrytään pikkuhiljaa tekemään asioita itse. Alussa pyritään kertomaan mitä kohdeyritys on, ja mitä työntekijältä odotetaan, ja sitten seuraavat askelmerkit riippuvat pitkälti työntekijän omasta lähtötilanteesta toimialaa kohtaan. Jos työntekijä on uusi toimialalla, käydään hänen kanssaan läpi alusta asti salassapitovelvollisuus, pankkisalaisuus ynnä muu perustavanlaatuinen tieto, jota toimialalla tarvitaan.

Jos työntekijä on toiminut aiemmin pankkialalla, kerrotaan kohdeyrityksen tuotteet, ja vaikka ne olisivat pääosin samoja kuin muilla alan toimijoilla, kerrotaan uudelle työntekijälle yrityksen näkökulma ja suhtautuminen tuotteisiin. Muutenkin perehdyttämisen alkuvaiheessa työntekijälle pyritään kertomaan kohdeyrityksen arvot ja palvelulupaus, ja sen toteuttamisen tärkeys. Perusasioiden läpikäymisen jälkeen tärkeää on asiakaskohtaamisen harjoittelu, ja tässä uusi työntekijän on usein kokeneemman henkilön kanssa mukana tapaamisissa. Kaikissa konttoreissa ei toimita aivan samalla tavalla, ja perehdyttämisen yhtenäistämisen tarpeet tulee sitä kautta melko nopeasti ilmi. Kuitenkin yhteistä haastateltujen konttorinjohtajien ja palvelupäälliköiden kanssa on se, että useimmiten uusi työntekijä oppii ensin katsomalla kokeneemman työntekijän toimia, jonka jälkeen alkaa tekemään itse kokeneemman henkilön valvonnan alaisena. Tämä tapahtuu usein ensin kassalla, josta sitten siirrytään myöhemmin asiakastapaamisiin.

5.2. Perehdytyksessä toimivat asiat yrityksessä

Haastateltujen konttorinjohtajien ja palvelupäälliköiden mukaan olemassa olevan perehdytyspaketin sisällön suhteen tuli monenlaisia eri vastauksia. Osan mielestä perehdytyspaketti on oikein hyvä, osan mielestä se on toimiva, mutta voisi olla laajempi ja osan mielestä se ei oikein ole toimiva. Yleisesti kuitenkin haastattelujen perusteella perehdytysmateriaalista jäi sellainen kuva, että se on ”ihan ok”, mutta parannettavaakin on. Yrityksessä on koettu hyväksi yhteinen tekeminen ja yhdessä oppiminen sekä verkkokoulutukset. Haastatteluissa korostui perehdyttämisen onnistumisen painopiste yksikössä, ja se, että ratkaisevaa on konttorin työntekijöiden asennoituminen uutta perehdytettävää kohtaan. Materiaalin itsenäinen ja kollektiivinen läpikäynti ovat toimineet tähänastisessa perehdytyksessä hyvin, ja muutenkin haastateltavat painotti sitä, että yrityksessä on hyvä yhdessä tekemisen ilmapiiri ja yrityksen arvojen mukaisesti ihmiset ovat auttavaisia ja antavat mielellään uudelle työntekijälle apua.

5.3. Perehdytyksessä toimimattomat asiat yrityksessä

Haastatteluiden perusteella tuli ilmi, että perehdyttämistä yrityksessä ei voi koskaan olla liikaa. Palautetta tuli perehdyttämismateriaalin suppeudesta, koskien ennen kaikkea toimintaohjeiden ympärilyöreyteen ja laajuuden puuttumiseen. Perehdytysmateriaaleissa on kuvattu asiat suurin piirtein, mutta alusta asti vaiheittaisten ohjeiden uupuminen on asia, johon puututtiin haastatteluissa. Toisin sanoen ohjeet eivät ole riittävän ymmärrettäviä, ja niissä ei ole askel kerrallaan toteutettavia konkreettisia ohjekokonaisuuksia. Lähinnä keskiöön nousi se, että intrassa tulisi olla materiaaleja ihan näppäilyohjeista lähtien.

Toinen keskeinen toimimattomuustekijä on ajankäyttö. Aika on yrityksessä rajallista, ja perehdyttämistä ei voida kuitenkaan toteuttaa kiireessä onnistuneesti. Haasteena on se, että ihmiset ovat kiireisiä ja silloin jää helposti asioita tekemättä tai niitä ei tule käytyä niin perinpohjaisesti läpi. Varsinkin jos kiireen lisäksi perehdyttäjä kokee, ettei perehdyttäminen ole hänen juttunsa, silloin se ei toimi ollenkaan. Yrityksen sisäisen intran ohjeiden kattavuuden lisäksi perehdyttäjän henkilökohtaisen ajan ja vastuunjaon suhteen yrityksessä on puutteita. Haastattelujen mukaan yrityksessä olisi kehitettävää siinä, että varsinkin silloin, kun toimialalle tulee uusi henkilö, hänellä olisi tietty nimetty henkilö, joka on vastuussa perehdyttämisestä. Yrityksessä on aiemmin huomattu, että eri henkilöt käyvät perehdyttämisen eri osa-alueita läpi, ja perehdytyksessä on ollut puutteita. Toki huomioon täytyy ottaa se, että menetelmät ovat usein yksikkökohtaisia, mutta haastattelujen perusteella perehdyttämisen huolellisuudessa on kokonaisuudessaan parannettavaa.

5.4. Perehdyttämisen tavoitteet yrityksessä

Perehdyttämisen tavoitteen kohdeyrityksessä on valmistaa uusi työntekijä sen verran kyvykkääksi, että hän pystyy hoitamaan itsenäisesti työtehtävänsä. Perehdyttämisen ajatuksena on antaa uudelle työntekijälle tukeva jalusta, josta hän voi lähteä rakentamaan omaa osaamistaan eteenpäin. Prosessin ajatuksena on varmistaa, että uudella tulokkaalla on hyvät ja vankat perustukset suoriutua

velvoitteistaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä itsellään on hallussa ne ominaisuudet, joita hänen suorittama tehtävä vaatii. Haastattelujen mukaan tämä vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta ja innostuneisuutta perehdyttämisprosessia kohtaan.

Haastattelujen mukaan perehdyttämisen tavoitteena on myös se, että uusi työntekijä ymmärtää organisaation toimintatavat ja sen, mikä on yrityksen tuoma lisäarvo asiakkaalle. Perehdyttämisen tarkoituksena on kirkastaa uudelle työntekijälle yrityksen visio ja strategia siten, että asiakkaan palveleminen on laadukasta ja toteuttaa yrityksen arvoja ja sitoutuu niihin. Perehdyttäminen tulisi hoitaa niin hyvin, että uusi työntekijä ei koe pettymystä, vaan kykenee ennemminkin sitoutumaan yritykseen ja sen arvomaailmaan. Uuden työntekijän tulee perehdytyksen myötä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten järjestelmiä käytetään. Perehdyttämisen tavoitteena on se, että uusi työntekijä osaa palvella asiakkaista kohdeyrityksen palvelumallin mukaisesti. Tämän seurauksena syntyy itsenäisiä asiakastapaamisia ja myyntituloksia korkealla asiakastytyvyydellä siten, että kaikki juridiset velvoitteet täyttyvät.

5.5. Perehdytysprosessin osa-alueet yrityksessä

Haastattelujen mukaan perehdytysprosessi lähtee yrityksessä liikkeelle siitä, että käydään dialogi uuden työntekijän kanssa siitä, mikä on senhetkinen tilanne, ja mitä asioita uusi työntekijä hallitsee ja mitä hän ei hallitse. Tämä antaa informaatiota perehdyttäjälle siitä, mihin asioihin kannattaa satsata ja mihin ei. Uuden työntekijän kanssa käytävään dialogiin kuuluu myös alan perusvaatimukset, kuten vaitiolovelvollisuus ja pankkisalaisuus. Alkuvaiheessa prosessiin liittyvät myös työpaikan käytännön asioiden läpikäyminen, kuten työterveysasiat ja lounastauot ynnä muut konttorin aikataulut.

Myös yrityskulttuurin esille tuominen perehdyttämisen alkuvaiheessa on keskeistä, jotta tulokas pääsee kiinni talon toimintatavoista ja siitä, mitkä ovat oikeita asioita,

joihin panostaa. Eli ensin esitellään talo, ja se mitä kohdeyritys on yrityksenä, ja miten ja missä toimitaan. Uusi työntekijä kierrätetään työpaikalla ja esitellään talon muulle väelle. Yrityskulttuurin ja toimintatapojen myötä uuden työntekijän kanssa käydään läpi yrityksen tuotteita, myyntiprosessia ja asiakastapaamisia. Näiden asioiden käytännön toteuttaminen alkaa usein kokeneemman henkilön kanssa. Perehdytyksessä käytetään yhteisen tekemisen lisäksi myös hyödyksi yrityksen yhteisiä perehdytysmateriaaleja ja verkkokursseja, mikä velvoittaa uutta työntekijää myös itseopiskeluun.

Yrityksessä pyritään ottamaan huomioon uuden työntekijän olemassa olevat valmiudet, ja perehdytystä pyritään rakentamaan sen mukaisesti. Perehdytyksessä voidaan käyttää enemmän niin kutsuttua vierihoitoa, tai perehdytyksessä voidaan lähteä nopeasti ja systemaattisesti tekemään yhdessä asiakastapaamisia, riippuen siitä, minkälaiset eväät uudella tulokkaalla on repussa. Mikäli uudella työntekijällä on aiempaa kokemusta toimialalta, pystyy hän esimerkiksi suoriutumaan joistakin verkkotesteistä erittäin nopeasti ja varhaisessa vaiheessa. Uudella työntekijällä on tarkoitus olla jatkuva seuranta testien ynnä muiden suhteen, jotta työpaikalla tiedetään, missä osaamisalueessa ollaan riittävällä tasolla ja mikä osaamisalue vaatii lisähuomion kiinnittämistä.

Haastatteluissa korostui yksittäisen ihmisen vastuu kokonaisuudessaan perehdyttämisprosessista, mutta myös esille tuli se, että aina perehdytyksessä olevan sparraajan ei tarvitse olla oma esimies, vaan se voi olla myös joku muu riippuen aihealueesta. Tämä nousi esille siksi, että kun organisaatiossa on monia huippuosaajia, tulisi ammattilaisten osaamista hyödyntää perehdyttämisprosessissa mahdollisimman laajasti. Täten uudelle työntekijälle löydettäisiin paras mahdollinen osaaminen työntekijän riippuen tehtäväkentästä.

5.6. Tehokas perehdyttämisprosessi yrityksessä työnantajan näkökulmasta

Työpaikan tai esimiehen näkökulmasta tehokkaaseen perehdytysprosessiin kuuluu perehdytyksessä opittujen asioiden vieminen käytäntöön valvotusti. Tällä tarkoitetaan sitä, että uutta työntekijää ei "heitetä kylmään veteen", vaan annetaan kerralla riittävästi tukea, ja täten varmistetaan uuden tulokkaan osaaminen jättämättä tätä yksin. Tehokas prosessi auttaa työntekijää selviytymään tehtävistään itsenäisesti, mutta haastatteluissa korostettiin myös sitä, että apu ja tuki tulisi silti olla aina tarvittaessa saatavilla.

Haastatteluissa korostettiin dialogin merkitystä perehdytysprosessin tehokkuuden tekijänä, jotta välttyttäisiin kompastuskiviltä asiakkaiden kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Jos asiakastapaamisissa on tällaisia aukkoja, on perehdyttämisprosessin tehokkuudessa jollain lailla epäonnistuttu. Tässä uuden työntekijän aiempi osaaminen on keskeistä siinä mielessä, että tiedetään, missä vaiheessa uuden työntekijän perehdytysprosessi on sen suhteen, että hänet voidaan laittaa itsenäisesti hoitamaan asiakassuhteita.

Tehokkaan perehdytysprosessin kannalta on keskeistä se, että perehdytyksessä oikeasti keskitytään ja paneudutaan oikeisiin asioihin. Prosessissa tulisi käyttää aikaa siten, että asiat on käyty kohta kohdalta, jotta uusi työntekijä pystyy omaksumaan ne mahdollisimman hyvin. Pankkitoimintaan liittyvät periaatteet tulisi jumpata niin hyvin läpi, että työntekijä omaksuu ne kerralla. Näin säästytään myöhemmältä vaivalta. Tehokkaassa prosessissa asioita tehdään loogisessa järjestyksessä sen mukaisesti, mikä on perehdyttävän kyky vastaanottaa niitä. Samalla tulee huolehtia siitä, että uusi työntekijä oppii koko ajan sitä vauhtia, mitä asioita läpikäydään. Tehokas perehdytysprosessi työnantajan näkökulmasta tähtää siihen, että tulokkaasta tulee tehokas, antoisa ja hyvä asiakastapaaja ja myyntineuvottelija. Tähän vaaditaan sitä, että uusi työntekijä osaa yrityksen tuotteet vaadittavalla tasolla kaupankäynnin onnistumiseksi.

Haastatteluissa nousi myös esille tehokkaan perehdytysprosessin kohdalla se, että tekemällä oppii. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehokkaassa prosessissa ei vain opeteta teoriaa, vaan opetetut asiat siirretään pian käytäntöön ja sitten taas jossain vaiheessa opetellaan lisää. Eli esimerkiksi ensimmäisen puoli vuotta uusi työntekijä laitettaisiin hyvin varhain kassalle työskentelemään kokeneemman henkilön tuella ja opastuksella, ja kun siinä on oltu yhdestä kahteen kuukauteen, olisi jälleen opetusviikko, jonka jälkeen tartuttaisiin muihin perusasioihin, ja tämän jälkeen olisi päivän taikka kahden verran syventävää asiakaskohtaamisen harjoittelua. Seuraavassa vaiheessa käytäisiin muutama kuukausi asiakastapaamisia, jonka jälkeen olisi taas syventävä jakso yrityksen tuotteisiin. Konttorissa on hyvin haasteellista löytää aikaa tehokkaalle opettamiselle ja sparraukselle, ja uudelle työntekijälle syntyy vajavainen kuva toiminnan ja osaamisen laajuudesta. Tämän vuoksi yllä mainitun intensiiviopetusjakson tulisi sisältää konttorin ulkopuolista opetusta, jotta uusi työntekijä saisi toiminnasta ja sen kuvasta laajemman otannan. Tämä tietysti on hyvin haasteellista ja pitkälti kiinni olemassa olevista prosesseista.

5.7. Keinoja tehostaa perehdyttämistä yrityksessä

Haastattelijoilta tuli kattava määrä ehdotuksia, miten nykyistä perehdyttämistä voitaisiin kohdeyrityksessä kehittää ja tehostaa. Ensinnä haastatteluiden myötä ilmeni se, että perehdyttämistä prosessissa olisi jonkinlainen aikataulu tai opetuskalenteri, joka joko räätälöitäisiin henkilökohtaisesti tai vuositasolla. Opetuskalenterissa olisi aikataulutettuna opetusviikkoja ja käytännön toimia. Haastatteluissa korostettiin uuden työntekijän itseopiskelun merkitystä ja sen tärkeyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäisen intran ohjeistusmateriaalin tulisi olla niin käytännönläheistä, että uusi työntekijä voi omaksua sitä kautta tietoa itsenäisesti.

Prosessin tehostamisessa korostuu muutenkin tukimateriaalin merkitys ja se, että uudella tulokkaalla on aina aineiston osalta taustalla tuki, jolloin tulokas pystyy toimiessaan ja kehittyessään peilata omaa tekemistään aineistoon, jolloin syntyy mahdollisuus reflektointiin. Perehdytysprosessin tehostamiseksi yrityksessä tulisi

kiinnittää huomio järjestelmään ja siihen, että ohjeistus toimii askel askeleelta vaiheittain. Uuden työntekijän kannalta materiaalin systemaattisuus on keskeistä, jotta asiakastapaamiset muodostuvat sellaisiksi, että niissä on rakenne ja että niissä toimitaan tietyn kaavan mukaan.

Verkkotehtäviä pidetään yleisesti hyvinä keinoina lisätä perehdytettävän osaamista, mutta jossain vaiheessa haastattelujen mukaan olisi hyvä, että uuden työntekijät saatettaisiin jollain tavalla yhteen, jotta he voisivat jakaa keskenään kokemuksiaan siitä, miten asiat ovat sujuneet. Uusia työntekijöitä voitaisiin saattaa myös yhteen siten, että he kävisivät myös muissa konttoreissa harjoittelemassa ja tutustumassa siihen, miten asiat hoidetaan. Perehdyttämisprosessiin liittyvissä materiaaleissa on hyviä asioita, mutta ne nähdään tällä hetkellä liian suurina kokonaisuuksina, ja näitä kokonaisuuksia tulisi pilkkoa pienempiin palasiin. Sisäisissä materiaaleissa on esimerkiksi taulukko, jossa on yleisesti mainittuna asioita, mutta aineistosta puuttuu se, missä järjestyksessä asioita opitaan. Esimerkiksi sijoittamisasiat ja laina-asiat ovat hyvin isoja kokonaisuuksia, jotka ovat materiaaleissa hyvin yleisluontoisia. Perehdyttämisprosessin tehokkuuden kannalta materiaalit ovat liian ympäröityjä, ja haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että näin ei voi olla. Aika ja resurssit nähdään suurena haasteena, ja yhtenä tehostamiskeinona haastatteluissa nähdään se, että uusi työntekijä laitettaisiin heti tekemään, ja siinä toimihenkilö katsoisi, miten asiat sujuvat. Osaamisen lisääminen toistojen kautta voisi olla yksi keino tehostaa prosessia. Kaiken kaikkiaan perehdyttämispaketin runko tulisi olla niin napakasti suunniteltu, että vaikka se veisi perehdyttäjän ajan kokonaan, tulisi asiat opittua kerralla ja hyvin. Panostukset perehdytyksen alussa ovat pois myöhempien vaiheiden panostuksista.

5.8. Hallinnon ja liiketoiminnan tuen apu perehdytysprosessissa

Kohdeyrityksen liiketoiminnan tuen ja hallinnon puolelta on ensisijaisesti tullut ehdotus, että he voisivat tukea perehdytysprosessia videomateriaalien avulla. Tällä tarkoitetaan jonkinlaisia opetusvideoita tai videoluentoja, joita uudet työntekijät voisivat intran kautta hyödyntää. Haastatteluissa tuli ilmi, että kyseisen

videokoulutuksen tulisi olla linkkikoulutus, johon uudet työntekijät kutsuttaisiin, eikä kyseltäisi, että haluatko tulla vai et, vaan kyseessä olisi velvollisuus. Se, että asioista järjestettäisiin esimerkiksi pieniä tenttejä, saisi oikeasti uudet työntekijät perehtymään materiaaleihin syvästi.

Haastatteluissa kannustettiin hallintoa ja tukea jatkaa sillä linjalla, että prosessien kuvauksista ja erilaisista asiakastilanteista tulisi materiaalia. Myös videoiden merkitystä korostettiin ja todettiin, että videomateriaalit ovat tätä päivää. Videot hyödyttävät myös visuaalisia oppijia, koska ihmiset ovat erilaisia, ja kaikki eivät opi pelkästään lukemalla. Liiketoiminnan ja hallinnon tulisi kerätä tiettyjä toiminta-alueita yhteen, ja pitää niistä pieniä tietoiskuja uusien työntekijöiden suuntaan, joko fyysisesti tai Skypen välityksellä. Näitä kannattaa jatkaa, ja haastatteluissa korostui myös se, että näitä tietoiskuja tulisi olla uusien työntekijöiden lisäksi myös olemassa oleville tekijöille ylläpitääkseen heidänkin osaamistaan.

Videomateriaaleissa ja muissa materiaaleissa toivottaisiin perehdyttämisen tehostamiseksi raakaesimerkkejä case-tyyppisesti, esimerkiksi mitä kaikkea asuntolainaneuvotteluissa tulee ottaa huomioon, mihin järjestelmään tulee mennä, ja mitä muistiinpanoja pitää tehdä. Haastatteluissa erittäin keskeiseksi nousi se, että talossa on näiden suhteen vielä hyvin paljon erilaisia käytänteitä. Jos nämä kaikki ohjeet olisivat yhteisinä intrassa, saataisiin varmistettua kokonaisvaltaisesti kohdeyrityksen tasalaatuisempaa toimintaa. Haastatteluissa korostui materiaalien lisäksi se, että tekemisen kautta tapahtuu myös oppimista. Ennen tekemistä organisaatiossa tulisi kuitenkin olla oppimisympäristö, jossa on videoita ja muuta koulutusmateriaalia sekä erilaisia testejä. Tällöin uuden työntekijän on helpompi mennä asiakasrajapintaan.

Haastatteluissa nousi esiin se, että yrityksen sisäinen ohjeistus on parantunut huomattavasti viime vuosine aikana. Moneen asiaan löytyy ohje, ja asiat ovat jotakuinkin loogisessa järjestyksessä. Kuitenkin materiaalin yksityiskohtaisuuden lisäksi intran tulisi olla informatiivisempi uutta työntekijää kohtaan. Tällä tarkoitetaan

sitä, että uusi tulokas näkisi, mitä hän on käynyt läpi, mitä hänen tulee käydä läpi, ja missä järjestyksessä. Tätä puolta liiketoiminnan tuen ja hallinnon tulisi kirjoittaa enemmän auki intraan.

5.9. Uuden työntekijän sitouttaminen yritykseen

Eräässä haastattelussa ilmeni, että lähtökohtaisesti ainakin kyseiseen konttoriin tehdään alkujaan vuoden mittaisia pestejä, joten uudella työntekijällä on hyvin aikaa kasvaa persoonasta riippumatta. Saman haastattelun mukaan yrityksessä on varmaankin alueellisia ja konttorikohtaisia eroja, kuinka uutta työntekijää voidaan sitouttaa. Yrityksessä on pieniä nyanssieroja perehdyttämisen ja sitouttamisen toteuttamisessa, mutta pääosin linja sitouttamiseen on se, että yksilön täytyy myös kantaa oma vastuunsa prosessissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vapaamatkustajille ei ole tilaa eikä aikaa, vaan sitouttamisprosessi tulee tapahtua molempien osapuolien vuorovaikutuksen ja motivaation kautta. Haastattelujen mukaan yrityksessä saisi olla enemmän sitä, että uusi työntekijä tuo ilmi oppimishalukkuutensa uusiin asioihin.

Yrityksessä pyritään sitouttamaan uutta työntekijää kilpailukykyisen palkan avulla ja luonnollisesti sitouttamisen välineenä toimivat myös henkilöstöedut. Näiden lisäksi yritys pyrkii antamaan työntekijälle vastuuta kehittyä ja kehittää itseään. Kohdeorganisaatio on melko matalahierarkkinen, joten usein uuden työntekijän tehtäväkenttä tulee varsinkin asiantuntijakontekstissa olemaan hyvin monipuolinen. Haastatteluiden mukaan uusilla työntekijöillä on paljon uusia ja hyviä ideoita, ja yrityksessä pyritään siihen, että uuden työntekijän annetaan myös vastuun ja itsensä kehittämisen lisäksi olla mukana kehittämässä organisaatiota ja sen prosesseja.

Ajatuksen tasolla suhteessa sitouttamiseen haastatteluissa ilmeni se, että samaan aikaan kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä, voitaisiin pyrkiä saattamaan uusia työntekijöitä yhteen siten, että heillä kaikilla olisi samanlainen kehityspolku. Näille

uusille tulokkaille voisi olla jokin yhteinen linkki tai foorumi, jossa samassa tilanteessa olevat ja samankaltaista työtä tekevät uudet työntekijät voisivat yhteisten kipupisteiden ja parannusehdotusten myötä nostamaan uusia kehittämistarpeita perehdyttämisen prosessiin. Se, olisiko kyseessä eräänlainen kanssakulkeminen vai käytettäisiinkö vuorovaikutuksen välineenä myös mentorointia, jäi keskustelussa avoimeksi.

Uutta työntekijää pyritään sitouttamaan kohdeyrityksessä hyvällä perehdyttämällä. Tämän lisäksi keskiöön nousevat tarpeeksi haastavien tehtävien antaminen, ja tehtävien myötä saatu palaute uuden tulokkaan omasta tekemisestä. Tärkeässä roolissa uuden työntekijän sitouttamisen kannalta on myös kohdeyrityksen tarina ja sen vahvistaminen tulokkaan silmissä. Tavoitteena tai optimaalisena päämääränä olisi se, että vaikka uusi työntekijä olisi yrityksessä vain yhden kesän, hän saisi sellaisen työnantajamielikuvan, että olisi jatkossa kohdeyrityksen puolestapuhujia huonon sanoman levittämisen sijaan.

Kohdeyrityksen arvojen ja identiteetin korostamisen lisäksi sitouttavana tekijänä nousi esille työssä viihtyminen. Erään haastateltavan mukaan tämän päivän nuoret eivät halua työpaikkaan, jossa he eivät viihdy. Tämän vuoksi kovista tavoitteista ja vaatimuksista huolimatta työssä viihtyminen on sitouttamisen kannalta erittäin tärkeässä roolissa uuden työntekijän kohdalla. Esimiehellä on tässä kohtaa suuri vastuu tehdä työympäristöstä ja työpaikan ilmapiiristä sellainen, että yksilö viihtyy, ja että hänen on hyvä olla. Työssä viihtyvyys on siinä mielessä kytköksissä työnantajamielikuvaan ja kohdeyrityksen maineeseen, että ympäristön tulisi olla sellainen, että se vahvistaa kohdeyrityksen hyvää mainetta uuden tulokkaan silmissä.

Viihtyisän työympäristön ja yrityksen tarinan korostuminen käytännön tekemisessä voisi näkyä yhteisinä tapahtumina, esimerkiksi lounaina, aamupalavereina ja sparraustapaamisina, joissa toimittaisiin yrityksen arvojen mukaisesti hyvää yhteishenkeä luoden. Vuorovaikutteisten tapahtumien ja tilanteiden myötä olisi

suotavaa, että uusi työntekijä tulisi ikään kuin käytännön kautta valmennetuksi siihen, mitä kohdeyrityksen arvot ovat käytännössä, ja miten yrityksessä käytännössä toimitaan. Työssä viihtyvyyden lisäksi myös vapaa-ajan aktiviteetit työyhteisön kanssa ovat hyviä keinoja sitouttaa uutta työntekijää uuteen yhteisöön.

Yleisten etujen, kuten työterveyden ja palkan sekä hyvän perehdytyksen lisäksi keskeistä uuden työntekijän sitouttamisessa yritykseen on yrityksessä olevat koulutukset. Haastatteluissa nousi esiin se, että yrityksen on nyt ja jatkossa huolehdittava siitä, että koulutusmateriaali on tarpeeksi laaja ja kattava. Yrityksessä nähdään hyväksi se, että uusi työntekijä käy suorittamassa ulkopuolisia koulutuksia esimerkiksi rahoituksen (APV) tai kiinteistönvälityksen (LKV) puolella. Näillä koulutuksilla on yrityksen saaman edun ja osaamisen lisäksi myös positiivinen vaikutus työntekijän ansioluetteloon ja meriitteihin.

Viimeisenä tekijänä uuden työntekijän sitouttamisen kohdalla tuli tehtävien laajuus. Yllä mainittiin tehtävien haasteellisuudesta, mutta haastatteluissa haluttiin korostaa haastavuuden lisäksi isoja vastuualueita ja laajoja tehtäväkokonaisuuksia. Haastatteluissa tuli esille, että vaikka etenemismahdollisuuksia joka suuntaan ei aina ole, on kohdeyritys erinomainen työpaikka työntekijälle, joka haluaa tehdä vastuullista ja tuloksekasta toimintaa luottamuksen kera. Uusi työntekijä voi halutessaan osaamisen karttuessa vastata hyvinkin suurista asiakaskokonaisuuksista ja laajoista päätöksistä.

5.10. Uuden työntekijän kiinnittyminen organisaation jäseneksi

Ensimmäisinä tekijöinä uuden tulokkaan organisaatioon kiinnittymiseen nousivat esille se, että tulee tietää, mitä kohdeyritys on, ja minkälainen organisaatio on kyseessä. Kohdeyritys on voimakkaasti kasvava ja huomioon täytyy ottaa tätä vasten peilattuna se, että kasvuyrityksessä tulee tapahtumaan muutoksia urapolkujen ja tehtävänkuvausten laajentuessa. Organisaatioon liittyen yksilön kiinnittymisen kannalta suotavaa on käydä organisaatorakenteen ja arvomaailman

lisäksi palkkausmallit. Palkkauksen ja palkkakehityksen ymmärtämisen myötä uuden työntekijän on helpompi sijoittaa itseään osaksi organisaatiota. Kohdeyrityksessä on tässä myös paljon parannettavaa, koska tällä hetkellä yrityksessä on haastattelujen mukaan palkkauksen ja palkkausmallien suhteen aluekohtaisia ja konttorikohtaisia eroja. Näitä tulee aina olemaan, mutta yrityksessä olisi syytä kiinnittää huomiota palkkausmallien motivoivuuteen työntekijän näkövinkkelistä.

Palkkausmallien ohessa ja ehkä vähän niihin liittyenkin, kohdeyrityksessä tulisi uuden työntekijän suhteen esimerkiksi noin vuoden työskentelyn jälkeen kartoittaa uuden työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, ja ne osaamisalueet, joissa uusi työntekijä on vahvimmillaan. Haastattelujen mukaan organisaatioon kiinnittymisen ja organisaation yhteishengen kannalta tässä merkityksellisintä on se, että kun työntekijä saadaan työskentelemään omalla vahvuusalueellaan, hänen itseluottamuksensa kasvaa ja tällä on hyvin usein positiivisia vaikutuksia työntekijän sisäiseen motivaatioon. Tähän kartoitukseen ja selvittämiseen voitaisiin käyttää esimerkiksi esimiestä ja aluejohtajaa, joiden kanssa käytäisiin tiiviisti läpi, mitä on tehty ja saavutettu, ja missä on onnistuttu ja epäonnistuttu. Näiden asioiden myötä työntekijälle voitaisiin yhteishengessä määrittää, minkälainen hänen polkunsa on tästä eteenpäin. Työntekijällä luonnollisesti on itse myös mahdollisuus vaikuttaa omaan etenemispolkuunsa, mikä jo itsessään auttaa ja lisää yksilön kiinnittymistä organisaatioon.

Haastatteluissa mainittiin yhteisten tapahtumien ja yhteishengen vaikutus yksilön kiinnittymiseen, mutta vuorovaikutuksellisista asioista keskiöön nousi palaute ja sen antaminen. Jos uusi työntekijä ei saa tekemisestään kannustavaa ja rakentavaa palautetta, on hänen hyvin paljon vaikeampi nähdä itseään osana organisaatiota. Palautteen antaminen synnyttää merkityksiä ja antaa uudelle tulokkaalle itselleen kuvaa omasta työskentelystään. Toki palautetta ja reflektointia tulee myös olla vanhempien työntekijöiden kohdalla, mutta palaute ja vuorovaikutus korostuu uuden työntekijän kohdalla, koska hänen kiinnittymisensä organisaatioon on hauraampi.

Uuden työntekijän tulee kiinnittyäkseen organisaatioon tuntea olevansa tärkeä ja merkityksellinen palanen osana kohdeyrityksen tarinaa. Mikäli tämä toteutuu, on organisaatioon kiinnittymisen mahdollisuudet melko hedelmälliset, koska uusi työntekijä ottaa merkityksien myötä yritystä enemmän henkilökohtaiseksi ja identiteettiä rakentavaksi asiaksi. Haastatteluissa korostettiin sitä, että palautteen ja tuen antaminen ja saaminen esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää, mutta myös esille nousi kollegoilta saatava palaute. Mikäli vuorovaikutus ja palaute kollegoiden kesken on olematonta, on tietynlaisen koheesion rakentaminen äärimmäisen haastavaa, vaikka vuorovaikutus esimiehen ja uuden työntekijän välillä olisikin ihan laadukasta.

Eräässä haastattelusta nousi esiin organisaation liittymisen suhteen melko olennainen tekijä. Tämä tekijä viehän perehdyttämisprosessia laajempaan kontekstiin, mutta tällä on vaikutusta perehdyttämiseen. Syyt, joiden takia uusi työntekijä saattaa hakea organisaatioon töihin, on mielikuva ja miellelyhtymät. Tämän työn tarkoitus ei ole keskittyä työnantajamielikuvaan ja sen luomiseen, mutta ilmeistä on se, että perehdyttämisvaiheessa ja organisaatioon liittymisvaiheessa positiivisella työnantajakuvalla on suuri vaikutus yksilön kiinnittymiseen. Mikäli uusi työntekijä jo lähtökohtaisesti suhtautuu skeptisesti yritykseen ja sen arvomaailmaan, on positiivisesta startista huolimatta vaikeaa saada yksilö todella kiinnittymään organisaation jäseneksi. Hyvä työnantajakuva taas saattaa parhaimmillaan sitoa uutta tulokasta organisaatioon jo ennen hänen työnsä alkamista.

Organisaatioon kiinnittymisen myötä tapahtuu sitä, että uudet työntekijät ovat kohdeyrityksen puolestapuhujia. Tämä mahdollistuu nimenomaan kohdeyrityksen tarinan ja hyvin toimivan työyhteisön kautta. Mikäli olosuhteet ovat hyvät yksilön organisaatioon kiinnittymiselle, voi sillä olla vaikutuksia myös yksilön ja hänen työsuhteensa ulkopuolelle. Kun työntekijät ja asiakkaat puhuvat hyvää, yksilö haluaa olla organisaation jäsen.

Kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, on haastatteluiden mukaan erittäin tärkeää alkaa kiinnittää uutta työntekijää organisaation jäseneksi välittömästi. Uuden työntekijän tulee aidosti tietää, minkälaiseen yritykseen hän on tullut töihin. Tämän lisäksi töihin pitää päästä mahdollisimman nopeasti kiinni. Sen lisäksi, että yksilö voi yhdistää organisaation omaan arvomaailmaansa, täytyy myös käytännön työtehtävät ja niihin tutustuminen lähteä heti käyntiin, jottei uusi työntekijä tunne operatiivisella itseään ulkopuoliseksi. Kun arvot ovat kohdallaan ja yksilö on äkkiä kiinni työnteossa, on organisaatioon kiinnittymiselle synnytetty hyvä pohja. Vuorovaikutuskeskeinen organisaatio, joka toimii arvojensa mukaan, on hyvä ympäristö sitouttaa ja kiinnittää uusia työntekijöitä. Yrityksessä täytyy huolehtia siitä, ettei kukaan tunne oloaan ulkopuoliseksi eikä epämukavaksi. Organisaatioon kiinnittymisen kannalta töihin pitää olla helppo tulla ja töissä pitää kannustaa kysymään. Kun kaikki on palvelualltiilla ja hyvällä fiiliksellä ilman kyräilyä ja uhkaa negatiivisesta kilpailuasetelmasta, uusi tyyppi voi mahdollisimman helposti ja nopeasti kokea itsensä osaksi organisaatiota.

6. Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksen tavoitteena suhteessa perehdyttämiseen on antaa työntekijälle riittävä ja tukeva perusta, jonka päälle uusi työntekijä pystyy lähteä rakentamaan omaa osaamistaan. Perehdyttämisen tulisi olla prosessina sellainen, että uusi työntekijä oppisi asioita kerrasta, jotta säästyttäisiin puutteellisen osaamisen aiheuttamilta kustannuksilta myöhemmin. Tähän tarvitaan tutkimuksen mukaan sekä perehdyttäjän että perehdytettävän motivaatiota ja panostusta vuorovaikutukselliseen prosessiin.

Kohdeyrityksessä perehdytetään tutkimuksen mukaan uutta työntekijää siten, että alussa seurataan kokeneemman toimihenkilön työskentelemistä, ja siirrytään sitten tekemään asioita itse. Perusasioiden opettelun ohella uudelle työntekijälle pyritään opettamaan asiakaskohtaamista ja sen läpikäymistä. Lähtökohtaisesti käytännön toimien opettelu lähtee liikkeelle ensin kassalta, ja vasta myöhemmin kuvioon astuu

asiakastapaamiset. Perehdyttämisen alkuvaiheessa korostuu kohdeyrityksen arvot ja identiteetti. Tutkimuksessa ilmeni se, että kohdeyrityksen tarkoitus on valjastaa uudelle työntekijälle yrityksen tarina ja toimintatavat siten, että tulokas kykenee työskentelemään kohdeyrityksen palvelulupauksen ja toimintatapojen mukaisesti. Yrityksen kulttuuri näkyy perehdytystä ajatellen ainakin siinä, että esimiehet ja kollegat ovat hyvin auttavaisia ja palvelualttiita. Muutenkin haastatteluissa korostui positiivisesti yrityksessä vallitseva yhteishenki ja hyvä ilmapiiri.

Kun perehdyttämisen tavoitteet ovat uuden työntekijän kyvykkyyksien vahvistaminen ja organisaation toimintatavan ymmärtäminen, on keskeistä, että uudelle tulokkaalle korostetaan yrityksen tarinaa ja juuria, ja sitä, mitä varten yritys on olemassa. Näin uusi työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana organisaatiota ja siten tulokas kokee myös oman työpanoksensa tärkeäksi yrityksessä. Kun uusi työntekijä ymmärtää ja sisäistää sen, mikä on hänen asiakkaalleen tuoma lisäarvo, on perehdytys organisaatiokäsityksen osalta hyvällä tasolla.

Organisaatiokäsityksen lisäksi tutkimuksen mukaan uuden työntekijän tulisi hallita työhön liittyvät odotukset. Perehdyttämisen yhteydessä uudelle tulokkaalle tulisi kirkastaa se, että mitä häneltä oman osaamisensa puitteissa odotetaan. Tässä haastattelujen mukaan on toiminut se, että perehdyttämisessä on ymmärretty ottaa huomioon uuden työntekijän lähtökohdat tehtävässään toimimiseen ja asettaa vaatimukset sen mukaisesti. Odotusten lisäksi perehdyttämisessä olisi syytä opettaa uudelle työntekijälle työhön liittyvät järjestelmät ja niiden käyttö. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä perehdytysmateriaalien kollektiivinen ja itsenäinen läpikäynti on toiminut hyvällä tasolla. Perehdytysmateriaaleissa on kuitenkin selkeitä puutteita. Tutkimuksen tuloksena on huomattu, että toimintaohjeet ovat liian suppeita, ja niissä olevat asiat ovat lueteltu liian asiatasoisesti ja ympäröivästä. Tämän lisäksi tuli ilmi, että yrityksen intrassa on vanhentunutta materiaalia, joka hämmentää työntekijöitä.

Tutkimuksessa nousi esiin myös ajankäyttö ja sen puutteellisuudet. Yrityksen selkeänä haasteena on ihmisten kiireisyys ja ajan rajallisuus. Tämän vuoksi asioita jää usein puolitiehen tai suorittamatta. Ajankäytön lisäksi perehdyttämisen vastuunjako on asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Haastatteluissa tuli ilmi, että perehdytettävällä olisi syytä olla yksi vastuuhenkilö, joka vastaisi koko prosessista. Tutkimuksen mukaan myös yrityksessä olevaa ammattitaitoa tulisi käyttää mahdollisimman laajasti, mutta ei siten, että perehdytettävällä on epäselvää, kuka häntä perehdyttää ja kuka on hänen tukihenkilönsä.

Tällä hetkellä kohdeyrityksen perehdytysprosessi lähtee liikkeelle dialogista, jossa selvitetään uuden työntekijän pohjaosaamista. Dialogissa käydään läpi toimialan vaatimuksia ja käytännön asioita työpaikalla. Esille tuodaan kulttuuria ja toimintatapoja. Prosessissa käytetään myös yhteisiä perehdytysmateriaaleja. Perehdytystä pyritään rakentamaan uuden työntekijän osaamistason mukaisesti. Työpaikalla lisäksi pyritään seuraamaan uuden tulokkaan kehitystä ja osaamisen kasvua.

Haastateltavien mukaan tehokas perehdytysprosessi olisi sellainen, jossa asioiden vieminen käytäntöön tapahtuisi valvotusti ja tuen kanssa. Tehokkaassa prosessissa työntekijää pyritään auttaa selviytymään yksin tehtävistään, mutta avun tulee olla aina saatavilla. Haastateltavat korostivat dialogia prosessin tehokkuudessa, jotta asiakasvuorovaikutuksessa ei tulisi aukkoja. Tässä täytyy tietää jälleen uuden työntekijän osaamistaso. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tehokkaaseen perehdytysprosessiin paneudutaan ja keskitytään oikeisiin asioihin. Aika tulee käyttää työntekijän omaksumisen hyödyksi, ja pankkitoimintaan liittyvät periaatteet pitää käydä läpi niin hyvin, että asiat menevät perille kerralla. Muutoinkin tehokkuutta tutkimuksen mukaan lisää se, että prosessin alussa käytetään enemmän aikaa. Sanonta ”minkä taakseen jättää, sen edestään löytää” pätee melko hyvin tutkimuksessa ilmi tulleisiin tehokkuustekijöihin. Haastatteluissa korostui tehokkuustekijänä myös se, että perehdyttäminen ja siihen liittyvät asiat tapahtuisivat loogisessa järjestyksessä.

Tehokkaassa perehdytyksessä ei opeteta pelkkää teoriaa, vaan oppeja käytetään ja sovelletaan käytännössä. Näin uudelle tulokkaalle jää teorian lisäksi käytännön muistijälki siitä, miten toimitaan. Kohdeyrityksessä on hyvin paljon puutetta ajalle, jolla voisi opettaa ja sparrata uutta työntekijää. Tässä on tutkimuksen perusteella selkeä aukko perehdyttämisen prosessin tehokkuuden suhteen. Tehokkaassa prosessissa on riittävästi aikaa tukea ja sparrata tulokasta hänen käytännön tekemisessään.

Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen prosessia voisi tehostaa aikataulullisesti siten, että prosessissa olisi jollain lailla säädetty kalenteri. Tutkimateriaalin merkitys korostuu, koska perehdytyksessä on paljon itsenäistä opiskelua. Tehokkuutta lisää myös järjestelmät, joissa ohjeistus toimii kronologisessa järjestyksessä. Uusien työntekijöiden yhteistyö ja keskinäinen vuorovaikutus auttaisi saamaan eräänlaista vertaistukea toisilta, minkä kautta uusi työntekijä voisi oppia asioita kollegoiltaan. Keskeinen perehdyttämisen prosessia tehostava tekijä on aika. Eräänä huomiona tulisi se, että työntekijä laitettaisiin välittömästi työskentelemään käytäntöön ajan säästämiseksi. Tällä itsessään tehokkuus ei välttämättä lisääntyisi, mutta ainakin perehdyttämisen prosessin runko tulisi olla niin hyvin suunniteltu, ettei samoja asioita tarvitsisi toistaa montaa kertaa. Tehostamistekijänä korostui alussa kerralla hyvin tekeminen, joka on pois myöhempien aikojen ohjeistamisesta.

Tämän tutkimuksen teoria painottuu pitkälti organisaatioon liittymiseen, jonka olennaisin osa perehdyttämisen kannalta on sosiaalistuminen. Tällä tarkoitetaan yksilön ammatillisen identiteetin muovautumista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämän vuoksi haastattelukysymyksissä otettiin huomioon uuden työntekijän sitouttaminen yritykseen ja uuden työntekijän kiinnittyminen organisaation jäseneksi. Kohdeyrityksen sitouttamisen prosessissa painotetaan työntekijän omaa motivaatiota prosessiin. Sitouttaminen tulee olla vuorovaikutuksellista ja molemminpuolista. Sitouttamiskeinoina toimivat kilpailukykyinen palkka ja vastuulliset tehtävät sekä työntekijän mahdollisuus kehittää itseään. Kohdeyrityksellä ei ole usein tarjota urapolkuja, mutta työntekijöitä pyritään

ottamaan mukaan organisaation kehittämiseen. Sitouttamiseen liittyy myös laadukas perehdyttäminen.

Sitouttavia tekijöitä ovat myös työssä viihtyminen ja yrityksen tarinan korostaminen. Jos työpaikalla on hyvä olla, sitoutuminen mahdollistuu, ja toisinpäin. Yrityksen tarinan korostuminen tulisi näkyä yhteisissä tapahtumissa ja vuorovaikutteisissa tilanteissa. Myös vapaa-ajan aktiviteetit voivat toimia sitouttavina tekijöinä. Työntekijöiden uudelleen koulutus on myös keino sitouttaa työntekijää yritykseen osaamisen kehittämisen keinoin. Tällöin yksilö kokee kehittyvänsä ja näkee asiantuntijuuden kehittymisen. Tehtävien haasteellisuuden lisäksi yhtenä tekijänä sitouttamisen kannalta on myös tehtävien laajuus. Uusi työntekijä pääsee yrityksessä osaamisen karttuessa tekemään asioita hyvin laajalla tehtäväkentällä.

Kiinnittyäkseen organisaatioon uuden tulokkaan tulee tietää kohdeyritys ja sen arvot. Kiinnittymisen kannalta tärkeitä ovat organisaatorakenteen ja palkkamallien kuvaus. Näiden avulla työntekijän on helpompi nähdä itsensä muutaman vuoden päähän. Heikkouksien ja vahvuuksien säännöllinen kartoittaminen auttaa kiinnittymään organisaatioon, koska työntekijä huomaa, että hänen osaamisestaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Vuorovaikutuksen osalta keskiössä on palautteen antaminen. Organisaatioon kiinnittymisen kannalta tärkeää on tuntee itsensä merkitykselliseksi. Merkityksellisyyttä auttavat arvot, työnantajamielikuva ja tarina. Jos työntekijä kokee olevansa merkityksellinen osa tarinaa, on kiinnittymisen edellytykset hedelmälliset. Organisaatio, jolla on hyvät arvot, ja joka toimii niiden mukaan, on hyvä paikka kiinnittyä uutena työntekijänä. Jos töihin on vaikeaa tulla, eikä yrityksen ideologiaan pysty samaistumaan, on organisaatioon kiinnittyminen hyvin haasteellista.

Ajatuksen tasolla kohdeyrityksessä on järkevät ambitiot perehdyttämisen onnistumisen saavuttamiseksi, mutta ainakin osittain yrityksessä tarkoitus pyhittää keinot, ja perehdyttämisprosessi jää liian vajavaiseksi. Perehdytyksessä on varsinkin vastuuhenkilöiden suhteen sekavuutta, ja haastatteluissakin ilmeni

erilaisia mielipiteitä perehdyttämisen vastuunjaon suhteen. Työturvallisuuskeskuksen (2009) mukaan perehdytyksessä tulisi olla selkeästi nimetty vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt. Kohdeyrityksessä usein useampi ihminen liittyy perehdyttämiseen ja vastuunjako saattaa jäädä epäselväksi.

Kohdeyrityksessä on tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri, mutta ongelmat ilmenevät puutteellisen aineiston, ajan puutteen ja epäselvän vastuunjaon kohdalla. Yksilö on onnistuneen perehdyttämisen myötä yhteistyökykyisempi ja tekee vähemmän virheitä, mutta kohdeyrityksen perehdytyksessä on puutteita asioiden riittävän toistamisen ja läpikäymisen sekä itseopiskelun suhteen. Perehdyttämisessä tapahtuvan kokoaikaisen tuen lisäksi yrityksessä on vaillinaisuuksia itseopiskelun motivoinnissa, mikä johtuu pitkälti siitä, että materiaaleissa sekä opiskelun palkitsevuudessa on puutteita.

Vuorovaikutuksen ja ajan vähyys aiheuttaa sitä, ettei organisaatiossa saada uuden työntekijän mielipiteitä ja näkökulmia tarpeeksi hyvin esille. Tuoreen ja ajankohtaisen näkemyksen uupuminen vaikuttaa perehdytyksen lisäksi myös organisaation uudistumiskykyyn. Kuunteleminen ja molemminpuolinen vuorovaikutus auttaa myös uuden työntekijän sitouttamisessa. Mitä nopeammin uutta työntekijää kuunneltaisiin, sen nopeammin hän kiinnittyisi osaksi työyhteisöä ja olisi aidosti motivoitunut työntekijä. Kohdeyrityksessä on tutkimuksen mukaan onnistuttu melko hyvin perehdyttämisessä siten, että uuden työntekijän oppiminen on otettu konstruktivistisena asiana, joten työntekijän aiempaa osaamista ja lähtökohtia on tulkittu hyvin, ja osaamista on hyödynnetty ja kehitetty sen mukaisesti. Selkeästi kohdeyrityksessä puutteet ovat enemmän sosiaalisessa kanssakäymisessä kuin tulokkaan aiemman osaamisen tulkitsemisessä. Lähtökohtaisesti perehdyttämisen lähtötason ja työntekijän valmiin osaamisen määrittäminen on yrityksessä hyvää.

Työntekijän pohjaosaamisen määrittämisen positiivisuuden myötä kohdeyrityksessä on hyvä esimiehen rooli siinä vaiheessa, kun uutta työntekijää

vastaanotetaan yritykseen. Perehdyttämisen osa-alueista itse työtehtävään ja yrityksen kulttuuriin perehdyttäminen toimii kohtalaisen hyvin, mutta puutteet ovat lähinnä verkoston ja työnantajayrityksen laajemmassa tuntemuksessa. Tutkimuksessa korostui kulttuuri ja arvot, mutta verkoston ja organisaation tuntemisen merkitystä ei korostettu perehdyttämisen ja sitouttamisen osalta juurikaan. Muutoin esimiehen vuorovaikutuksen osalta kohdeyrityksen tilanne menettelee, mutta ajan puutteen vuoksi uudella työntekijällä ei ole tarpeeksi tukea työn alkuvaiheessa käydä asioita niin perinpohjaisesti läpi, että ne menisivät ikään kuin kerralla perille.

Tutkimuksen teoriaa vasten uuden työntekijän organisaatiotuntemuksen puute vaikuttaa niihin hyötyihin, joita tulokkaasta olisi mahdollista saada irti organisaation näkökulmasta. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaatiota laajemmin, sitä enemmän nykyisiä epäkohtia saatetaan kyseenalaistaa. Jos uusi työntekijä ei tunne organisaatiota ja sen rakennetta, tulee tuskin ilmi parempia vaihtoehtoja toteuttaa tai kehittää asioita. Tämä organisaation tunteminen korostuu etenkin toimialalle uuden työntekijän kohdalla, sillä uusi ja kokematon ihminen kyseenalaistaa todennäköisemmin vallitsevia menetelmiä oman reflektointinsa sijaan.

Itse perehdytysprosessin tehokkuudesta ei ole kovin paljon aiempaa tutkimustietoa (Jablin 2001), mutta siihen palataan vastattaessa tutkimuskysymyksiin. Keskeistä perehdytysprosessissa teorian mukaan on se, että prosessi tulisi hoitaa itse kunkin kohdalla samalla tavalla. Tämä on ehkä suurin puute kohdeyrityksessä tällä hetkellä. Eri konttoreilla on erilaisia tapoja menetellä, ja menetelmät saattavat poiketa paikoin hyvinkin paljon toisistaan. Tämä ja informaation puute aiheuttavat aineiston heikkouden lisäksi hämmennystä uusissa työntekijöissä, mikä itsessään vaikeuttaa työn sujumista varsinkin alkuvaiheessa. Sen sijaan uudelle työntekijälle muodostuva työn sisäinen malli on yrityksessä kohtuullisen hyvä, mikä juontaa juurensa siitä, että uudelle työntekijälle korostetaan yrityksen arvoja ja identiteettiä.

Kohdeyrityksessä vastuu perehdyttämiprosessista jää liikaa työntekijän itsensä kannettavaksi. Ajan ja resurssien puutteen vuoksi työntekijä tekee hyvin paljon asioita yksin. Kun tähän yhtälöön lisätään vaillinaiset perehdyttämismateriaalit, on itseopiskelunkin suhteen tekemistä. Tuen puutteen vuoksi uusi työntekijä saattaa jäädä ulkopuolelle yrityksessä käytävästä keskustelusta, millä on taas vaikutusta tulokkaan vaikutusmahdollisuuksiin yrityksessä. Kun resurssit ovat vähäiset, tulisi itseopiskelun korostuessa keskittyä perehdyttämisen- ja ohjeistusmateriaalien laadukkuuteen. Myös toimijoiden vastuunjaon selkeyttäminen on vähäisten resurssien vallitessa keskeistä turhan ajan säästämiseksi.

Onnistunut perehdyttämiprosessi edellyttää esimiehen, työntekijän ja henkilöstöjohtoon välisen toimivan vastuunjaon lisäksi lähimmältä esimieheltä uuden työntekijän aktiivista seuraamista hänen integroitumiseensa asti. Onnistunut perehdyttämiprosessi kasvattaa uuden työntekijän itseluottamusta. Itseluottamuksen kasvattaminen on tutkimuksen teorian mukaan onnistuneen perehdyttämiproessin ensimmäinen taso. Mikäli uusi työntekijä kokee jäävänsä yksin, on perehdyttämiproessin perimmäisissä kysymyksissä epäonnistuttu. Tässä työntekijän aktiivisessa seuraamisessa on kohdeorganisaatiossa tutkimuksen mukaan sekä positiivista että negatiivista. Paikoin tulokkaan kanssa läsnä olemiseen käytetään aikaa ja paikoin ei. Se, että uusi työntekijä saa itse vaikuttaa tekemiinsä asioihin, on yrityksessä erittäin hyvä asia, koska tämän seurauksena uuden työntekijän itsetunto kasvaa. Itsetunto on onnistuneen prosessin kannalta merkittävää ja helpottaa epävarmuutta organisaatiomuutostilanteessa.

Kun uusi työntekijä luottaa itseensä, on tutkimuksen teorian mukaan otettu ensimmäinen askel kohti onnistunutta perehdyttämiprosessia. Tässä kohdeyrityksen täytyy keskittyä siihen, että tukea on riittävästi saatavilla. Toinen taso tutkimuksessa on ymmärrys omasta roolista ja odotuksista organisaatiossa. Havaintojen mukaan uuden työntekijän lähtötason mittaaminen on kohdeyrityksessä hyvällä tasolla, mikä vaikuttaa positiivisesti tulokkaan

ymmärrykseen siitä, mitä häneltä odotetaan. Kuten kaikilla muutoksen askelilla, tässäkin korostuu vuorovaikutus, eli työntekijän esimiehen tulee ilmaista selkeästi se, mikä uuden tulokkaan rooli on.

Suurimmat aukot onnistuneen perehdyttämisen prosessin saavuttamisessa ovat sosiaalisessa integroitumisessa ja sitä kautta organisaatiokulttuurin omaksumisessa. Nämä ovat onnistuneen perehdytysprosessin seuraavat ja ylimmät tasot. Esimiehen ja uuden työntekijän vuorovaikutus on kohdeyrityksessä ihan hyvällä tasolla, mutta sosiaalistumisen mahdollistumisen kohdalla yrityksessä ilmenee se, että vaikka uusi työntekijä esitellään kaikille, ei perehdyttämisessä ole otettu tarpeeksi huomioon verkostoitumisen merkitystä. Yrityksessä on sekä hyviä, että huonoja seikkoja suhteessa sosiaalistumisen mahdollisuuksiin. Kohdeyrityksen etu on se, että se on matalahierarkkinen organisaatio, jossa helpon verkostoitumisen edellytykset ovat sitä kautta valmiiksi olemassa. Sosiaalisen integroitumisen mahdollisuuksia taasen vähentää se, että konttorit ovat hajanaisia ympäri Suomea, ja toimintatavat poikkeavat toisistaan. Organisaatorakenteen puolesta integroitumiselle on hyvät edellytykset, ja jälleen asian onnistumiseksi tullaan vuorovaikutuksen lisäämiseen.

Sosiaalistuminen on osa organisaatioon liittymistä. Organisaatioon liittymiseen kytkeytyy muitakin käsitteitä, mutta perehdyttämisen ja perehdytysprosessin onnistumisen kannalta sosiaalistumisen käsite on tämän tutkimuksen kannalta relevantti. Sosiaalistuminen on uuden työntekijän sopeutumista ja mukautumista kohdeyritykseen ja sen vaatimukseen. Kohdeyrityksen sosiaalistuminen on hyvin epämuodollista ja satunnaista. Sosiaalistuminen on myös vaihtelevaa siinä mielessä, että uudella työntekijällä ei ole määritetty tapoja tai aikatauluja toisiin ihmisiin tutustumiseen ja verkostoitumiseen.

Siinä mielessä sosiaalistuminen on hyvää, että lähin esimies on kohdeyrityksessä perehdyttämisen kautta työntekijän kanssa paljon tekemisissä, joten uudella tulokkaalla on ikään kuin roolimalli, jonka mukaan toimia. Myös työntekijän

ominaisuuksia tuetaan hyvin, mutta suuri keskittymisen tarve on siinä, kuinka uutta työntekijää ohjataan luomaan suhteita yrityksen sisällä. Jos tämä jää kokonaan uuden työntekijän vastuulle, on sosiaalistumisprosessi epävarmoissa kantimissa. Lähiesimiehen lisäksi uuden työntekijän organisaatioon kiinnittymisen kannalta myös muut suhteet organisaation sisällä ovat elintärkeitä.

Tutkimusteorian mukaan on olemassa hr-järjestelmien muodostamia askeleita, joilla voidaan vähentää sosiaalistumisen luomaa epävarmuutta (Klein & Polin 2012). Askeleet ovat uuden työntekijän informointi, tervetuloaktiviteetit sekä opastusaktiviteetit. Tätä kulmaa vasten peilattuna kohdeyrityksessä on itseasiassa hyvä tilanne työhön opastuksen kannalta, mikä johtuu alkuvaiheen esimiehen läsnäolosta. Kohdeyrityksen tulisi ehdottomasti miettiä informaatiokanavia, sillä muutenkin perehdyttämismateriaalien osalta on havaittu selkeitä puutteita. Informaatiokanavat ovat kuitenkin jollain lailla tekemisissä kohdeyrityksen intran kanssa. Lisäksi epämuodollisia tapaamisia tulisi lisätä siten, että uutta työntekijää ohjattaisiin enemmän verkostoitumaan.

Sosiaalistumisen kannalta kohdeyrityksen matala hierarkia on äärimmäisen hyvä asia tiedon jakamisen näkökulmasta. Organisaatiossa ei ole liian kilpailullinen asenne, ja ihmiset ovat aidosti palveluolttiita. Tämän myötä sosiaalistuminen ei myöskään ole valtavan institutionaalista, mikä on myös hyvä asia perehdyttämisen prosessin muodostamisen kannalta. On aina helpompaa ja selkeämpää keskittyä formaaleihin prosesseihin hyvin monisäikeisten epäformaalien prosessien sijaan.

Lähiesimiehen kanssa tapahtuva vuorovaikutus on perehdyttämisen alkuvaiheessa hyvällä tasolla. Sosiaalistumisprosessissa tämä ei kuitenkaan kokonaan riitä, vaan sosiaalistuminen tulisi tapahtua vaiheittaisena siten, että uuden työntekijän sopeutumisen seuranta olisi jatkuvaa. Edelleen kuitenkin täytyy muistaa se, että uuden työntekijän itseluottamus on keskeinen tekijä onnistuneen perehdytysprosessin kannalta. Ja tätä kantaa vasten jatkuvalla sopeutumisen

seurannalla vältetään vallitsevaa epävarmuutta, joka vaikuttaa tulokkaan suoritukseen.

7. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymyksiin löytyi vastauksia sekä teorian että empirian puolelta. Päättökysymyksenä oli, että *millainen on tehokas uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessi työnantajan näkökulmasta*. Tämän tutkimuksen ollessa case-tutkimus, tulee tutkimuskysymyksiin vastaamiseen empirian puolelta ottaa inhimilliset tekijät, kuten aika ja raha huomioon. Tehokkuudella tarkoitetaan nimenomaan hyötyä suhteessa yrityksen resursseihin. Näin ollen tutkimuskysymyksiin vastattaessa pyrittiin ottamaan organisaation rajalliset panokset huomioon.

Teoriaan suhteutettuna onnistuneella perehdytysprosessilla tulee olla tietynlaiset askeleet. Nämä askeleet toimivat hyvin tukirakenteina sille, miten organisaatio lähtee rakentamaan tehokkaasti omaa perehdytysprosessiaan. Prosessin tarkoituksena on saada uusi työntekijä riittävän kyvykkääksi suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään. Tähän juuri onnistuneen perehdyttämisprosessin askeleet ovat erittäin hyvä mittari, ja tämä mittari katsoo prosessia nimenomaan organisaation näkökulmasta. Tehokkaan perehdyttämisprosessin tulee sisältää uuden työntekijän itseluottamus, ymmärrys omasta roolista ja odotuksista, sosiaalinen integroituminen ja organisaatiokulttuurin omaksuminen (Bauer 2010). Uuden työntekijän kohdalla työntekijän itseluottamuksen saavuttaminen vaatii jatkuvaa tukea ja seuranta, jotta työntekijä tietää itse oman osaamisensa ja kehittymistarpeidensa tason. Ymmärrys omasta roolista organisaatiossa vaatii tarinan. Tarinaan liittyy organisaation arvot, identiteetti ja toimintamallit.

Organisaation näkökulmasta tehokkaaseen perehdyttämisprosessiin kuuluvat myös vuorovaikutus muunkin kuin oman lähiesimiehen kanssa. Yrityksessä tulee ohjata uutta työntekijää tutustumaan ja verkostoitumaan muiden organisaation jäsenten

kanssa. Jotta uusi työntekijä pystyy omaksumaan organisaation kulttuurin, täytyy hänen olla sosiaalisesti täysipainoinen organisaation jäsen. Tehokas perehdytysprosessi on onnistunut silloin, kun nämä tekijät ovat täyttyneet riittäväällä tasolla suhteessa organisaation omiin resursseihin.

Tutkimuksen teoriassa puhutaan yleisperehdyttämisestä ja henkilökohtaisesta perehdyttämisestä (Ketola 2010). Teorian mukaan tehokas yleisperehdytysprosessi sisältää yrityksen esittelyn, työsopimuksen, toimintatavat, sosiaalitulat, toiminnan hätätilanteissa, työterveyden, luottamushenkilöt sekä muut palvelut, kuten virkistysmahdollisuudet. Nämä kahdeksan tekijää yrityksen tulee ottaa huomioon tehokkaassa perehdytysprosessissa. Tekijät ovat melko kiinteitä yleisperehdytyksen asioita, jotka tulisi ehdottomasti käydä jokaisen uuden työntekijän kanssa läpi heti alkuvaiheessa. Näihin tekijöihin lisättynä, olisi tutkimusteorian mukaan erinomainen tapa toimia, jos uuteen työntekijään otettaisiin yhteyttä jo juuri ennen työn aloittamista. Tällainen tervetulo- viestitus tai -viesti vaikuttaisi uuteen työntekijään siten, että vuorovaikutussuhde olisi toimiva heti työn alkaessa.

Yleisperehdytyksen osalta tehokas ja yhtenäinen prosessi on sellainen, että se tehdään kaikkien kanssa samalla tavalla. Edellä mainitut kiinteät tekijät tulisi suorittaa samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Organisaation näkökulmasta tämä yhtenäisyys on äärimmäisen tärkeää, jotta organisaatiokulttuuri ei sekoitu. Kulttuurin pysymiseksi uusilla työntekijöillä tulee olla jonkinlainen yhteinen toimintamalli. Tämä yhtenäinen malli helpottaa myös perehdyttäjää, ja häneltä vapautuu resursseja organisaation käyttöön. Sisäisen mallin omaavan työntekijän on myös helpompi siirtyä vaativampiin tehtäviin nopeammin, mikä itsessään on tehokkaan ja onnistuneen perehdyttämisprosessin tulos.

Sosiaalistuminen vaikuttaa tehokkaaseen perehdytysprosessiin siten, että siinä työntekijä sopeutuu ja mukautuu yrityksen tarpeisiin, ja hänelle syntyy samalla mahdollisuus luoda uusia suhteita yrityksen sisällä. Onnistuneen

perehdyttämisen askelten kannalta sosiaalistuminen on hyvin kriittinen tekijä, sillä se antaa avaimet sosiaalisen integroitumisen ja sitä kautta kulttuurin omaksumisen mahdollistamiseksi. Tehokkaan perehdytysprosessin tuloksena uusi työntekijä omaksuu organisaation sääntöjä, kieltä ja ideologiaa, jotka auttavat organisaatioon kiinnittymisessä. Parhaimmassa tapauksessa uusi työntekijä voi sisältä päin kyseenalaistaa organisaatiokulttuuria ja saada siihen aikaan muutosta.

Organisaation näkökulmasta sosiaalistumiseen ja sen dimensioihin tulee puuttua kolmen seikan avulla. Nämä ovat uuden työntekijän informointi, tervetuloaktiviteetit ja opastusaktiviteetit. Tehokkaassa perehdytysprosessissa käytetään näitä hyväksi suhteessa uuden työntekijän integroimiseen. Yhtenäisen prosessin ja toimivan informaation kautta uudet työntekijät voivat oppia muilta. Työnantajan näkökulmasta tässä tulisi käyttää aktiivista delegointia, jossa uudelle työntekijälle annetaan vastuuta vuorovaikutuksen kautta.

Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen prosessissa tulee suhtautua uuden työntekijän pohjaosaamiseen siten, että toimialalla uusi työntekijä on se, jonka kanssa käydään enemmän asioita läpi kuin sen uuden työntekijän kanssa, joka on ollut jo aikaisemmin samalla toimialalla. Tämä on yrityksen näkökulmasta erittäin tärkeää ja uuden työntekijän valmiin osaamisen perusteella voidaan allokoida perehdyttämisen resursseja oikein ja kustannustehokkaasti. Toki myös toimialalla kokeneemman työntekijän on syytä oppia yrityksen näkökulma hoidettaviin asioihin.

Tehokkaassa ja onnistuneessa perehdytysprosessissa on riittävän kattavat materiaalit tukemassa oppimista. Vaikka perehdyttäjä sitoutuu perehdyttämään uutta työntekijää, tulee tilanteita, joissa ei ole mahdollisuutta saada heti välitöntä apua, ja näissä tilanteissa tukimateriaalien merkitys korostuu perehdytettävän oppimisessa. Hyvä materiaali sisältää käytännön ohjeita tarkasti vaiheittain eriteltyinä, jotta uudelle työntekijälle tulee varmasti selväksi vaihe vaiheelta, miten tietty prosessi etenee. Hyvä ja kattava materiaali sisältää toimintaohjeiden lisäksi verkkokoulutuksia, testejä ja kenties videoluentoja. Täytyy kuitenkin muistaa, että

vaikka materiaalit ovat perehdytysprosessin kannalta erittäin keskeisiä, niiden tavoite on vain olla tukemassa uuden työntekijän oppimista. Nämä materiaalit eivät itsessään korvaa aitoa läsnäoloa ja vuorovaikutuksellista oppimista.

Yrityksen kannalta mahdollisimman tehokas perehdytysprosessi on sellainen, jossa optimoidaan ajankäyttö. Ajankäytön kannalta onnistuneessa prosessissa kuitenkin on keskeistä se, että alussa ei säästetä aikaa perehdyttämisen kustannuksella, sillä oppimisen jääminen vaillinaiseksi tulee vastaan myöhemmissä osaamisen kehittämisen tarpeissa vastaan. Sanonta ”minkä taakseen jättää, sen edestään löytää” pätee erinomaisesti perehdyttämisen prosessin tehokkuuteen. Asioiden riittävän perusteellinen läpikäyminen kerralla estää osaamisen aukkojen ilmenemisen aiheuttamat kustannukset tulevaisuudessa. Ja mitä pidempään nämä aukot ovat olemassa, sitä todennäköisemmin kustannukset tulevat kumuloitumaan tulevaisuudessa. Tehokas perehdyttämisen prosessi säästää aikaa myöhemmältä perehdyttämisen tarpeelta. Mielenkiintoista on myös huomata, että aiempi kirjallisuus perehdyttämisestä ei juurikaan mainitse ajankäytön tärkeyttä.

Tehokkaassa perehdyttämisen prosessissa yrityksen kannalta äärimmäisen keskeistä on onnistunut vastuunjako. Tutkimuksen mukaan vastuu perehdyttämisen prosessista tulisi olla yhdellä tietyllä henkilöllä, mutta myös organisaation kokonaisvaltaista osaamista tulisi valjastaa uuden työntekijän käyttöön. Tällä tarkoitetaan sitä, että varsinkin perehdyttämisen myöhemmissä vaiheissa asiantuntijat perehdyttäisivät uutta työntekijää, mutta vain sillä mandaatilla, että perehdyttämisen prosessista vastuussa oleva henkilö itse nimeää nämä henkilöt ja jakaa vastuun heille tarvittaessa. Jos prosessiin sitoutuu liikaa eri henkilöitä, syntyy päällekkäisyyksiä sekä informaatiokatkoksia, jotka vähentävät perehdyttämisen tehokkuutta huomattavasti. Epäselvä ja säilytetty vastuunjako myös syö perehdyttämisen huolellisuutta siinä mielessä, että jos ei ole yhtä henkilöä, joka on perehdyttämisen prosessista kokonaisvaltaisesti selvillä, on prosessin seuranta erittäin vaikeaa.

Onnistuneessa ja tehokkaassa perehdyttämisprosessissa perehdyttävällä on myös suuri vastuu. Tehokas prosessi vaatii molemminpuolista innostuneisuutta ja motivaatiota prosessia kohtaan, ja ennen kaikkea toimivaa vuorovaikutusta ja dialogia. Tehokkaassa perehdyttämisessä uutta työntekijää tuetaan ja kannustetaan siten, että hän ei koe pettymystä, vaan pikemminkin onnistumisen tunteita. Jos onnistumisen tunnetta ei synny, on hankalaa sitoutua täysipainoisesti organisaatioon ja sen toimintatapoihin.

Työpaikan näkökulmasta tehokkaassa perehdytysprosessissa työntekijää ei jätetä yksin. Tähän liittyy se, että perehdyttämisprosessissa opitut asiat tulee viedä käytäntöön valvonnan alla. Tutkimuksen mukaan tehokkaassa perehdyttämisprosessissa uutta työntekijää ei "heitetä kylmään veteen", vaan ollaan koko ajan läsnä, jotta apu on saatavilla tarvittaessa. Tehokas perehdyttäminen osaa myös ottaa huomioon sen, milloin uuden työntekijän voi antaa työskennellä itsenäisesti, varsinkin asiakkaiden kanssa. Tässä lähiesimiehellä on suuri vastuu, ja tehokkaassa prosessissa on siten jatkuva seuranta, että tässä asiassa ollaan koko ajan kartalla. Jos uusi työntekijä ei hallitse itsenäistä työskentelyä asiakastilanteissa, on prosessissa jollain lailla epäonnistuttu joko perehdytyksen laadun tai ajan suhteen.

Kun resurssit ovat rajalliset, täytyy tehokkaassa perehdyttämisprosessissa keskittyä juuri oikeisiin asioihin. Asiat tulee käydä kohta kohdalta läpi kronologisessa järjestyksessä, ja oppeja viedään käytäntöön systemaattisesti. Tehokas perehdyttämisprosessi pyrkii maksimoimaan uuden työntekijän omaksumisen mahdollisimman hyödyllisesti käytetyillä resursseilla. Tehokkaan ja onnistuneen perehdytysprosessin myötä organisaatio saa itselleen tehokkaan, antoisan ja hyvän työntekijän, joka pystyy tuottamaan organisaatiolle ja sen asiakkaille lisäarvoa.

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset olivat ne, että *mikä on perehdyttämisprosessi*, ja *mitkä tekijät vaikuttavat eniten yrityksen perehdyttämisprosessin tehokkuuteen*. Tutkimuksen teorian mukaan perehdyttämisprosessi on suuri projekti, joka vaatii

yriykseltä suunnittelua, vuorovaikutusta ja riittäviä resursseja (Sanders & Kleiner 2002). Perehdyttämisen prosessi on sarja aktiviteetteja, jotka edesauttavat uuden työntekijän mahdollisuutta onnistua omassa työssään (Kupias & Peltola 2009).

Perehdyttämisen prosessi on sosiaalinen ja interaktiivinen prosessi, jossa molempinpuolisen oppimisen avulla pyritään löytämään uudelle työntekijälle ymmärrys omasta roolistaan ja siihen kohdistuneista vaatimuksista. Kyseessä on tiedon luomisen prosessi, joka sisältää asioiden pintapuolisen sekä syvällisemmän osaamisen. Perehdyttämisen prosessin sisältö vaihtelee riippuen uuden työntekijän tehtävästä, mutta perehdyttämisen prosessi on toteutettu siten, että siinä on selkeät vaiheet. Perehdyttämisen prosessi on sosiaalinen prosessi, joka vaatii prosessin molemmilta osapuolilta vuorovaikutusta. Näillä osapuolilla tarkoitetaan perehdyttäjää ja perehdytettävää. Perehdyttämisen prosessiin liittyy myös kolmas tekijä, toimintaympäristö. Perehdyttämisen prosessissa uuden työntekijän oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa tämän toimintaympäristön kanssa. Prosessissa seurataan tulokkaan oppimista, ja lisätään hänen vastuitaan oppimisen mukaisella tavalla. Perehdytysprosessi on joukko vuorovaikutusketjuja, joiden perusteella informaatiota tulkitaan. Perehdytysprosessissa pyritään luomaan tiedon lisäksi ennen kaikkea ymmärrystä omaa tehtävää ja roolia kohtaan.

Tutkimuksen teorian mukaan perehdyttäminen on prosessi, jossa on osa-alueita, kuten työtehtävään ja työhön perehdyttäminen, yrityksen arvot ja kulttuuri, verkoston tuntemus ja yrityksen laajempi tuntemus. (Ketola 2010) Näitä osa-alueita vasten peilattuna eniten perehdyttämisen prosessin tehokkuuteen vaikuttavat organisaation näkökulmasta uuden työntekijän sosiaalistaminen ja riittävän kattavan ja tarkan informaation antaminen. Tehokkaaseen perehdyttämisen prosessiin organisaation näkökulmasta vaikuttaa keskeisesti se, kuinka organisaatio onnistuu antamaan ja siirtämään tietoa uudelle työntekijälle. Tähän liittyvät perehdyttämismateriaalin perusteellisuus ja esimiehen aito läsnäolo ja tuki. Organisaation kannalta tärkeää on myös se, että perehdytettävä on aidosti

kiinnostunut ja motivoitunut oppimaan ja sisäistämään uusia asioita myös itseopiskelun kautta.

Organisaation tuen ja uuden työntekijän motivaation lisäksi tehokkaaseen perehdyttämisprosessiin vaikuttaa uuden työntekijän sosiaalistaminen. Mikäli uusi tulokas ei sosiaalistu, on mahdotonta tuntea verkostoa ja sitä kautta työnantajayritystä laajemmin. Tätä näkökulmaa vasten peilattuna perehdyttämisprosessin tehokkuuteen vaikuttaa uuden työntekijän ohjaaminen kohti verkostoitumista yrityksen sisällä. Vaikka näkemys keskittyy organisaatioon ja sen näkökulmaan, vaaditaan toki uudelta tulokkaalta vahvaa itseohjautuvuutta, mutta tämä itseohjautuvuus ei itsessään riitä ilman organisaation puolelta syntyvää kannustusta ja ohjaamista.

Tiedonjaon ja sosiaalistamisen ohella keskeinen perehdyttämisprosessiin vaikuttava tekijä on esimiehen aktiivinen rooli. Esimiehen vastaanottavaisuus heti perehdyttämisprosessin alusta alkaen vaikuttaa uuden työntekijän onnistumiseen työtehtävissään. Tehokkaaseen perehdyttämisprosessiin vaikuttavat vuorovaikutuksen ja tuen myötä myös ennakkotiedot ja ennakkokäsitys uudesta työntekijästä. Mikäli jo perehdyttämisprosessin alussa tai ennen sitä tiedetään asioita uudesta työntekijästä ja tämän osaamisestaan, on valmiudet prosessin tehokkuuteen erilaiset. Esimiehen kykeneväisyys analysoimaan uutta työntekijää nousee tässä keskiöön. Tehokkaassa perehdyttämisessä esimies on vastuussa prosessista ja sen toteutumisesta, ja onnistunut prosessi vaatii esimieheltä aktiivista ja jatkuvaa tilanneseurantaa tulokkaan integroitua organisaatioon.

Kun puhutaan perehdyttämisprosessin tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä, ei voida sivuuttaa perehdyttämisen yhtenäisyyttä, joka on tehokkuusnäkökulmasta äärimmäisen tärkeä asia prosessissa. Perehdyttämisprosessin yhtenäisyys korostuu etenkin yleisperehdytyksessä, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan perusasioita organisaatiosta. Näihin asioihin rutiinin saaminen on keskeinen tekijä prosessin, työn sujuvuuden ja sekavuuden lieventämisen kannalta. Yhtenäisyyden

lisäksi keskeistä on vastuunjako. Tehokkaaseen perehdytysprosessiin vaikuttaa toimijat ja heidän oma henkilökohtainen vastuunsa perehdyttämiprozessista.

Perehdyttämiprozessin onnistumiseen peilaten prosessin tehokkuuden kannalta on erittäin tärkeää, että uudella työntekijällä on hyvä itseluottamus. Itseluottamus toimii kaiken tekemisen pohjalla, ja itseluottamuksen luomiseen tarvitaan onnistumisen kokemuksia. Tässäkin mielessä esimiehen tuki ja palaute ovat hyvin arvokkaita, ja vuorovaikutuksen ja itseluottamuksen yhdistelmänä uusi työntekijä oppii ymmärtämään oman roolin ja tarkoituksensa osana organisaatiota. Nämä tasot ovat tehokkuuden kannalta välttämättömiä, että uusi työntekijä pystyy integroitumaan sosiaalisesti ja omaksumaan organisaation kulttuurin.

Sosiaaliseen integroitumiseen ja organisaatiokulttuurin omaksumiseen vaaditaan onnistunutta sosiaalistumista. Tätä kautta sosiaalistuminen on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa perehdytysprosessin tehokkuuteen. Tämän linkin sosiaalistumisen ja perehdyttämisen välille tekee se, että sosiaalistumisen päällimmäinen tarkoitus on auttaa uutta työntekijää luomaan suhteita organisaatiossaan. Organisaation näkökulmasta ajatellen tehokkuustekijänä sosiaalistumisessa on kollektiivisuus, muodollisuus, vaihteisuus, kiinteys, sarjamuotoisuus ja vahvistavuus. Nämä kaikki sosiaalistumiseen liittyvät tekijät viittaavat järjestelmällisyyteen. Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen on erotettu yleisperehdyttämiseen ja yksilölliseen perehdyttämiseen. Tässä tulee huomioida, että yllä mainitut dimensiot sopivat nimenomaan yleisperehdyttämiseen. Tehokkuustekijänä on tärkeää, että yleisperehdytys ja sen mukana kulkeva sosiaalistuminen etenee järjestelmällisesti ja vaiheittain, mutta siinä vaiheessa, kun uutta työntekijää aletaan perehdyttämään yksilöllisesti omaan työtehtäväänsä, tulee dimensioita katsoa eri tavalla. Muodollisuuteen liittyvät dimensiot nostettiin tässä esille tehokkuustekijöinä, mutta niitä ei tule ottaa absoluuttisena totuutena varsinkaan perehdytysprosessin myöhäisemmissä syventävissä vaiheissa.

<p><i>Millainen on tehokas uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessi yrityksen näkökulmasta?</i></p>	<p>Tehokas perehdyttämisprosessi yrityksen näkökulmasta on vuorovaikutusprosessi, jossa toimijat ovat motivoituneita ja ymmärtävät omat vastualueensa. Tehokkaaseen ja onnistuneeseen prosessiin liittyy se, että se tehdään kerralla niin hyvin, että siten säästytään myöhemmiltä kustannuksilta. (5.6., sivu 37)</p>
<p><i>Mikä on perehdyttämisprosessi?</i></p>	<p>Perehdytysprosessi on suuri projekti, jossa tarvitaan motivaatiota, vuorovaikutusta ja riittävän kattavia resursseja. Prosessissa tarkastellaan sisältöä jatkuvasti, ja siinä on enemmän kuin yksi aktiivinen osapuoli. (2., sivu 13)</p>
<p><i>Mitkä tekijät vaikuttavat eniten yrityksen perehdyttämisprosessin tehokkuuteen?</i></p>	<p>Eniten tehokkuuteen vaikuttavat osapuolien omien vastuiden tunteminen, prosessin rakenne, saatavilla oleva tuki, materiaalit ja vuorovaikutus. (6., sivu 48)</p>

Taulukko 3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja paikat, joista vastaus on löytynyt

8. Johtopäätökset

Päätutkimuskysymykseen vastaamisen perusteella voidaan todeta, että yrityksessä yrityksen näkökulmasta tehokas perehdytysprosessi vaatii resursseja, eli käytännössä aikaa ja rahaa. Täten tutkimus on inhimillinen siinä mielessä, että kaikilla yrityksillä ei ole sellaisia resursseja, joita vaadittaisiin onnistuneen perehdyttämisen toteuttamiseksi. Todettakoon, että tässä mielessä tutkimustulosten perusteella on resurssiperustaisesta näkökulmasta vaikea luoda yleismaailmallisia ja yksiselitteisiä totuuksia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen kannalta tehokas perehdyttämisen prosessi on kronologinen ja se sisältää tietyt askeleet. Jos perehdyttämisen prosessi ei kulje tiettyjen askelten kautta, on sen onnistuminen vaikeaa. Vuorovaikutuksen rooli tehokkaassa perehdytysprosessissa on keskeinen, ja tällä korostetaan myös muutakin vuorovaikutusta kuin perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä dialogia. Tehokkaaseen perehdyttämisen prosessiin organisaation kannalta sisältyy se, että uusi työntekijä sosiaalistuu ja tulee siten organisaation jäseneksi. Organisaation jäseneksi tuleminen kannalta tärkeintä on, että nimenomaan itse uusi työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon.

Yrityksen kannalta tehokkaassa perehdytysprosessissa on toimiva informaatio ja toimivat aktiviteetit. Tehokkaassa ja yhtenäisessä perehdytysprosessissa uusi työntekijä osallistuu ja siinä tapahtuu osallistamista. Näin yksilö voidaan saada osaksi tarinaa. Keskeiseen rooliin uuden tehokkaan perehdyttämisen kannalta nousevat materiaalit, joiden tulee olla tarpeeksi kattavia, selkeitä ja yksityiskohtaisia. Tässä kuitenkin täytyy muistaa se, että perehdyttämismateriaalit ovat ainoastaan perehdyttämisen tukena. Materiaalit eivät ole itseisarvo, vaan ne auttavat uutta työntekijää hänen perehdyttämisen prosessissaan.

Tehokkaassa perehdyttämisen prosessissa yrityksen näkökulmasta asiat tulisi tehdä riittävän hyvin kerralla, jotta välttyttäisiin osaamattomuuden aiheuttamilta kustannuksilta.

Vaikka suurin vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, tehokkaassa prosessissa myös vastuu on jaettu siten, että toimijat tietävät ja tuntevat roolinsa ja velvollisuutensa prosessissa. Perehdytettävä on tässä samalla tavalla yksi toimijoista, jonka tulee olla aktiivinen osapuoli prosessissa. Passiivinen työntekijä vahingoittaa omaa kehittymistään ja siten onnistunutta perehdyttämisprosessia.

Tehokas perehdyttämisprosessi on sellainen, jossa uusi työntekijä saa oikeasti välittömän avun. Uuden työntekijän saadessa apua, aikaa ei mene hukkaan työntekijän osaamattomuuden vuoksi, vaan apu löytyy läheltä mahdollisimman nopeasti. Tällöin työntekijän on myös itse helpompi luottaa omaan tekemiseensä, koska hän ei koe oloaan niin turvattomaksi. Avun tarve tulisi säilyä niin kauan, kuin työntekijä on valmis suoriutumaan annetuista tehtävistä itsenäisesti. Organisaation näkökulmasta työntekijä on valmis itsenäiseen työskentelyyn silloin, kun organisaatio saa työntekijästä tarvittavan lisäarvon ilman tarvittavaa tukea.

Perehdyttämisprosessi on yhtenäinen, sosiaalinen ja interaktiivinen prosessi, jonka avulla yrityksen näkökulmasta pyritään luomaan tehokas, antoisa ja laadukas työntekijä. Tästä näkökulmasta merkittävin asia perehdyttämisessä on vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen sisältyy tässä molempien osapuolten aktiivisuus, jossa tarvitaan motivaatiota. Nämä tekijät ovat elintärkeitä onnistuneen prosessin kannalta, ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että ilman näitä tekijöitä perehdyttämisprosessin tehokas onnistuminen on täysin mahdotonta.

Yllä mainituiden elintärkeiden tekijöiden takana on myös muutamia erittäin merkittäviä seikkoja. Vuorovaikutuksen, aktiivisuuden ja motivaation lisäksi perehdyttämiseen liittyvät materiaalit ovat tutkimuksen mukaan todella keskeisessä roolissa. Jos uusi työntekijä ei tiedä tai muista jotain, hänellä täytyy joko olla koko ajan joku lähellä tukemassa, tai äärimmäisen selkeät toimintaohjeet, jotka etenevät vaiheittain. Luonnollisesti on mahdotonta, että tuki olisi koko ajan lähellä, joten materiaalit korostuvat. Lisäksi perehdyttämisen jälkeen tapahtuvan organisaation kehityksen kannalta on haitallista, jos materiaali on puutteellinen.

Yrityksen näkökulmasta tehokkuuden osalta tärkeää on myös vaihteellisuus. Vaihteellisuuden avulla sekä organisaatio että työntekijä pysyvät kartalla siitä, missä vaiheessa prosessi kulkee. Tällä myös voidaan ehkäistä sitä, että uudelle työntekijälle opetetaan asioita väärässä järjestyksessä tämän oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Työnantajan kannalta tehokas perehdytysprosessi on järjestelmällinen prosessi, jonka tulee kulkea vaihteellain loogisessa ja kronologisessa järjestyksessä eteenpäin. Kun kaikki osapuolet ovat aktiivisia, vuorovaikutteisia ja motivoituneita, voidaan hyvällä johtamisella ja riittävän kattavalla materiaalilla sekä osaamisella saavuttaa nämä vaatimukset.

9. Managerialiset implikaatiot ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen rajoitteet tulevat esiin siinä mielessä, että tutkimuksen tulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset eivät ole suoraan yleistettävissä, koska eri kokoisilla finanssialan yrityksillä on erilaiset resurssit toteuttaakseen omaa henkilöstöjohtamistaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että suurempia resursseja omaavat toimijat voivat enemmän keskittyä henkilökohtaiseen valmentamiseen ja sparraamiseen, kun pienemmillä resursseilla operoivat toimijat joutuvat keskittymään enemmän riittävän selkeään ja yksinkertaiseen prosessiin sekä materiaaleihin. Keskeisimmät yleistettävissä olevat asiat perehdytysprosessin tehokkuudessa ja onnistumisessa on vuorovaikutuksen ja esimiehen roolin keskeisyys. Nämä tekijät ovat prosessin keskiössä yrityksen koosta ja resursseista riippumatta. Myös riittävän perusteelliset toimintaohjeet ovat perehdyttämisen prosessin kannalta elintärkeitä. Tutkimus kuitenkin muistuttaa, että oli kyseessä mikä kokoinen finanssialan yritys tahansa, on yrityksen hyvä panostaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta sekä työntekijä, että yritys saavat maksimaalisen hyödyn heti uuden työsuhteen alussa.

Jatkotutkimusaiheeksi työn pohjalta sopisi tutkia enemmän perehdyttämisen prosessia yksilöllisen perehdyttämisen kannalta. Tämä jatkotutkimus tulisi kohdistua ennen kaikkea kokeneempiin ja korkeammassa asemassa oleviin työntekijöihin. Tässä työssä keskityttiin uusiin työntekijöihin ja yleisperehdyttämiseen, joten prosessin

tutkiminen on lähtenyt melko alhaisilta tasoilta liikkeelle. Yksilöllisemmän perehdyttämisen kohdalla prosessin määrittäminen on vaikeampaa, koska erikoistuneet ihmiset kaipaavat erilaisia haasteita suhteessa työhönsä. Kuitenkin myös näiden työntekijöiden kohdalla yritykset kaipaavat selkeitä toimintamalleja, jotka ovat kustannustehokkaita. Kokeneemmilla työntekijöillä on myös luultavasti kokemuksia erilaisista perehdytysprosesseista, joista he voivat poimia parhaimmat toimintatavat ja kertoa tarkemmin, millainen perehdytys juuri heille on parhaiten sopinut.

Tämä tutkimus keskittyi myös sosiaalistumisen kontekstiin, joten yksilöllistymisen, identifioitumisen ja assimilaation dimensiot jäivät pienemmälle painoarvolle. Suhteutettuna korkeamman tason erikoistuneiden työntekijöiden perehdyttämiseen, tulevat ennen kaikkea yksilöllistyminen ja identifioituminen esiin aivan erilaisella tavalla. Myös assimilaation rooli muuttuu, koska mitä enemmän yksilön tulee arvomaailmallisesti sitoutua yritykseen, sitä enemmän yksilö haluaa ja tarvitsee kiinnekohtia, joihin samaistua. Mahdollista jatkotutkimusta varten mielestäni teorian puolella tulisikin tutkia henkilöstöjohtamisen dimensioita uudestaan ja tarvittaessa asettaa näille erilainen painoarvo asiantuntijakontekstissa verrattuna uuden työntekijän yleisluontoiseen perehdyttämiseen.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2013) *Keskity olennaiseen, esimies*. Talentum. Helsinki
- Acevedo J.M & Yancey G. B. (2011) Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, No. 5, 2011, pp. 349-354
- Allen, D. G. (2004) Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? Best Conference Paper in Academy of Management Proceeding
- Baker, A. M. & Ellis T. J. (2018) *The Interaction Between Organizational Culture and Knowledge Sharing via Socialization in a Technology Company*. Nova Southeastern University.
- Batistic, S. (2018) *Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process*. Department of Human Resource Studies. Tilburg University
- Bauer, T. N. (2010) *Onboarding new employees: maximizing success* [verkkodokumentti] Saatavilla: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Brown J. (2007) *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*, International Public Management Association for Human Resources
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013) Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 54 No.3. pp. 23–28
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32
- Grönfors, M. & Vilka, H. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttämenetelmät*. Sosiologi-Filosofiapu Vilka, Hämeenlinna
- Halinen, A. & Törnroos, J-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297

- Harmon, G.G. (2011) In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees? Dissertation Abstracts International. The Humanities and Social Sciences
- Hawse, S., Wood, L.N. (2018) Designing workplace induction programs to support the transition of new-career engineers to practice. Mcquarie University, Sydney
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15th – 16th edition, Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Honkaniemi, L.; Junnila, K.; Ollila, J.; Poskiparta, H.; Rintala-Rasmus, A.; Sandberg, J. (2006) Viisaat valinnat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Hudson, J. (2016) Case study: A brain-based workplace induction program [verkkodokumentti] Saatavilla: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cbe908c4-d8bc-4988-98bf-a4b7e57c8e28%40pdc-v-sessmgr01>
- Jablin, F. M. (1986) Organizational Entry, Assimilation, and Exit. Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage
- Jokisaari, M. & Vuori, J. (2018) Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. Journal of Managerial Psychology.
- Jones, G. R. (1986) Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. The Academy of Management Journal Vol. 29, No. 2
- Järvenpää, E. (2006) Laadullinen tutkimus. Luentomateriaalit, Helsingin Teknillinen korkeakoulu. [verkkodokumentti] Saatavilla: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Kaibin Xu. (2007) A Social Network-Based Interactional Approach to Organizational Socialization. Paper presented at National Communication Association Conference
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008) Work motivation: Past, present & future. Psychology Press, New York.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2007) Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy

- Kauhanen, J. (2003) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.
- Ketola, H. (2010) Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi [verkkodokumentti]
Saatavilla: <https://docplayer.fi/8752620-Tulokkaasta-tuottavaksi-asiantuntijaksi.html>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003) Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are Organizations on Board with Best Practices Onboarding? Oxford University Press
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009) Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tampere
- Laine, K. (2010) Perehdyttäminen lisää rekrytoinnin onnistuvuutta. Julkaisussa Rainio, P. (toim) Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010-projekti. Saatavilla: <https://docplayer.fi/308245-Kuntatyo-2010-kiinnita-tyohon-ja-tulokseen-paivi-rainio-opas-kuntatyon-perehdyttajille-kuntatyo-hyva-tyo.html>
- Lave, J. & Wenger, E. (1999) Legitimate peripheral participation in communities of practice. Paul Chapman Publishing, London
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Melrose, S., Miller, J., Gordon, K. and Janzen, K.J. (2012), "Becoming socialized into a new professional role: LPN to BN student nurses' experiences with legitimation", Nursing Research and Practice
- Messmer, M. (2004). Maximizing the performance of new hires. Strategic finance, December 2004, Vol. 86 Issue 6, pp. 11–12
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. & Gorden, W. L. (1995) Organizational Entry: An Investigation of Newcomer Communication Behaviour and Uncertainty. Communication Research
- Miles, M. B. & Huberman A. M. (1994) Qualitative data analysis. Sage Publications

- Moisalo, V. (2011). Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Kuopio
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. (2009) Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua [verkkodokumentti] Saatavilla: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>
- Reid, A., Abrandt Dahlgren, M., Dahlgren, L.O. and Petocz, P. (2011), From Expert Student to Novice Professional, Springer, New York
- Ruohotie, P. (2000) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell, Juva
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti] Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Sanders, A. & Kleiner, B. (2002). Orienting employees into new positions successfully. Management Research News, Vol. 25, Iss 3, pp. 82–89
- Scanlon, L. (2011), “Becoming’ a professional”, in Scanlon, L. (Ed.), “Becoming” a Professional: An Interdisciplinary Analysis of Professional Learning, Springer, Dordrecht
- Scott, C. R. & Stephens K. K. (2009) It Depends on Who You’re Talking To: Predictors and Outcomes of Situated Measures of Organizational Identification. Western Journal of Communication
- Sims, D. M. (2002). Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program. New York: McGraw-Hill
- Sivunen, A. (2007) Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto
- Skeats, J. (1991) Successful Induction: How to Get the Most From Your Employees. London: Kogan Page
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. (2007) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press

- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. The University of Chicago Press, Chicago and London
- Tuomi, J & Sarajärvi A. (2017) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tynjälä, P. (1999) *Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Kirjayhtymä, Helsinki
- Valleala, U-M. & Collin, K. (2004) *Työntekijöiden välinen vuorovaikutus*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977) *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications – Design and Methods*. 6th edition, Sage Publications, Los Angeles
- Österberg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Edita, Helsinki