

Heidi Saarinen

Perehdyttämislä kohti parempaa suoriutumista

Toimintatutkimus perehdyttämislprosessin kehittämislstä
teollisuusyrityksessä



ACTA WASAENSIA 495



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Vaasan yliopisto.

ISBN 978-952-395-041-2 (painettu)
978-952-395-042-9 (verkkojulkaisu)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 495, painettu)
2323-9123 (Acta Wasaensia 495, verkkojulkaisu)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

Hansaprint Oy, Turenki, 2022.

VÄITÖSKIRJA

joka Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi perjantaina 25. marraskuuta 2022, kello 12.

Monografiaväitöskirja, Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Tekijä Heidi Saarinen

Ohjaaja(t) Professori Riitta Viitala
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Yliopiston lehtori Maria Järnlström
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Tutkijatohtori Susanna Kultalahti
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Kustos Professori Riitta Viitala
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Esitarkastajat Professori Satu Uusiautti
Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Professori (emer.) Matti Vartiainen
Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos, Työ- ja organisaatiopsy-
kologia.

Vastaväittäjä Professori Satu Uusiautti
Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten organisaatiossa uusien työntekijöiden työn oppimista ja työssä suoriutumista voidaan edistää perehdyttämistä kehittämällä. Tutkimuksen päämääränä on syventää ymmärrystä perehdyttämisprosessista työsuhteen alussa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisen, oppimispsykologian ja organisaatiopsykologian aineksista. Keskeisiä niistä ovat perehdyttämistä, oppimista, sosiaalistumista, minäpystyvyyttä ja itseohjautuvuutta käsittelevät teoriat ja mallit.

Toimintatutkimus toteutettiin eräässä kokoonpanotyötä harjoittavassa tuotannollisessa yrityksessä. Kokoonpanotyö sisälsi kolme noin vuoden mittaista kehitysvaihetta, joista kaksi ensimmäistä, *tehokkaampi perehdyttämisprosessi* ja *lyhempi oppimisaika*, jäsennetään itsereflektiivisenä kehänä, jossa suunnittelu, toteutus ja havainnointi sekä toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen seuraavat toisiaan. Kolmannen vaiheen, *parempi suoriutuminen*, muodostaa toiminnan vaikiinnuttaminen. Tutkimusaineistona on käytetty teemahaastatteluja, perehdyttämisen arviointeja, oppimispäiväkirjoja, perehdyttäjäpalautteita, eläytymismenettelmällä kerättyjä tarinoita ja suoriutumista koskevaa seurantatietoa.

Tutkimustulosten mukaan uusien kokoonpanijoiden työssä suoriutumista voitiin parhaiten edistää perehdyttämällä, jossa yhdistyvät selkeät tavoitteet, vaiheittainen työn oppiminen, yksilölähtöinen eteneminen ja työyhteisöön sosiaalistaminen. Tutkimuksesta syntyi suoriutumista edistävä perehdyttämismalli, jonka avulla pystyttiin lyhentämään uusien työntekijöiden kokoonpanotehtävien oppimisaikaa, parantamaan työtyytyväisyyttä ja työssä suoriutumista. Tutkimus osoitti, että perehdyttämisen kehittämisessä yksilön kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa edistävät toimenpiteet johtivat parempaan työssä suoriutumiseen.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, työn oppiminen, suoriutuminen, toimintatutkimus, tuotannollinen työ

Abstract

The aim of this study is to generate new information on how the learning and job performance of new employees in an organisation can be promoted by developing induction. The aim of the study is to deepen the understanding of the induction process at the beginning of the employment relationship. The theoretical framework of the research consists of induction, learning psychology and organisational psychology. Central to these are theories and models of orientation, learning, socialisation, self-efficacy, and self-direction.

The action research was carried out in one production company and in assembly work. It included three development phases that all lasted approximately one year, the first two of which, *a more effective induction process* and *a shorter learning period*, are structured as a self-reflective circle in which planning, implementation and observation, and evaluation and further development of performance follow each other. The third step, *better performance*, is the consolidation of activity. The research material consists of thematic interviews, orientation assessments, learning diaries, orientation feedback, stories collected using the empathic method, and follow-up data on performance.

The results show that, the work performance of new assemblers could best be promoted through induction, which combines clear goals, step-by-step work-based learning, individual-driven progression, and socialisation into the work community. As a result of the research a performance-based induction model was created, which helped shorten the time it took for new employees to learn the assembly tasks, and improved job satisfaction and work performance. The study showed that induction development measures that promote individual ability, cohesion, and autonomy, led to better work performance.

Keywords: induction (onboarding), on the job learning, performance, action research, productive work

ESIPUHE

Toimintatutkimuksen tekeminen on kudelma onnistumisia, haasteita, teorian ja määritelmien kompleksisuutta sekä yhdessä tekemistä. Ennen kaikkea väitöskirjan kirjoittaminen on mahdollistanut syvällisen paneutumisen aihepiiriin ja asialle omistautumisen. Haluan kiittää kaikkia ihmisiä, jotka tekivät väitöskirjani kirjoittamisen mahdolliseksi.

Sydämelliset kiitokset ohjaajalleni Riitta Viitalalle. Hänen positiivisen kannustava ja asiantunteva tuki on ollut minulle korvaamattoman arvokasta tutkimuksen alkumetreiltä maaliviivalle saakka. Kiitokset Susanna Kultalahdelle ja Maria Järströmille arvokkaista kommentteista ja kehitysideoista väitöskirjan eteenpäin viemiseksi. Kiitokset esitarkastajilleni professori Satu Uusiautille ja professori Matti Vartiiaiselle. Heidän arvokkaalla palautteellaan oli keskeinen merkitys väitöskirjan kehittämislle.

Erityisen suuret kiitokset haluan osoittaa tutkimuksen kohdeorganisaation (TechCo) tuotantojohtajalle ja pääluottamusmiehelle ainutlaatuisesta yhteistyöstä. Lisäksi haluan kiittää kaikkia kohdeorganisaation perehdyttäjiä ja uusia työntekijöitä, jotka ovat osallistuneet perehdyttämisprosessin kehittämiseen.

Kiitos Evald ja Hilda Nissin säätiölle tutkimustyön tukemisesta. Heidän tukensa ansiosta minulla oli mahdollisuus jäädä vuoden mittaiselle opintovapaalle.

Sydämelliset kiitokset myös rakkaille vanhemmilleni Meerille ja Sakarille. Heiltä saamieni oppien mukaisesti olen luottanut itseeni ja siihen, että riittää, kun tekee parhaansa. Lisäksi haluan kiittää siskoani ja ystäviäni hyvistä keskusteluista ja positiivisesta suhtautumisesta väitöskirjatyötäni kohtaan.

Suurimmat kiitokset kuuluvat rakkaalle Petterille ja lapsilleni Elmerille ja Mimille. Heidän tukensa ja läsnäolonsa väitöskirjaprosessin aikana on auttanut muistuttamaan, että elämässä tärkeintä on rakkaus.

Vaasassa 8.10.2022

Heidi Saarinen

Sisältö

ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Kohdeorganisaatio TechCo	5
1.3 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.4 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus	7
1.5 Pääkäsitteet ja rajaukset	12
1.6 Tutkimuksen suhteutuminen tieteelliseen keskusteluun	14
1.7 Väitöskirjan rakenne	15
2 PEREHDYTTÄMINEN HENKILÖSTÖKÄYTÄNTÖNÄ	17
2.1 Perehdyttämisen käsite	17
2.2 Perehdyttämisen vaiheet	19
2.3 Työnopastus	22
2.4 Perehdyttämisen tavoitteet	24
2.5 Perehdyttämisen käytännöt	25
2.5.1 Perehdyttämismallit	25
2.5.2 Organisaatioon sosiaalistamisen keinot	29
3 PEREHDYTTÄMINEN YKSILÖTASON PROSESSINA	33
3.1 Oppiminen ja osaaminen	33
3.1.1 Oppimisstrategiat	35
3.1.2 Oppimista edistävät ja estävät tekijät	38
3.1.3 Työssä tarvittava osaaminen	43
3.2 Minäpystyvyys ja psykologiset perustarpeet	45
3.3 Yksilön sosiaalistuminen organisaatioon	49
3.4 Yksilön työssä suoriutuminen	52
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	56
4.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana	57
4.2 Tutkijan rooli	59
4.3 Monimenetelmällisyys	61
4.4 Tutkimuskontekstin kuvaus	62
4.5 Tutkimusaineisto	63
4.5.1 Laadullisen aineiston kerääminen ja analysointi	64
4.5.2 Määrällisen aineiston kerääminen ja analysointi	70
4.6 Kehittämisen vaikutusten arviointi	75
5 KOLME KEHITYSVAIHETTA	79
5.1 Kehittämistarpeen määrittely	79
5.2 VAIHE 1 – Kohti tehokkaampaa perehdyttämistä	84
5.2.1 Uuden perehdyttämismallin suunnittelu	85
5.2.2 Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja havainnointi	87
5.2.3 Toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen	94
5.3 VAIHE 2 – Kohti lyhempää oppimisaikaa	100
5.3.1 Uuden perehdyttämismallin suunnittelu	101

5.3.2	Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja havainnointi	110
5.3.3	Toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen.	121
5.4	VAIHE 3 – Kehittämistoimenpiteiden vakiinnuttaminen	126
5.4.1	Työn aloittaminen	127
5.4.2	Työn oppiminen	130
5.4.3	Työssä suoriutuminen	132
5.4.4	Ryhmien tuottamien kertomusten yhteenveto ja tulosten pohdinta	135
5.5	KEHITTÄMISEN VAIKUTTAVUUDEN TARKASTELU	140
5.5.1	Reaktiot	141
5.5.2	Oppiminen	146
5.5.3	Käyttäytyminen	151
5.5.4	Organisaatiotason vaikutukset	153
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	157
6.1	Tutkimuksen teoreettinen anti	157
6.2	Tutkimuksen käytännön anti: Perehdyttämisyjärjestelmän johtaminen ja käyttöönotto	162
6.2.1	Perehdyttämisen kehittäminen organisaatiossa	163
6.2.2	Suoriutumista edistävä perehdyttämismalli	165
6.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	171
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	174
6.5	Tutkimuksen eettisyys	181
6.6	Jatkotutkimusehdotuksia	183
	LÄHTEET	185
	LIITTEET	213
	Liite 1. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	213
	Liite 2. Perehdyttämisen kehittämisen yhteistyö	216
	Liite 3. Haastattelujen aikataulu, haastateltavan työtehtävä, haastattelun kesto ja aineiston laajuus	218
	Liite 4. Uusien työntekijöiden haastattelukysymykset	220
	Liite 5. Perehdyttäjien haastattelukysymykset	222
	Liite 6. Tuotantojohtajan ja päaluottamusmiehen haastattelukysymykset	223
	Liite 7. Perehdyttämisen arviointi (vaiheet 1 ja 2)	224
	Liite 8. Perehdyttämisen arviointi (vaihe 3)	226
	Liite 9. Sähköinen tyytyväisyyskysely	228
	Liite 10. Perehdyttäjäpalautte	229
	Liite 11. Perehdyttämisen prosessi	231
	Liite 12. Kokoonpanolinjojen kellotetut standardiajat ja vaiheiden lukumäärät	232
	Liite 13. Perehdyttämisen arviointiyhteenveto 2021	233
	Liite 14. Eläytymismenettelmäkertomusten yhteenveto	234
	Liite 15. Perehdyttämisen arviointiyhteenveto 2019–2021	234

Kuviot

Kuvio 1.	Toimintatutkimuksen kolme vaihetta.....	8
Kuvio 2.	Työhön ja työympäristöön perehtymisen viitekehys	19
Kuvio 3.	Perehdyttämisen prosessi.....	21
Kuvio 4.	Perehdyttämisen onnistumisen prosessi	27
Kuvio 5.	Sosiaalistamistaktiikat.....	30
Kuvio 6.	Kolbin oppimiskehä.....	34
Kuvio 7.	Yksilön osaamisen muodostuminen työssä.....	44
Kuvio 8.	Minäpystyvyyden ja psykologisten tarpeiden keskinäinen yhteys	49
Kuvio 9.	Työssä suoriutumisen viitekehys	52
Kuvio 10.	Tutkimuksen menetelmällinen viitekehys	56
Kuvio 11.	Toimintatutkimuksen kehitysvaiheet, määrittely	79
Kuvio 12.	Perehdyttämisen prosessin päävaiheet (2018)	83
Kuvio 13.	Toimintatutkimuksen vaiheet, VAIHE 1	85
Kuvio 14.	Työopastuksen roolitus	90
Kuvio 15.	Kokoonpanotehtävien vaiheittainen työn oppiminen.....	91
Kuvio 16.	Väittämän ”Töihin on mielestäni mukava tulla” yhteys tehokkuuteen.....	97
Kuvio 17.	Väittämän ”Minua on perehdytetty tarpeeksi” yhteys tehokkuuteen.....	99
Kuvio 18.	Toimintatutkimuksen vaiheet, VAIHE 2	101
Kuvio 19.	Perehdyttämisen prosessi.....	102
Kuvio 20.	Kahden kokoonpanolinjan tehokkuuden kehittymisen vertailu.....	104
Kuvio 21.	Aiemman kokoonpanokokemuksen vaikutus tehokkuuden kehittymiseen (linjat 8-12)	105
Kuvio 22.	Kokoonpanotehtävien oppimiseen vaikuttavat tekijät ...	106
Kuvio 23.	Oppimista edistävän perehdyttämismallin osa-alueet....	109
Kuvio 24.	Kokoonpanovaiheiden oppiminen, kokeilu	112
Kuvio 25.	Koehenkilön oppimisen ja tehokkuuden kehittyminen ..	113
Kuvio 26.	Toimintatutkimuksen vaiheet, VAIHE 3	126
Kuvio 27.	Psykologisten perustarpeiden yhteys uuden työntekijän työsuhteen aloitukseen	138
Kuvio 28.	Linjan 4 tehokkuuden keskiarvojen vertailu, vuodet 2018 ja 2021	148
Kuvio 29.	Linjan 9 tehokkuuden keskiarvojen vertailu, vuodet 2018 ja 2021	150
Kuvio 30.	Kaikkien uusien työntekijöiden tehokkuuden keskiarvot, vuodet 2018 ja 2021	151
Kuvio 31.	Yhteisen perehdyttämismallin yhteys työskentelyn tehokkuuteen.....	153
Kuvio 32.	Perehdyttämisen prosessin onnistuminen	158
Kuvio 33.	Suoriutumista edistävän perehdyttämismallin vaiheet...	166

Taulukot

Taulukko 1.	Toimintatutkimuksen aineisto.....	11
Taulukko 2.	Bloomin taksonomian tiedontasot ja niihin liittyvät verbit sekä alustava jako pinta- ja syväoppimiseen	37
Taulukko 3.	Kokoonpanijan työhön liittyvä osaaminen	45
Taulukko 4.	Lewinin, Heikkisen ja tämän toimintatutkimuksen pääpiirteiden määrittelyt.....	58
Taulukko 5.	Yhteenvedo tutkimuksen empiirisestä aineistosta.....	63
Taulukko 6.	Haastattelujen teemat rooleittain	65
Taulukko 7.	Eläytymismenetelmien ryhmäjaot, teemat ja ajankohdat	69
Taulukko 8.	Kehyskertomukset teemoittain.....	69
Taulukko 9.	Tehokkuuden laskentakaava	73
Taulukko 10.	Perehdyttämisen kehittämisen arvioinnin viitekehys.....	77
Taulukko 11.	Uusien työntekijöiden tehokkuudet, linja 4	81
Taulukko 12.	Uusien työntekijöiden tehokkuudet, linja 9	82
Taulukko 13.	Perehdyttämisen nykytila, tahtotila ja toimenpiteet	86
Taulukko 14.	Perehdyttämisen huomioiminen työvuorosuunnittelussa	92
Taulukko 15.	Kokoonpanolinjojen valmistusaikavertailu.....	104
Taulukko 16.	Oppimista edistävän perehdyttämisen prosessin nykytila, tahtotila ja toimenpiteet	107
Taulukko 17.	Perehdyttäjäläpäloitteiden yhteenvedot vaiheissa 2 ja 3	118
Taulukko 18.	Perehdyttämisen vaikutus työn oppimiseen.....	121
Taulukko 19.	Perehdyttäjien havainnot oppimiseen vaikuttavista tekijöistä	122
Taulukko 20.	Työn aloituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	127
Taulukko 21.	Työn aloituksen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät..	129
Taulukko 22.	Työn oppimisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	130
Taulukko 23.	Epäonnistuneeseen työn oppimiseen vaikuttavat tekijät	132
Taulukko 24.	Työssä suoriutumisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	133
Taulukko 25.	Työssä suoriutumisen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät	135
Taulukko 26.	Työssä suoriutumiseen vaikuttavat tekijät	154
Taulukko 27.	Toimintatutkimuksen tavoitteet ja validiteettikriteerit ..	175

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tehokkaat henkilöstökäytännöt ovat nousseet tärkeäksi puheenaiheeksi 2020-luvulla muun muassa globaalin osaajapulan ja väestön ikääntymisen takia. Talouselämän (2021) mukaan osaajapula on globaalisti korkeimmillaan 15 vuoteen ja lähes 70 prosenttia työnantajista sanoo, että ”heillä on vaikeuksia löytää tarvittavaa osaamista”. Esimerkiksi tekniikan alalla tarvitaan seuraavan kymmenen vuoden aikana 130 000 uutta osaajaa, niin asiantuntijoita kuin ammattiosaajiaakin. Teknolohiateollisuuden osaajatarveselvityksestä (09/2021) ilmenee, että rekrytointitarpeesta puolet selittyy yritysten arvioimalla toimialan kasvulla ja puolet eläkkeelle jäävien korvausrekrytoinneilla.

Väestön ikääntymisen ja syntyvyyden laskun vuoksi Suomessa työikäisen väestön määrä vähenee lähivuosina rajusti eikä työntekijöitä riitä kaikille aloille. Keskuskauppakamarin (12.02.2020) mukaan koulutusmäärien lisääminen on tarpeellinen, mutta hidas keino osaajapulan ratkaisemiseksi. Nopeampana ratkaisuna nähdään työperäisen maahanmuuton lisääminen. Yhtenä vaihtoehtona osaajapulan helpottamiseksi palkkaavien tahojen tulisi olla valmiita kyseenalaistamaan ja tarvittaessa lieventämään rekrytointikriteerejään. Fister Gale (2021) kirjoituksessaan ”*Hiring in a talent crisis: Money, perks and rapid onboarding*” pitää uusien työntekijöiden nopeaa perehdyttämistä yhtenä ratkaisuna osaamispulaan ja korostaa perehdyttämisen merkitystä organisaatioiden menestyksen vaikuttavana tekijänä. Koska Suomen koulutusjärjestelmä ei pysty vastaamaan näin suureen työvoimakysyntään, tarvitaan toimenpiteitä osaajapulan taklaamiseksi ja tulevaisuuden työelämän rakentamiseksi. (Manpower Group 2021.)

Tutkijat uskovat vahvasti HR-käytäntöjen ja työssä suoriutumisen väliseen yhteyteen (Arthur 1994; Osterman 1994; Huselid 1995; Delery & Doty 1996; Koch & McGrath 1996; Guthrie 2001; Wright & Gardner 2003; Combs et al. 2006; Teeseema & Soeters 2006; Paauwe 2009; Choi & Lee 2013; Khoreva & Wechtler 2018; Van Beurden, Van Veldhoven & Van De Voorde 2021; Abboh et al. 2022). Aihepiiriä on tutkittu aktiivisesti ja lähestytty muun muassa organisaatiokäyttäytymisen, sosiologian, taloustieteen, työmarkkinasuhteiden ja organisaatiopsykologian nä-

kökulmista. Tutkimuksissa on painotettu erityisesti henkilöstökäytäntöjen yhdistelmien vaikutusta työssä suoriutumiseen yksilö- ja organisaatiotasolla. (Paauwe 2009: 129.) Tutkimustulokset ovat olleet rajallisia ja osin ristiriitaisiakin. Esimerkiksi Wrightin ja Gardnerin (2003) tutkimuksessa pystyttiin löytämään ainoastaan heikko yhteys henkilöstökäytäntöjen ja työssä suoriutumisen välille. Teseman ja Soetersin (2006) tutkimuksessa löydettiin myönteisiä ja merkittäviä yhteyksiä kahdeksan henkilöstökäytännön ja työssä suoriutumisen väliltä. Wallin ja Woodin (2005: 454) kaksikymmentäviisi tutkimusta kattava yhteenveto osoitti, että todisteet henkilöstökäytänteiden vaikutuksista työssä suoriutumiseen olivat lupaavia, mutta edelleen kaivataan lisätutkimusta ja todisteita yhteyden olemassaolon vahvistamiseksi.

Osa tutkijoista suhtautuu kriittisesti henkilöstökäytäntöjen ja suoriutumisen väliseen yhteyteen, sillä sen tutkimiseen ei ole vakiintuneita teorioita (Keegan & Boselie 2006; Legge 1995/2005; Keenoy 1997). Appelbaum ja kumppanit (2000) ovat esittäneet henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden suoriutumisen teoreettiseksi näkökulmaksi AMO-mallia (*ability, motivation, opportunity to participate*), jonka mukaan tuloksellinen henkilöstökäytäntöjen muodostama kokonaisuus käsittää kolme osa-aluetta. Nämä ovat työntekijöiden kykyjen (*ability*) hyödyntämistä ja kehittämistä edistävät käytännöt, työntekijöiden motivaatiota (*motivation*) vahvistavat käytännöt ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia (*opportunity to participate*) organisaation toimintaan parantavat käytännöt. AMO-malli pohjautuu yksilötason teoriaan työssä suoriutumisesta ja sen mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka pyrkivät parantamaan työntekijän osaaamista, motivaatiota ja mahdollisuutta, saavat aikaan positiivisia vaikutuksia suoritukseen. (Jiang, Takeuchi & Lepak 2013.)

Kaufmanin (2012) mukaan henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen liittyvä tutkimus on kolmenkymmenen viime vuoden aikana keskittynyt liiaksi löytämään keinoja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella (Bowen & Ostroff 2004; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven 2012; Paauwe, Guest & Wright 2013). Henkilöstökäytäntöjen kehittämisen osalta kaivataan lisää tutkimusta, jotta hyvinvoinnin ja tehokkuuden välille ei muodostuisi joko–tai-ajattelua. Esimerkiksi Guestin (2017: 34) tutkimus osoittaa, että henkilöstökäytäntöjen kehittämisellä voidaan lisätä

työntekijöiden hyvinvointia, parantaa organisaation suorituskykyä ja säästää kustannuksia.

Henkilöstökäytäntöjä on määritelty monin eri tavoin, mutta keskeisistä henkilöstökäytännöistä on muodostunut kuitenkin yhteinen ymmärrys. Posthuma ja kumppanit (2013) ovat henkilöstökäytäntöjä käsittelevässä tutkimuksessaan analysoineet 193 vertaisarvioitua artikkelia, jotka oli julkaistu vuosina 1992–2011. Analyysin perusteella he jakoivat 61 erityistä henkilöstökäytäntöä yhdeksään pääluokkaan, jotka ovat palkitseminen, henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen, rekrytointi, työsuhteasiat, viestintä, suorituksen johtaminen, urajohtaminen ja henkilöstövähennykset. Tässä tutkimuksessa keskitytään perehdyttämiseen, joka kuuluu osaamisen kehittämisen pääluokkaan. Perehdyttämisen yhteyttä työntekijän työn aloittamiseen onnistumiseen voidaan verrata talon rakentamisessa kivijalan valamiseen. Perusteellisesti tehty kivijalka luo perustan työssä onnistumiselle ja työssä viihtymiselle. Mikäli talolle ei tehdä kivijalkaa ollenkaan tai se tehdään huolimattomasti, talon ei voida olettaa pysyvän pystyssä ensimmäisen sateen tai myrskyn jälkeen. Perusteellisen perehdyttämisen tavoitteena on antaa kaikille uusille työntekijöille parhaat edellytykset työssä onnistumiselle. Erityisesti työtehtävissä, joissa työn oppiminen ja työssä onnistuminen eivät edellytä alan koulutusta tai aiempaa kokemusta, uusien työntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen voidaan nähdä työvoiman saatavuuden ja organisaation menestymisen mahdollistajana.

Nykyään perehdyttämisen merkitys tunnustetaan laajasti organisaatioissa, kuitenkin sen on väitetty olevan yksi heikoimmista hoidetuista henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Kjelin & Kuusisto 2003). Yleisimmin perehdyttämisen haasteet johtuvat perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden vastualueiden ja roolien epäselvyydestä ja perehdyttämiseen käytettävän ajan niukkuudesta (Lepistö 2005: 67–69; Ellinger & Cseh 2007; Hicks et al. 2007).

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa yksilön työn oppimiseen ja työssä suoriutumiseen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation ja sen toimijoiden virallisia ja epävirallisia käytäntöjä sekä toimintaperiaatteita, joilla pyritään edistämään uuden työntekijän sopeutumista ja sitoutumista organisaatioon (Wanous & Reichers 2000; Boudreau & Ramstad 2008; Klein & Polin 2012). Perehdyttämi-

nen määritellään myös oppimisprosessiksi, jossa uusi työntekijä kasvaa organisaation jäseneksi ja oppii työskentelemään nopeasti yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Bauer 2010; Ketola 2010; Bauer & Edrogan 2011; Graybill et al. 2013). Tuotannon työtehtävien perehdyttämisessä korostuu työnopastaminen (Juuti & Vuorela 2015).

Klein, Polin ja Sutton (2015) ja Lawson (2006: 17–18) ovat nimenneet perehdyttämisen yhdeksi tärkeimmäksi koulutukseksi, jonka organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen työsuhteen aikana, koska perehdyttäminen ja työnopastaminen luovat perustan työssä onnistumiselle. Organisaation näkökulmasta perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa muun muassa työn tulokseen ja laatuun, työtapaturmien ja sairauspoissaolojen vähentymiseen, työntekijöiden sitoutumiseen, vaihtuvuuden pienenemiseen ja tuottavuuden kasvuun. Kun organisaatio kohdistaa voimavaroja perehdyttämiseen ja onnistuu sen tekemisessä, tämä vaikuttaa myönteisesti myös työnantajamielikuvan kehittymiseen. Epäonnistunut ja puutteellinen perehdyttäminen vaikuttaa haitallisesti organisaation toimintaan, sillä huonosti toteutetusta perehdyttämisestä voi syntyä välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia organisaatiolle voivat aiheuttaa työntekijöiden heikko ja vajaa työpanos, laatuvirheet ja työntekijöiden heikko sitoutuminen. Välillisiä kustannuksia organisaatioille puolestaan syntyy yrityskuvan heikkenemisestä ja asiakkaiden menettämisestä. (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003; Hacker 2004; Bauer et al. 2007; Klein & Heuser 2008; Bauer 2010; Klein & Polin 2012; Meyer & Bartels 2017; Gupta et al. 2018; Becker & Bish 2021.)

Yksilön näkökulmasta onnistunut perehdyttäminen puolestaan kehittää työntekijöiden minäpystyvyyttä, minkä ansiosta uusien työntekijöiden epävarmuus ja jännitys vähenevät ja heistä tulee aktiivisempia toimijoita. Perehdyttämisen onnistumisen ansiosta uusien työntekijöiden sopeutuminen työyhteisöön helpottuu ja nopeutuu ja työn tekeminen opitaan alusta alkaen oikein. Työssä onnistumiset vahvistavat uusien työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan ja uusien asioiden oppiminen helpottuu. (Bandura 1977; Wanous & Reichers 2000; Bandura 2001; Cooper-Thomas & Anderson 2002; Robbins 2002; Sanders & Kleiner 2002; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003; Meyer & Bartels 2017; Gupta et al. 2018; Becker & Bish 2021.)

Uusien työntekijöiden tyytymättömyys organisaation antamaan perehdyttämiseen johtaa tutkimusten mukaan usein työntekijöiden irtisanoutumisiin työsuhteen alussa (Wanous & Reichers 2000; Sanders & Kleiner 2002; Bauer 2010; Hacker 2004; Klein & Polin 2012; Maurer 2015; Becker & Bish 2021). Yhdysvalloissa tehdyn Gallup-tutkimuksen (2017: 36) tulokset osoittivat, että ainoastaan 12 prosenttia kyselyyn vastanneista piti oman työnantajansa perehdyttämistä onnistuneena. Tämä tarkoittaa, että 88 prosenttia työntekijöistä koki perehdyttämisensä epäonnistuneen. Maurerin (2015) tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka ensimmäisten kuuden kuukauden aikana päättivät lähteä organisaatiosta, kokivat työtehtäviin liittyneet ohjeistukset ja vastuualueet epäselviksi, eivät saaneet asianmukaista perehdyttämistä eivätkä työkaverit ja johtajat auttaneet heitä. Lisäksi uudet työntekijät olivat kokeneet arvostuksen puutetta.

Tämä tutkimus syntyi tarpeesta vastata tutkijoiden esittämiin toiveisiin saada lisää empiiristä tutkimusta organisaatioiden käyttämistä perehdyttämismalleista ja niiden yhteydestä suoriutumiseen. Tietämäni mukaan teolliseen ympäristöön kehitettyjä perehdyttämismalleja, jotka ottavat huomioon uusien työntekijöiden organisaation sosiaalistumisen, työn oppimisen ja työssä suoriutumisen, ei ole vielä olemassa. Tämä toimintatutkimus tuo oman teoreettisen ja käytännön lisänsä perehdyttämistä koskevaan tieteelliseen keskusteluun.

1.2 Kohdeorganisaatio TechCo

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on kaikkialla maailmassa toimiva tekniikan alan yritys, joka työllistää 40 000 työntekijää 100 maassa (käytän yrityksestä peitenimeä TechCo). Vuonna 2021 TechCo:n liikevaihto oli noin 7,2 miljardia euroa. Tutkimus on toteutettu TechCo:n Suomen-yksikössä, jossa työskentelee yhteensä noin 750 henkilöä (500 toimihenkilöä ja 250 tuotannon työntekijää). Muiden teknologiateollisuuden alalla toimivien yritysten tavoin TechCo:ssa on ollut viime vuosina haasteita palkata osaavia kokoonpanijoita. Vaikka kohdeorganisaatio tekee tiivistä yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa, uusia koulutettuja kokoonpanijoita ei silti ole alueella riittävästi. Organisaatiossa on käyty keskustelua siitä, voitaisiinko perehdyttämisen avulla löytää ratkaisu kasvavaan työntekijätarpeeseen. TechCo:n päämääränä on kehittää uusien kokoonpanijoiden perehdyttämistä, ja organisaatiossa uskotaan, että sen hyvin toimivat perehdyttämiskäytän-

nöt voisivat houkutella yritykseen työntekijöitä, jotka haluavat vaihtaa alaa. Organisaatiossa aloittaa vuosittain kokoonpanotehtävissä keskimäärin noin viisikymmentä uutta työntekijää.

TechCo:ssa kokoonpanijan tehtävä on kuvattu seuraavasti: ”*Kokoonpanijan tehtävänä on valmistaa asiakkaiden tilaamia laitteita annettujen työohjeiden mukaisesti. Työtä tehdään turvallisesti, ergonomisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti. Jokaisen työntekijän vastuulla on oman työnsä kehittäminen jatkuvan parantamisen mallin avulla.*”

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki uudet vuosina 2019–2021 kokoonpanotyössä aloittaneet työntekijät (n=144). Uusiksi työntekijöiksi määrittelin työntekijät, jotka olivat tulleet työsuhteeseen organisaation ulkopuolelta. Osa uusista työntekijöistä oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa aiemmin ja osalla taas ei ollut aiempaa kokemusta organisaatiossa työskentelystä. Kaikkien uusien työntekijöiden työsuhde oli työsuhteen alussa määräaikainen, sillä kohdeyrityksessä uusien työntekijöiden palkkaaminen liittyy yleensä vakituisen henkilöstön lomien sijastamiseen tai tuotannon kiirehuippujen tasaamiseen. Työsuhteiden kesto on useimmiten kahdesta neljään kuukauteen.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä vastaa tuotannon 20 perehdyttäjää. Jokaisella heistä on useiden vuosien kokemus kokoonpanotehtävistä, ja he ovat omasta tahdostaan hakeutuneet perehdyttäjän tehtäviin. Perehdyttäjien työtehtäviin kuuluu uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi muiden kokoonpanijoiden auttaminen ja moniosaamisen edistäminen, kokoonpanolinjan kehittäminen ja osallistuminen kokoonpanotyöhön. Perehdyttäjien kouluttaminen nähdään TechCo:ssa erittäin tärkeäksi, sillä perehdyttäjät ovat henkilöitä, joihin uudet työntekijät samaistuvat (tavat toimia ja suhtautua asioihin) työsuhteen alussa. Organisaatio tarjoaa vuosittain perehdyttäjille koulutusta, jossa käydään läpi muun muassa työturvallisuusohjeistuksia, yhteisiä toimintamalleja, perehdyttäjän tehtäviä sekä harjoitellaan vuorovaikutus- ja palautteenantotaitoja. Vuodesta 2017 lähtien uusien perehdyttäjien koulutuksissa on käyty läpi Ryanin ja Decin (2000) **ihmisen kolme psykologista perustarvetta** (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys). Kohdeorganisaatiossa uskotaan, että yksilön psykologisten perustarpeiden täyttyminen työssä johtaa siihen, että työntekijä voi hyvin ja hän haluaa tehdä parhaansa. Vuonna 2018 perehdyttäjät osallistuivat Peili-käyttäytymisprofiilikoulu-

tukseen, jossa tutustuttiin erilaisiin käyttäytymistyyliin. Organisaatiossa järjestetään neljännesvuosittain perehdyttäjien palaverit, joissa käsitellään ajankohtaisia aiheita ja käydään läpi yhteenvedot palautteista, joita uudet työntekijät ovat antaneet perehdyttämisestä.

Kohdeorganisaatiossa luotetaan perehdyttäjien vahvaan ammattitaitoon ja heidän työnsä nähdään hyvin tärkeänä organisaation toimivuuden kannalta.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päämääränä on syventää ymmärrystä työsuhteen alussa annettavan perehdyttämisen prosessista. Toimintatutkimuksen erityisenä tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen siitä, miten perehdyttämisen kehittämisellä voidaan parantaa suoriutumista. Asiaa lähestytään seuraavien kysymysten kautta:

- *Miten perehdyttämisprosessi on yhteydessä työntekijän suoriutumiseen?*
- *Millaiset tekijät edistävät työn oppimista perehdyttämisen aikana?*
- *Miten perehdyttämistä kehittämällä voidaan vastata sekä yksilön että organisaation tarpeisiin?*

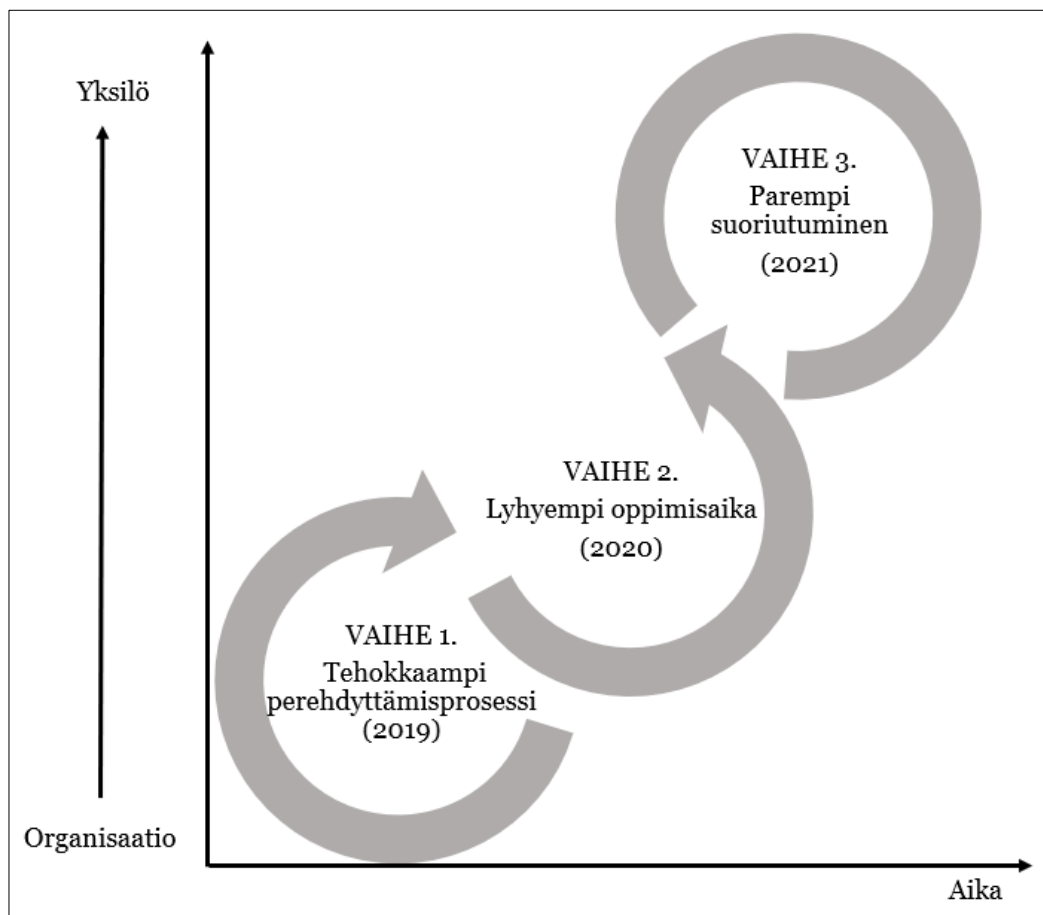
Tutkimuksen avulla pyrin tuottamaan aineksia perehdyttämistä koskevan teorian kehittelyyn. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna uutta on se, että tässä toimintatutkimuksessa on perehdyttämisen kehittämisessä huomioitu samanaikaisesti perehdyttäminen ja työntekijöiden suoriutuminen. Tutkimuksen tavoitteena on luoda uusien työntekijöiden perehdyttämisen ihannemalli. Perehdyttämisen kehittämisen vaikuttavuutta tarkastellaan Kirkpatrickin neljän tason mallilla luvussa 5.5.

1.4 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus

Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Sille on tyypillistä, että kehittäminen käynnistyy organisaation tarpeesta muuttaa toimintaa ja olemassa olevia käytäntöjä (Syrjälä & Numminen 1988: 50; Reason & Bradbury 2001: 2). Myös tämän toimintatutkimuksen käynnisti kohdeorganisaation tarve kehittää uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia. Toimintatutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi on perusteltua myös siksi, että toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan toimintaa, joka perustuu nykyisiin käytäntöihin, mutta pyrkii

muuttamaan niitä tulevaisuudessa (Holter & Schwartz-Barcott 1993; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006). Kuulan (2006) määritelmän mukaan toimintatutkimukselle toiminta on tutkimuskohde, tutkimusväline ja päämäärä.

Toimintatutkimukselle on tunnusomaista käytännön ja teorian vuorovaikutus sekä jaksoissa tapahtuva kehittäminen. Tarkastelukulmani painottuu tulkinnalliseen toimintatutkimukseen, jossa tutkija ja käytännön edustajat yhdessä tunnistavat tutkimusongelmat ja niihin vaikuttavat asiat sekä päättävät yhdessä tilanteen parantamiseksi tähtäävistä toimenpiteistä. (Holter & Schwartz-Barcott 1993; Heikkinen 2006.) Tämä toimintatutkimus sisältää kolme kehitysvaihetta: tehokkaampi perehdyttämisen prosessi, lyhyempi oppimisaika ja parempi suoriutuminen. Toimintatutkimuksen vaiheet on esitetty kuviossa 1. Perehdyttämisen prosessin kehittäminen ajoittuu vuosille 2019–2021 (x-akseli) ja kehittämisen painopiste siirtyy organisaatiolähtöisestä yksilölähtöisempään perehdyttämiseen (y-akseli).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen kolme vaihetta

Toimintatutkimukseni tieteenfilosofisina lähtökohtina ovat pragmatismi, hermeneutiikka, fenomenologia ja instrumentalismi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja siihen, miten perehdyttämällä voidaan edistää uusien työntekijöiden työssä suoriutumista. Uusien entistä toimivampien käytäntöjen saavuttaminen liittyy luontevasti **pragmatismmin** totuuskäsitykseen, jossa totuus määrittyy tiedon toimivuuden ja käyttökelpoisuuden mukaan. Pragmatismi toteutuu tutkimuksessani perehdyttämisen prosessin kehittämisen kautta, jolloin käytännönläheistä kokemustietoa kerätään ja tuotetaan ihmisten toiminnasta heidän omassa työympäristössään. (Dewey 1920/2012: 121, 176; Alhanen 2013: 47, 137.) Kokeusten kerääminen nähdään perehdyttämisen kehittämisen kannalta keskeisenä asiana. Kehittämistoimenpiteiden seurausten läpikäyminen auttaa ymmärtämään tehtyjen muutosten vaikutuksia käytännön toimintaan, ja tämän tiedon perusteella pystytään arvioimaan, miten nykyisellä toimintamallilla voidaan ratkoa käytännön ongelmia. (Alhanen 2013: 127, 137; Martela 2015.)

Hermeneutiikka toteutuu tutkimuksessa jatkuvana tiedon tulkinnan prosessina, jossa tulkinnat ja tieto uusiutuvat. Hermeneuttiseen totuuskäsitykseen liittyy ajatus siitä, että todellisuuden merkitykset paljastuvat vähitellen ymmärryksen kasvuna. Hermeneuttisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä on niin kutsuttu hermeneuttinen kehä. Siinä tutkija ikään kuin kiertää kehää tutkimusongelman ympärillä ja ymmärtää kierros kierrokselta yhä enemmän tutkimastaan kohteesta. Hermeneuttinen kehä toteutuu toimintatutkimuksen spiraalina, jossa toimintaa kehitetään ja parannetaan arvioimalla toimintaa yhä uudelleen. (Gadamer 2005; Heikkinen 2006.) Toimintatutkimukseni sisältää kolme kehitysvaihetta, joista kaksi ensimmäistä vaihetta jäsennetään itserefleksiivisenä kehänä (suunnittelu, toteutus ja havainnointi sekä toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen) ja kolmas vaihe on toiminnan vakiinnuttaminen.

Fenomenologia toteutuu tutkimuksessa pyrkimyksenä ymmärtää uusien työntekijöiden yksilöllisiä perehdyttämiskokemuksia (Laine 2001; Patton 2002: 106). Fenomenologian tavoitteena on tuoda yksilöiden havainnot ja kokemukset näkyviksi. Yksilöiden kokemusten perusteella voidaan tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Niskanen 2009: 107–110). Uusien työntekijöiden yksilöllisistä perehdyttämiskokemuksista kerättiin tietoa useilla eri tiedonkeruumenetelmillä, jotka esitellään tarkemmin alaluvussa 5.5. Stanfordin (2016: 318) mukaan **instrumentalismmin** keskeisenä ajatuksena on, että ideat, käsitteet ja teorit ovat työkaluja tai

välineitä, joita käytetään tarpeiden täyttämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksessa välineellisyyttä toteutetaan uuden tiedon tuottamisella perehdyttämismallien kehittämiseksi.

Tätä toimintatutkimusta ohjasi perehdyttämiseen liittyvä **ontologinen oletta-****mus**, että jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiskokemus on yksilöllinen tapahtuma, joka määräytyy oman kokemuksen kautta. Organisaation kannalta perehdyttämisen prosessi nähdään tarkoituksellisena, yhdenmukaisena ja samalla tavalla ymmärrettävänä prosessina, jonka tulokset ovat ainakin jossain määrin mitattavia. Perehdyttäminen on olemassa vain silloin, kun sen olemassaolo tiedostetaan. Näiden seikkojen vuoksi keräsin perehdytettäviltä kokemuksia ja kertomuksia sekä poimin seurantatietoja yrityksen raportointijärjestelmistä. Toisin sanoen, **epistemologisena** lähestymistapana tässä toimintatutkimuksessa käytin monimenetelmällisyyttä. Tutkimus sisältää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä.

Toimintatutkimuksen kehittämistarpeen ja lähtötilanteen määrittämiseksi käytin tietolähteinä uusien työntekijöiden tehokkuustilastoja, perehdyttämisen arviointeja ja vuoden 2018 tyytyväisyyskyselyn tuloksia. Toimintatutkimuksen **ensimmäisessä vaiheessa** (vuonna 2019) tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia uusien työntekijöiden työskentelyn tehokkuuteen tarkastelin tilastollisilla analyyseillä. Analyyseissa käytettiin uusien työntekijöiden tehokkuustilastoja ja perehdyttämisen arviointeja. Lisäksi kerättiin tietoa työntekijöiden tyytyväisyydestä sähköisellä kyselyllä. Toimintatutkimuksen **toisessa vaiheessa** (vuonna 2020) keräsin palautetta työntekijöiden perehdyttämisen ja oppimiskokemuksista oppimispäiväkirjojen, perehdyttämisen arviointien ja tyytyväisyyskyselyn avulla. Lisäksi perehdyttäjät arvioivat perehdyttäjäpalautteessaan jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumista. Oppimiseen vaikuttavien tekijöiden aineistona analyysissä käytin uusien työntekijöiden tehokkuustilastoja ja perehdyttämisen arviointeja.

Toimintatutkimuksen **kolmannessa vaiheessa** (vuonna 2021) edellisen vuoden aineistonkeruumenetelmien lisäksi keräsin tietoa tekemällä teemahaastatteluja uusien työntekijöiden (kolmena eri ajankohtana), perehdyttäjien, tuotantojohtajan ja pääluottamusmiesten kanssa. Uudet työntekijät olivat teemahaastatteluissa hyvin vähäsanaisia, joten tämän takia päätin kerätä tietoa myös eläytymismenetelmällä. Uusien työntekijöiden haastatteluissa ja eläytymismenetelmän avulla ke-

rätyissä kertomuksissa oli kolme eri teemaa: työsuhteen aloitus, työn oppiminen ja työssä suoriutuminen. Eläytymismenetelmää noudattaneet uudet työntekijät kirjoittivat 2–4 henkilön ryhmissä jatkoa kehyskertomuksiin ja eläytyivät tutkimuksen päähenkilön rooliin ja tilanteeseen. Eläytymismenetelmäkertomukset tuottivat hyvin vivahteikkaan aineiston. Kertomukset vahvistivat muilla menetelmillä kerättyä aineistoa ja lisäksi niissä korostui psykologisten perustarpeiden vaikutus työsuhteen alku-, oppimis- ja työssä suoriutumisvaiheiden onnistumiseen ja epäonnistumiseen. Taulukossa 1 on yhteenveto toimintatutkimuksen eri vaiheissa kerätyistä tutkimusaineistoista. Tutkimusmenetelmät ja aineistot esitellään tarkemmin luvussa 4.

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen aineisto

Tutkimusaineisto		
Vaihe 1.	Vaihe 2.	Vaihe 3.
Perehdyttämispalautteet	Perehdyttämispalautteet	Perehdyttämispalautteet
Tyytyväisyyskyselyt	Tyytyväisyyskyselyt	Tyytyväisyyskyselyt
Tehokkuustilastot	Tehokkuustilastot	Tehokkuustilastot
	Oppimispäiväkirjat	Oppimispäiväkirjat
	Perehdyttäjäpalautteet	Perehdyttäjäpalautteet
		Teemahaastattelut
		Eläytymismenetelmä

Toimintatutkimuksessa olin yksi toimija muiden joukossa työskentelemällä HR Generalistin tehtävässä ja samalla olin tutkija, joka pyrki tarkastelemaan asioita avoimin mielin ja tutkivalla otteella. Perehdyttämisen kehittämistä voidaan pitää vahvan yhteistyön tuloksena, sillä sen toteuttamiseen ovat osallistuneet kanssani tuotantojohtaja, pääluottamusmies, perehdyttäjät ja uudet työntekijät. Lisäksi tuotannon tiiminvetäjät ja esihenkilöt antoivat tukensa perehdyttämistoimenpiteiden käytäntöön viemisessä. Määrittelin perehdyttämisen kehittämistoimenpiteet vuonna 2018 tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen kanssa. Vuoden 2019 alussa perehdyttämisen kehittämiseen tulivat mukaan TechCo:n perehdyttäjät.

Perehdyttämisen kehittäminen sekä kehittämistoimenpiteiden kouluttaminen ja käyttöönotto sujuivat osana arjen työskentelyä. Perehdyttäjät kokeilivat kehittämisen prosessin aikana uusia toimintamalleja ja antoivat säännöllisesti palautetta perehdyttämisen prosessin toimivuudesta. Perehdyttäjät myös huolehtivat uusien työn-

tekijöiden kokemusten ja palautteiden keräämisestä oppimispäiväkirjan ja perehdyttämisen arvioinnin osalta. HR Generalistin/tutkijan roolissa haastattelin uudet työntekijät, perehdyttäjät, tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen sekä järjestin eläytymismenetelmiin liittyvän aineiston keräämisen. Sähköisen tyytyväisyyskyselyn lähettämisestä ja yhteenvedon tekemisestä vastasi ulkopuolinen toimija. Elokuussa 2021 sain kerättyä tutkimusaineiston valmiiksi, jonka jälkeen jäin vuodeksi opintovapaalle, joka mahdollisti fyysisen ja henkisen etäisyyden ottamisen kohdeorganisaatioon. Irtaantuminen työorganisaatiosta ja siirtyminen akateemiseen työympäristöön auttoivat minua käsittelemään reilun kolmen vuoden aikana kerättyä aineistoa riittävän luotettavasti.

1.5 Pääkäsitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen rungon muodostavat kolme pääkäsitettä: perehdyttäminen, työn oppiminen ja suoriutuminen. Tässä tutkimuksessa **perehdyttäminen** määritellään tarkoitukselliseksi organisaatiolähtöiseksi perehdyttämiskäytännöksi, jonka tavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä suoriutumaan uusissa työtehtävissä mahdollisimman nopeasti ja hyvin. Perehdyttämiskäytäntöjen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä ja siihen liittyvät odotukset. (Wanous & Reichers 2000; Boudreau & Ramstad 2008; Klein & Heuser 2008; Klein & Polin 2012; Compton, Morrissey & Nankervis 2009; Becker & Bish 2021.) Organisaatio pyrkii vaikuttamaan uusien työntekijöiden työhön ja työympäristöön perehtymiseen työnopastuksen, perehdyttämisen ja organisaatioon sosiaalistamisen avulla.

Perehdyttäminen edistää **työn oppimista** täydentämällä uuden työntekijän jo olemassa olevia tietoja ja taitoja. Uusien työntekijöiden työn oppiminen sisältää muodollisen, epämuodollisen ja sattumanvaraisen oppimisen muotoja (Marsick & Watkins 1990; Livingstone 2001). Uusille työntekijöille järjestettävät ”Tervetuloa taloon” -koulutukset ovat esimerkki muodollisesta oppimisesta. Työntekijöiden työnopastus on useimmiten epämuodollista. Työnopastukselle on tyypillistä tavoitteellisuus, tekemällä oppiminen ja se tapahtuu perehdyttäjän tai kokeneen työntekijän ohjauksessa. Sattumanvaraista oppimista syntyy esimerkiksi työn suorittamisen yhteydessä tai yrityksen ja erehdyksen kautta. Uuden työntekijän oppiminen sisältää sekä näkyvää että hiljaista tietoa. Näkyvää tietoa voidaan oppia esi-

merkiksi työhjeista ja hiljaista tietoa seuraamalla toisten työntekijöiden työskentelyä. (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995.)

Tässä tutkimuksessa työssä **suoriutumisella** tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä ja toimintaa, joka edistää tai estää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Suoriutuminen muodostuu työrooliin liittyvästä suoriutumisesta, työroolin ylittävästä suoriutumisesta, haitallisesta käyttäytymisestä ja adaptiivisesta suoriutumisesta. (Roe 1999; Sonnentag & Frese 2002; Reijseger et al. 2012; Cambell & Wiernik 2015; Taris & Schaufeli 2015.) Tässä tutkimuksessa uusien työntekijöiden työssä suoriutumista tarkastellaan työrooliin liittyvänä suoriutumisenä, jota mitataan työskentelyn tehokkuudella ja laadulla.

Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään yhden organisaation perehdyttämisprosessin kehittämiseen ja sen vaikutusten syvälliseen ymmärtämiseen. Perehdyttämisen kehittäminen keskittyy tuotantoympäristöön ja siellä uusien, talon ulkopuolelta tulevien kokoonpanijoiden perehdyttämiseen. Tutkimuksessa ei käsitellä organisaation sisällä toisiin työtehtäviin siirtyvien perehdyttämistä. Tutkimuksessa perehdytettävien henkilöiden työn oppimiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttavina tekijöinä ei tarkastella henkilöön liittyviä taustatekijöitä, kuten ikä, sukupuoli, koulutus tai persoonallisuus, sillä näillä tekijöillä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä. Rajasin perehdyttämisen kehittämisen organisaation ulkopuolelta tuleviin uusiin kokoonpanijoihin tutkimusekonomisista syistä, sillä olisi ollut käytännössä mahdotonta (rajallinen aika ja niukat resurssit) tutkia sekä organisaation ulkopuolelta tulevien että sisäisesti eri tuotannon työtehtäviin siirtyvien työntekijöiden perehdyttämistä. Keskittymällä organisaation ulkopuolelta tulevien uusien kokoonpanijoiden perehdyttämiseen pystyin kehittämisprojektissa pitämään kiinni aikataulusta ja saavuttamaan mahdollisimman syvällisen ymmärryksen uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessista ja sen vaikutuksista.

1.6 Tutkimuksen suhteutuminen tieteelliseen keskusteluun

Perehdyttämistä on tutkimuksissa lähestytty muun muassa organisaatiokäyttäytymisen, sosiologian, taloustieteen, johtamisen, työmarkkinasuhteiden, tuotantotalouden, viestinnän ja oppimis- ja organisaatiopsykologian näkökulmista. Esimerkiksi *organisaatiokäyttäytymisen* tutkimukset korostavat perehdyttämisessä organisaatioon sosiaalistumisen merkitystä. Uusien työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumista on perehdyttämisen keinoin tuettu muun muassa esihenkilöitä kouluttamalla ja heidän rooliaan korostamalla (Lee 2022), perehdyttämis- ja sosiaalistumismallien avulla (Bauer & Erdogan 2011; Ellis et al. 2015; Klein et al. 2015) ja vähentämällä työn aloittamiseen liittyvää stressiä (Ellis et al. 2015). *Taloustieteessä* perehdyttämistä on tutkittu markkinoiden tarpeiden näkökulmasta (Zhelepov & Yarushkina 2021) muun muassa tarjoamalla perehdyttämisen viitekehyksiä esihenkilöille kehittämisen tueksi (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019) ja pelillistämällä uusien työntekijöiden perehdyttämistä (Depura & Garg 2012). Perehdyttämistutkimusten yhdistävänä tekijänä on näkökulmasta riippumatta vahva pyrkimys saada uudet työntekijät mukaan työyhteisön jäseniksi ja mahdollistaa heidän työssä onnistumisensa.

Tämä tutkimus sijoittuu *johtamisen tieteenalalle*, joka ammentaa aineksia myös *oppimispsykologian* ja *tuotantotalouden* tieteellisistä keskusteluista. Perehdyttäminen nähdään yhtenä osaamisen kehittämisen käytäntönä, jonka tavoitteena on edistää uusien työntekijöiden työhön ja työympäristöön perehtymistä. Uusien työntekijöiden oppimista ja oppimisnopeutta pyritään tutkimuksessa edistämään uuden perehdyttämismallin ja siihen sisältyvän työnopastustekniikan avulla. Tutkimus tuo uutta ymmärrystä perehdyttämistä koskevaan keskusteluun tuottamalla uutta tietoa siitä, miten perehdyttämisellä voidaan edistää organisaation uusien työntekijöiden työn oppimista ja työssä suoriutumista. Perehdyttämisprosessin aikana tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan mittaamalla oppimisajan ja tyytyväisyyden kehittymistä sekä keräämällä kokemuksia ja havaintoja niistä tekijöistä, jotka edistävät ja estävät työn oppimista. Perehdyttämisen vaikutus tehokkuuteen tuo lisäymmärrystä sekä perehdyttämistä henkilöstökäytäntönä että suoriutumista koskevaan tieteelliseen keskusteluun.

Perehdyttämistä käsitteleviä tutkimuksia on tehty yllättävän vähän siihen nähden, kuinka merkittävässä asemassa perehdyttäminen on organisaation menestymisen ja tehokkuuden kannalta (Wanous & Reichers 2000; Bauer 2010; Ketola 2010; Kang & Sung 2017: 83; Kirchner & Stull 2022). Uusimmissa perehdyttämisen tutkimuksissa ja alan tieteellisissä lehdissä on nähtävissä kaksi pääteemaa, jotka ovat korostuneet 2020-luvulla. Näitä ovat koronaviruspandemian vaikutus perehdyttämiseen (Alexander 2021; Lapierre 2021; Margallo, Billner-Garcia & Bradley 2021; Rodeghero et al. 2021; Carlos & Muralles 2022) ja etä- ja virtuaaliperehdyttäminen (Choudhury et al. 2020; Chung 2021; Craft 2021; Nolan et al. 2021; Weldy & Stern 2021). Käsillä olevan tutkimuksen osaksi tein kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, joka osoitti, että uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvää tutkimusta on olemassa hyvin rajallisesti. Kirjallisuuskatsauksen artikkeleiden jatko-tutkimusehdotukset ovat osaltaan toimineet tämän tutkimuksen innoittajina. Kirjallisuuskatsauksen antia on hyödynnetty käsillä olevan tutkimuksen viitekehyksen muodostamisessa ja sen tarkempi toteutus on kuvattu liitteessä 1.

Tutkimukseni tuo uutta ymmärrystä muiden tutkijoiden pohtimiin kysymyksiin, kuten *mikä perehdyttämisessä on työntekijöiden kokemusten mukaan merkityksellistä onnistuneen perehdyttämisen kannalta ja miten perehdyttämisprosessin kehittäminen vaikuttaa oppimisen tehokkuuteen* (Becker & Bish 2021). Lisäksi tutkimukseni on toteutettu pitkittäistutkimuksena, joka *mahdollistaa tiedon perehdyttämiskäytäntöjen toimivuudesta* (Cooper-Thomas & Stadler 2015; Klein et al. 2015). Ennen kaikkea tutkimukseni antaa uutta tietoa *perehdyttämiskäytännön yhteydestä työssä suoriutumiseen* (Dunn & Jasinski 2009; Klein et al. 2015).

1.7 Väitöskirjan rakenne

Tämä väitöskirja koostuu kuudesta pääluvusta. **Ensimmäinen luku** taustoittaa tutkimusta ja sen tavoitteita. Siinä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma, pääkäsitteet, rajaukset ja tutkimuksen suhteutuminen tieteelliseen keskusteluun. Pääluvut kaksi ja kolme tarkastelevat tutkimuksen teoreettisia viitekehyksiä. **Luvussa kaksi** kuvataan perehdyttämistä organisaation henkilöstökäytäntönä. Aluksi määritellään perehdyttämisen käsite, tarkastellaan perehdyttämisen termistöä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa ja esitellään työhön ja työympäristöön perehtymisen käsitekartta. Sen jäl-

keen käsitellään perehdyttämisen vaiheita, työnopastusta ja perehdyttämisen tavoitteita. Luvun lopuksi luodaan katsaus perehdyttämisen käytäntöihin. **Luvussa kolme** tarkastellaan perehdyttämistä yksilötason prosessina. Luvun alussa käsitellään osaamista ja oppimista, oppimisstrategioita, oppimista edistäviä ja estäviä tekijöitä ja työssä tarvittavaa osaamista. Sitten käsitellään minäpystyvyyttä ja psykologisia perustarpeita ja yksilön sosiaalistumista organisaatioon. Luvun lopussa käsitellään yksilön suoriutumista työssä. **Luvussa neljä** esitellään tutkimuksen menetelmällisiä valintoja, tutkijan roolia ja aineiston keräämistä. Luvun lopussa esitellään Kirkpatrickin (1954) neljän tason arviointimalli. **Luvussa viisi** tarkastellaan toimintatutkimuksen vaiheita. Ensin käydään läpi perehdyttämisen kehittämisen nykytilan arviointi ja tavoitteiden määrittely. Sen jälkeen esitellään kaksi ensimmäistä vaihetta, *kohti tehokkaampaa perehdyttämistä* ja *kohti lyhyempää oppimisaikaa*. Nämä jäsentyvät itserefleksiivisinä kehinä, joissa suunnittelu, käyttöönotto, havainnointi ja toiminnan tulosten arviointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Kolmas vaihe, *parempi suoriutuminen*, on toiminnan vakiinnuttaminen. Luvun lopussa esitellään perehdyttämisen kehittämisen tulokset Kirkpatrickin neljän tason vaikuttavuuden arviointimallilla. Tuloksia tarkastellaan työntekijöiden tyytyväisyyden, oppimisen, yhteisen perehdyttämismallin käyttöön ottamisen ja organisaation tulosten näkökulmista. **Luvussa kuusi** tarkastellaan tutkimuksen lopullista antia. Ensiksi esitellään tutkimuksen teoreettinen ja käytännön anti. Sitten käsitellään tutkimuskysymyksiin annettuja vastauksia. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä ja esitellään tutkijan jatkotutkimusehdotukset.

2 PEREHDYTTÄMINEN HENKILÖSTÖKÄYTÄNTÖNÄ

Tässä luvussa tarkastelen perehdyttämistä organisaation näkökulmasta. Luvun alussa määrittelen perehdyttämisen käsitteen ja esittelen työhön ja työympäristöön perehtymisen käsittekartan. Sitten käsittelen perehdyttämisen vaiheet ja työnopastamisen ja perehdyttämisen tavoitteet organisaation näkökulmasta. Luvun lopussa luon katsauksen käytössä oleviin perehdyttämisen malleihin ja organisaation sosiaalistamisen keinoihin.

2.1 Perehdyttämisen käsite

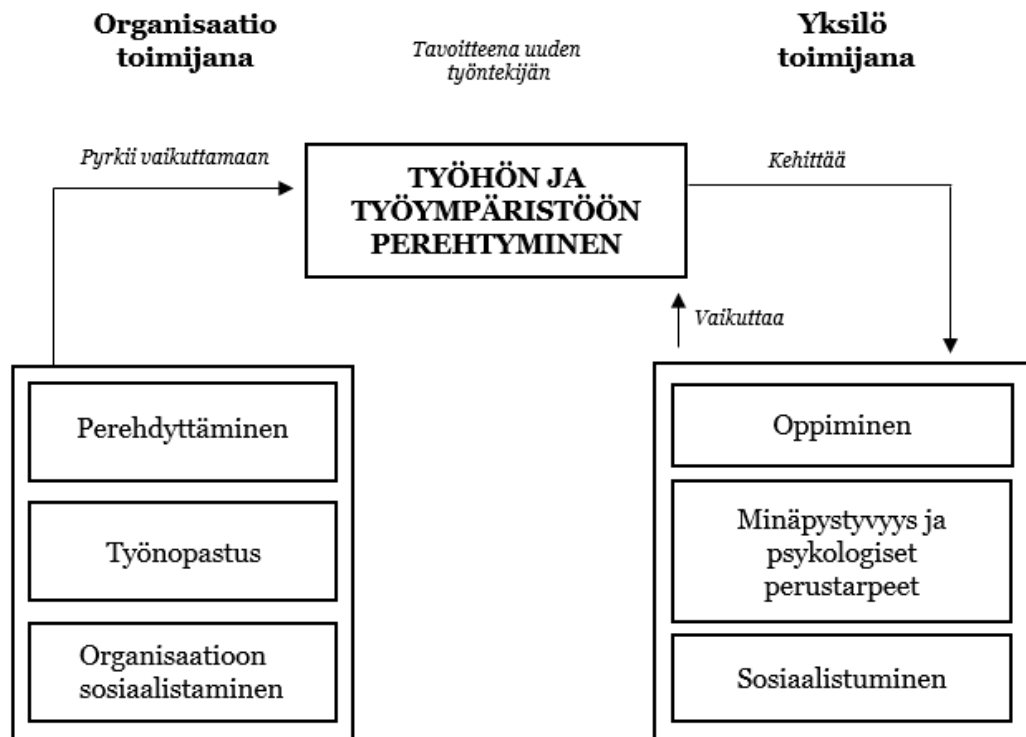
Perehdyttäminen liitetään useimmiten työsuhteen aloittamiseen, jolloin uusi työntekijä liittyy jäseneksi työyhteisöön. Perehdyttäminen voidaan myös nähdä jatkuvana prosessina, joka tulee huomioida aina uusien tai muuttuvien työtehtävien osalta ja silloin, kun henkilö palaa takaisin työhön pitkän poissaolon jälkeen. (Van Maanen 1978; Wallance 2009.) Perehdyttämisessä korostuvat tehtävään liittyvät odotukset ja vastuut sekä varsinaisen työtehtävän sisältö, työympäristö ja työyhteisö (Prezion & Huizenga 2002; Sims 2002). Perehdyttämisen tavoitteena on osaamisen siirtäminen perehdytettävälle henkilölle niin, että hän pystyy soveltamaan oppimaansa työtehtävissä ja työskentelemään sujuvasti työyhteisön jäsenenä (Bauer 2010; Ketola 2010). Perehdyttämisen tavoitteita ovat muun muassa tietojen ja taitojen vahvistaminen (Wanous & Reichers 2000; Bauer 2010), työyhteisöön sopeuttaminen (Klein, Polin & Sutton 2015) ja organisaation tavoitteisiin, visioon ja missioon sitouttaminen (Boysen 2017).

Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa perehdyttämisestä käytetään yleisimmin termejä ”induction”, ”onboarding” ja ”orientation”. ”Induction”-termi viittaa perehdyttämiskokonaisuuteen ensimmäisistä päivistä täysivaltaiseksi työyhteisön osaavaksi jäseneksi (Taylor 2005; Wesson & Gogus 2005; Foot & Hook 2008; Compton et al. 2009; Osinski, Lethbridge & Hinsz 2013: 14). ”Onboarding” on terminä suhteellisen tuore, sillä se on otettu käyttöön henkilöstöjohtamisessa (HRM) ja johdon kirjallisuudessa 2000-luvun alusta (Becker & Bish 2021). Suurimmaksi osaksi termeillä ”induction” ja ”onboarding” viitataan virallisiin ja epävirallisiin käytäntöihin, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Snell 2006; Bradt & Vonnegut 2009; Bauer 2010; Klein & Polin 2012; Klein et al. 2015; Meyer & Bartels 2017;

Caldwell & Peters 2018; Gupta et al. 2018). Bauerin ja Erdoganin (2011) määritelmän mukaan organisaation sosiaalistaminen (*organizational socialization*) ja perehdyttäminen ovat prosesseja, joiden kautta uudet työntekijät siirtyvät organisaation ulkopuolelta organisaation sisäpiiriin. Klein ja kumppanit (2015) tekevät tärkeän eron sosiaalistamisen ja perehdyttämisen välille. He esittävät, että sosiaalistaminen viittaa tyypillisesti työsuhteen alkuun liittyvään organisaatioon ja työympäristöön sopeutumiseen. Perehdyttämisessä keskitytään yleensä sosiaalistamisen helpottamiseksi toteutettuihin organisatorisiin toimiin.

”Orientation”-termi on perehdyttämisen termeistä suppein. Orientoiva perehdyttäminen määritellään uuden työntekijän koulutusohjelmaksi, jossa uusi työntekijä tutustutetaan muun muassa organisaation menettelytapoihin, työterveyteen ja turvallisuuteen, sosiaaliseen käyttäytymiseen kohdistuviin odotuksiin ja tehtävään liittyviin vastuukysymyksiin. (Mestre, Stainer & Stainer 1997; Klein & Weaver 2000: 48; Wanous & Reichers 2000; Klein & Heuser 2008; Wallace 2009; Graybill et al. 2013; Tabvuma, Georgellis & Lange 2015: 303–305.) Englanninkielisten perehdyttämiseen liittyvien termien ”induction” ja ”onboarding” välille ei voida tehdä selkeää eroa. Termien määrittelyyn ja käyttöön vaikuttaa tutkijoiden termien tulkinta. Ajallisesti ”induction” ja ”onboarding” ovat ilmiöinä pitempiksoisia kuin ”orientation”, joka yleensä määritellään lyhyeksi, tunteja tai päiviä kestäväksi esittelyksi. Suomen kielessä ”induction”-, ”onboarding”- ja ”orientation”-termeistä käytetään nimitystä perehdyttäminen.

Organisaation kannalta perehdyttäminen merkitsee henkilöstökäytäntöä, jonka avulla uudessa työtehtävässä aloittava henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan uusien työntekijöiden työhön ja työympäristöön tutustuttamiseen perehdyttämällä, työnopastuksella ja organisaatioon sosiaalistamisella. Perehdyttäminen yksilötason prosessina muodostuu oppimisesta, minäpystyvyydestä ja psykologisista perustarpeista ja yksilön sosiaalistumisesta. Näitä kahta organisaatioon ja yksilöön liittyvää ulottuvuutta ja niihin liittyviä keskeisiä käsitteitä esitellään kuvion 2 viitekehyksessä.



Kuvio 2. Työhön ja työympäristöön perehtymisen viitekehys

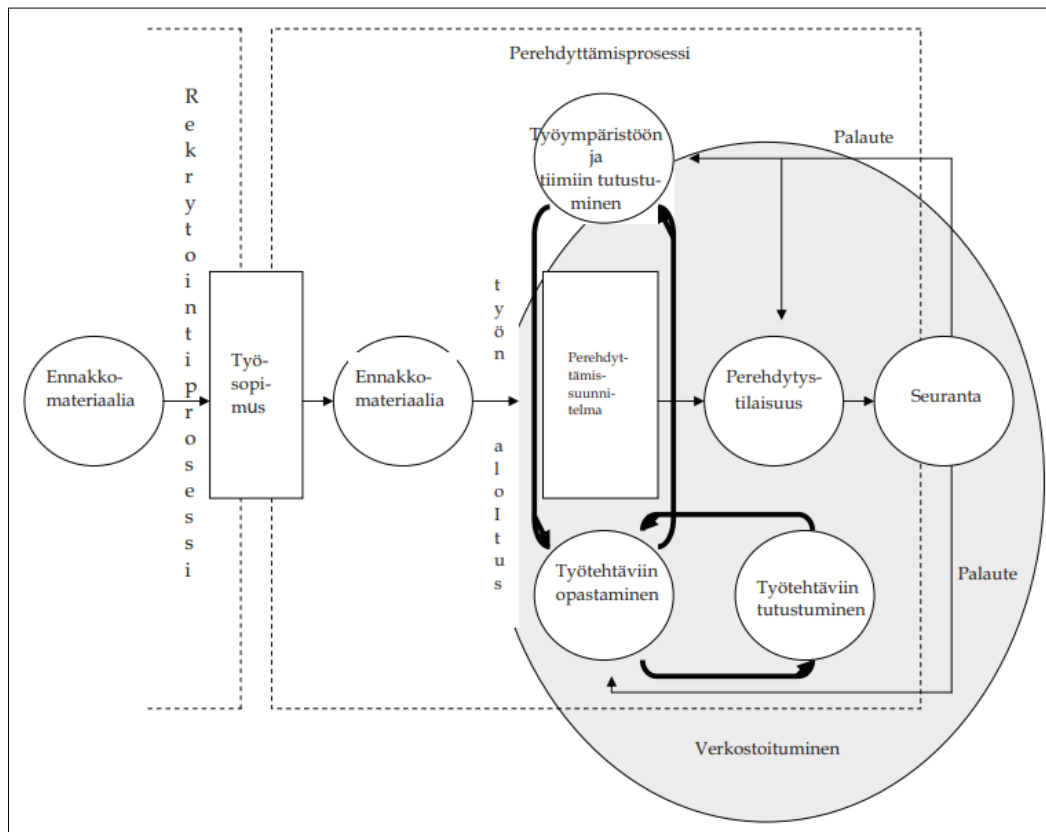
2.2 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämisen prosessi jaetaan usein ajallisesti kolmeen vaiheeseen: perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua, perehdyttäminen ensimmäisten viikkojen aikana ja perehdyttäminen ensimmäisten kuukausien aikana. Pohjimmiltaan perehdyttämisen tavoitteena on luoda positiivinen ensivaikutelma työn tekemistä kohtaan. Perehdyttämistoimenpiteillä ennen työsuhteen alkua pyritään lisäämään uuden työntekijän myönteistä asennetta uutta organisaatiota ja työtehtävää kohtaan. Esihenkilö voi esimerkiksi ottaa yhteyttä työntekijään jo etukäteen sähköpostitse tai puhelimitse. Lisäksi esihenkilö voi kutsua uuden työntekijän tutustumaan työpaikkaan ja -yhteisöön jo ennen työsuhteen alkamista. Etukäteen tehtyjen toimenpiteiden avulla lisätään työntekijän valmiutta aloittaa työssä ja vähennetään työn aloittamiseen liittyvää epävarmuutta. (Cooper-Thomas & Andersson 2002; Robbins 2002; Sanders & Kleiner 2002; Hacker 2004; Saks & Gruman 2011; Brenner 2014.)

Perehdyttämisessä ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana keskitytään suurimmaksi osaksi työtehtävään perehdyttämiseen, työyhteisöön tutustumiseen ja työroolin määrittämiseen. Työntekijälle usein nimetään tukihenkilö, kuten perehdyttäjä tai mentori, jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä missä tahansa asiassa. Ensimmäisten kuukausien aikana esihenkilön ja uuden työntekijän kannattaa keskustella työtehtävän sisällöstä, uuden työntekijän suoriutumisesta ja yleisistä toimintatavoista, jotta voidaan varmistua perehdyttämisen riittävydestä ja onnistumisesta. Perehdyttäminen jatkuu, kunnes uusi työntekijä on sosiaalistunut organisaatioon ja kykenee suoriutumaan työstään. Perehdyttämisen päättyessä työntekijällä tulisi olla perustiedot omasta roolistaan, työyhteisöstä, työpaikasta ja koko organisaatiosta. (Cooper-Thomas & Andersson 2002; Robbins 2002; Hacker 2004: 91; Brenner 2014; Saks & Gruman 2018.)

Ketola (2010) on määritellyt asiantuntijoiden perehdyttämisen prosessin kuvion 3 mukaisesti. Perehdyttämisen prosessi alkaa, kun rekrytointiprosessi päättyy eli kun henkilö on tullut valituksi työtehtävään. Rekrytointiprosessin ja perehdyttämisen prosessin raja määräytyy tilanteen mukaan, sillä ennakkomateriaalia ja tietoja yrityksestä annetaan työnhakijoille usein jo rekrytointiprosessin aikana. Työn aloittamisen tai uuteen tehtävään siirtymisen jälkeen työntekijä on perehdyttävän yrityksen palveluksessa. Ketolan mukaan on tärkeää, että uusille työntekijöille laaditaan heti aluksi perehdyttämissuunnitelma, jonka tekemiseen työntekijät voivat myös itse osallistua. Perehdyttämissuunnitelma painottuu yleensä työn sisältöä ja toimintaympäristöä koskeviin asioihin. Alustava varsinaisiin työtehtäviin perehtyminen (opastaminen) alkaa myös heti työsuhteen alussa.

Yritykset voivat järjestää yhteisen perehdyttämistilaisuuden, jos tulossa on samaan aikaan useampia työntekijöitä. Mikäli tulossa on yksi tai muutama, perehdyttämistilaisuuden asiat voidaan käydä läpi henkilökohtaisesti. Perehdyttämistilaisuuksissa esitellään yrityksen visio, strategiat, tavoitteet ja arvot. Perehdyttämistilaisuuden tavoitteena on antaa yleiskuva siitä maailmasta, johon ollaan tultu. Sitä seuraavien lähiviikkojen ja kuukausien aikana uuden työntekijän omaan työtehtävään opastaminen ja tutustuttaminen muodostaa kehän, joka syvenee asiasisällöltään jatkuvasti. Ketolan mukaan kuuden kuukauden sisällä on hyvä järjestää seurantalaveri perehdyttämisen kokemuksista. (Ketola 2010: 136–143.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen prosessi (Ketola 2010: 138)

Dunnin ja Jasinskin (2009) tutkimuksen mukaan tuotannon työntekijöiden perehdyttämisohjelmien kesto ja sisältö poikkeavat merkittävästi asiantuntijoiden perehdyttämisestä. Tuotannon työntekijöiden perehdyttämisohjelmat kestävät tavallisesti yhden päivän ja niissä keskitytään käytännön asioihin, jotka mahdollistavat työn sujuvan aloittamisen. Tuotannon työntekijöiden perehdyttämisen suppeutta perustellaan Nelsonin (1990: 8) mukaan kiireellä ("meillä ei ole aikaa, heitä tarvitaan nyt hommiin!") ja kustannuksilla ("se on rahan tuhlausta"). 2000-luvulta asti tuotannon työntekijöiden perehdyttämiseen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota, sillä organisaatioiden ja työtehtävien monimuotoisuus on lisääntynyt ja tuotannon työntekijöiden laajempi perehdyttäminen on nähty tärkeäksi. Työnopastus nähdään edelleen keskeisenä osana tuotannon työntekijöiden perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009: 13.)

2.3 Työnopastus

Työhön perehdyttämisen historia alkaa Suomessa käsityöläisten aikakaudelta 1600–1800-luvulta, jolloin perehdyttämisessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Työympäristöt olivat yksinkertaisia, eikä yritykseen ja työyhteisöön tutustumista pidetty tärkeänä. Uudet työntekijät aloittivat oppipoikina ja työtä harjoitellessa heidän itseluottamuksensa ja osaaminen kasvoivat. Taylorismin aikakaudella työntekijöihin alettiin kiinnittää enemmän huomiota, sillä heidän toiminnallaan nähtiin olevan vaikutusta tuotantoprosessin toimivuuteen. (Kupias & Peltola 2009: 13.)

Työnopastaminen (*on the job learning*) on vahvasti yhteydessä taylorismin mukaiseen ajatteluun, joka alkoi 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa (Barley & Kunda 1992; Guillén 1994). Taylorismi perustuu Frederick W. Taylorin (1856–1915) ajatuksiin työn rationalisoinnista tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi (Huhtala 2004). Taylorin (1911) näkemyksen mukaan työnjohtajien toiminnan keskeisenä ongelmana oli se, ettei työnjohtajilla ollut käsitystä, kuinka paljon eri työtehtävien suorittamiseen kului aikaa. Tämän takia työnjohtajat eivät osanneet arvioida työntekijöiden työtahtia eikä tuottavuutta. Taylor kiinnostui työsuorituksen vaatiman ajan ymmärtämisestä. Hän pohti sitä, miten työ pitäisi järjestää, jotta se olisi mahdollisimman tuottavaa. (Seeck & Kuokkanen 2007.) Yhdysvalloissa TWI (Training Within Industry) -järjestelmän oppeja alettiin hyödyntää uusien työntekijöiden työnopastuksessa 1940-luvulla. Järjestelmällisen työnopastuksen tavoitteena on kouluttaa vakioitu työprosessi työntekijälle nopeasti ja tehokkaasti. TWI:n perusajatuksena on laadukkaan, jatkuvasti kehittyvän perusprosessin luominen ilman laatuvirheitä. (Graupp & Wrona 2011; Brophy 2013.)

Taylorismin keskeisimpien menetelmien opettaminen alkoi Suomessa toisen maailmansodan aikana, jolloin nopeasti kasvavaan teolliseen massatuotantoon tarvittiin työnopastamista (Kjelin & Kuusisto 2003: 36–37). Suomessa työnopastusmenetelmästä käytettiin nimeä ”neljän askeleen työnopastusmalli”. Malli muodostui neljästä vaiheesta, joita olivat *valmista*, *opeta työ*, *kokeile taitoa* ja *tarkasta*. Työnopetus etenee ”askel askeleelta opastajan ja opastettavan vuorovaikutuksessa”. (Pirnes 1984: 28; Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989: 88–89.)

Nykyään Suomessa käytetään hyvin laajasti työtehtävien opastukseen ja perehdyttämiseen viiden askeleen menetelmää. Viiden askeleen mallissa työtehtävien opastus jakautuu *valmistautumiseen, opetukseen, mentaaliseen harjoitukseen, taidon kokeiluun ja tarkastukseen* (Vartiainen et al. 1989: 93; Kangas & Hämäläinen 2007: 14–15). Vartiaisen ja kumppaneiden (1989: 73) mukaan keskeisessä asemassa työn opetteluissa ja ammattitaidon kehittämisessä ovat erilaiset harjoitusmenetelmät. Näiden kautta kehitetään psyykkisten työtoimintojen säätelyä eli sisäisiä malleja. Seuraavaksi käydään läpi viiden askeleen menetelmä perehdyttäjän tehtävien näkökulmasta (Vartiainen et al. 1989: 93–95):

1. Työnopastus aloitetaan selvittämällä työntekijän tiedot ja taidot, esittelemällä työtehtävät, asettamalla välitavoitteet ja tavoitteet sekä motivoimalla oppimaan.
2. Varsinainen työnopastus alkaa analysoimalla työtehtävä; näyttämällä, miten työ oikeaoppisesti tehdään; selostamalla ja perustelemalla, miksi näin tehdään ja antamalla toimintaa koskevia ohjeita. Työntekijän oppimista voidaan edistää antamalla työhön liittyviä niksejä ja kiinnittämällä työntekijän huomio pääkohtiin.
3. Mielikuvaharjoittelussa työntekijää pyydetään selostamaan työohjeiden avulla työn vaiheet ja eri vaiheissa muistettavat tekijät (esimerkiksi työkalut ja materiaalien sijainnit). Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä tarkentavia kysymyksiä ja antaa palautetta.
4. Työntekijän annetaan rauhassa harjoitella ja kokeilla, oppimista tuetaan palautteen avulla, jonka jälkeen työntekijä kokeilee uudestaan. Perehdyttäjän tehtävänä on arvioida työntekijän taitoja. Oppimisessa kiinnitetään huomiota työn tekemisen sujuvuuteen, laatuun ja virheisiin.
5. Perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa, että työntekijällä on riittävä osaaminen, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävästä itsenäisesti. Oppimista tuetaan rohkaisemalla kysymään ja antamalla positiivista palautetta. Varsinainen työnopastaminen päättyy, kun työntekijä pystyy suorittamaan annetut työtehtävät itsenäisesti ja saavuttaa annetut tavoitteet.

Työnopastuksen kautta työntekijät oppivat työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuuden, työn vaiheet, tarvittavat tiedot ja taidot, ohjeet työn turvalliseen suorittamiseen ja tarvittavien työvälineiden käyttöön (Juuti & Vuorela 2015). Työnopastuksella tavoitellaan työtehtävien hallintaa sekä ammatillisten tietojen ja taitojen omaksumista (Tabvuma et al. 2015: 303–305). Työturvallisuuslain mukaan työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki 738/2002 14§).

2.4 Perehdyttämisen tavoitteet

Onnistunut perehdyttäminen antaa uusille työntekijöille uudessa tehtävässä tehokkaaseen työskentelyyn tarvittavat tiedot ja taidot (Klein & Weaver 2000; Cooper-Thomas & Anderson 2002; Fang, Duffy & Shaw 2011; Graybill et al. 2013; Chilkakuri 2020). Mitä nopeammin uudet työntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöä ja ovat valmiita uuteen työtehtäväänsä, sitä nopeammin he voivat toteuttaa organisaationsa toiminta-ajatusta eli missiota menestyksekkäästi. Perehdyttämisen tavoitteet voivat olla lyhytaikaisia, esimerkiksi nopeaan tuottavuuden kasvuun keskittyviä tai pidempiaikaisia, jolloin niillä voidaan tavoitella useiden vuosien sitoutumista organisaatioon. (Bauer 2010; Becker & Bish 2021.)

Aiempien tutkimusten perusteella perehdyttämisen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: oppimistavoitteet, välittömät tavoitteet ja välilliset tavoitteet. Oppimistavoitteilla organisaatiot tavoittelevat uuden tiedon omaksumista ja aiemasta toimintamallista poisoppimista (Becker & Bish 2021) ja mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työhön siirtymistä (Kangas & Hämäläinen 2007). Välittömillä tavoitteilla organisaatiot tavoittelevat roolin selkeyttä, organisaatioon integroitumista, työtehtävään koettua sopivuutta (Klein & Heuser 2008), tehtävän hallintaa ja työryhmäintegraatiota (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003). Välilliset tavoitteet liittyvät suorituskyykyyn (Robbins 2002; Bauer et al. 2007), työtyytyväisyyteen (Cooper-Thomas & Anderson 2002; Myers & Oetzel 2003; Bauer et al. 2007; Meyer & Bartels 2017), organisaatioon sitoutumiseen (Cooper-Thomas & Anderson 2002; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003; Bauer et al. 2007; Boysen 2017; Meyer & Bartels 2017), organisaatioidentiteettiin (Myers & Oetzel 2003), aikomukseen jäädä (Jones 1986; Cooper-Thomas & Anderson 2002; Kammeyer-

Mueller & Wanberg 2003; Myers & Oetzel 2003; Bauer et al. 2007; Ellis et al. 2017; Gupta et al. 2018) ja liikevaihtoon (Bauer et al. 2007).

2.5 Perehdyttämisen käytännöt

Perehdyttämisen suunnittelussa on ensin päätettävä, millainen perehdyttämisen malli palvelee organisaatiota parhaiten, vapaamuotoinen vai muodollinen. Vapaamuotoisella perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijöiden oppimista uuteen työhön ilman tarkkaa suunnitelmaa. Muodollisen perehdyttämisen mallissa on käytössä kirjalliset suunnitelmat ohjeineen ja menettelytapoineen, jonka avulla uusi työntekijä sopeutuu tehtäväänsä ja toimimiseen työyhteisössä. (Bauer et al. 2007; Bauer 2010; Klein & Polin 2012.) Aiemmat tutkimukset osoittavat, että asteittain etenevän (muodollisen) perehdyttämisen tuloksena uudet työntekijät oppivat paremmin roolinsa, organisaation ohjeistukset ja toimintatavat kuin vapaamuotoisemmassa mallissa (Klein & Weaver 2000; Wesson & Gogus 2005; Bauer 2010; Klein et al. 2015).

2.5.1 Perehdyttämismallit

Organisaatiot voivat hyödyntää oman perehdyttämisen suunnittelussa jo olemassa olevia perehdyttämismalleja ja tehtäväluetteloita. Perehdyttämistä ovat mallintaneet muun muassa Bauer (2010) 4C-mallilla (*compliance, clarification, culture* ja *connection*) sekä Klein ja Heuser (2008) perehdyttämisen käytänteitä kuvaavalla viitekehyksellä (*Inform-Welcome-Guide Framework, IWG*). Bauerin (2010) 4C-malli on käytännönläheinen kuvaus perehdyttämisprosessista, joka havainnollistaa perehdyttämisprosessia neljän osa-alueen avulla. Kleinin ja Heuserin IWG-malli edustaa näistä kahdesta perehdyttämismallista tieteellisempää ja se on julkaistu vuonna 2008 artikkelissa: ”*The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices*”. Sittemmin Klein ja Polin (2012) ja Klein et al. (2015) ovat kehittäneet IWG-mallia eteenpäin.

IWG-malli muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat tiedottaminen (*inform*), tervetulleeksi toivottaminen (*welcome*) ja ohjaaminen (*guide*). IWG-mallin tavoitteena on varmistaa, että jokainen uusi työntekijä saa riittävät tiedot ja taidot työssä suoriutumiseen ja tukea ja arvostusta tullakseen työyhteisön jäseneksi. Tiedotta-

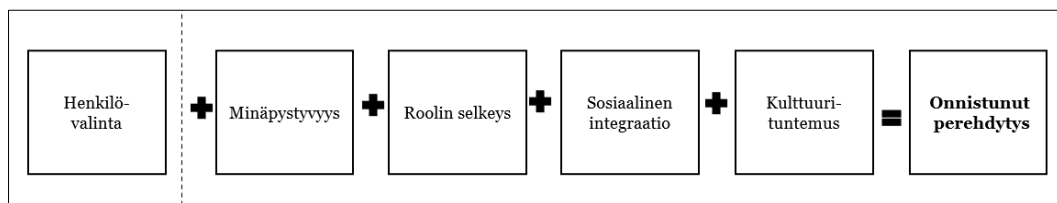
misen avulla uudet työntekijät saavat tietoa organisaatiosta ja työtehtävästään. Tiedottaminen jakautuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat viestintä, resurssit ja koulutus. Esimerkkeinä ovat esihenkilön lähettämä sähköposti tai puhelu työntekijälle ennen työsuhteen aloitusta. Tiedottamisen resurssit viittaavat valmiisiin aineistoihin, joihin uudet työntekijät voivat tutustua perehdyttämisen aikana (esimerkiksi työntekijän käsikirja ja organisaation intranet-sivut). Uusille työntekijöille järjestettyjen virallisten ja epävirallisten koulutusten tarkoituksena on yleensä selkeyttää sitä maailmaa, jossa työntekijät tulevat työskentelemään. Tiedottamisen tavoitteena on vähentää työsuhteen alkuun liittyvää epävarmuutta. (Klein et al. 2015.)

Organisaatiot toivottavat uudet työntekijät tervetulleiksi järjestämällä työsuhteen alkamisen kunniaksi yhteisen tilaisuuden, kuten yhteisen lounaan, jonka aikana uusilla työntekijöillä on mahdollisuus tavata organisaation muita jäseniä. Siinä heille esitellään työympäristöä ja työyhteisön jäseniä. Näillä toimenpiteillä pyritään vastaamaan uusien työntekijöiden emotionaalisiin tarpeisiin ja helpottamaan sosiaalisten suhteiden kehittymistä. Onnistuneen työn aloituksen varmistamiseksi on suositeltavaa, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään oma osaava mentor tai kokenut työkaveri. Nimetyn työkaverin avustuksella uudet työntekijät pääsevät siirtymään organisaation ulkopuolisesta organisaation sisäpiiriläiseksi. (Klein et al. 2015.)

Klein ja kumppanit (2015) ovat testanneet tutkimuksessaan IWG-mallin toimivuutta. Kyselylomaketutkimukseen osallistui kymmenestä organisaatiosta yhteensä 373 työntekijää. Tutkimus osoitti, että organisaatiot, jotka olivat toteuttaneet perehdyttämisessä kaikki IWG-mallin osa-alueet (tiedottaminen (viestintä, resurssit ja koulutus), tervetulleeksi toivottaminen ja kokeneen työkaverin nimeäminen), olivat saavuttaneet parhaat tulokset. Tuloksissa tarkasteltiin sitä, miten työntekijät olivat kokeneet kolmen eri osa-alueen edistäneen työsuhteensa aloituksen onnistumista. Työntekijät olivat kokeneet hyödyllisimmäksi osa-alueeksi kokeneen työkaverin nimeämisen ja vähiten hyödylliseksi tervetulleeksi toivottamisen.

Bauerin (2010) 4C-malli tarkastelee uusien työntekijöiden perehdyttämistä nelitasoisen prosessin kautta (*the Four C's*). Ensimmäisen tason muodostaa määräystenmukaisuus (*compliance*), jossa uusille työntekijöille opetetaan organisaation

perussäännöt. Toisella tasolla tapahtuu tehtävän kirkastaminen (*clarification*), jossa työntekijän kanssa käydään läpi tehtäväkuva ja häneen kohdistuvat odotukset. Kolmannella eli kulttuuritasolla (*culture*) työntekijälle kerrotaan organisaation muodollisesta ja epämuodollisesta kulttuurista. Neljännellä eli yhteystasolla (*connection*) edistetään ihmisten välisiä suhteita ja luodaan verkostoja. Organisaatiot toteuttavat perehdyttämistä yleensä näiden neljän tason kautta. 4C:n pohjalta Bauer on luonut perehdyttämisen onnistumisen mallin, joka muodostuu neljästä osa-alueesta: minäpystyvyys, roolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja kulttuurituntemus (kuvio 4). Bauerin mukaan organisaatioiden kannattaa suunnitella uusien työntekijöiden perehdyttäminen siten, että se edistää näitä osa-alueita.



Kuvio 4. Perehdyttämisen onnistumisen prosessi (mukaillen Bauer 2010: 6)

Uuden työntekijän minäpystyvyys vaikuttaa motivaatioon ja onnistumiseen työssä. Mikäli työntekijä tuntee olonsa uudessa työtehtävässään itsevarmaksi, sen ansiosta hänestä tulee motivoituneempi ja hän suoriutuu työssään paremmin kuin työntekijä, jonka itseluottamus on heikompi. Organisaatioiden tulisi suunnitella perehdyttämisohjelmansa siten, että ne vahvistavat uusien työntekijöiden minäpystyvyyttä, lisäävät työskentelyvarmuutta ja työssä pärjäämisen tunnetta. (Saks 1995; Bauer et al. 2007; Bauer 2010.)

Työtehtävän ja roolin selkeydellä on selkeä yhteys siihen, kuinka hyvin uusi työntekijä ymmärtää tehtäväkuvansa ja siihen liittyvät odotukset. Epäselvät tai määrittelemättömät organisaation odotukset laskevat uuden työntekijän suorituskykyä ja vaikuttavat motivaatioon haitallisesti. Roolin selkeys (tai sen kääntöpuoli, roolin epäselvyys) on hyvä osoitus ja mittari siitä, kuinka hyvin työntekijä on sopeutunut uuteen tehtävään ja organisaatioon. Bauerin mukaan organisaatioiden tulisi perehdyttämisen aikana varmistaa, että työrooli on uudelle työntekijälle riittävän selkeä. Työntekijän olisi tärkeää ymmärtää ainakin työn tavoitteet, työroo-

liin kuuluvat vastualueet, oma asema ja työn suorittamiseen vaadittava osaaminen. (Feldman 1981; Bauer 2010; Vandenberghe et al. 2010; Bauer & Erdogan 2011.)

Sosiaalinen integraatio on onnistuneen perehdyttämisen kolmas tekijä. Uuden työntekijän tulisi tuntea olonsa mukavaksi ja hyväksytyksi kollegoidensa, esihenkilönsä ja muiden organisaation jäsenten keskuudessa. Yhdessä työskenteleminen ja aktiivinen mukaan ottaminen organisaation sisäpiiriin on tärkeä osa perehdyttämisen onnistumista. Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan sosiaalistumiseen käyttämällä erilaisia perehdyttämismenetelmiä uuden työntekijän perehdyttämissuorituksissa. Sosiaalisella integroitumisella on osoitettu olevan merkittävä vaikutus organisaation toimintaan, tyytyväisyyteen, työtehokkuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen työpaikalla. (Bauer & Green 1998; Morrison 2002; Bauer et al. 2007; Bauer 2010.)

Onnistuneen perehdyttämisen neljäntenä tekijänä on organisaatiokulttuurin tuntemus. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa eli miten organisaatiossa on tapana toimia. Sen läpikäyminen on osa perehdyttämistä. Organisaation ohjeistusten, tavoitteiden, tapojen ja arvojen oppiminen ovat tärkeitä niin työntekijän mukautumisen kuin myös sitoutumisen, tyytyväisyyden ja pysyvyyden kannalta. (Chao et al. 1994; Sanders & Kleiner 2002; Bauer 2010.)

Meyer ja Bartels (2017) tarkastelivat kyselytutkimuksessaan (USA, n=382) Bauerin (2010) 4C-mallin toimivuutta ja perehdyttämisen tasojen vaikutusta uusien työntekijöiden asenteisiin. Työntekijät, jotka olivat perehdyttämisessä päässeet korkeimmalle tasolle (taso 4, *yhteys*), olivat kokeneet perehdyttämisen olleen erittäin hyödyllinen. Perehdyttämisen koettiin vaikuttaneen positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Tutkimus osoitti samalla, että vain erittäin harvoin perehdyttäminen sisältää kaikki neljä tasoa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että molemmat perehdyttämismallit (IWG ja 4C) tarjoavat uusille työntekijöille tietoa organisaatiosta ja työtehtävästä sekä edistävät työntekijöiden sosiaalistumista työyhteisöön. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että IWG- ja 4C-mallien avulla on saavutettu korkeampaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mutta niiden kokonaisvaltainen toteutuminen (kaikki osa-alueet ja tasot) on todella harvinaista. Vaikka IWG- ja 4C-malleista puhutaan perehdyttämis-

käytäntönä ja -prosessina (”onboarding practices”, ”onboarding model” ja ”onboarding process”, Bauer 2010 & Klein & Polin 2012), niiden pääasiallisena tavoitteena on edistää uusien työntekijöiden sosiaalistumista organisaatioon.

2.5.2 Organisaatioon sosiaalistamisen keinot

Yhtenä perehdyttämisen tärkeänä tavoitteena nähdään yksilön sosiaalistuminen organisaatioon. Van Maanenin ja Scheinin (1979), Jonesin (1986) ja Fisherin (1986) määritelmässä organisaatioon sosiaalistuminen nähdään prosessina, jossa perehdytettävä eli uusi työntekijä sopeutuu organisaatioon normien ja tavoitteiden mukaisesti. Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen (Klein et al. 2015). Organisaatioilla on erilaisia tapoja sosiaalistaa uusia työntekijöitä organisaatiokulttuuriinsa. Niitä on kutsuttu sosiaalistamistaktiikoiksi. Sosiaalistamistaktiikat vaikuttavat siihen, millaisen roolin uusi työntekijä omaksuu organisaatiossa. (Van Maanen & Schein 1979: 230.) Taorminan (2009) näkemyksen mukaan onnistunut sosiaalistamisprosessi ottaa huomioon sekä työntekijän että organisaation erityispiirteet, kuten organisaatiokulttuurin sekä työntekijän tarpeet ja odotukset. Erityisesti 2000-luvulla perehdyttämistä koskevissa tutkimuksissa on alettu nähdä yksilön tarpeet tärkeänä seikkana organisaation tarpeiden ohella (Bauer et al. 2007).

Van Maanen ja Schein (1979) ovat esittäneet kaksitoista sosiaalistumistaktiikkaa ja luokitelleet ne kuuteen ulottuvuuteen, jotka muodostavat jatkumon taktiikoiden napojen välille (kuvio 5). Taktiikat ovat piirteitä, joita sovelletaan organisaation sosiaalistamisen käytännöissä, ja ne ovat kehittyneet organisaation kulttuuriksi ajan kuluessa. Jones (1986) täydensi Van Maanenin ja Scheinin (1979) sosiaalistumistaktiikkamallia nimeämällä jatkumon vastakkaisten sosiaalistumistaktiikoiden kokonaisuudet institutionaaliseksi sosiaalistumistaktiikaksi ja yksilölliseksi sosiaalistumistaktiikaksi. **Institutionaalisisessa sosiaalistumistaktiikassa** korostuu muodollisuus, vakiintuneisuus ja selkeys. Sosiaalistamisen käytäntöjen tavoitteena on vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja stressiä ja tarjota työntekijöille tukea. **Yksilöllisessä sosiaalistumistaktiikassa** korostuvat vapaus, sattumanvaraisuus ja roolin täsmentyminen sosiaalistumisprosessin aikana. Yksilöllisen sosiaalistamiskäytäntöjen tavoitteena on antaa työntekijälle vapaus löytää oma roolinsa ja haastaa organisaation vallitseva tila. (Jones 1986; Kim, Cable &

Kim 2005.) Jonesin (1986) näkemyksen mukaan taktiikat voivat johtaa kahdenlaiseen lopputulokseen: vallalla olevien toimintamallien säilyttämiseen tai yksilöllisten luovien ratkaisujen löytämiseen.

	INSTITUTIONAALINEN	YKSILÖLLINEN
KONTEKSTI	Kollektiivinen Muodollinen	Yksilöllinen Vapaamuotoinen
SISÄLTÖ	Asteittainen Järjestystä noudattava	Satunnainen Sattumanvarainen
SOSIAALINEN NÄKÖKULMA	Jatkuva Arvostava	Hajanainen Kieltävä

Kuvio 5. Sosiaalistamistaktiikat (mukaillen Van Maanen & Schein 1979; Jones 1986)

Jones (1986) on myös eritellyt Van Maanen ja Scheinin (1979) sosiaalistamistaktiikat kolmeen ulottuvuuteen: kontekstiin, sisältöön ja sosiaaliseen näkökulmaan. **Kontekstilla** tarkoitetaan sosiaalistumisprosessin muotoa eli sitä, tapahtuuko sosiaalistuminen ryhmässä vai yksin, muodollisesti vai vapaamuotoisesti. **Sisällöllä** tarkoitetaan sosiaalistumisprosessin aikataulua ja etenemistä. **Sosiaalisella näkökulmalla** tarkoitetaan tapaa, jolla sosiaalistuminen tapahtuu organisaatiossa ja miten organisaation muut jäsenet ovat siinä mukana. Seuraavaksi käyn näitä tarkemmin läpi.

Konteksti

Kollektiivinen taktiikka tarkoittaa, että uudet työntekijät aloittavat ryhmänä ja suorittavat yhteisen perehdyttämisjakson. Heidän perehdyttämisensä toteutetaan yhteisen prosessin mukaisesti ja tavoitteena on, että heidän toimintansa on eri tilanteissa mahdollisimman samankaltaista. **Yksilöllisessä taktiikassa** kun-

kin työntekijän sosiaalistumista organisaatioon tuetaan yksilöllisesti ja hänen perehdyttämiskokemuksensa on ainutlaatuinen. Yksilöllistä sosiaalistumista voidaan tukea muun muassa mentorin avulla. (Van Maanen & Schein 1979: 235–236; Jones 1986: 264.) **Muodollisella sosiaalistamisella** viitataan työssä tarvittavien taitojen harjoitteluun erillään kollegoista. Harjoittelun aikana uudet työntekijät käyvät läpi etukäteen suunnitellut asiakokonaisuudet ja oppivat rooliin liittyvät vastuualueet. **Vapaamuotoisessa taktiikassa** uudet työntekijät ovat osana olemassa olevaa työryhmää ja heidän oppimisensa tapahtuu työssä yrityksen ja erehdyksen kautta. (Van Maanen & Schein 1979; Ashforth & Saks 1996.)

Sisältö

Asteittainen taktiikka ja satunnainen taktiikka eroavat toisistaan siinä, millä tavalla ja aikataululla uuden työntekijän vastuuta lisätään. **Asteittainen taktiikka** viittaa siihen, että organisaatio kasvattaa uusien työntekijöiden vastuuta suunnitellusti asteittain. Asteittainen eteneminen toteutuu yleensä vaihe vaiheelta ja tietystä järjestyksessä. Uusi työntekijä tietää, millä tavalla ja miten ajallisesti vastuuta lisätään. **Satunnaisessa taktiikassa** uuden työntekijän vastuun lisääntyminen ja rooli ovat osittain avoimia ja saattavat täsmentyä organisaation tarpeiden mukaan. (Van Maanen & Schein 1979: 240; Jones 1986: 264.) **Järjestystä noudattavassa taktiikassa** perehdyttäminen etenee etukäteen suunniteltujen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. **Sattumanvaraisessa taktiikassa** opeteltavien asioiden läpi käymiseksi ei ole selkeää suunnitelmaa. Järjestystä noudattavan ja sattumanvaraisen taktiikan erona on ennakoitavuus. (Van Maanen & Schein 1979: 243–244; Ashforth & Saks 1996: 150.) Jonesin (1986) mukaan satunnainen ja sattumanvarainen taktiikka lisäävät uusien työntekijöiden epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan organisaatiossa, kun taas asteittainen ja järjestystä noudattava taktiikka lisäävät varmuuden tunnetta.

Sosiaalinen näkökulma

Jatkuvassa taktiikassa uudet työntekijät omaksuvat organisaation olemassa olevan kulttuurin ja toimintatavat muilta työyhteisön jäseniltä. **Hajanaisessa**

taktiikassa uusille työntekijöille ei tarjota roolimallia, vaan heidän tulee itse kehittää toimintatavat. Van Maanen ja Schein väittävät, että hajanainen prosessi antaa uusille työntekijöille mahdollisuuden olla kekseliäitä ja omaperäisiä. **Arvostava taktiikka** vahvistaa uuden työntekijän identiteettiä ja ominaisuuksia eikä pyri muuttamaan niitä, vaan hyödyntää ja voimistaa taitoja, arvoja ja asenteita, joita uudella työntekijällä on. Tavoitteena on vahvistaa uuden työntekijän näkemystä omasta itsestään. **Kieltävä taktiikka** pyrkii kieltämään ja hylkäämään joltakin uuden työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja näin kasvattaa työntekijästä organisaatioon sopivan jäsenen. (Van Maanen & Schein 1979: 247–252; Jones 1986: 265; Ashforth & Saks 1996: 150.)

Rao Kowtha (2016) tutki sosiaalistumistaktiikoita Kiinassa, Taiwanissa ja Singaporessa ja havaitsi, että uusien työntekijöiden sosiaalista integraatiota voidaan edistää jäsenetyn sosiaalistumisprosessin avulla erityisesti silloin, jos uusilla työntekijöillä on matala epävarmuuden sietokyky. Filstad (2011) puolestaan tutki Norjassa, miten organisaation sosiaalistamistaktiikat vaikuttavat uusien työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ja oppimisprosesseihin. Filstadin tutkimuksen mukaan Van Maanen ja Scheinin (1979) organisaation sosiaalistamistaktiikoiden konteksti- ja sisältöluottuvuuksilla sekä affektiivisen organisatorisen sitoutumisen välillä ei ollut merkittävää yhteyttä. Muodollinen perehdyttäminen ei siis välttämättä johda organisatoriseen sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden sitoutumiseen ja oppimisprosessien onnistumiseen nähtiin vaikuttavan eniten työsuhteen alussa nähdyt roolimallit, kokeneiden kollegoiden tuki ja työstä saavat tunnustukset.

Van Maanenin ja Scheinin sosiaalistumistaktiikat tarjoavat organisaatioille viitekehysten, jota voidaan soveltaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Viitekehys määrittelee taktiikkaparit toistensa vastakohtina, vaikka todellisuudessa niitä tulisi ajatella kahden taktiikan välisenä jatkumona. Viitekehys itsessään ei vastaa kysymykseen, mikä sosiaalistamistaktiikoiden yhdistelmä tuottaa parhaan lopputuloksen. Sosiaalistamisen keinot ovat lisäksi organisaatiolähtöisiä eivätkä ne ota huomioon uusien työntekijöiden taustan, ammatillisen osaamisen, motivaation tai odotusten vaikutusta sosiaalistumisen prosessiin.

3 PEREHDYTTÄMINEN YKSILÖTASON PROSESSINA

Tässä luvussa käsittelen perehdyttämistä yksilön näkökulmasta. Uudelle työntekijälle perehdyttäminen on omaksumisprosessi, jonka aikana opitaan ja sisäistetään työssä tarvittavat tiedot ja taidot ja sosiaalistutaan työyhteisöön. Perehdyttämisen tavoitteena on myös vahvistaa yksilön minäpystyvyyttä ja psykologisten perustarpeiden toteuttamista, jotka ovat keskeisiä voimavaroja yksilön oppimisen ja suoriutumisen kannalta. Luvun lopussa esitellään yksilön työssä suoriutumisen viitekehys.

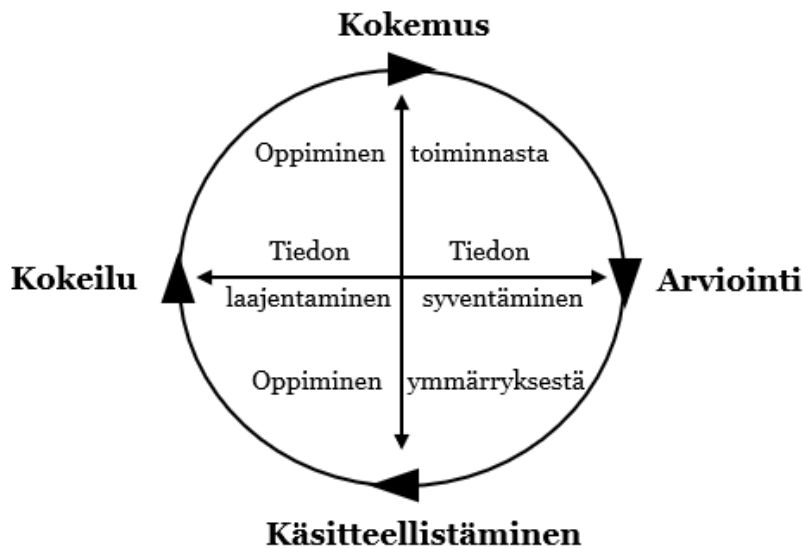
3.1 Oppiminen ja osaaminen

Yksilöt oppivat tekemisen kautta ja kokemustensa, onnistumistensa ja epäonnistumistensa kautta (Ojala 2008: 67). Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa ja valmiuksissa sekä niiden välityksellä itse toiminnassa. Oppiminen lisää yksilön mukautumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa ja mahdollistaa ympäristön muutosten ennakoinnin ja ilmiöiden hallinnan. (Ikonen 2001: 14.) Kirjallisuudessa oppiminen määritellään prosessiksi, jossa oppija on aktiivinen (Patrikainen 1997; Rauste-von Wright, Von Wright & Soini 2003; Page-Tickell 2014), uudet tiedot ja taidot rakentuvat muistissa aiempien merkitysten päälle (Kolb 1984; Illeris 2004), oppiminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Jarvis 2009; Isidro-Filho et al. 2013; Neher, Ståhl & Nilsen 2015), oppiminen on kontekstisidonnaista (Marsick & Watkins 1990; Crouse, Doyle & Young 2011; Sheehan et al. 2017), oppimiseen vaaditaan oppijan motivaatiota ja tarkkaavaisuutta (Vroom & Deci 1970; Illeris 2004; Quigley & Tymon 2006; Collin 2009; Gibson et al. 2011; Crouse et al. 2011) ja tuloksena on osaamisen kehittyminen (Boud 2000; Crisp 2012; Martela & Jarenko 2017; Parding & Berg-Jansson 2018).

Kolbin oppimiskehä

Oppimista selittäviä teoreettisia malleja on toistaiseksi vain harvoja. Yksi tunnetuimmista oppimisprosessin perusmalleista on Kolbin (1984) oppimiskehä, jota on erityisesti käytetty kuvaamaan aikuisten oppimista (Ojala 2000: 121; Hyppä-

nen 2007: 10). Siinä oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin ja oletetaan, että yksilöllä on kokemusta arvioida omaa toimintaansa ja hänellä on motivaatiota kehittää itseään. Kokemuksellinen oppiminen muodostuu neljästä samalle kehälle sijoittuvasta vaiheesta, jotka seuraavat toisiaan ja lopulta toistuvat: kokemuksesta, arvioinnista, käsitteellistämisestä ja kokeilusta (kuvio 6).



Kuvio 6. Kolbin oppimiskehä (mukaillen Ojala 2000: 122)

Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia toiminnan kautta. Kokemus on konkreettinen, yksilön omakohtainen kokemus jostain uudesta asiasta tai asiasisällöstä. Seuraavana vaiheena on toiminnasta saatujen kokemusten arviointi. Arviointi on Kolbin oppimiskehän keskeisin vaihe, sillä reflektiolla on tärkeä merkitys tiedon uudelleen tuottamiselle, ja se johtaa uudenlaiseen ajatteluun ja oppimiseen. Vaikka kokemusta pidetään oppimisen perustana, sillä on merkitystä oppimiselle vain ajattelun reflektion kautta. (Kolb 1984: 39–43; Kupias 2001: 16–18; Nevgi & Lindblom-Ylänne 2009: 206–207.) Käsitteellistämisen vaiheessa prosessoitu tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tämän vaiheen aikana oppimisen ajatellaan tapahtuvan ymmärryksen ja tiedon käsitteellistämisen avulla. Kokeiluvaiheessa sisäistettyä tietoa testataan ja sovelletaan uusissa käytännön tilanteissa, joista kerättyä tietoa voidaan myöhemmin laajentaa ja syventää. (Kolb 1984: 39–43; Kupias 2001: 16–18; Nevgi & Lindblom-Ylänne 2009: 206–207.)

Kolbin (1984: 43–44, 51–52) kokemuksellisen oppimisen kehässä on pysty- ja vaakasuorat akselit, jotka jakavat ympyrän kaksiulotteiseksi käsitepariksi: oppiminen toiminnasta – oppiminen ymmärryksestä (pystyakseli) ja tiedon laajentaminen – tiedon syventäminen (vaaka-akseli). Pystyakseli kuvaa tiedon ymmärtämisen, hahmottamisen ja konkreettisen kokemisen ulottuvuutta. Nevgin ja Lindblom-Ylänteen (2009: 207) mukaan tiedon prosessointi perustuu tällöin konkreettisiin kokemuksiin ja hakee vastausta kysymykseen: ”miten ajattelemme?” Vaaka-akselilla tiedon muuntamisen, käsittelyn, pohtimisen ja soveltamisen ulottuvuus etenee yksilöiden sisäisen reflektion ja oman pohdinnan kautta aktiiviseen ja kokeilevaan käytännön toimintaan ja tiedon soveltamiseen. Nevgin ja Lindblom-Ylänteen (2009: 206–207) mukaan tiedon hahmottaminen perustuu tällöin aktiiviseen kokeiluun ja hakee vastausta kysymykseen: ”miten teemme?”

Kolbin mallia on kritisoitu muun muassa reflektion suppeasta määrittelystä (Miettinen 1998: 85) ja kokemuksen asettamisesta ainoaksi oppimisen lähtökohdaksi (Järvinen & Poikela 2000: 319). Mezirowin (1995: 23) mukaan Kolbin oppimismallissa reflektion ja toiminnan vastakkainasettelu rajaa pois toiminnan ennakkoletuksiin kohdistuvan kriittisen reflektion, jota ilman merkittävää oppimista ei voi tapahtua. Barnett (1989: 4–6) on lisännyt Kolbin oppimismalliin viidennen vaiheen niin, että malli soveltuu paremmin käytännön työhön: toteutuksen suunnittelun, joka tapahtuu käsitteellistämisen ja kokeilun välissä. Siinä laaditaan toiminnalle suunnitelma ja varmistetaan suunnitelman toimivuus. Näin aktiivinen kokeilu muuntuu prosessin toimeenpanovaiheeksi.

3.1.1 Oppimisstrategiat

Oppimisstrategia on toimintatapa, jolla yksilö pyrkii helpottamaan suoriutumistaan oppimistehtävistä. Oppimisstrategia voidaan nähdä myös yksilön kognitiivisena työkaluna, jonka avulla hän suorittaa onnistuneesti tiettyjä tehtäviä. (Von Wright, Vauras & Reijonen 1979: 6; Riding & Rayner 1998: 79–80.) Kokoonpanotehtävien oppiminen edellyttää jokaiselta työntekijältä vähintään pintaoppimista, jolloin uudet työntekijät oppivat työskentelemään annettujen toimintaohjeiden ja -mallien mukaisesti. Vaikka kokoonpanotehtävien onnistunut suorittaminen ei edellytä työntekijöiltä syväoppimista, yksilöllinen työnopastus tarjoaa edellytykset työtehtävien syväoppimiselle. Uudet työntekijät, joilla on aiempaa ko-

koonpanokokemusta toisista organisaatioista, saattavat tehdä asioita eri tavalla, jolloin heidän oppimisensa saattaa edellyttää myös aiempien toimintatapojen poisoppimista.

Entwistlen (1987: 58–61, 75) mukaan pintaoppimisella (*surface learning*) tavoitellaan tehtävän asettamien vaatimusten täyttämistä. Pintatason oppimisstrategioita käyttäville oppijoille on tyypillistä ulkoaoppiminen sanasta sanaan, huomion kiinnittäminen yksityiskohtiin, toiminnan mekaanisuus, kopiointi, vähäinen oman toiminnan havainnointi ja kyseenalaistaminen sekä suunnittelu. Pintaoppimisessa oppija keskittyy muistamiseen ja opittujen asioiden toistamiseen. Oppimismotivaatio on usein ulkoista ja lähtee toisten odotuksista ja vaatimuksista. (Entwistle 1987: 58–61, 75; Beattie, Collins & McInnes 1997: 3; Marton & Saljö 1997: 43; Heikkilä & Lonka 2006.)

Syväoppimiseen (*deep learning*) liitetään ymmärtämisen tärkeys, henkilökohtaisten merkitysten saavuttaminen, vahva vuorovaikutus opittavan sisällön kanssa ja uuden tiedon integroiminen jo olemassa olevaan tietoon ja ymmärrykseen. Syvä-tason oppimisstrategioita käyttäville oppijoille on tyypillistä opitun analysointi ja arviointi, tiedon jäsentäminen, pyrkimys ymmärtävään ja tavoitteelliseen oppimiseen, asioiden edelleen kehittäminen ja toiminnan suunnittelu. Aktiivisen prosessoinnin tuloksena opittu tieto muistetaan paremmin ja se sisältää monipuolisia yhteyksiä aiempaan tietoon ja yleisiä periaatteita yksityiskohtien sijasta. (Entwistle 1987: 58–61, 75; Marton & Saljö 1997: 43; Boyle, Duffy & Dunleavy 2003: 268; Heikkilä & Lonka 2006). Chotitham, Wongwanich ja Wiratcahi (2014: 3313) jakavat syväoppimisen kahteen alaluokkaan: syvämotiiviin (*deep motive*) ja syvästrategiaan (*deep strategy*). Motiivitaso tarkoittaa oppijan kiinnostusta oppimisen aiheita kohtaan ja tietoista pyrkimystä asian syvälliseen ymmärtämiseen. Strategiataso viittaa oppijan pyrkimykseen tutustua aiheeseen mahdollisimman laajalti ja kytkeä uusi tieto olemassa olevaan osaamiseensa.

Bloom kehitti vuonna 1956 kognitiivisten tavoitteiden taksonomian opetuksellisten tavoitteiden luokitteluksi. Tavoitteet määrittävät tavat, keinot ja ympäristöt, joissa oppimiselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Arvioinnin avulla selvitetään, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Työn opettamisessa on tärkeää, että asetetut tavoitteet ovat tiedossa sekä opetuksesta vastaavilla sekä oppijoilla. (Heinonen & Viljanen 1980: 44.) Andersonin ja Krathwohlin (2001) mukaan ta-

voitteiden pilkkominen pienempiin ja luokiteltaviin osiin auttaa tavoitteiden saavuttamista.

Bloomin taksonomiassa (Bloom 1956: 18) on kuusi päätasoa: tietämys, ymmärrys, soveltaminen, analyysi, synteesi ja arviointi. Tiedontasot ovat erillisiä. Yhden tason hallitseminen ei tarkoita automaattista siirtymistä seuraavalle tiedontasolle (Aviles 2000: 6). Korkeammalle tiedontasolle siirtyminen edellyttää, että hallitsee edellisen tason (Rule, Lord & Hurley 2003: 4). Bloomin taksonomiassa tiedontasoja kuvataan verbeillä. Verbit auttavat opettajaa asettamaan tehtäviä, joiden avulla tiedontaso saavutetaan. (Aviles 2000: 6–8.) Taulukossa 2 on esitetty tiedontasot ja tasojen sisältämät verbit. Alin tiedontaso on taulukossa merkitty numerolla 1 ja korkein tiedontaso numerolla 6.

Taulukko 2. Bloomin taksonomian tiedontasot ja niihin liittyvät verbit sekä alustava jako pinta- ja syväoppimiseen (mukaillen Bloom et al. 1971)

Taso	Verbit	Oppiminen
1. Tietämys	Luonnehdi, tunnista, totea, luettelo ja erottele	Pinta
2. Ymmärrys	Selitä, muokkaa, tulkitse, sovita ja yleistä	Pinta
3. Soveltaminen	Suunnittele, valitse, ennusta ja yleistä	Pinta
4. Analyysi	Erottele, irrota, järjestä, päättelä ja luokittele	Syvä
5. Synteesi	Laadi, muodosta, luo ja tuota	Syvä
6. Arviointi	Väittele, arvostele, kritisoi, arvioi ja vertaa	Syvä

Vaikka Bloom (1956) ei itse jaa tiedontasoja pinta- ja syväoppimiseen, tasojen jakaminen kahteen oppimisstrategiaan sujuu silti suhteellisen luonnollisesti. Kolme ensimmäistä (1–3) tasoa näyttäytyvät pintaoppimisena, jolloin oppiminen nähdään toistavana toimintana. Kolme jälkimmäistä (4–6) tasoa näyttäytyvät syväoppimisena, jossa oppimista kuvataan oppijan ajattelun tai toiminnan kehittymisenä.

Bloomin (1956) taksonomian alimman tason muodostaa tietämys, joka sisältää tiedot, jotka työntekijän on tarkoitus oppia. Kokoonpanotehtävien oppimisessa tietämys tarkoittaa esimerkiksi eri komponenttien tunnistamista. Ymmärrystasolla työntekijä ymmärtää, mikä merkitys komponenteilla on ja kuinka ne asennetaan laitteeseen oikein. Soveltamisvaiheessa työntekijä osaa tehdä erilaisia laitteita ja pystyy kokoonpano-ohjeiden avulla tekemään monipuolisia kokoonpanotehtä-

viä. Kolmas tiedon taso mahdollistaa kokoonpanijoiden itsenäisen työskentelyn, ja tätä voidaan pitää kokoonpanotyön ns. tavoitetasona. Neljännellä eli analyysitasolla kokoonpanija ymmärtää osien ja kokonaisuuksien keskinäisiä suhteita ja osaa järjestää tietoa asioiden välisen riippuvuuksien mukaisesti. Analyysitason ymmärrys auttaa kokoonpanijaa ratkaisemaan ongelmatilanteita ja tämän tason saavuttaessaan kokoonpanija voi tehdä myös korjaajan työhön kuuluvia työtehtäviä. Synteesi- ja arviointivaiheissa (5 ja 6) kokoonpanija pystyy tuottamaan lisäarvoa tuotteen kehittämiseksi ja hänen osaamistaan pystytään hyödyntämään muun muassa tuotekehityksen työtehtävissä. Tällä tavalla kokoonpanotehtävien tietämyksen kasvaminen mahdollistaa urakehityksen.

Oppimisstrategioiden jako pinta- ja syväoppimiseen on saanut osakseen kritiikkiä. Beattie ja kumppanit (1997: 1) pitävät kahtiajakoa aivan liian yksinkertaistavana ja mutkia oikovana mallinnuksena monimutkaisista oppimisprosesseista. Heidän mukaansa oppimisprosessit sisältävät paljon muitakin ulottuvuuksia kuin yksilön eli oppijan oman lähestymistavan oppimiseen. Parpala ja kumppanit (2010: 270) kritisoivat voimakkaasti syväoppimisen nostamista ”ainoaksi oikeaksi” oppimistavaksi, sillä heidän mielestään on asioita, joiden pintaoppiminen voi olla jopa tehokkaampi tiedon omaksumistapa. Beattien ja kumppanit (1997: 1) mukaan syvä- tai pintaoppimista esiintyy harvoin yksinään, sillä oppijat yhdistävät näitä kahta lähestymistapaa tilanteen ja tarpeen mukaan.

Perehdyttämisprosessissa voi tapahtua myös poisoppimista (*unlearning*). Vanhan tiedon poisoppimisella tarkoitetaan sitä, että uudella työntekijällä on tietoja ja taitoja, joiden soveltaminen tai käyttäminen eivät sovellu uuden työnantajan toimintamalleihin. Työnantajan kannalta on tärkeää, että kaikki uudet työntekijät oppivat toimimaan haluttujen toimintamallien ja prosessien mukaisesti ja tästä syystä vanhat tiedot ja taidot on opittava pois. Poisoppiminen on vaikeaa siksi, että se edellyttää ajattelutavan muutosta. Siihen tarvitaan motivaatiota ja vahvaa halua siirtyä johonkin uuteen toimintatapaan. (Becker 2005; Hislop et al. 2014.)

3.1.2 Oppimista edistävät ja estävät tekijät

Vaikka oppimistilanteet ovat kokoonpanotyön perehdyttämisessä samankaltaiset, oppijoiden tavat oppia, kokea ja tulkita asioita tekevät perehdyttämistilanteista yksilöllisiä (Vasalampi 2017: 61). Työn oppimista edistävät ja estävät tekijät jakau-

tuvat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoin. Tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti yksilö- ja organisaatiotasojen tarkasteluun.

Yksilötaso

Asenteet määräävät, mitä yksilö näkee, kuulee, ajattelee ja mitä todennäköisesti tekee (Erwin & Ahokas 2005: 9–10). Dweck (2012) toteaa, että asenteilla on ratkaiseva merkitys sille, kuinka oppija suhtautuu omaan itseensä ja osaamiseensa. **Oppimismotivaatiolla** tarkoitetaan yksilön halua tunnistaa, omaksua ja etsiä uutta tietoa ja kokemuksia (Kashdan et al. 2009: 988; Gopalan et al. 2017). **Itseluottamus** määrittää, kuinka yksilö kokee, ajattelee, motivoituu, käyttäytyy ja luottaa omiin kykyihinsä menestyä (Reddy 2014; Kunhertanti & Santosa 2018). Yksilö, jolla on hyvä itseluottamus, uskoo toimivansa oikein, asiallisesti ja tehokkaasti. Hän myös uskoo pystyvänsä ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia ja haasteita ja asettaa mielellään itselleen korkeat oppimistavoitteet.

Yksilö, jolla on hyvä asenne, motivaatio ja itseluottamus, uskoo, että hän voi kehittää taitojaan kovalla työllä ja harjoittelemalla. Hän sitoutuu tehtävän suorittamiseen ja kokee uusien asioiden oppimisen motivoivana. Hän ei lannistu pettymyksistä tai takaiskuista, vaan tiedostaa, että ne kuuluvat oppimiseen. Yksilö haluaa saada palautetta ja kestää kovaakin kritiikkiä, koska hänellä on jatkuva halu oppia. (Kunhertanti & Santosa 2018; Akbari & Sahibzada 2020.) Yksilö, jolla on haasteita asenteensa, motivaationsa ja itseluottamuksensa kanssa, ajattelee, että hänellä on rajallinen määrä taitoa ja älykkyyttä. Hän epäilee kykyjään, kaihtaa vaikeita tehtäviä, joita hän pitää henkilökohtaisena uhkana. Hän asettaa itselleen alhaiset oppimistavoitteet ja sitoutuu heikosti niiden saavuttamiseen. Yksilö välttelee uusia asioita epäonnistumisen pelossa ja antaa helposti periksi kohdatessaan epäonnistumisia. Suhtautuminen uuden oppimiseen ja harjoitteluun koetaan usein hyödyttömänä, ja yksilön on vaikeaa ottaa vastaan kielteistä ja rakentavaa palautetta. (Bandura 1994: 38; Evanciew & Rojewski 1999; Akbari & Sahibzada 2020.)

Yksilön oppimiseen vaikuttaa myös olemassa olevat **tiedot, taidot ja kokemus** (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004; Lehtinen, Vauras & Lerkkanen 2016: 107). Oppimisen nähdään olevan tehokkainta silloin, kun aiemmin hankittu osaa-

minen pystytään asettamaan uuden tiedon omaksumisen pohjaksi (Hodges & Clifton 2004: 5; Kyndt & Baert 2013). Suurimmaksi osaksi aikuisten oppiminen pohjautuu aiempaan osaamiseen ja kokemukseen. Aikuinen punnitsee uuden tiedon arvoa ja hyödyllisyyttä suhteuttamalla ne olemassa oleviin tietoihin. Kun uusi tieto on ristiriidassa aiemmin opitun kanssa, huomio saattaa oppimisen näkökulmasta kohdistua epäolennaisiin asioihin. (Paane-Tiainen 2000: 15–16; Stafylidou & Vosniadou 2004.) Silloin kun yksilö ottaa vastuun omasta oppimisestaan ja on halukas toimimaan aktiivisesti, hän esittää kysymyksiä ja pyytää apua tarvittaessa. Näin hän pystyy ohjaamaan oppimisprosessia omaa oppimista parhaiten tukeväksi. (Smith 2000; Savoie-Zajc & Dolbec 2003; Tanggaard 2005; Gurtner et al. 2011; Reegård 2015.)

Tiimitaso

Oppimista tapahtuu yksilötason lisäksi tiimitasolla muiden kanssa. Katzenbach ja Smith (1993: 4) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritus-tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Ellis ja kumppanit (2003: 1–2) määrittelevät tiimissä oppimisen **jäsenten toisilleen jakamien tietojen, taitojen tai kokemusten** synnyttämäksi muutokseksi. Otalan (2000: 149) mukaan tiimin oppimisessa on kyse tiimin taidosta yhdistää jäsentensä osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Perehdyttäjän sitoutuminen, tavoitteellisuus, kannustus ja monipuoliset työnopastusmenetelmät (kyky jakaa tietoa ja kannustaa kysymään) edistävät uuden työntekijän oppimista (Smith 2000; Tanggaard 2005; Chan 2014; Virtanen, Postareff & Hailikari 2014). Perehdyttäjien lisäksi kaikki tiiminjäsenet auttavat ja opastavat toisiaan työtehtävissä. Työntekijöiden haluun auttaa ja jakaa osaamista vaikuttaa työilmapiiri, keskinäinen luottamus ja sujuva tiedonkulku. (Collin 2007a: 213; Grönfors 2010: 21.) Chanin (2014) mukaan hyvät suhteet tiimikave-reihin edistävät uusien työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunnetta, lisäävät oppimiseen liittyvää vuorovaikutusta ja kokemusta turvallisesta oppimisympäristöstä.

Tiimien kokeneemmat työntekijät jakavat hiljaista tietoa uusille työntekijöille opastamalla työn tekemistä ja kertomalla kokemuksistaan erilaisissa työtilanteis-

sa. Näin uudet työntekijät voivat välttää muiden aiemmin tekemiä virheitä ja koko tiimin positiivista ilmapiiriä voidaan pitää yllä. Työyhteisö olisi ihanteellinen, jos tällainen tiedon jakaminen onnistuisi mutkattomasti, sillä se ilmentäisi luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriä. Näin ei kuitenkaan aina ole, sillä tiimi koostuu erilaisista ihmisistä, ja osa tiimiläisistä saattaa kokea oman henkilökohtaisen tietämyksensä niin arvokkaaksi, ettei sitä välttämättä haluta jakaa toisille työntekijöille. (Collin 2007b: 143; Järvinen 2017: 79–82.)

Järvisen ja Poikelan (2001) mukaan työntekijät oppivat toisiltaan silloin, kun he kohtaavat päivittäisessä työskentelyssään ongelman tai haasteen, jota eivät osaa aiemman tiedon perusteella ratkaista. Oppiminen käynnistyy, kun he alkavat vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia ongelman selvittämiseksi. Tällaisessa tilanteessa yhdessä selvitetään, mitä kukin tiimin jäsen tietää aiheesta ennestään ja nämä tiedot saattavat synnyttää keskustelua ja uusia oppimiskokemuksia tiimin jäsenten kesken. Tutkimusten mukaan suorittavassa työssä tärkeimpinä oppimisen edistäjinä toimivat työkaverit, sillä he jakavat vinkkejä ja neuvoja, antavat palautetta työsuorituksista ja kannustavat kokeilemaan omia toimintamallejaan ongelmien ratkaisemiseksi. (Else Ouweneel et al. 2009; Choi & Jacobs 2011; Van Doorn et al. 2016.)

Työntekijöiden keskinäinen palaute on oppimisen kannalta tärkeää, ja palautteenantotilanne on yksi toisilta oppimisen muoto. Palautteen saaminen synnyttää reflektiota ja pohdintaa omasta toiminnasta, joka puolestaan muokkaa ymmärrystä omista kyvyistä ja taidoista. Tiimin jokaisella jäsenellä on vastuu omasta ja yhteisestä oppimisesta. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 132; Salminen 2013: 53.) Tiimit, joissa sen jäsenet pystyvät antamaan toisilleen avointa ja kannustavaa, mutta myös rakentavaa palautetta, pystyvät kehittymään kyvykkääksi (Mickos 2015; Salminen 2017: 37).

Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat oppimista tukeva ilmapiiri, oppimista ja tiedon jakamista tukevat prosessit ja käytännöt sekä oppimiseen kannustava johtajuus (Garvin, Edmondson & Gino 2008). Organisaatiot edistävät parhaiten uusien työntekijöiden oppimista varmistamalla, että jokainen työntekijä saa **riittävän kattavan ja yksilöllisen perehdyttämisen** ja tuntee olonsa tur-

valliseksi. Toimivassa perehdyttämisprosessissa kiinnitetään erityisesti huomiota opetettavan työn luonteeseen, selkeisiin tavoitteisiin sekä riittävään palautteeseen ja oppimisaikaan. (Evanciew & Rojewski 1999; Smith 2000; Fuller & Unwin 2004; Onnismaa 2008.) Toimivat perehdyttämisen ja osaamisen johtamisen prosessit, keinot ja resurssit mahdollistavat työntekijän oppimisen ja kehittymisen sekä organisaation uudistumisen. (Smith 2000; Fuller & Unwin 2004; Onnismaa 2008; Virtanen, Tynjälä & Eteläpelto 2014.)

Yrityksen johdolla on suuri vaikutus **oppimista tukevan kulttuurin** kehittämiseen, sillä johtajat voivat omalla toiminnallaan edistää tai estää uusien työntekijöiden oppimista. Oppimista voidaan edistää varmistamalla riittävät resurssit, luomalla rakenteet, prosessit ja käytännöt, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden kehittää työssä tarvitsemaansa osaamista. (Corney & du Plessis 2010; Chan 2014.) Lisäksi organisaation suhtautuminen virheisiin toimii joko oppimista edistävänä tai estävänä tekijänä (van Dyck et al. 2005; Frese & Keith 2015).

Työtehtävien luonne, kuten työvaiheiden pituus (Adler & Cole 1993; Huys & van Hootegem 2002), standardointi (Adler & Cole 1993; Berggren 1993), monimutkaisuus ja vaihtelevuus (Ellström 2001; Huys & van Hootegem 2002) sekä laajuus ja kattavuus (Ellström 2001), vaikuttaa siihen, kuinka työntekijöiden opettaminen työsuhteen alussa kannattaa suunnitella ja toteuttaa. Esimerkiksi Korhonen (2011) on väitöskirjassaan todennut suorittavan työn oppimisesta seuraavaa: ”Oppija oppii työstä ensin pieniä ja helposti hallittavia osia, ajan kuluessa hallittujen osien lisääntyessä hän osaa yhä suurempia kokonaisuuksia.” Samalla hän kuitenkin toteaa, että vallitsevien teorioiden mukaan oppimista tapahtuu myös päinvastoin, sillä ”oppija hahmottaa ensin kokonaisuuden ja syventyessään asioihin hän oppii lisää yksityiskohdan kerrallaan, kunnes hallitsee kokonaisuuden.” (Korhonen 2011: 63.)

Tavoitteet auttavat oppijaa ohjaamaan oppimisprosessia oikeaan suuntaan ja saavuttamaan parempia oppimistuloksia (Evanciew & Rojewski 1999; Smith 2000; Leithwood & Sun 2018). Jos tavoitteet on asetettu liian korkealle, oppija kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta päästä tavoitteisiin. Toisaalta jos tavoitteet ovat liian matalalla, tavoitteiden saavuttaminen ei synnytä innostusta. (Moilanen 2001: 132.) Usher ja Kober (2012) ovat tutkimuksessaan havainneet, että oppijan motivaatioon vaikuttavien tekijöiden (kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys) ja

oppimistavoitteisiin sitoutumisen välillä on positiivinen vaikutus. Nordengren (2019) korostaa, että oppimistavoiteprosessi vaatii onnistuakseen selkeästi asetetut tavoitteet, järjestelmällisen seurannan ja tarkistamisen.

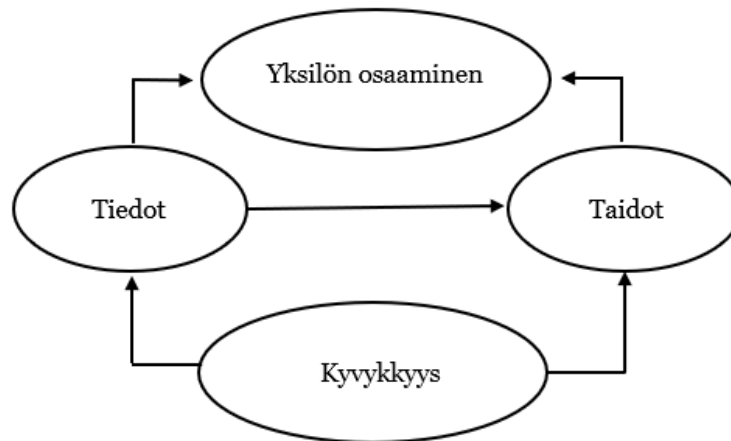
Palautteen antaminen organisaatiotasolla poikkeaa tiimitason palautteesta siltä osin, että organisaatiotasolla palaute nähdään johtamisen välineenä. Usein työtovereilta saadun palautteen koetaan sisältävän hyödyllistä tietoa, mutta työntekijät kokevat esimieheltä saatavan tiedon tärkeämpänä työssä suoriutumisen ja tuottavuuden kannalta. (Clampitt & Downs 1993: 19.) Varilan ja Viholaisen (2000: 119) tutkimuksen mukaan julkisen sektorin työntekijöistä reilu kolmannes piti työtovereiden palautetta ja yli puolet esihenkilön palautetta tärkeänä ja merkityksellisenä. Esihenkilön antamalla palautteella on keskeinen merkitys oppimisen ja suoriutumisen edistämiseksi, sillä se kertoo oppijalle osaamisen ja suoriutumisen tasosta suhteessa olemassa oleviin tavoitteisiin (VandeWalle 2003; Atjonen 2007: 89; Hattie & Timperley 2007: 81). Palautetta voidaan pitää hyvänä ja onnistuneena silloin, kun se edistää oppimista ja kehitystä sekä parantaa oppijan itseluottamusta (Burnett & Mandel 2010: 146). Hyvä palaute on sidoksissa meneillään olevaan oppimisprosessiin; hyvä palaute on yksilöllistä, laadukasta, vuorovaikutteista ja kertoo oppimisen tasosta ja auttaa saavuttamaan tavoitteet. Huono palaute vaikuttaa oppijan motivaatioon heikentävästi ja voi hidastaa tai jopa estää oppimista. Huonolle palautteelle on ominaista epäselvyys, irrallisuus asiayhteydestä, epäasiallisuus tai liika kriittisyys. (Irons 2008: 38.)

Oppimiseen käytettävissä oleva aika vaikuttaa edistävasti, mikäli sitä koetaan olevan riittävästi. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että aikapaineet tai ajanpuute ovat työpaikalla merkittävimpiä uuden oppimisen esteitä. Organisaatioiden tulisi varata riittävästi aikaa perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä pystyy itsenäisesti suoriutumaan työtehtävistään. (Smith 2000; Ellström 2001; Lohman 2005; Ellinger & Cesh 2007; Hicks et al. 2007; Doyle, Reid & Young 2008; Nielsen 2008; Onnismaa 2008; Lauber et al. 2010; Crouse et al. 2011; Gurtner et al. 2011; Reegård 2015.)

3.1.3 Työssä tarvittava osaaminen

Oppiminen on onnistunutta, jos yksilö saavuttaa tavoitteen mukaisen osaamisen tason. Nordhaug (1991, 1994) määrittää työhön liittyvän yksilöllisen osaamisen

(*competence*) ihmillisten tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien yhdistelmäksi (kuvio 7). Tiedot ovat jostakin kohteesta tai aihealueesta saatua informaatiota. Taidoilla tarkoitetaan erityisosaamista, joka on opetettavissa ja sovellettavissa käytäntöön. Kyvykkyys puolestaan on ihmisen luonnolliset kyvyt ja taidot, joita voidaan soveltaa työhön. Kyvykkyys muodostaa tietojen ja taitojen kehittymisen perustan. (Nordhaug 1991: 165; Nordhaug 1994: 50–52; Norrena 2016: 10.)



Kuvio 7. Yksilön osaamisen muodostuminen työssä (mukaillen Nordhaug 1994)

Työntekijät kokevat itsensä työssään kyvykkääksi tehdessään kykyjään vastaavia töitä ja saadessaan niistä tunnustusta. Kyvykkyyden tunne vähenee sellaisissa tilanteissa, joissa haasteet ovat liian suuria, negatiivisten palautteiden saaminen on toistuvaa ja oma hallinnan tunne sekä aikaansaaminen heikentyvät työntekijään kohdistuvan kritiikin tai sosiaalisen vertailun kautta. (White 1959.)

Nordhaug (1998) jakaa yksilön työhön liittyvän osaamisen neljään luokkaan: metaosaaminen, ammattikohtainen osaaminen, organisaation sisäinen osaaminen ja erityisosaaminen. Metaosaaminen on organisaatiosta ja tehtävästä riippumaton osaamista. Siihen kuuluvat yleisluontoiset tiedot ja taidot, joita voidaan hyödyntää monenlaisissa eri tehtävissä. Metaosaamista ovat esimerkiksi kielitaito, viestintävalmiudet, yhteistyö, kyky suunnitella ja oppia uusia asioita. Ammattikohtainen osaaminen on organisaatiosta riippumatonta tehtäväkohtaista osaamista. Siihen kuuluvat ammattikohtaiset tiedot ja taidot, joiden avulla työntekijä suoriutuu ammattiin liittyvistä ydintehtävistään. Organisaation sisäinen osaami-

nen on tehtävästä riippumatonta osaamista, joka auttaa toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Näitä ovat esimerkiksi tavoitteet, strategiat, sisäinen työnjako, vuorovaikutusverkostot, epämuodollinen organisaatio ja tieto organisaation historiasta. Erityisosaaminen on sekä organisaatio- että tehtäväkohtaista. Siihen kuuluvat tiedot ja taidot, jotka liittyvät organisaation teknologiaan, työprosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin. Osaaminen tuottaa organisaatiolle ja työntekijälle paljon arvoa. (Nordhaug 1998: 68–69.)

TechCo:n uusilta kokoonpanijoilta ei edellytetä teknistä koulutusta eikä aiempaa kokoonpanokokemusta. Ne katsotaan eduksi, mutta niitä ei vaadita. Rekrytointitilanteessa kiinnitetään huomiota muun muassa työnhakijoiden hyvään asenteeseen työn tekemistä kohtaan, kädentaitoihin (sorminäppäryyteen), yhteistyötaitoihin ja haluun oppia uutta. Uusien työntekijöiden työn opettamisessa keskitytään ammattiosaamisen, organisaation sisäisen osaamisen ja erityisosaamisen kasvattamiseen. Kokoonpanijan työhön liittyvä osaaminen on jaettu Nordhaugin (1998) nelikentän mukaisesti taulukkoon 3.

Taulukko 3. Kokoonpanijan työhön liittyvä osaaminen (mukaillen Nordhaug 1998)

	Organisaatiosta riippumaton	Organisaatiokohtainen
Tehtävästä riippumaton	Metaosaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Kyky oppia - Yhteistyötaidot - Kyky työskennellä itsenäisesti - Huolellisuus 	Organisaation sisäinen osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Turvallisuus - Laatu - Tavoitteet - Yrityksen arvot
Tehtäväkohtainen	Ammattikohtainen osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Kokoonpanotehtävät - Tekninen ajattelutapa - Työkalujen käyttö - Työohjeiden lukutaito 	Erityisosaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Ymmärrys tuotteista - Kyky ymmärtää tuotantoprosessia - Oman työn kehittäminen

3.2 Minäpystyvyys ja psykologiset perustarpeet

Yksilön minäpystyvyys ja psykologiset perustarpeet ohjaavat yksilön toimintaa ja määrittävät, kuinka paljon yksilö on valmis näkemään vaivaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Bandura 1997; Ryan & Deci 2000; Ryan & Deci 2017). **Minäpystyvyydellä** tarkoitetaan yksilön käsitystä omista kyvyistään tuottaa vaaditunlaista

toimintaa tai käyttäytymistä. Toimijuudessa olennaisinta on ihmisen kyky synnyttää toimintaa tiettyä pyrkimystä varten (Bandura 1997: 3–4). Banduran (1997: 37) mukaan minäpystyvyys ei mittaa taitoja, vaan uskallusta käyttää niitä. Yksilön näkemys omista kyvyistään ja vahvuuksistaan vaikuttaa siihen, aikooko hän ryhtyä toimintaan ja kokeeko hän kykynsä riittäviksi (Bandura 1977).

Uuden työntekijän minäpystyvyys vaikuttaa muun muassa siihen, miten hän suhtautuu työtehtäviin. Mikäli työntekijä tuntee olonsa itsevarmaksi, sen ansiosta hänestä tulee motivoituneempi ja hän menestyy työssään paremmin kuin työntekijä, jonka itseluottamus on heikompi. (Bong & Skaalvik 2003.) Uusi työntekijä välttelee tilanteita, jotka hän kokee uhkaaviksi, jännittäviksi tai omiin kykyihinsä nähden liian vaativiksi (Bandura 1977; Bauer et al. 2007; Bauer 2010). Uuden työntekijän on helpompi ryhtyä toimeen, mikäli hän uskoo onnistuvansa työtehtävässä (Bandura 1977; Zimmerman 2000).

Yksilön toimintaan vaikuttavat pystyvyysuskomukset vaihtelevat tehtävän vaativuuden, tarkkuuden ja voimakkuuden mukaan (Bandura 1977: 194). Uusien työntekijöiden uskomus tehtävän vaativuudesta voi vaihdella merkittävästi. Pystyvyysuskomusten tarkkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka laajoista tai yksityiskohtaisista kokonaisuuksista yksilö kokee pystyvänsä suoriutumaan. Voimakkuuden vaihtelulla puolestaan kuvataan sitä, kuinka kestävä kokemus yksilöllä on omasta pystyvyydestä. Mitä suurempi minäpystyvyyden tunne yksilöllä on, sitä enemmän hän on valmis tekemään asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos uusi työntekijä kokee asioiden oppimisen haasteelliseksi, hän saattaa silti olla valmis jatkamaan uusien asioiden oppimista, jos hän kokee oppimistilanteen turvalliseksi. (Bandura 1977.)

Banduran (1977) mukaan yksilön minäpystyvyyteen vaikuttavat eniten yksilön omat aiemmat kokemukset. Aiemmat onnistumisen kokemukset vahvistavat luottamusta selviytyä samanlaisesta tehtävästä tai tilanteesta uudelleen. Aiemmat epäonnistumiset heikentävät yksilön minäpystyvyyttä, erityisesti silloin, kun epäonnistuminen tapahtuu harjoitteluvaiheen tai suorituksen alussa ennen minäpystyvyyden tunteen saavuttamista. (Wood & Bandura 1989; Bandura 1997: 195–197.)

Toisena minäpystyvyyden kehittymiseen vaikuttavana tekijänä on toisten ihmisten toiminnan seuraaminen ja heidän aikaansaannostensa vertaileminen omiin suorituksiin. Toimintaa tarkkaillessaan yksilö omaksuu toisilta työntekijöiltä uu-

sia käyttäytymisen malleja. (Muretta 2004: 20–24; Usher & Pajares 2008.) Suoritusten seuraamisesta voi olla hyötyä, jos yksilö kokee suorituksen tekijän kyvyiltään samantasoiseksi kuin itsensä. Jos hän kokee, että toinen työntekijä on taitavampi kuin hän itse, yksilön minäpystyvyys ei vahvistu toisten ihmisten toiminnan seuraamisella. (Bandura 1977: 196–197.)

Sosiaalinen suostuttelu tarkoittaa yksilön kannustamista ja kehumista. Kannustaminen ja kehuminen voivat vahvistaa yksilön luottamusta omaan pystyvyyteensä. Se ei välttämättä yksinään johda minäpystyvyyden vahvistumiseen, mutta voi auttaa lisäämään yksilön sinnikkäiden ponnistelujen määrää tehtävän suorittamiseksi, jolloin onnistumisen mahdollisuudet paranevat. (Banduran 1986: 400, 406.) Myös selkeät tavoitteet auttavat yksilöä näkemään oman toimintansa vaikutukset ja ymmärtämään, mitä työltä odotetaan (Uusiautti 2015: 128). Jos yksilö kokee tehtävän tavoitteet liian korkeiksi tai kannustuksen ristiriitaiseksi, ne voivat johtaa minäpystyvyyden heikentymiseen. (Bandura 1977: 198; Britner & Pajares 2006.)

Neljäntenä minäpystyvyyden kehittymiseen vaikuttavana tekijänä on yksilön fyysiset ja psyykkiset olosuhteet. Se, miten yksilön tunnereaktiot vaikuttavat käyttäytymiseen esimerkiksi erityisen stressaavissa tilanteissa, on riippuvainen yksilön minäpystyvyydestä. Yksilö, jolla on vahva minäpystyvyys, voi kokea jännityksen suoritusta parantavana tekijänä, kun taas yksilö, jolla on heikko minäpystyvyys, voi kokea jännityksen lamauttavana tekijänä. (Bandura 1977: 199; Bandura 1986: 401.)

Banduran (1994: 4–7) mukaan yksilön minäpystyvyydellä on vaikutusta neljään psykologiseen pääprosessiin: kognitiiviseen toimintaan, motivaatioon, tunteisiin ja valintaprosessiin. Kognitiivinen toiminta ilmenee esimerkiksi uusien työntekijöiden osalta tavoitteiden asettamisessa ja niihin sitoutumisessa. Uusi työntekijä, jolla on vahva minäpystyvyys, asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja uskoo niiden saavuttamisen mahdollisuuteen. Minäpystyvyyden vaikutus motivaatioon ilmenee työntekijän haluna ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi ja siinä, kuinka hän selittää tapahtumien syitä. Minäpystyvyys vaikuttaa yksilön tunteisiin, kuten stressin ja ahdistuksen kokemuksiin. Silloin kun yksilö uskoo selviytyvänsä vaikeasta tilanteesta, häiritsevät ajattelumallit eivät aktivoitu. Uudet työntekijät saattavat pyrkiä valitsemaan helpompia työtehtäviä, jos he eivät koe itseään riittävän

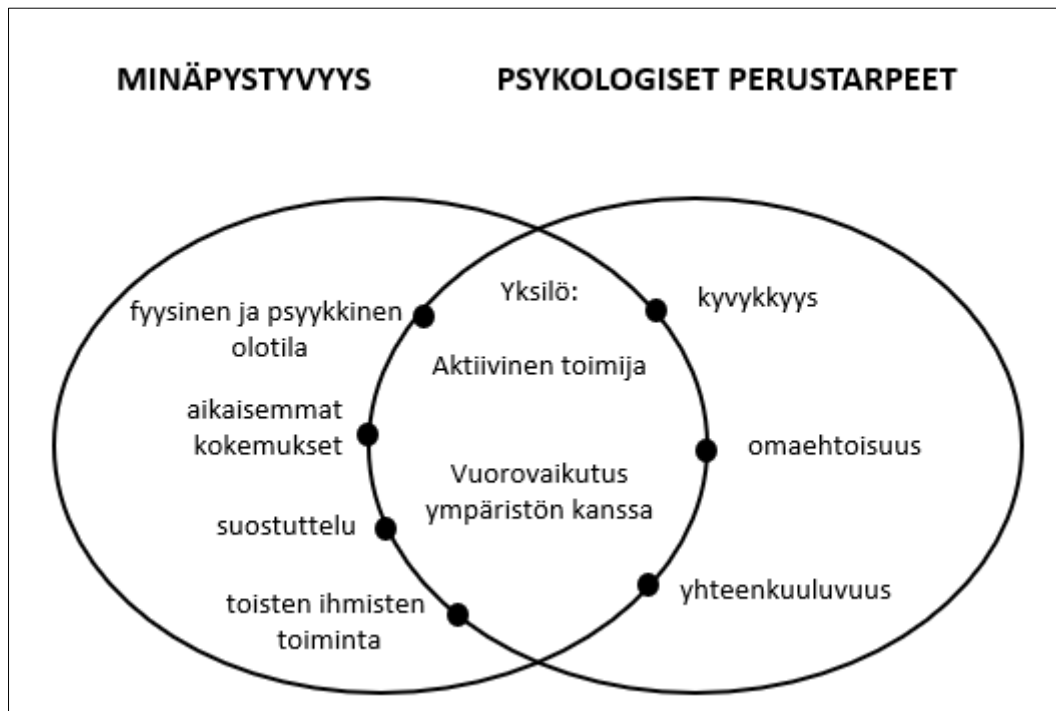
kyvykkäiksi. Yksilön vahva minäpystyvyyden tunne laajentaa työntekijöiden valintavaihtoehtojen määrää ja lisää tyytyväisyyttä työtä kohtaan. (Bandura 1997.)

Työntekijöiden minäpystyvyys on vahvasti sidoksissa **ihmisen psykologisiin perustarpeisiin** (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys). Ryanin ja Decin (2000; 2006) mukaan psyykkisesti terve ihminen ponnistelee automaattisesti tyydyttääkseen näitä tarpeita ja suuntautuu tilanteisiin, jotka edistävät tarpeiden täyttymistä. Ryanin ja Decin mukaan psykologiset perustarpeet ovat ratkaisevan tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvuille. Autonomia tarkoittaa yksilön vapautta päättää itse tekemisistään. Autonominen toiminta ei tunnu ulkoa ohjatulta, vaan yksilö kokee tekemisen omakseen. Autonomisuuden toteutuminen edellyttää vapautta valita ja toteuttaa itseä kiinnostavia asioita. (Ryan & Deci 2000: 233–234; Ryan & Deci 2002: 8.)

Kyvykkyys eli kompetenssi on yksilön kokemus osaamisesta ja asioiden aikaansaamisesta. Siihen liittyy myös usko omaan onnistumiseen annettujen tehtävien suorittamisessa. Aiemmin epäonnistuneiden suoritusten vuoksi yksilö voi olla epävarma kyvyistään tai kokea itsensä jopa kyvyttömäksi. Positiiviset oppimiskokemukset sen sijaan kasvattavat kyvykkyuden kokemusta ja osoittavat, että kykyjä voi vahvistaa tai opetella. (Ryan & Deci 2000: 234–235; Ryan & Deci 2002: 7.) Kyvykkyuden kokemus on yhteydessä toiminnan tehokkuuteen ja suorituksiin, sillä ihmiset nauttivat enemmän heille sopivista kuin hankalista tehtävistä (Baard, Deci & Ryan 2004). Kokiessaan osaavansa yksilö saa myös enemmän aikaan. Jos haastetta on liian vähän tai liikaa osaamiseen nähden, yksilö joko tylsistyy tai ahdistuu, jolloin molemmissa tapauksissa sisäinen motivaatio heikkenee. Palaute vahvistaa kyvykkyuden tunnetta. (Ryan & Deci 2000; Martela & Jarenko 2014: 29–30.)

Yksilö tuntee yhteenkuuluvuutta eli yhteyttä silloin, kun hän kokee, että on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Yhteenkuuluvuutta syntyy yksilön läheisissä ihmissuhteissa. Toisinaan muiden ihmisten kokeminen kylminä ja etäisinä voi olla yhteenkuuluvuuden tuntemisen esteenä. Tämän yksilö voi jopa tulkita johtuvan vihasta ja syrjinnästä häntä kohtaan. (Ryan & Deci 2000: 235; Ryan & Deci 2002: 7.)

Yksilön minäpystyvyys ja psykologiset perustarpeet ohjaavat ja vaikuttavat yksilön tekemiin valintoihin ja toimintaan. Kuviosta 8 nähdään minäpystyvyyden ja psykologisten perustarpeiden keskinäinen yhteys. Molemmat teorit määrittelevät ihmisen aktiiviseksi toimijaksi, joka pyrkii vaikuttamaan omiin valintoihinsa. Lisäksi yksilön nähdään olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Bandura 1977; Bandura 1997; Ryan & Deci 2000; Ryan & Deci 2002: 6).



Kuvio 8. Minäpystyvyyden ja psykologisten tarpeiden keskinäinen yhteys (mukaillen Vanninen 2019: 17)

3.3 Yksilön sosiaalistuminen organisaatioon

Luvussa 2.5.2 käsiteltiin sosiaalistamista organisaation tarkoituksellisenä toimintana perehdyttämisen osana. Seuraavaksi sosiaalistamista tarkastellaan yksilötason prosessina. Feldman (1976) on tutkimuksessaan tunnistanut sosiaalistumisprosessissa kolme vaihetta. **Ennakoiva sosiaalistuminen** tapahtuu ennen työsuhteen aloittamista ja sen aikana uusi työntekijä muodostaa itselleen käsityksiä ja odotuksia uutta työnantajaa kohtaan. **Kohtaamisvaiheessa** uusi työntekijä

saapuu organisaatioon ja ennakko-odotukset ja organisaation todellisuus kohtavat. Kohtaamisvaiheen sosiaalistuminen muodostuu neljästä tavoitteesta, jotka ovat uuden työtehtävän oppiminen, suhteiden rakentaminen työkavereihin, oman ja muiden roolien ymmärtäminen ja yksilön työssä onnistumisen arviointi. **Roolin hallitsemisvaiheessa** uudella työntekijällä on riittävät edellytykset toimia työssään itsenäisesti. Roolin hallintavaiheessa saattaa esiintyä konflikteja, joihin työntekijä törmää niin yksityiselämän kuin työnsä puolesta. Kun yksilö pystyy hallitsemaan rooliaan ja ratkaisemaan konflikteja, sosiaalistumisprosessi on saatettu loppuun. Sosiaalistumisprosessin tavoitteena on yleinen tyytyväisyys, keskinäinen vaikutus, sisäinen motivaatio ja työn imu. (Feldman 1976; Vihersalo 1997: 110–115.)

Sosiaalistumista on kirjallisuudessa käsitelty myös termeillä organisaatioon kiinnittyminen (*engagement*), identifioituminen, sitoutuminen ja uskollisuus. Yksilön **organisaatioon kiinnittyminen** ilmenee erilaisina käyttäytymismalleina ja asenteina organisaatiota kohtaan (Kumar & Pansari 2015: 68). Yksilön työhön kiinnittyminen tai sen puute ilmenee työroolien yhteydessä behavioristisen, kognitiivisen ja emotionaalisen ilmaisun kautta (Cox & Montgomery 2019; Yun & Park 2020). Behavioristinen työhön kiinnittyminen ilmenee yksilön myönteisenä toimintana ja aktiivisena osallistumisena, kun taas kiinnittymättömyys voi ilmetä poissaoloina tai häiriökäyttäytymisenä. Kognitiivisesti kiinnittyneet työntekijät ratkaisevat mielellään työhön liittyviä ongelmia ja pyrkivät saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita. He myös syventyvät työnsä tekemiseen niin, että kadottavat ajantajun ja työn tekeminen tuottaa heille nautintoa. Emotionaalinen kiinnittyminen ilmenee esimerkiksi yksilön positiivisina reaktioina, kuten kiinnostuksena ja iloisuutena työtä kohtaan. (Schaufeli et al. 2002; Bakker & Schaufeli 2008; Bakker, Albrecht & Leiter 2011; Cox & Montgomery 2019; Yun & Park 2020.)

Organisaatioon identifioituneet työntekijät tuntevat velvollisuutta pysyä organisaation jäsenenä (Iverson & Buttigieg 1999). Identifioituminen on suhteellisen pysyvää ja identifioitumisen kohde saattaa vaihdella esimerkiksi oman tiimin, organisaation tai henkilökohtaisen identiteetin välillä (Van Dick et al. 2004). Identifioituneet työntekijät näkevät itsensä osana yrityksen brändiä ja kokevat ylpeyttä kertoessaan omasta työstään. Organisaatioonsa identifioituneet työntekijät käyttävät puheessa enemmän me- ja ne-pronomineja, kun taas heikommin identifioituneet käyttävät enemmän minä-pronominia. Työntekijät suhtautuvat muihin or-

ganisaation työntekijöihin kuin perheenjäseniin. Identifioituminen voi parantaa työskentelyä, motivaatiota, työtyytyväisyyttä, organisaation tehokkuutta ja sitä kautta jopa yrityksen liikevaihtoa (Johnson, Morgeson & Hekman 2012; Karanika-Murray et al. 2015.)

Meyer ja Allen (1997) jakavat **organisaatioon sitoutumisen** (*organizational commitment*) kolmeen ulottuvuuteen: tunnepitoiseen eli affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvaan sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän organisaatiota kohtaan tuntemaa tunneperäistä kiintymystä ja samaistumista. Työntekijä sitoutuu organisaatioon ja pysyy siellä, koska hän haluaa pysyä sen jäsenenä. Hän tuntee organisaation omakseen ja on halukas ponnistelemaan organisaation hyväksi. Lisäksi hänen mielestään organisaatiossa vallitsee hyvä ilmapiiri ja siellä on mukava työskennellä. Jatkuvaan sitoutumisessa työntekijä puntaroi työpaikan vaihdon etuja ja haittoja. Usein työntekijä pysyy organisaatiossa siksi, että hänellä on siihen esimerkiksi taloudellinen tarve. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä tuntee, että hänellä on velvollisuus työskennellä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997: 23–65; Kumar & Pansari 2015: 69.)

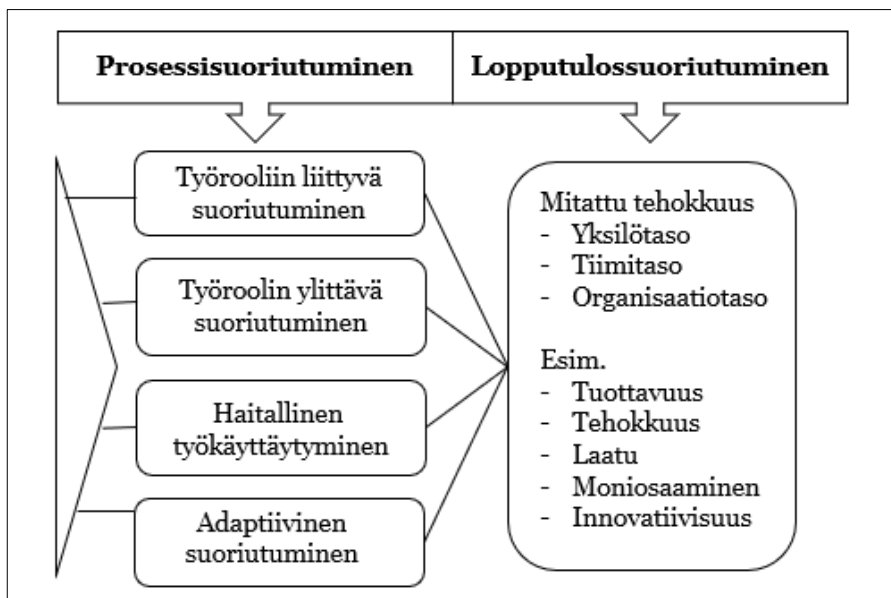
Uskolliset työntekijät haluavat työskennellä samassa organisaatiossa loppu-uransa eikä heillä ole aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Uskollisille työntekijöille organisaation menestyminen on erittäin tärkeää, ja tästä syystä he haluavat tehdä parhaansa, millä on positiivinen vaikutus organisaation tulokseen ja asiakastytytyväisyyteen. Työntekijät, joilla on korkea toiminta- ja suorituskyky, haluavat työssään ylittää odotukset ja uskovat, että organisaation on mahdollisuus parantaa jatkuvasti suorituskykyään. Uskolliset työntekijät ovat huomattavasti valmiimpia ylittämään oman tehtäväkenttensä ja osallistumaan vapaaehtoisesti kehitystyöhön auttaakseen yritystä menestymään. (Drake, Gulman & Roberts 2005: 39–40; Kumar & Pansari 2015: 69.)

Uusiautti (2015: 2–3) esittää kirjassa ”*Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa*” organisaatioon sitoutumisen moninaiset vaikutukset. Näitä ovat muun muassa tyytyväisyys, henkilökohtainen hyvin- ja pahoinvointi, sairastelu ja vaikutukset työskentelyn laatuun. Uusiautin mukaan ”työssä suoriutuminen, tehokkuus ja hyvä työnlaatu ovat korkeimmillaan, kun työntekijä kokee sekä tyytyväisyyttä että voi henkilökohtaisesti hyvin.” Tyytyväiset työntekijät suh-

tautuvat positiivisesti työpaikan työolosuhteisiin, esimieheen, palkkaan ja työka-
vereihin (Kumar & Pansari 2015: 68–69).

3.4 Yksilön työssä suoriutuminen

Perehdyttämisellä pyritään varmistamaan, että tehtävään valittu henkilö pystyy mahdollisimman hyvin suoriutumaan työtehtävistään. Useat tutkijat jakavat yksilön työssä suoriutumisen kuvion 9 mukaisesti lopputulosuoriutumiseen ja prosessisuoriutumiseen. Lopputulosuoriutuminen liittyy työntekijän aikaansaamiin tuotteisiin ja palveluihin, joiden yhdenmukaisuutta verrataan organisaation strategiaan tavoitteisiin (Koopmans et al. 2011; Campbell & Wiernik 2015; Taris & Schaufeli 2015).



Kuvio 9. Työssä suoriutumisen viitekehys (mukaillen Reijseger et al. 2012)

Käsillä olevassa tutkimuksessa kokoonpanijoiden lopputulosuoriutumisen arvioinnista tekee haasteellisen se, että usein lopputulokseen vaikuttavat ulkoiset tekijät (esimerkiksi muiden työntekijöiden toiminta, tilauskanta ja komponenttien saatavuus), jotka ovat työntekijän hallinnan ulottumattomissa (Sonnentag & Frese 2002). **Tässä tutkimuksessa uusien työntekijöiden työssä suoriutumista tarkastellaan työrooliin liittyvänä suoriutumisenä.**

Prosessisuoriutuminen liittyy työntekijän käyttäytymiseen ja toimintaan, joka edistää tai estää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Roe 1999; Sonnentag & Frese 2002; Reijseger et al. 2012; Campbell & Wiernik 2015; Taris & Schaufeli 2015). Reijseger ja kumppanit (2012) jakavat prosessisuoriutumisen kolmeen suoriutumisen luokkaan: työrooliin liittyvään suoriutumiseen, työroolin ylittävään suoriutumiseen ja haitalliseen työkäyttäytymiseen. Työelämän muuttuminen ja jatkuvat kehittämisvaatimukset ovat nostaneet keskusteluun myös neljännen prosessisuoriutumisen näkökulman, adaptiivisen eli sopeutuvan suoriutumisen (Charbonnier-Voirin & Roussel 2012).

Työrooliin liittyvä suoriutuminen

Työrooliin liittyvä suoriutuminen (*in-role performance*) kuvaa, miten hyvin työntekijä suoriutuu työroolinsa mukaisista ydintehtävistä ja hänelle asetetuista tavoitteista (Netemeyer & Maxham 2007; Koopmans et al. 2011; Kalia & Bhardway 2019). Työrooliin liittyvästä suorittamisesta käytetään kirjallisuudessa myös termejä tehtäväkohtainen pätevyys (*job-specific task proficiency*) (Griffin, Neil & Parker 2007; Wisecarver, Carpenter & Kilcullen 2007) ja tekninen pätevyys (*technical proficiency*) (Lance, Teachout & Connelly 1992; Campbell, Hanson & Oppler 2001). Työrooliin liittyvä suoriutuminen vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti organisaation suoriutumiseen. Suoraan organisaation tavoitetta edistävät työntekijät, jotka valmistavat ja tuottavat organisaation palveluita tai tuotteita, esimerkiksi muuntavat raakamateriaaleja tuotteiksi tai ohjaavat organisaation teknisiä prosesseja. Epäsuorasti organisaation tavoitetta edistävät tukitoiminnoissa työskentelevät, jotka palvelevat, tukevat ja ylläpitävät organisaation teknistä ydintoimintaa ja mahdollistavat toiminnan tehokkuuden. (Motowidlo & Van Scotter 1994; Motowidlo, Borman & Schmit 1997.) Työrooliin liittyvä tehtävien määrittely toimii säännöllisen ja jatkuvan työsuorituksen perustana (Katz 1964). Työntekijöiden tulee asettaa nämä perustana olevat tehtävät etusijalle, eikä käyttää aikaa toissijaisiin tehtäviin (esimerkiksi kokoonpanotehtävissä innovointiin). Erityisesti niissä työtehtävissä, jotka ovat riippuvaisia toisen työntekijöiden työsuorituksesta, korostuu jokaisen yksittäisen työntekijän työsuorituksen sujuvuus. Esimerkiksi kokoonpanolinjatyöskentelyssä yhden työntekijän työtehtävien laiminlyönti

vaikuttaa muiden työntekijöiden työssä suoriutumiseen. (Van Der Vegt, Emans & Van de Vliert 1998; Dadaboyev, Baek & Ahn 2021.)

Työrooliin liittyvät tehtävät määritellään tyypillisesti tehtäväkuvauksissa. Niissä kerrotaan, mitä tehtäviä kyseiseen työrooliin kuuluu ja minkälaisia asioita rooliin tuleva henkilö tulee työtehtävinään hoitamaan. (Ziegler & Schelett 2016.) Kohdeorganisaatiossa kokoonpanijan työrooli on määritelty seuraavasti: ”Kokoonpanijan tehtävänä on valmistaa asiakkaiden tilaamia laitteita annettujen työohjeiden mukaisesti”.

Li ja Lu (2009) esittävät tutkimuksensa perusteella, että työntekijän suoriutumista edistävät selkeästi määritellyt vastuualueet, asema työyhteisössä ja työroolin edellyttämä osaaminen. Organin, Podsakoffin ja MacKenzien (2006) mukaan tehtävässä suoriutumista ennustavat parhaiten tiedot, taidot ja kyvyt, etenkin kognitiiviset kyvyt ja yleinen älykyys.

Työroolin ylittävä suoriutuminen

Työroolin ylittävän suoriutumisen määritelmä on pysynyt samansisältöisenä 2000-luvulle saakka. Thompson ja Bruk-Lee (2021) sekä Becker ja Kernan (2003) kuvaavat sitä toimintana, joka on luonteeltaan harkinnanvaraista ja ei kuulu työntekijän työnvaatimukseen. Koopmans ja kumppanit (2011) määrittelevät työroolin ylittävän suoriutumisen tehtäviksi, jotka ovat kaikille työntekijöille yhteisiä eivätkä kuulu selkeästi kenenkään yksittäisen työntekijän toimenkuvaan. Nämä tehtävät liittyvät usein sellaiseen vapaaehtoiseen toimintaan, joka tukee ja edistää organisaation toimintaa sosiaalisesti tai psykologisesti. Sellaista on esimerkiksi työtovereiden auttaminen, organisaation sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen ja organisaation päämäärien tukeminen. Myös motivaatio ja kohteliaisuus muita kohtaan ja omistautuneisuus nähdään työroolia ylittävänä suoriutumisenä. (Koopmans et al. 2011.) Organin ja kumppaneiden (2006) mukaan kontekstuaalista suoriutumista ennustaa yksilön persoonallisuus ja yksilölliset taipumukset.

Brief ja Motowidlo (1986) määrittelivät ensimmäisinä työroolin ylittävän suoriutumisen käyttämällä siitä termiä ”pro-sosiaalinen käyttäytyminen” organisaatiossa. Työroolin ylittävälle käyttäytymiselle oli ominaista, että 1) se tapahtuu

organisaation jäsenen toimesta, 2) kohteena on toinen yksilö, ryhmä tai organisaatio, jonka kanssa työntekijä on vuorovaikutuksessa ja 3) toiminnan tarkoituksena on edistää yksilön, tiimin tai organisaation hyvinvointia. Bormanin ja Motowidlon (1993) mukaan työroolin ylittävä suoriutuminen ei ole riippuvainen yksilön pätevydestä tai lahjakkuudesta, vaan pikemminkin omasta asenteesta ja myötätunnosta toisia kohtaan.

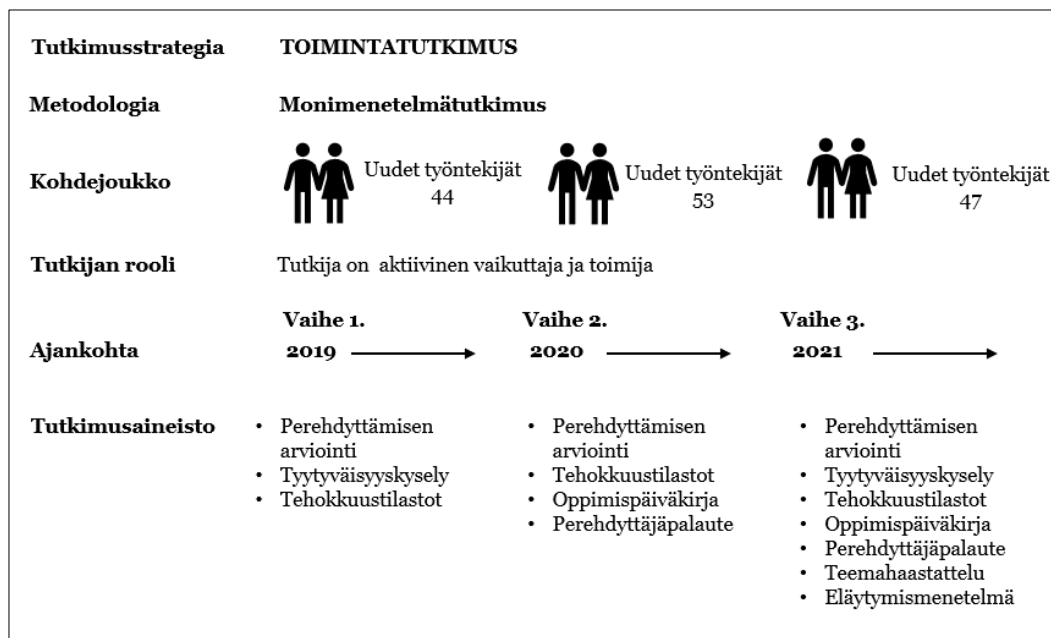
Haitallinen työkäyttäytyminen (*counterproductive work behavior, CWB*) on toimintaa, joka estää tai hankaloittaa organisaation suoriutumista ja tavoitteiden toteutumista. Haitallista työkäyttäytymistä ovat esimerkiksi luvattomat poissaolot, väärinkäytökset, kiusaaminen, sabotointi, päihteiden väärinkäyttö ja varastaminen. (Gruys & Sackett 2003; Koopmans et al. 2011.) Haitallisella työkäyttäytymisellä on merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin (Bowling & Escherman 2010). Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) perusteella esihenkilöllä on velvollisuus välittömästi puuttua haitalliseen työkäyttäytymiseen. Mikäli huonon työkäyttäytymisen annetaan jatkua, sille annetaan hiljainen suostumus ja samalla luodaan haitallisen työkäyttäytymisen sallivaa kulttuuria.

Adaptiivinen eli sopeutuva suoriutuminen tarkoittaa yksilön kykyä sopeutua muuttuviin työn vaatimuksiin ja reagoida uusiin työympäristöihin ja -tilanteisiin (Pulakos et al. 2000). Työelämän muutokset, kuten teknologinen murros, robotiikka, digitalisoituminen ja globaalit pandemiat muokkaavat työtehtäviä ja edellyttävät työntekijöiden oppivan uusia työnteon tapoja. Työntekijät, jotka ennakoivat tulevia tarpeita ja omaksuvat uusia taitoja, tehtäviä, prosesseja ja rooleja, suoriutuvat muutostilanteissa parhaiten. (Pulakos et al. 2000; Griffin et al. 2007; Charbonnier-Voirin & Roussel 2012.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaa, tutkimuksen kulkua ja perustelen aineistonhankinnan valinnat. Valitsin tutkimusstrategiaksi toimintatutkimuksen, joka pyrkii kehittämään toimintakäytäntöjä paremmiksi tuottamalla tietoa ihmisten toiminnasta heidän omassa työympäristössään. Teori-alla ohjataan uuden tiedon etsintää samalla, kun sillä jäsennetään ja järjestelmäl- listetään kerättyä aineistoa. (Carr & Kemmins 1986; Kiviniemi 1999; Kuula 2006; Kivipelto 2005; Heikkinen 2006; Saari 2007.) Ontologisesti ja epistemologisesti toimintatutkimus osoittautui monisyiseksi, sillä perehdyttäminen hahmotetaan tässä sekä organisaation tarkkarajaisena henkilöstökäytäntönä että uusien työntekijöiden subjektiivisena yksilötason oppimisprosessina (ontologia). Perehdyttämistä siis katsotaan kahdesta eri näkökulmasta. Tämä lisäsi tarvetta kerätä aineis- toa useilla eri menetelmillä (epistemologia).

Olen tiivistänyt tutkimuksen keskeiset osa-alueet kuvioon 10. Monimenetelmälli- sen toimintatutkimuksen aineisto koostuu perehdyttämisen arvioinneista, tyyty- väisyyskyselyistä, tehokkuustilastoista, oppimispäiväkirjoista, perehdyttäjäpa- lautteista, teemahaastatteluista ja eläytymismenetelmäkertomuksesta.



Kuvio 10. Tutkimuksen menetelmällinen viitekehys

4.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Tieteellisenä lähestymistapana toimintatutkimuksen (*action research*) otti ensimmäisenä käyttöön sosiaalipsykologi Kurt Lewin Yhdysvalloissa 1940-luvulla (Carr & Kemmis 1986: 162; Cohen, Manion & Morrison 2017). Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkija on mukana kehittämisessä omien subjektiivisten näkemysten kanssa ja hänen ennako-oletuksensa ja tapansa ymmärtää tutkimuskohdetta on pyrittävä tuomaan selkeästi esiin väitöskirjassa. (Huusko 1999: 116; Creswell 2003; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007.) Tutkijan roolia käydään tarkemmin läpi alaluvussa 4.2.

Lewinin (1946) ja Heikkisen (2010) mukaan toimintatutkimuksen etenemistä kuvataan useimmiten spiraalimaiseksi (kehämäiseksi), jossa tutkimus etenee sujuvasti ja progressiivisesti. Käytännössä kehittämisprojektit sisältävät aina sivupolkuja, pysähdyksiä ja ennakoimattomia ongelmia (Heikkinen 2010: 221–222). Toimintatutkimuksellinen kehittäminen muodostaa syklejä, joissa toistuvat suunnittelu, toteutus, toiminnan havainnointi ja reflektointi. Peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen kehän. (Lewin 1946; Suojanen 1992: 40; Hart & Bond 1995; Kemmis & Wilkinson 1998; Heikkinen 2007; Heikkinen 2010.) Mikäli tutkimuksen toteutus sisältää ainoastaan yhden syklin, kaikkien tutkijoiden mielestä ei voida puhua aidosta toimintatutkimuksesta. Syklisen lukumäärää tärkeämpää on Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2006: 79–82) mukaan toimintatutkimuksen peruslähtökohdan toteutuminen: suunnittelu, toiminta, arviointi ja tutkiva ote työhön. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkiminen ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa, jolloin tutkimuksen tuotoksia voidaan seurata välittömästi. Mikäli tutkimusprosessin aikana havaitaan uusia ongelmia, ne käynnistävät uuden toimintasyklin. (Kiviniemi 1999: 70; Metsämuuronen 2003: 182.)

Olen koostanut Lewinin (1946), Heikkisen (2007) ja tämän tutkimuksen määritelmät toimintatutkimuksen pääpiirteistä taulukkoon 4. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten perehdyttämistä kehittämällä voidaan parantaa suoriutumista. Tutkimus etenee kolmen kehitysvaiheen kautta, ja kehittämistä tehdään yhteistyössä uusien työntekijöiden, perehdyttäjien, tuottajohtajan ja pääluottamusmiehen kanssa. Kehittämistoimenpiteiden toimi-

vuudesta kerättiin tietoa koko prosessin ajan ja saatuja havaintoja hyödynnettiin aina seuraavissa vaiheissa, kun kehitettiin tuotannon työntekijöiden perehdyttämistä.

Taulukko 4. Lewinin, Heikkisen ja tämän toimintatutkimuksen pääpiirteiden määrittelyt

Lewin (1946)	Heikkinen (2007)	Tämä tutkimus
Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja organisaatioiden toiminnallisiin ongelmiin.	Toimintatutkimuksen lähtökohtana on interventio eli pyrkimys muuttaa sosiaalista todellisuutta.	Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu, miten perehdyttämisellä voidaan edistää uusien työntekijöiden työn oppimista ja työssä suoriutumista.
Toimintatutkimus etenee jaksottaisesti (sykleittäin) ongelman tunnistamisesta suunnitteluun, itse toimintaan ja toiminnan tulosten arviointiin.	Toimintatutkimusta voidaan kuvata itsereflektiivisenä kehänä (toimintatutkimuksen spiraalina, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu toistuvat).	Toimintatutkimus sisältää kolme kehitysvaihetta. Kaksi ensimmäistä vaihetta jäsenetään itsereflektiivisenä kehänä, jossa suunnittelu, toteutus ja havainnointi sekä toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen seuraavat toisiaan. Kolmannen vaiheen muodostaa toiminnan vakiinnuttaminen.
Toimintatutkimuksen koulutuksellisia tavoitteita ovat osallistujien käyttäytymisen ja ajattelutapojen muuttaminen.	Toimintatutkimus on osallistava.	Toimintatutkimus toteutettiin yhteistyönä. Perehdyttämisprosessin kehittämiseen osallistuivat tutkijan kanssa tuotantojohtaja, pääluottamusmies, perehdyttäjät ja uudet työntekijät.
Toimintatutkimus kyseenalaistaa olemassa olevan "status quon" (asioiden vallitsevan tilan) demokraattisten arvojen näkökulmasta.	Toimintatutkimus on reflektiivinen.	Toimintatutkimuksen aikana tietoa kehittämistoimenpiteiden toimivuudesta kerättiin järjestelmällisesti sekä uusilta työntekijöiltä että perehdyttäjiltä.
Toimintatutkimuksen tavoitteena on edistää yhtäaikaista tutkittavien ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja niiden käytännöllistä hallintaa.	Toimintatutkimus on luonteeltaan käytännönläheinen: yhdistää teorian ja käytännön.	Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää tuotannon työntekijöiden perehdyttämisprosessia.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden merkitys kehittämistoiminnalle erottaa toimintatutkimuksen tutkimuksesta, jossa esimerkiksi tutkitaan ja analysoidaan kohdejoukon toiminnan tasoa mittauksilla. Toimintatutkimus tehdään yhdessä ihmisten kanssa (*with people*) eikä ihmisistä (*on people*) (Heron & Reason 2001). Se nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja voimana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä ja kehittämistoimintana. Toimintatutkimuksen voimana ovat ihmiset, joita ongelma koskee ja he löytävät siihen ratkaisun yhdessä, yhteistyössä ja samalla sitoutuvat muutokseen, joka on toimintatutkimuksen yksi pääelementti. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti on tärkeää saada kaikki kehittämistehtävään liittyvät henkilöt mukaan eikä pelkästään valikoidut henkilöt, sillä on tärkeää kuulla ja ottaa huomioon kaikkien ajatukset. (Murto 1992; Alalaurinaho 2004.)

Toimintatutkimukseen kohdistuu kritiikkiä, joka ainakin osittain johtuu siitä, että tutkimus lähestymistapana haastaa perinteisen tutkimuksen. Perinteisen tutkimusasetelman sijaan toimintatutkimukselle ei valita etukäteen määriteltyä teoriaa, jota testattaisiin empiirisesti, vaan ilmiön käsitteellistäminen tapahtuu tutkimuksen aikana vähitellen, toisin sanoen tutkimus kehittyy aineistolähtöisesti. Toimintatutkimusta voidaan siis pitää enemmän induktiivisena kuin deduktiivisena. (Kuula 1997; Kiviniemi 1999; Heikkinen 2001; Kuula 2006.)

Lewin totesi jo 1950-luvulla, että ”ei ole mitään niin käytännöllistä kuin hyvä teoria” (1951: 169). Toimintatutkimus nojaa teoriaan, ja siinä myös luodaan teoriaa käytännön toiminnan kautta. Heikkinen (2010: 214) näkee, että toimintatutkimuksen tieteellistä täsmällisyyttä vahvistaa tutkimuksen reflektiivisyys, sillä tutkija työskentelee yhdessä yhteisön toimijoiden kanssa saavuttaakseen tutkimuksella välitöntä käytännön hyötyä.

4.2 Tutkijan rooli

Tutkija ei toimintatutkimuksessa ole yksin toimiva teoretikko, vaan toimintatutkimusta toteutetaan aina yhteisöllisesti, sosiaalisena hankkeena. Toimintatutkimuksen tutkijan roolia on pidetty ristiriitaisena, sillä tutkija on samalla ulkopuolinen ja sisäpuolinen tai ainakin hänen tulee kyetä siirtyä tarvittaessa sisältä ulos ja päinvastoin (Kemmis 1995; Kuula 2006). Tutkijan esiyymmärryksellä tarkoite-

taan niitä subjektiivisia kokemuksia ja ennakko-oletuksia, joita tutkijalla on tutkittavasta ilmiöstä (Creswell 2003; Huovinen & Rovio 2007; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007).

Tutkijana oma esiymmärrykseni perehdyttämisestä on muodostunut muun muassa omien perehdyttämiskokemusten, perehdyttäjänä toimimisen, opintojen ja reilun 15 vuoden henkilöstöalan työkokemuksen kautta. Lisäksi olen tehnyt pro gradu -tutkielman tiiminvetäjien perehdyttämisestä vuonna 2005. Tämän väitöskirjan osaksi olen tehnyt kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, jolla pystyin syventämään omaa ymmärrystäni perehdyttämisen ilmiöstä. Jos tutkijana uskoisin, että perehdyttämisellä ei pystyittäisi vaikuttamaan uuden työntekijän työn oppimiseen, työssä viihtymiseen ja työskentelyn tehokkuuteen, tätä tutkimusta ei olisi olemassa. Tilanne on kuitenkin päinvastoin, sillä lähtöoletukseni on, että erityisesti niiden nuorten, jotka mahdollisesti aloittavat ensimmäisessä ”oikeassa” työpaikassa, perehdyttämisellä on erittäin suuri merkitys. Tutkijana olin hyvin tietoinen omasta vahvasta uskosta perehdyttämisen avulla saavutettaviin hyötyihin. Tutkimuksen aikana tietoisesti pyrin jättämään keskusteluissa omat mielipiteeni taka-alalle ja keskityin kuuntelemaan, millaisia kokemuksia muilla toimijoilla oli kerrottavana. Uskon, että oma innostukseni perehdyttämistä kohtaan välittyi toimijoille muun muassa aktiivisena aineiston keräämisen muistutteluna ja innokkuutena käydä keskustelua perehdyttämisestä.

Tutkimuksen aikana olin yksi toimija muiden joukossa työskennellessäni HR Generalistin tehtävässä ja toisaalta tutkijana, joka pyrki tarkastelemaan asioita avoimin mielin ja tutkivalla otteella. Kehittämisen kohdistuessa tutkijan omaan työtehtävään, eduksi voidaan lukea tutkijan yritykseen ja tehtävään liittyvä ymmärrys ja halu selvittää, voidaanko tutkittavia asioita tehdä toisin tai entistä paremmin. Tutkijan roolissa olin vastuussa tutkimusprosessista ja samalla muiden tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden kanssa tasavertaisena osallistujana kantamassa vastuuta perehdyttämisen muutosprosessista. (Suojanen 1992; Heikkinen 2010: 223.)

Heikkisen (2007: 20) mukaan toimintatutkimuksen tutkija on aina aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Tutkijalla on tietty rooli ja vastuu, jota muut osallistujat eivät voi jakaa ja se saattaa asettaa rajoituksia osallistumiselle. Tutkijan on itse tapauskohtaisesti ratkaistava, miltä osin hän osallistuu aktiivisesti toimintaan ja missä

määrin jättäytyy taka-alalle tarkkailevan tutkijan rooliin (Suojanen 1992; Jyrkämä 2008).

Kuvailisin omaa rooliani tässä toimintatutkimuksessa aktiiviseksi yhteistyön edistäjäksi ja kehittämisen vauhdittajaksi. Olen pyrkinyt olemaan läsnä, reagoimaan kehitysideoihin ja luomaan omalta osaltani ilmapiiriä, jotta jokainen kehittämissprojektiin osallistuva tietää, että hänen ideoitaan arvostetaan. Kehittämissprojektin aikana olen keskustellut paljon eri ihmisten kanssa, kysynyt kokemuksia ja näkökantoja, analysoinut kerättyjä tietoja, kouluttanut uusia toimintatapoja ja jälleen kysynyt ja kerännyt parannusehdotuksia. Kerätyn käytännön tiedon lisäksi olen tutkijana tukenut kehitysprojektia teoreettisella tiedolla siten, että olen etsinyt tutkimuspohjaisen kirjallisuuden ja teorioiden avulla ratkaisuja ongelmiin ja pyrkinyt ymmärtämään havaintoja teoreettisesta näkökulmasta. Lisäksi tutkijana olen kantanut päävastuun tutkimusaineiston keräämisestä ja tietojen analysoinnista. Aineiston analyysissä olen esiyymmärryksen tiedostaen pyrkinyt olemaan avoin ja valmistautunut löytämään analyysin avulla uusia ja mahdollisesti poikkeavia ja ristiriitaisia havaintoja.

4.3 Monimenetelmällisyys

Toimintatutkimukset tukeutuvat yleensä menetelmätriangulaatioon eli monimenetelmälliseen strategiaan, jossa yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusta (Mertens & McLaughlin 2004: 112). Ensimmäiset monimenetelmälliset tutkimukset, joissa käytettiin useampaa määrällistä aineistonkeruumenetelmää, toteutettiin 1950-luvun lopulla. Varsinainen monimenetelmätutkimuksen kehittäminen alkoi 1980-luvun lopulla, jolloin metodologiaa lähdettiin tutkimaan sisältäpäin sen käyttöä perustellen sekä tutkimusasetelmia että typologioita kehittäen. (Creswell & Plano Clark 2011.) Cohen ja kumppanit (2017) näkevät monimenetelmällisyyden yritykseksi kartoittaa tai selittää tarkemmin ihmisten käyttäytymisen rikkautta ja monimutkaisuutta tutkimalla sitä useammasta kuin yhdestä näkökulmasta. Metodologinen integraatio mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Creswell & Plano Clark 2011: 5). Se edellyttää triangulaatiota eli useiden aineistojen, menetelmien, teorioiden, analyysitapojen tai joskus jopa tutkijoiden hyödyntämistä tutkimuksessa (Teddlie & Tashakkori 2009: 27; Newby 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018: 124–127).

Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyys ilmenee:

- Aineistotriangulaationa – tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja (esim. haastatteluita, oppimispäiväkirjoja, tilastoja ja eläytymismenetelmää), tiedon kohteita (esim. uusia työntekijöitä ja perehdyttäjiä) ja aikakausia (vaiheet 1–3).
- Menetelmätriangulaationa – tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankinnan menetelmiä (esim. kyselyitä ja haastatteluja).
- Teoriatriangulaationa – tutkimusaineiston tulkinnessa käytetään useita teoreettisia näkökulmia (esim. perehdyttämistä ja sosiaalistamista).
- Analyysitriangulaationa – tutkimusaineiston analyysissä käytetään useita analyysitapoja (esim. laadullista sisällönanalyysiä).

Triangulaation tavoitteena ei ole vain käyttää useita menetelmiä, vaan yhdistää nämä eri menetelmät käyttökelpoisesti ja tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti (Jick 2008: 107; Sandelowski 2008: 309; Teddlie & Tashakkori 2009: 27). Tässä pitkittäistutkimuksessa triangulaation tarkoituksena korostuu Hammersleyn (2008: 27) esittämän jaottelun mukainen täydentävän ja vastavuoroisen tiedon hankkiminen.

4.4 Tutkimuskontekstin kuvaus

Syyskuussa 2018 teimme tuotantojohtajan kanssa päätöksen uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin kehittämisestä. Perehdyttämisen kehittämisen tarve nousi esiin, kun tarkastelimme uusien työntekijöiden oppimisaikoja ja tyytyväisyyspalautteita. Varsinaiseen kehittämisen aloituspalaveriin kutsuin tuotantojohtajan lisäksi pääluottamusmiehen, sillä halusimme kuulla hänen näkemyksensä perehdyttämisen tarpeellisuudesta. Tässä palaverissa määritimme perehdyttämisen kehittämistarpeen ja tavoitteen.

Perehdyttämisen kehittäminen toteutettiin vuosina 2019–2021, jonka aikana pidimme useita suunnittelupalavereita, ideointipalavereita, epävirallisia keskusteluja ja koulutuksia. Koostin yhteenvetotaulukkoon (liite 2) tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät tilaisuudet, jotka edistivät perehdyttämisprosessin ke-

hittämistä ja toteuttamista. Tutkimuksen tietolähteinä olivat uudet työntekijät (144), perehdyttäjät (20), tuotantojohtaja (1) ja pääluottamusmies (1). Lisäksi perehdyttämisen kehittämistä ovat omassa työroolissaan edistäneet tuotannon esihenkilöt, tiiminvetäjät ja Tervetuloa taloon -kouluttajat.

4.5 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu useilla eri menetelmillä ja eri toimijoilta kerätyistä aineistoista (taulukko 5). Tutkimukseni edustaa monimenetelmäistä tutkimusta, jolloin toimintatutkimuksen aineistossa on yhdistelty luonteeltaan laadullisia ja määrällisiä aineistoja. Koska tutkimukseni pääpaino on laadullisessa lähestymistavassa, se edustaa laadullisesti hallitsevaa monimenetelmäistä tutkimusta. Painotan tutkimuksessani laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ja laadullista analyysia. Kuitenkin hyödyntämällä lisäksi määrällistä aineistoa ja analyysimenetelmiä pystyin saamaan monipuolisempia vastauksia tutkimuskysymyksiini. Määrällisen aineiston avulla olen pyrkinyt havainnollistamaan muutosta.

Taulukko 5. Yhteenveto tutkimuksen empiirisestä aineistosta

Kohdejoukko	Uudet työntekijät		
	44	53	47
Tutkimusaineisto	Vaihe 1. (2019)	Vaihe 2. (2020)	Vaihe 3. (2021)
Perehdyttämisen arviointi	44	53	47
Tyytyväisyyskysely	36	28	20
Tehokkuustilasto (havaintojen lkm)	163	320	314
Oppimispäiväkirja	-	53	47
Perehdyttäjäpalaute	-	53	47
Eläytymismenetelmä	-	-	18 kertomusta
Teemahaastattelut	-	-	54*
* Teemahaastattelut: uudet työntekijät n=16, perehdyttäjät n=7, tuotantojohtaja n=1 ja pääluottamusmies n=1			

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki uudet vuosina 2019-2021 kokoonpanotyössä aloittaneet työntekijät (n=144). Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti toimintasykleittäin. Toimintatutki-

muksen ensimmäisen vaiheen aineisto koostuu uusien työntekijöiden perehdyttämisen arvioinneista ja tyytyväisyyskyselyn tuloksista ja tehokkuustilastoista. Toisen vaiheen aineisto koostuu uusien työntekijöiden perehdyttämisen arvioinneista ja tyytyväisyyskyselyn tuloksista, tehokkuustilastoista, oppimispäiväkirjoista ja perehdyttäjäpalautteista. Kolmannen vaiheen aineisto koostuu uusien työntekijöiden perehdyttämisen arvioinneista ja tyytyväisyyskyselyn tuloksista, tehokkuustilastoista, oppimispäiväkirjoista, perehdyttäjäpalautteesta, eläytymismenetelmäkertomuksista ja teemahaastatteluista.

4.5.1 Laadullisen aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen laadullisen aineiston muodostivat uusien työntekijöiden oppimispäiväkirjat, haastattelut ja eläytymismenetelmälliset kertomukset sekä määrällisen aineiston keräämisen yhteydessä esiteltyjen perehdyttäjäpalautteiden ja tyytyväisyyskyselyjen avoimet kysymykset. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa korostuivat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden omat sanat ja mahdollisuus kuvata tutkittavaa ilmiötä itselleen luonteenomaisella tavalla (Kiviniemi & Jussila 2022). Jokaisen aineiston yhteydessä on kuvattu aineiston analysointia.

Oppimispäiväkirjat

Oppimispäiväkirjat otettiin mukaan perehdyttämisen kehittämisprosessiin vaiheessa 2. Jokainen uusi työntekijä (n=100) täytti oppimispäiväkirjaa ensimmäisten neljän viikon aikana. Työntekijät kirjasivat päivittäin oppimispäiväkirjoihinsa oppimisen edistymisen (mitä olen oppinut ja tehdyt työvaiheet), kehittämistarpeet (mitä pitää vielä oppia ja tehdyt virheet) ja motivaatiotason (asteikko 1-10, 1=todella heikko, 10=erittäin hyvä). Oppimispäiväkirjan tavoitteena oli edistää työntekijöiden oman oppimisen reflektointia (auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja kehittämistarpeita) ja toisena tavoitteena oli lisätä uuden työntekijän ja perehdyttäjän välistä palautteenantoa oppimisesta ja suoriutumisesta. (van Gennip, Segers & Tillemans 2010; Virtanen, Postareff & Hailikari 2015; Ashenafi 2017.)

Oppimispäiväkirjan täyttäminen oli uuden työntekijän vastuulla. Perehdyttäjän tehtävänä oli muistuttaa, että uudet työntekijät täyttävät päivittäin oppimispäivä-

kirjaa, kunnes työntekijä pystyy työskentelemään linjalla itsenäisesti. Oppimispäiväkirjat palautettiin HR Generalistille omalla nimellä varustettuna, mikä mahdollisti sen, että tietoja pystyttiin yhdistämään muun muassa tehokkuustilastoihin ja perehdyttäjäpalautteisiin. Vaiheissa 2 ja 3 oppimispäiväkirjan palauttivat kaikki uudet työntekijät eli vastausprosentti oli 100. *Oppimispäiväkirjojen analysointi* toteutettiin keräämällä uusien työntekijöiden kirjoittamat kommentit aihepiireittäin: oppimista edistävät tekijät, lisäoppimistarpeet ja motivaatioon vaikuttavat tekijät. Työntekijöiden teksteistä poimittiin yhteisiä piirteitä ja poikkeavia huomioita, näitä tuotiin tutkimuksessa esiin yhteenvetona ja suorina lainauksina. Motivaatioon vaikuttavat tekijät laskettiin numeerisesti ja ne esitettiin luettelona.

Teemahaastattelut

Teemahaastattelut valitsin aineistonkeruumenetelmäksi vaiheessa 3, koska perehdyttämiskäytännön vakiinnuttamisvaiheessa (vaihe 3) halusin lisätietoa uusien työntekijöiden ja perehdyttämisen kehittämiseen osallistuneiden toimijoiden (perehdyttäjien, tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen) kokemuksista ja kehittämisideoista (taulukko 6). Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että he olivat osallistuneet perehdyttämiseen tai perehdyttämisen kehittämiseen ennen haastatteluajankohtaa (Merton, Fiske & Kendall 1956: 3–4; Hirsjärvi & Hurme 2001: 47). Yhteenvedo haastattelujen ajankohdista ja kestoista löytyy liitteestä 3.

Taulukko 6. Haastattelujen teemat rooleittain

Rooli	Haastattelun teema
Uudet työntekijät	Ennako-odotukset (1. kerta), Perehdyttäminen ja työn oppiminen (2. kerta), Tehokkuuden kehittyminen ja kokonaispalautte (3. kerta)
Perehdyttäjät	Perehdyttämismallin toimivuus ja kehittäminen. Omien perehdyttämiskokemusten peilaaminen nykyiseen perehdyttämiskäytäntöön.
Tuotantojohtaja	Perehdyttämismallin toimivuus ja kehittäminen. Perehdyttämisen prosessin kehittämisen tavoitteet ja välitavoitteet. Perehdyttämisen prosessin kehittämisen onnistumisen analysointi.
Pääluottamusmies	Perehdyttämismallin toimivuus ja kehittäminen. Pääluottamusmiehen rooli perehdyttämisen ja perehdyttämisen prosessin kehittämisen onnistumisen analysointi.

Toteutin haastattelut puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Käyty keskustelut antoivat minulle selkeämmän käsityksen muun muassa uusien työntekijöiden odotuksista, kokemuksista, ajatuksista ja tuntemuksista. Haastattelujen aluksi kerroin jokaiselle haastateltavalle tutkimusaiheen ja oman roolini tutkijana. Lisäksi korostin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa koronaviruspandemiaan liittyvien turvallisuusohjeiden mukaisesti (2 metrin turvaetäisyys ja kasvosuojaimet), ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suullisella luvalla. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi teemahaastattelujen sisältöä toimijoittain.

Työntekijöiden teemahaastatteluihin pyysin mukaan kaikki vuoden 2021 helmikuussa (7) ja toukokuussa (9) aloittaneet uudet työntekijät. Uudet työntekijät osallistuivat haastatteluihin yleensä kolme kertaa, poikkeuksena uudet työntekijät 7, 8 ja 10, jotka olivat estyneet osallistumasta kaikkiin haastatteluihin sairauden takia. Uusien työntekijöiden ensimmäinen haastattelu järjestettiin ensimmäisellä työsuoloviikolla, jolloin haastattelun teemana oli ”Ennakko-odotukset”. Toinen haastattelu toteutettiin noin neljä viikkoa työsuhteen alkamisesta ja toisen haastattelun teemana oli ”Perehdyttäminen ja työn oppiminen”. Kolmas ja viimeinen uusien työntekijöiden haastattelu toteutettiin noin kaksi kuukautta työsuhteen alkamisesta. Kolmannen haastattelun teemana oli ”Tehokkuuden kehittyminen ja kokonaispalaute”. Uusien työntekijöiden haastattelukysymykset ovat liitteessä 4.

Useimmat uusista työntekijöistä olivat ensimmäisessä haastattelussa suhteellisen niukkasanaisia ja hyvin jännittyneitä. Toisessa ja kolmannessa haastattelussa haastateltavat olivat jo jonkin verran puheliaampia. Haastatteluissa saatiin kerättyä ajankohtaista tietoa perehdyttämisen toimivuudesta työsuhteen alun eri vaiheissa. Koska uusien työntekijöiden haastattelut jäivät osittain aika vähäsanaisiksi, päätin haastattelujen lisäksi kokeilla eläytymismenetelmää (käsitellään myöhemmin tässä luvussa).

Perehdyttäjien haastatteluun pyysin mukaan henkilöt, joiden kokoonpanolinjoilla aloitti vaiheiden 1 ja 2 aikana määrällisesti eniten uusia työntekijöitä. Kaikki haastatellut perehdyttäjät olivat työskennelleet TechCo:ssa vähintään viisi vuotta ja perehdyttämiskokemusta oli vähintään kaksi vuotta. Perehdyttäjien haastattelut

etenivät pääosin etukäteen tehtyjen kysymysten mukaisesti (liite 5). Haastattelujen kestot vaihtelivat 25 minuutista reiluun tuntiin.

Myös **tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen** kanssa käydyissä haastatteluisissa käsiteltiin keskeisiä teemoja tarkkojen kysymysten sijasta (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104–108). Tuotantojohtajan kanssa käydyssä haastattelussa korostui perehdyttämisen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten analysointi. Pääluottamusmiehen teemahaastattelussa puolestaan korostui pääluottamusmiehen rooli perehdyttämisessä ja perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen teemahaastattelukysymykset ovat liitteessä 6.

Haastattelujen yhteenveto ja analysointi

Tein yhteensä 54 haastattelua. Haastattelut olivat kestoltaan 4 minuutista reiluun 60 minuuttiin, ja keskimääräinen haastattelu-aika oli noin 20 minuuttia. Haastattelujen yhteenlaskettu kesto oli 1035 minuuttia eli 17 tuntia 25 minuuttia, ja tekstiksi puretun (litteroidun) haastatteluaineiston laajuudeksi tuli (rivivälillä 1, Times New Roman -kirjasintyyppillä, kirjasinkoolla 12) 193 liuskaa. Nauhoitin haastattelut puhelimella, jonka jälkeen tallensin ne tietokoneelle ja kirjoitin haastattelut tekstiksi Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastattelujen kirjoittamisen tekstiksi tein käsin, ja haastateltavien puheet kirjoitin ylös sanasta sanaan.

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluaineiston analysoinnissa käytin menetelmänä sisällönanalyysia. Aineiston analyysin aloitin lukemalla jokaisen tekstimuotoon kirjoitetun (litteroidun) haastattelun useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen poimin teksteistä eri haastatteluissa toistuvia yhteisiä piirteitä ja yksittäisiä kiinnostavia piirteitä. Havainnoista tein alustavia luokitteluja teemoittain. Perehdyttämisen kehittämisen näkökulmasta luontevina teemoina olivat: työsuhteen aloitus, työn oppiminen ja työssä suoriutuminen. Sisällön analyysissä on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja poikkeavuudet, joten aineistoa kuvaavien luokkien pitää olla sekä toisensa poissulkevia että yksiselitteisiä (Hirsjärvi & Hurme 2001; Latvala, Vanhanen-Nuutinen 2003: 23; Tuomi & Sara-järvi 2018). Haastatteluaineiston analysoinnissa kävin läpi perehdyttämisen arviointeja, perehdyttäjäläpautetta ja tehokkuustietoja.

Eläytymismenetelmä

Helmikuussa 2021 aloittaneiden uusien työntekijöiden teemahaastattelut jäivät useiden työntekijöiden osalta hyvin niukkasanaiseksi, joten tämän vuoksi teemahaastattelujen rinnalla käytin aineistonkeruussa eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmän tarinallinen luonne ja eläytyminen kuvitteellisen henkilön osaan tarjosivat vastaajille mahdollisuuden etäännyttää itsensä aiheesta niin halutesaan. Kehyskertomuksen avulla uudet työntekijät pääsivät eläytymään tutkimuksen päähenkilön rooliin ja tilanteeseen. (Wallin et al. 2015; Eskola, Mäenpää & Wallin 2017.) Eläytymismenetelmä antoi vastaajille mahdollisuuden laajentaa tarkastelua oman konkreettisen tilanteensa ulkopuolelle, jolloin pääsin syventymään siihen, miten he ylipäätään hahmottavat perehdyttämisen, sen merkityksen työnsä aloittavalle työntekijälle ja onnistuneen perehdyttämisen tunnusmerkit. Eläytymismenetelmä ei sovi kovin hyvin sen selvittämiseen, mitä perehdyttäminen on, vaan millaista se voisi olla. (Eskola et al. 2017: 17.)

Tässä toimintatutkimuksessa sovelsin eläytymismenetelmää aineistonkeruuseen hiukan perinteisestä toimintatavasta poikkeavasti, sillä kertomukset kirjoitettiin ryhmätyönä ja ryhmätyötilanteiden keskustelut nauhoitettiin, joten pystyin palaamaan keskusteluihin yksityiskohtien tarkistamiseksi. Eläytymismenetelmässä uudet työntekijät miettivät ryhmissä kehyskertomusten kautta, mitkä tekijät vaikuttivat Iran ja Oskarin onnistumiseen tai epäonnistumiseen työsuhteen alun eri vaiheissa. Kehyskertomusten päähenkilöiden työympäristö oli samankaltainen kuin uusien työntekijöiden.

Eläytymismenetelmällä toteutetun aineiston (n=18) keräsin touko–heinäkuun välisenä aikana (2021). Aineiston keräämisen ajankohtiin vaikutti osallistujien työsuhteen alun kolme eri vaihetta, jotka muodostivat eläytymismenetelmäkertomusten teemat: 1) työn aloittaminen, 2) työn oppiminen ja 3) työssä suoriutuminen. Ajoitin kertomusten kirjoittamisen niin, että kaikilla osallistujilla oli omakohtaista ja äskettäin saatua kokemusta käsiteltävästä teemasta. Esimerkiksi työn aloittamiseen liittyvän aineiston keräämisen toteutin toisena työpäivänä, jolloin työn aloittamiseen liittyvät kokemukset olivat ajankohtaisia. Eläytymismenetelmäkertomusten kirjoittamiseen osallistui yhteensä kahdeksan uutta työntekijää. Jokainen työntekijä osallistui kolmea eri teemaa käsittelevään ryhmätyöhön. Ryhmien kokoonpanoihin vaikuttivat työvuorojärjestelyt ja sairastumiset (taulukko 7).

Taulukko 7. Eläytymismenetelmien ryhmäjaot, teemat ja ajankohdat

Teemat:	Työn aloittaminen	Työn oppiminen	Työssä suoriutuminen
Ryhmä 1	3 hlöä	2 hlöä	2 hlöä
Ryhmä 2	2 hlöä	2 hlöä	4 hlöä
Ryhmä 3	3 hlöä	4 hlöä	2 hlöä
Ajankohta	2. työpäivä	Viikko 4	Viikko 8

Eläytymismenetelmän periaatteiden mukaisesti loin **kehyskertomuksista** kaksi versiota, joissa muuttujana toimi onnistuminen (a) ja epäonnistuminen (b) (taulukko 8) (Eskola, Virtanen & Wallin 2018). Ennen kertomusten kirjoittamista kerroin ryhmille käytössä olevasta eläytymismenetelmästä ja kirjoittamiseen varattua 40 minuutin ajasta. Ohjeistin ryhmiä valitsemaan henkilön, joka toimi kertomuksen kirjoittajana. Lisäksi varmistin, että kaikille osallistujille sopi keskustelun nauhoittaminen. Jaoin vastaajaryhmille kehyskertomuksen molemmat eri versiot samaan aikaan. Papereiden yläosassa oli lyhyt kehyskertomuksen aloitus ja ohjeistus: ”Pyydän teitä kirjoittamaan tarinalle jatkoa ja listaamaan vähintään viisi tekijää, jotka johtivat onnistumiseen/epäonnistumiseen”. Ryhmät saivat sisäisesti päättää, kummasta kehyskertomuksesta, onnistumisesta vai epäonnistumisesta, he halusivat aloittaa. Ryhmien valinnat ja valintaan liittyvät keskustelut heijastivat vahvasti ryhmien omia kokemuksia teemoittain. (Wallin et al. 2015; Eskola et al. 2017.) Eläytymismenetelmäkertomukseen käytetty aika vaihteli 25 minuutista 35 minuuttiin, ja kertomukset olivat pituudeltaan 60–250 sanaa.

Taulukko 8. Kehyskertomukset teemoittain

Teema	Kehyskertomus
Työn aloittaminen	<p>a. Ira oli odottanut kovasti töiden alkamista. Ensimmäinen työviikko onnistui jopa yli odotusten, sillä...</p> <p>b. Oskarin ensimmäinen työviikko kokonaisuudessaan sujui huonosti, sillä ensimmäisestä aamusta lähtien...</p>
Työn oppiminen	<p>a. Irasta tuntui, että kokoonpanotehtävien oppiminen oli hänelle helppoa. Hänen mielestään oppiminen on sujunut hyvin siksi, että...</p> <p>b. Oskarin mielestä kokoonpanotehtävät olivat todella vaikeita oppia. Hänestä tuntui, että hänen oli...</p>
Työssä suoriutuminen	<p>a. Iran työskentely oli reilun kahden kuukauden aikana lähtenyt hyvään vauhtiin. Hänen mukaansa hyvään fiilikseen ja työssä suoriutumiseen olivat vaikuttanut...</p> <p>b. Oskari oli työskennellyt reilut kaksi kuukautta nykyisessä työtehtävässään. Työt eivät sujuneet ja hänen työsuoriutumisensa jäi tavoitteita heikommalle tasolle. Oskarin mukaan tilanteeseen oli vaikuttanut / tilanne johtui...</p>

Aloitin eläytymismenetelmäkertomusten analysoinnin jakamalla ne kolmeen piinon teeman mukaisesti: työsuhteen aloitus, työn oppiminen ja työssä suoriutumiseen. Tämän jälkeen kertomusten pinot jaettiin vielä onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin kertomuksiin. Tämän jälkeen merkitsin ryhmien kertomuksiin onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttavia tekijöitä, joita ryhmät olivat tuoneet esiin kertomuksissaan. Lisäksi luokittelin vaikuttavat tekijät yksilö- ja organisaatiotasoon mukaisesti. Ryhmitteleminen auttoi korostamaan tekijöitä, jotka toistuivat usein. Analyysin tavoitteena oli kuvata ryhmien julkituomia ja ilmeisiä sisältöjä sekä tuoda esiin tutkijan havainnoimia piileviä tulkintoja. (Eskola et al. 2017.)

4.5.2 Määrällisen aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen määrällisen aineiston muodostivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen arviointilomakkeet ja tyytyväisyyskyselyt, perehdyttäjäpalautteet ja tehokkuustilastot. Kyselylomakkeilla keräsin tutkimusaineistoa uusien työntekijöiden asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä (Mertler 2014: 144). Koin, että kyselylomakkeiden käyttö tutkimuksessa oli hyvinkin tarpeen, sillä niiden avulla sain välitöntä palautetta uusilta työntekijöiltä ja perehdyttäjiltä jokaisen kehittämisjakson päätteeksi ja pystyin arvioimaan tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia.

Perehdyttämisen arviointi

Keräsin uusilta työntekijöiltä tietoa perehdyttämisen onnistumisesta paperisella perehdyttämisen arviointilomakkeella noin 1–1,5 kuukautta työsuhteen alkamisesta. Sen tarkoituksena oli kerätä näiltä työntekijöiltä välitöntä palautetta koetusta tyytyväisyydestä ja saada tietoja perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi.

Perehdyttämisen arviointilomakkeen palauttivat kaikki 144 uutta työntekijää (vuosilta 2019–2021), joten vastausprosentti oli 100. Kyselylomakkeen kysymykset muotoilin yrityksen käytännöllisten tarpeiden perusteella. Hyödynsin lomakkeissa osittain kohdeorganisaation henkilöstötyytyväisyyskyselyssä jo käytössä olleita kysymyksiä. Kyselylomakkeet pyrin toteuttamaan niin, että niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa (selkeät ja lukumääräisesti rajatut kysymykset). Vaiheissa 1 ja 2 perehdyttämisen arviointilomake (liite 7) sisälsi 14 väittämää seuraavista aihepiireistä: työilmapiiri, työskentely, perehdyttäjän toiminta ja työ-

turvallisuus. Väittämien lisäksi kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä: ”Mitkä kolme asiaa onnistuivat perehdyttämisessä hyvin ja miksi?” ja ”Missä kolmessa asiassa oli mielestäsi eniten parannettavaa ja miksi?” Vaiheessa 3 lisäsin perehdyttämisen arviointilomakkeeseen 11 uutta väittämää, jolloin väittämien yhteismäärä oli 25 (liite 8). Päivitetyn arviointilomakkeen aihepiirit olivat osaaminen ja motivaatio, ilmapiiri, tavoitteet ja työskentely, perehdyttäjän toiminta ja työturvallisuus.

Uudet työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen omalla nimellään, jolloin vastaajien taustatiedot (ikä, sukupuoli, koulutustausta ja aiempi kokoonpanokokemus) olivat tutkimuksen tiedossa. Aineiston analysointi osoitti, että työntekijöiden taustatiedoista ainoastaan aiemmalla kokoonpanokokemuksella oli tilastollista vaikutusta työn oppimiseen. Tämän vuoksi muiden taustatietojen käsittelyn päätin rajata tutkimuksen ulkopuolelle.

Kyselylomakkeessa vastaajat arvioivat omia kokemuksiaan perehdyttämisen onnistumisesta neliportaisella Likertin asteikolla, jossa vastaaja valitsi, miten voimakkaasti hän oli esitetyn väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Vastaaja valitsi Likertin asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon, jotka mielipiteiden ääripäinä yleensä ovat vaihtoehdot ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä”. Näin tapahtui myös tässä tutkimuksessa. Likertin asteikolla voidaan mitata esimerkiksi erilaisiin väittämiin liittyviä asenteita ja käsityksiä, joten se soveltui erinomaisesti tähän tutkimukseen. Käsillä olevassa tutkimuksessa ei käytetty toisinaan hyödynnettyä vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, jossa mielipidettä ei tiedon puutteen vuoksi osata antaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Heikkilä 2014.)

Tyytyväisyyskysely

Työsuhteen päättymisen jälkeen määräaikaisille työntekijöille lähetettiin sähköinen tyytyväisyyskysely ulkoisen yhteistyökumppanin toimesta (vaiheet 1–3). Tyytyväisyyskyselyssä vastaajilta tiedusteltiin muun muassa yleisarvosanaa kohdeorganisaatiossa työskentelystä, perehdyttämisestä, siitä vastasivatko työtehtävät odotuksia, työn mielekkyydestä, omasta suoriutumisesta, esihenkilön toiminnasta ja oman yritysmielikuvan kehittymisestä työsuhteen aikana. Lisäksi tyytyväisyyskyselyssä tiedusteltiin halukkuutta suositella yritystä ystävilleen. Tässä tutkimuk-

sessä kyselystä hyödynnettiin erityisesti kysymystä ”12. Voisitko suositella TechCo:a työpaikkana ystäväillesi?” Lisäksi kyselyn tuloksia voitiin hyödyntää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Vastausten laajemman hyödyntämisen teki vaikeaksi se, että vastaukset annettiin nimettömänä. Lomake on liitteessä 9.

Tyytyväisyyskyselyssä vastaaja päätti itse, haluaako vastata kyselyyn omalla nimellä tai nimettömästi. Tyytyväisyyskysely lähetettiin vastaanottajille noin kaksi viikkoa työsuhteen päättymisen jälkeen. Vastaanottajia muistutettiin kaksi kertaa kyselyyn vastaamisen tärkeydestä. Tyytyväisyyskyselyn vastausprosentit: vaihe 1 = 75%, vaihe 2 = 53% ja vaihe 3 = 39% (kuvio 12). Vaiheen 3 vastausprosentti jäi muita vuosia matalammalle tasolle, sillä tyytyväisyyskyselyyn otettiin mukaan tiedot, jotka olivat saatavilla 15.8.2021 mennessä. Osa määräaikaisista työntekijöistä jatkoi työskentelyä kohdeorganisaatiossa vielä tämän ajankohdan jälkeen, jonka vuoksi heille ei vielä ollut lähetetty tyytyväisyyskyselyä. Tyytyväisyyskyselyssä oli 14 väittämää ja 4 avointa kysymystä. Työntekijät vastasivat väittämiin Likertin asteikolla 1-4 (1=eri mieltä, 4=samaa mieltä) ja osaan kysymyksistä kyllä tai ei (esim. ”Vastasiko työtehtävät odotuksiasi?”). Ulkoinen yhteistyökumppani toimitti vuosittain tyytyväisyyskyselyn yhteenvedon HR Generalistille.

Perehdyttäjäpalaute

Perehdyttämisen kehittämisprosessin vaiheessa 2 otimme käyttöön perehdyttäjäpalautteen. Perehdyttäjäpalautteessa perehdyttäjät arvioivat jokaisen uuden työntekijän perehdyttämistä ja oppimista täyttämällä paperisen kyselylomakkeen 1–1,5 kuukauden kuluttua uuden työntekijän työsuhteen alkamisesta. Palautteessa oli 6 kysymystä, joista 3 oli kyllä/ei-kysymyksiä ja 3 oli avoimia kysymyksiä. Palautelomake on liitteessä 10.

Perehdyttäjät arvioivat perehdyttämisen onnistumista vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: ”*Oliko riittävästi aikaa käytettävissä?*”, ”*Pystyttiinkö noudattamaan yhteistä perehdyttämismallia?*” ja ”*Mitkä tekijät edistivät tai estivät perehdyttämisen onnistumista?*”. Mikäli perehdyttäjä vastasi riittävän perehdyttämisaikojen tai yhteisen perehdyttämismallin käytön osalta kieltävästi, häntä pyydettiin kirjoittamaan lisäkommentteja. Perehdyttäjäpalautteiden tilastointia ja analysointia varten lomakkeessa kysyttiin perehdyttäjän ja perehdytettävän nimitiedot

ja kokoonpanolinjan nimi. Perehdyttäjät palauttivat lomakkeet HR Generalistille. Tarvittaessa muistutin perehdyttäjiä lomakkeiden palauttamisesta. Perehdyttäjä-palautteiden vastausprosentti oli 100 (n=100).

Työntekijöiden tehokkuuden mittaaminen

Tutkimusta varten keräsin työntekijöiden tehokkuudesta päivä- ja viikkotason tietoa kohdeorganisaation tehokkuuslaskentajärjestelmästä. Tehokkuuslaskenta ottaa huomioon tehdyt työtunnit, kelloitetun valmistumisajan ja valmistuneiden laitteiden lukumäärän. Kohdeorganisaation linjakohtaiset tehokkuustavoitteet oli määritelty työaikatutkimuksen avulla (taulukko 9).

Taulukko 9. Tehokkuuden laskentakaava (Ahokas et al. 2011: 11, 27)

Tehokkuus = (valmistuneet kpl* kelloitettu valmistusaika) /tehdyt työtunnit	
Valmistuneet kpl	Valmistuneiden kokoonpanovaiheiden lukumäärä
Kelloitettu valmistusaika	$T_v * K_j = T_n$, jossa T_v on kellolla mitattu työaika, K_j on arvioitu joutuisuuskerroin T_n on normalisoitu työaika
Tehdyt työtunnit	Tekemisaika tarkoittaa sitä osaa työpäivästä, joka kuuluu varsinaisten ja -lostusarvoa lisäävien työtehtävien suorittamiseen

Linjan tehokkuustavoitteet on määritetty siten, että normaalilla työtahdilla työnsä osaavan työntekijän pitäisi pystyä saavuttamaan ne, mikäli työprosessissa ei ole häiriöitä (esimerkiksi komponenttipuutteita tai sähkökatkoja). Kokoonpanotyöntekijöiden työssä suoriutumista arvioidaan työskentelyn tehokkuuden ja laadun mittareilla. Hyvällä työssä suoriutumisella tarkoitetaan kokoonpanolinjakohtaisten tehokkuustavoitteiden mukaista suoriutumista. Työntekijöiden tavoitteena on täydellisen laadun tekeminen.

Työn oppiminen

Tässä tutkimuksessa työn oppimista tarkasteltiin työntekijän tehokkuuden kehittymisenä eli oppimisesta kertoo ensimmäisen ja neljännen viikon tasoero. Lasken-

takaava on neljännen viikon suoritustaso vähennettynä ensimmäisen viikon suoritustasolla. Jos työntekijä on oppinut paljon, suoritustason ero ensimmäisestä viikosta neljanteen on iso. Jos työntekijä ei ole oppinut paljon, tehokkuudessa ei ole suurta eroa. Perehdyttämisen vaikutusta työn oppimiseen tarkastellaan taulukossa 18. Työn oppimisen tarkastelu jouduttiin rajaamaan neljään ensimmäiseen viikkoon komponenttien saatavuudessa ilmenneiden ongelmien vuoksi.

Työssä suoriutuminen

Tässä tutkimuksessa työssä suoriutumisen arviointiin käytettiin työntekijöiden kuudennen, seitsemännen ja kahdeksannen työssäoloviikon tehokkuuslukuja. Työntekijät, jotka suoriutuivat työssään hyvin, saavuttivat korkeat viikottaiset tehokkuuskeskiarvot. Sen sijaan työntekijät, jotka suoriutuivat työssään heikommin, saavuttivat matalammat tehokkuuskeskiarvot. Työssä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan taulukossa 27.

Aineiston analysointi

Määrällisen aineiston analysoinnissa hyödynsin Minitab-tilasto-ohjelmaa. Tutkimuksen aineistoa analysoin t-testin ja regressioanalyysin avulla. Seuraavaksi lyhyt kuvaus tutkimuksessa käytetyistä analyysimenetelmistä.

Käytin tutkimuksessa **t-testiä** osoittamaan tehokkuuden yhteyttä 1) koettuun tyytyväisyyteen (”Töihin on mukava tulla” ja ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet”), 2) vuosien väliseen keskiarvovertailuun ja 3) perehdyttämismallin noudattamiseen ja noudattamatta jättämiseen. T-testiä voidaan käyttää yhden otoksen keskiarvon testaamiseen, kahden riippumattoman otoksen tai kahden riippuvan otoksen keskiarvojen yhtäsuuruuden testaamiseen. T-testiä käytetään yleensä määrittämään, eroaako populaation/prosessin keskiarvo tilastollisesti jostakin nimenomaisesta arvosta (hypoteesikeskiarvosta tai tavoitearvosta) tai eroaako kahden populaation keskiarvot toisistaan. (Heikkilä 2014.)

Hyödynsin **regressioanalyysiä** selvittääkseni, missä määrin perehdyttäminen selittää työn oppimista ja työssä suoriutumista. Kuvaan löytyneitä yhteyksiä R^2 -

luvulla ja p -arvolla. R^2 -luku osoittaa, kuinka suuren prosenttiosuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta regressionanalyysin selittävät muuttujat pystyvät selittämään. R^2 -luku vaihtelee nollan ja yhden välillä. Jos R^2 -luku on pieni, regression selittävät muuttujat pystyvät selittämään vain vähän selitettävän muuttujan vaihtelusta ja päinvastoin. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.) Tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot on kuvattu alla. (Heikkilä 2014.)

$p \leq .001$ = tilastollisesti erittäin merkitsevä

$p \leq .01$ = tilastollisesti merkitsevä

$p \leq .05$ = tilastollisesti melkein merkitsevä.

Tilastollisen tarkastelun rajoitteet

Tässä tutkimuksessa tilastollinen aineisto perustuu yhdessä organisaatiossa tehtyyn toimintatutkimukseen. Kyselyt kohdistettiin kaikille 144 perehdyttämisprosessissa olleelle eli kyseessä on kokonaisotanta. Aineistoa on kerätty kohdeorganisaation kehittämisen ehdoilla, mikä asetti jonkin verran rajoituksia kyselyjen laadintaan. Tilastollisten tarkastelujen tarkoituksena on ensisijaisesti täydentää ja rikastuttaa laadullisen aineiston havaintoja. Yhdestä organisaatiosta saadut havainnot voivat enintään antaa viitteitä mahdollisista tai todennäköisistä yhteyksistä ilmiöiden välillä, eikä tilastanalyysien tavoitteena ole tehdä laajoja yleistyksiä.

4.6 Kehittämisen vaikutusten arviointi

Tutkimuksessa perehdyttämisen kehittämisen vaikutuksia arvioin Kirkpatrickin (1954) neljän tason arviointimallilla. Kirkpatrickin vaikuttavuuden arviointimalli on alun perin kehitetty koulutuksen arviointitiedon jäsentämiseen. Nimensä mukaisesti mallissa arvioidaan koulutustoimia neljästä eri näkökulmasta: oppijoiden reaktiot, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset. Vaikka malli huomioi kapea-alaisesti oppimistapahtumat koulutuksina, mallia sovelletaan myös muunlaisten oppimista tukevien interventtioiden vaikutusten arviointiin. Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2006: 21–26) mukaan arviointiprosessi muuttuu vaikeammaksi ja aikaa vievämmäksi, kun siirrytään yhdeltä tasolta seuraavalle, mutta se tarjoaa myös entistä arvokkaampaa tietoa oppimista tukevien toimenpiteiden kehittämiseksi.

Ensimmäisen tason, **reaktioiden arvioinnin**, tavoitteena on selvittää osallistujien välittömät reaktiot perehdyttämistä kohtaan. Tästä tasosta voidaan käyttää myös nimityksiä asiakastyytyväisyys tai osallistujapalaute, sillä reaktiopalaute tuli Kirkpatrickin (1998) ohjeistuksen mukaan kerätä heti koulutuksen jälkeen joko palautelomakkeella tai suullisesti. Reaktioiden arviointi kohdistuu opetuksen sisältöön, opettamistapoihin ja opetuksen tasoon. Reaktioiden arviointi on tärkeää kahdesta syystä: ensinnäkin kehittämistoimenpiteitä tehdään usein työntekijöiden tyytyväisyyspalautteiden perusteella ja toiseksi reaktioarviot kertovat osallistujien motivaatiosta ja tyytyväisyydestä, jotka ovat tärkeitä oppimisen elementtejä. (Kirkpatrick 1996; Mann & Robertson 1996.) Myös tässä tutkimuksessa tutkin välittömiä reaktioita eli uusien työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisprosessin toimivuudesta heti sen jälkeen, kun perehdyttäminen oli päättynyt. Selvitin uusien työntekijöiden reaktioita keräämällä palautetta perehdyttämisen arviointilomakkeilla, oppimispäiväkirjoilla ja haastatteleamalla heitä.

Toinen taso, **oppimisen arviointi**, kuvaa koulutukseen osallistujien asenteiden, tietojen tai taitojen lisääntymistä tai muutosta koulutukseen osallistumisen johdosta. Kirkpatrickin (1998: 41–47) mukaan oppimisen arvioinnissa käytettävän arviointimenetelmän tulisi olla mahdollisimman objektiivinen. Tietotason mittaamista voidaan tehdä esimerkiksi ennen ja jälkeen -asetelmalla. Tämä taso on tärkeä, sillä asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuminen on edellytyksenä kolmannen tason käyttäytymisen muutokselle. (Kirkpatrick 1998.) Tässä tutkimuksessa uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin alku- ja lopputilanteen tietoja ei testattu eikä taitoja mitattu, vaan mallia on sovellettu siten, että se sopii tuotannon perehdyttämisprosessin arviointiin. Toteutin oppimisen arvioinnin keräämällä tietoa perehdyttämisen kehittämisen vaikutuksista uusien työntekijöiden osaamiseen ja oppimisaikoihin. Oppimisaikojen arvioinnissa vertailin vuosien 2018 (lähtötilanne) ja 2021 (kehitysprosessin jälkeinen tilanne) uusien kokoonpanijoiden oppimisaikoja. Näin pystyin arvioimaan perehdyttämisen kehittämisellä saavutettuja tuloksia. Lisäksi kysyin haastatteluissa uusien työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisen vaikutuksista heidän osaamisensa kehittymiseen.

Kolmannen tason, **käyttäytymisen arvioinnin**, avulla pyritään selvittämään, missä määrin työkäyttäytyminen on muuttunut koulutukseen osallistumisen perusteella. Käyttäytymisen arviointi muodostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään osoittamaan, että työkäyttäytymisessä on tapahtunut

muutoksia ja toisessa vaiheessa pyritään todistamaan se, että kyseiset muutokset ovat koulutuksen ansiota. (Cascio 1991: 392.) Friskin (2008: 29) mukaan käyttäytymisen arviointi voi pohjautua joko osallistujien omaan kokemukseen tai esimerkiksi esimiesten tekemiin havaintoihin. Tässä tutkimuksessa keräsin tietoa uuden perehdyttämismallin käyttämisestä perehdyttäjäpalautteilla ja käytön vaikutuksia analysoitiin tehokkuuden kehittymisenä.

Kirkpatrickin mallin neljännellä tasolla, **tulosten arvioinnilla**, mitataan koulutuksen vaikutusta organisaation tuottavuuden parantamiseen. Tavoitetulos voi olla esimerkiksi laadun tai turvallisuuden parantuminen, kulujen pieneminen tai myynnin kasvu. Kirkpatrick (1998) korostaa neljännen tason tärkeyttä, sillä hänen mukaansa toimijoiden on kyettävä osoittamaan, millaisia vaikutuksia työkäyttäytymisen muutoksella on yritystoiminnan tulokseen. Arvioimalla lopulliset tulokset ja vaikutukset saadaan selville henkilöstökoulutuksen perimmäinen hyöty (Santos & Stuart 2003; Kirkpatrick 1998). Arvioin tutkimuksessa perehdyttämisen kehittämisen liiketoiminnallisia vaikutuksia ja hyötyjä monen eri tekijän näkökulmasta, ja niitä kuvataan tarkemmin luvussa 5.5.4.

Tässä tutkimuksessa perehdyttämisen kehittämisen kokonaisvaikuttavuutta arvioidaan vuosilta 2019–2021. Taulukossa 10 on yhteenvedonomaaisesti kerrottu Kirkpatrickin arviointimallin tavoitteet ja keskeisimmät piirteet sekä aineistonkeruun menetelmät ja aikataulut. Perehdyttämisen kehittämisen tuloksia tarkastellaan luvussa 5.5.

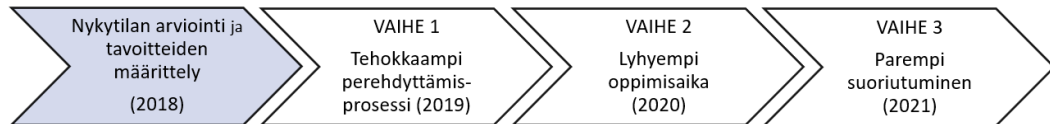
Taulukko 10. Perehdyttämisen kehittämisen arvioinnin viitekehys

Arviointitaso	Arvioinnin tavoitteet	Menetelmät ja aikataulu
1. Reaktiot	Tavoitteena selvittää työntekijöiden tyytyväisyyden kehittyminen ja motivaatiotaso.	Perehdyttämisen arvioinnit, oppimispäiväkirjat (1–1,5 kuukautta työsuhteen alkamisesta) ja haastattelut.
2. Oppiminen	Tavoitteena selvittää, millaisia vaikutuksia perehdyttämisen kehittämisellä on ollut uusien työntekijöiden osaamiseen.	Tietoa perehdyttämisen kehittämisen vaikutuksesta uusien työntekijöiden oppimiseen mitataan oppimisaikojen eli tehokkuuden kehittymisenä. Tehokkuuden kehittymisen vertailussa käytettiin vuosien 2018 (lähtötiedot 5.2.) ja 2021 tietoja. Lisäksi uusilta työntekijöiltä kysyttiin haastatteluissa perehdyttämisen vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen.
3. Käyttäytymisen	Tavoitteena selvittää, miten uusi perehdyttämismalli on otettu osaksi	Uuden perehdyttämismallin käyttämisestä kerättiin tietoa perehdyttäjäpalautteilla ja käytön vaikutuksia analysoitiin tehokkuuden

Arviointitaso	Arvioinnin tavoitteet	Menetelmät ja aikataulu
	uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja perehdyttämismallin yhteys tehokkuuden kehittämiseen.	kehittymisenä (1–1,5 kuukautta työsuhteen alkamisesta)
4. Tulokset	Tavoitteena selvittää perehdyttämisen vaikutukset organisaation tulokseen ja toimintaan.	Perehdyttämisen kehittämisen suorat ja epäsuorat vaikutukset. Ajankohta perehdyttämisen kehittämisen päättymisen jälkeen.

5 KOLME KEHITYSVAIHETTA

Toimintatutkimuksen ajatuksena on perehdyttämisen kehittäminen vaiheittaisesti. Tämä toimintatutkimus sisältää kehittämistarpeen määrittelyn, kolme kehitysvaihetta ja tulosten tarkastelun (kuvio 11). Perehdyttämisen nykytilan arvioinnin ja tavoitteiden määrittelyn lähtötiedot keräsin vuonna 2018. Vaiheet 1 ja 2 jäsennetään itserefleksiivisinä kehinä, joissa suunnittelu, toteutus ja havainnointi sekä toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen seuraavat toisiaan. Kolmannen vaiheen muodostaa toiminnan vakiinnuttaminen. Yhden jakson ajallinen kesto oli noin 12 kuukautta. Luvun lopussa käyn yhteenvedon omaisesti läpi perehdyttämisen kehittämisen tulokset.



Kuvio 11. Toimintatutkimuksen kehitysvaiheet, määrittely

5.1 Kehittämistarpeen määrittely

TechCo:n tuotannon kokoonpanijoiden perehdyttämispöessin kehittämistarpeen määrittelyyn osallistuivat syyskuussa 2018 tuotantojohtaja, pääluottamusmies ja HR Generalist (liite 2). Perehdyttämisen kehittämistarve oli noussut ajankohtaiseksi kahdesta syystä. Ensinnäkin kohdeorganisaatiolla oli haasteita saada palkattua osaavia kokoonpanijoita ja toiseksi työntekijöistä haluttiin saada nopeammin tuottavia. Perehdyttämisen nykytilanteen arviointi aloitettiin käymällä vapaata keskustelua siitä, kuinka toimivaksi osallistujat kokivat TechCo:n kokoonpanijoiden perehdyttämisen. Sekä pääluottamusmies että tuotantojohtaja nostivat erityiseksi huolenaiheeksi sen, ettei organisaatiolla ollut yhteistä toimintamallia uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja työnopastamiseen.

Organisaatiossa oli jo useiden vuosien ajan järjestelmällisesti edistetty kokoonpanijoiden moniosaamista, joten sisäisesti siirtyvien työntekijöiden perehdyttämisen koettiin toimivan suhteellisen hyvin. Tämän vuoksi perehdyttämisen kehittämisessä päätettiin ensisijaisesti keskittyä uusien työntekijöiden perehdyttämisen

kehittämiseen. Pääluottamusmies ja tuotantojohtaja kuvasivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen tilaa seuraavasti:

”Tässä on monta vuotta oikeastaan katsottu sitä, että se perehdytys on ollut tavallaan hyvällä tasolla, mutta kun ei ole ollut selkeää prosessia eikä toimintamallia vaan jokainen perehdyttäjä talossa on toiminut omanlaisellaan mututuntumalla ja ajatuksella, mikä on oikea tapa perehdyttää, mikä on perehdytysjärjestys ja mitkä ovat ne tärkeimmät asiat perehdytyksessä, niin silloin on 20 perehdyttäjää ja 20 mielipidettä ja 20 eri tapaa. Tarvitaan prosessi, selkeä standarditapa toimia. Siten varmistetaan, että kaikki saavat saman tiedon, samaan aikaan koulutukset ja kaikki asiat pitäisi olla kaikille yhtä selkeitä. (pääluottamusmies)

”Tarvitaan nykyistä tehokkaampi tapa perehdyttää työntekijöitä. Tällä hetkellä uusien työntekijöiden oppiminen ja vauhtiin pääseminen kestävät mielestäni liian kauan. Työntekijöiden tyytyväisyys on hyvällä tasolla ja on tärkeää, että siihen kiinnitetään myös jatkossa erityistä huomiota. Keskittymällä yksilöiden oppimisen nopeuttamiseen ja työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseen, voidaan saavuttaa parempi työskentelyn tehokkuus.” (tuotantojohtaja)

Vuonna 2018 TechCo:ssa aloitti 44 kokoonpanijaa ja he työskentelivät kymmenellä eri kokoonpanolinjalla. Kokoonpanolinjoista käytän tässä tutkimuksessa peitenimiä ”linja 1–12”. Linjan numerointi oli yhteydessä laitteen fyysiseen kokoon ja monimutkaisuuteen (1–7: pienet laitteet ja 8–12: isot laitteet). Valitsimme uusien työntekijöiden tehokkuuden tarkasteluun kaksi kokoonpanolinjaa (”linja 4” ja ”linja 9”), sillä näillä kokoonpanolinjoilla työskenteli vuonna 2018 määrällisesti eniten uusia kokoonpanijoita. Linjalla 4 työskenteli vuonna 2018 yhteensä kahdeksan uutta kokoonpanijaa. Taulukko 11 (sivulla 81) osoittaa uusien työntekijöiden viikkotehokkuudet kahdeksalta ensimmäiseltä työssäoloviikolta. Kaikki kahdeksan uutta työntekijää saavuttivat linjan tehokkuustavoitteen (0,885) ensimmäisten viiden viikon aikana. Henkilöillä 1, 2 ja 3 ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta ja henkilöillä 4–8 oli aiempaa kokemusta vastaavista kokoonpanotehtävistä. Henkilöiden 1–3 viikkokohtaisia tehokkuuden vaihteluja selitti yleensä siirtyminen uuden kokoonpanovaiheen opetteluun.

Kun tarkastelimme uusien työntekijöiden tehokkuuksien kehittymistä, havaitsimme, että uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta, saavuttivat tehokkuustavoitteet 3–5 viikon aikana. Uudet työntekijät, joilla oli aiempaa kokemusta, saavuttivat tehokkuustavoitteet nopeammin, mutta heidän työ-

kontylytehoqqutuensa vaihteli kahdeksan viikon aikana merkittävästi. Alustavasti keskustelimme siitä, voisiko tätä vaihtelua ainakin osittain selittää sillä, että tutut kokoonpanotehtävät eivät tarjonneet uutta opittavaa, mikä lasqi heidän työmotiivaatiotaan ja työskentelynsä tehokkuutta.

Taulukko 11. Uusien työntekijöiden tehokkuudet, linja 4

Linja 4	Työskentelyviikot							
Työntekijä	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,38	0,32	0,88	0,84	0,85	0,89	1,04	1,27
2	0,65	0,58	0,77	0,98	1,06	1,02	1,14	0,96
3	0,50	0,67	0,83	0,72	0,99	1,01	0,88	0,81
4	1,07	0,94	1,06	1,04	0,96	0,94	1,15	0,96
5	1,01	0,79	0,83	0,91	0,77	0,75	1,03	1,01
6	0,68	0,55	0,86	0,99	0,90	0,86	0,92	0,86
7	0,93	0,68	0,94	0,70	0,73	0,71	1,00	0,99
8	0,80	0,86	0,98	0,74	0,92	0,89	0,70	0,83
	Linjan tehokkuustavoite = 0,885							

Kun tarkastelimme uusien työntekijöiden tehokkuuksien kehittymistä, havaitsimme, että uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta, saavuttivat tehokkuustavoitteet 3–5 viikon aikana. Uudet työntekijät, joilla oli aiempaa kokemusta, saavuttivat tehokkuustavoitteet nopeammin, mutta heidän työs-kentelytehokkuutensa vaihteli kahdeksan viikon aikana merkittävästi. Alustavasti keskustelimme siitä, voisiko tätä vaihtelua ainakin osittain selittää sillä, että tutut kokoonpanotehtävät eivät tarjonneet uutta opittavaa, mikä lasqi heidän työmotiivaatiotaan ja työskentelynsä tehokkuutta.

Taulukko 12 havainnollistaa linjan 9 uusien työntekijöiden tehokkuuden viikoittaista kehittymistä. Viikoittaiset tehokkuusluvut osoittivat, että uusista työntekijöistä vain kaksi saavutti linjan tehokkuustavoitteet (0,758) ensimmäisten kahdeksan viikon aikana. Aiempaa kokoonpanokokemusta oli ainoastaan henkilöllä 9. Uusien työntekijöiden tehokkuuksien tarkastelu linjoittain ja työntekijöittäin osoitti, että oppimisessa ja tehokkuuden kehittämisessä oli huomattavaa vaihtelua.

Taulukko 12. Uusien työntekijöiden tehokkuudet, linja 9

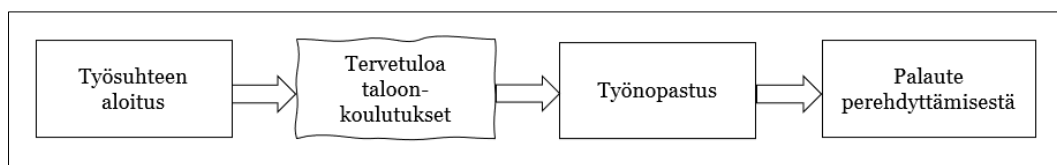
Linja 9	Työssäoloviikot							
Työntekijä	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,27	0,43	0,51	0,55	0,66	0,60	0,41	0,71
2	0,55	0,38	0,37	0,56	0,62	0,68	0,40	0,61
3	0,39	0,48	0,53	0,67	0,48	0,63	0,25	0,69
4	0,33	0,41	0,57	0,39	0,62	0,71	0,69	0,71
5	0,54	0,81	0,35	0,80	0,58	0,76	0,95	0,79
6	0,49	0,26	0,47	0,56	0,42	0,51	0,57	0,63
7	0,28	0,40	0,67	0,54	0,64	0,64	0,56	0,57
8	0,56	0,62	0,71	0,68	0,51			
9	0,61	0,79	0,96	0,75	0,70	0,80	0,75	0,64
	Linjan tehokkuustavoite = 0,758							

Vuonna 2018 tehdyn tyytyväisyyskyselyn perusteella uudet työntekijät olivat olleet suurimmaksi osaksi tyytyväisiä saamaansa perehdyttämiseen. Vastauksien mukaan perehdyttäminen oli onnistunut 54,3 prosentilla erinomaisesti, 42,9 prosentilla hyvin ja ainoastaan yksi henkilö (joka edusti 2,8 prosenttia otoksesta), oli ollut tyytymätön saamaansa perehdyttämiseen. Lisäksi työsuhteen päättymisen jälkeen 94,3 prosenttia työntekijöistä oli valmiita suosittelemaan yritystä ystävilleen. Palaverin lopussa määrittelimme yhdessä perehdyttämisen kehittämiseksi selkeän tavoitteen ja sovimme, että perehdyttämisen kehittäminen kannattaa aloittaa perehdyttämisen lähtötilanteen kuvaamisella. Perehdyttämisen tärkeimpänä tehtävänä oli varmistaa, että kaikki uudet työntekijät oppivat tekemään työtä turvallisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti. Kehittämistarve määriteltiin seuraavasti: *Perehdyttämisen kehittämisen tavoitteena on systemaattisella perehdyttämällä saada työntekijöistä nopeammin tehokkaita.*

Uusien kokoonpanijoiden perehdyttämisprosessi vuonna 2018

Pääläluottamusmiehen ja kokeneen perehdyttäjän kanssa kuvasimme kohdeorganisaation perehdyttämisprosessin marraskuussa 2018 (liite 2). TechCo:n perehdyt-

tämisprosessi oli pääpiirteittäin toiminut saman mallin mukaisesti jo vuodesta 2010. Uusien työntekijöiden työsuhteen aloitus oli toteutettu joustavasti liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Perehdyttämisprosessin päävaiheet on esitetty kuviossa 12. Marsick ja Watkins (1990) ja Livingstone (2001) jakavat oppimisen muodolliseen (*formal*), epämuodolliseen (*non-formal*) ja satunnaiseen (*incidental*). TechCo:ssa uusien työntekijöiden työn oppiminen sisälsi näitä kaikkia. Uusien työntekijöiden aloittaessa perehdyttäjät ottivat uudet työntekijät vastaan. Ensimmäisten työpäivien aikana perehdyttäjät kävivät läpi suhteeseen liittyvät käytännön asiat ja tutustuttivat työympäristöön (epämuodollinen oppiminen).



Kuvio 12. Perehdyttämisprosessin päävaiheet (2018)

Tervetuloa taloon -koulutuksia järjestetään muutamia kertoja vuodessa tarpeen mukaan. Tervetuloa taloon -koulutus oli uusille työntekijöille suunniteltu kahden päivän mittainen perehdyttämiskoulutus. Ensimmäisen koulutuspäivän aikana uusille työntekijöille esitellään muun muassa yritystä, HR-käytäntöjä, laatua, tuotannon työkaluja, tuotteita ja niiden toimintaperiaatteita. Toisen koulutuspäivän aiheena on työturvallisuus, joka kuuluu ohjattu tehdaskierros. Perehdyttämiskoulutukset järjestetään luokkahuoneessa ja uusien työntekijöiden oppiminen perustuu pääosin kuuntelemiseen (muodollinen oppiminen). Varsinainen työnopastus tapahtuu tuotantolinjalla, jossa uusi työntekijä harjoittelee kokoonpanotehtäviä perehdyttäjän opastuksella (epämuodollinen oppiminen). Perehdyttäjien lisäksi uusien kokoonpanijoiden oppimisen tukena ovat työohjeet (muodollinen oppiminen) ja työkaverit, jotka auttavat ongelmatilanteissa ja jakavat työhön liittyviä vinkkejä (sattumanvarainen/epämuodollinen oppiminen).

Kohdeorganisaation perehdyttämisessä ei nimenomaisesti seurata mitään tiettyä oppimiskäsitystä, mutta sen vakiintuneista oppimiskäytännöistä pystytään havaitsemaan piirteitä sekä behavioristisesta että konstruktivistisesta lähestymistavasta. **Behavioristinen oppimiskäsitys** korostuu kokoonpanijan tehtävänkuvauksen

määrittelyssä: *”Kokoonpanijan tehtävänä on valmistaa asiakkaiden tilaamia laitteita annettujen työohjeiden mukaisesti. Työtä tehdään turvallisesti, ergonomisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti.”* Lisäksi: *”Jokaisen työntekijän vastuulla on oman työnsä kehittäminen jatkuvan parantamisen mallin avulla.”* Behavioristiselle oppimisnäkemykselle on tyypillistä, että opittava työkokonaisuus on määriteltä tarkasti ja se on jaettu pienempiin osiin (Kjelin & Kuusisto 2003: 3; Pintrich 2005; Susilowibowo & Hardini 2019). Standardoidussa kokoonpanotyössä työohjeiden ja yhteisten toimintamallien noudattaminen nähdään laadukkaana toiminnan perusedellytyksenä.

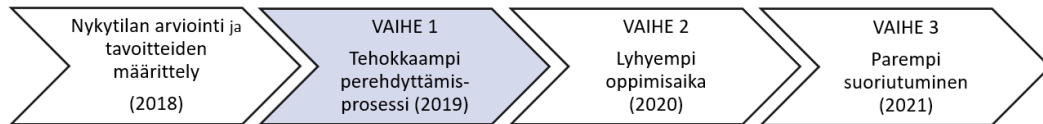
Konstruktiivinen oppimiskäsitys toteutuu organisaatiossa esimerkiksi uusien työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisena, työnopastamisen järjestämisenä kokoonpanolinjalla (ei erillistä opettelupistettä) ja tekemällä oppimisena (Pintrich 2005; Uusikylä & Atjonen 2005: 19–21). Perehdyttämisen prosessin kehittämisellä kohdeorganisaatio tavoittelee konstruktiivisen oppimisnäkökulman vahvempaa läsnäoloa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että perehdyttämisen prosessia kehitetään niin, että se tukee yksilön itseohjautuvuutta paremmin. Tavoitteena on, että uudet työntekijät ottaisivat oppimisprosessissa aktiivisen roolin ja oppimistilanteessa uusi tieto pystyttäisiin kytkemään nykyistä vahvemmin aiempaan osaamiseen. (Pintrich 2005; Susilowibowo & Hardini 2019.)

Eklundin (2018: 140) ja Österbergin (2015: 123) tutkimuksien mukaan yksi yleisimmistä perehdyttämisen epäkohdista on epäselvä vastuunjako eli perehdyttämisen vastuita ei ole jaettu tarpeeksi selkeästi. TechCo:n tuotannon työntekijöiden perehdyttämisen prosessin kehittämisestä ja Tervetuloa taloon -koulutusten järjestämisestä vastaa HR Generalist. Perehdyttämisen ja työnopastamisen käytännön toteutuksesta vastaavat perehdyttäjät, ja perehdyttäjien tukena ovat tiiminvetäjät. Lainsäädännön näkökulmasta perehdyttämisen päävastuu on kuitenkin aina esihenkilöllä.

5.2 VAIHE 1 – Kohti tehokkaampaa perehdyttämistä

Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa keskityimme lisäämään perehdyttämisen prosessin järjestelmällisyyttä. Kehittämisen viitekehyksinä sovelsimme muun muassa Van Maanenin ja Scheinin (1979) ja Jonesin (1986) perehdyttämisen sosiaa-

listumistaktiikoita. Työryhmän (liite 2) suunnitelmien pohjalta laadin kehittämistoimenpiteet ja määrittelin kehittämisen taustaolettamukset. Uusi perehdytysmalli otettiin käyttöön vuoden 2019 alussa ja kehittämistoimenpiteiden tuloksia arvioin vuoden 2019 lopussa. Luvun lopussa esittelen vaiheen 1 aikana tehdyt havainnot ja opit. Nämä tiedot toimivat jatkokehittämisen pohjana (kuvio 13).



Kuvio 13. Toimintatutkimuksen vaiheet, VAIHE 1

5.2.1 Uuden perehdyttämismallin suunnittelu

Uuden perehdyttämismallin suunnittelua varten järjestettiin palaveri marraskuussa 2018 (liite 2). Palaveri aloitettiin perehdyttämisen kehittämistarpeen taustoituksella eli perehdyttämispalautteiden ja tehokkuustilastojen läpikäynnillä. Kehittämisen viitekehyksinä toimivat Van Maanenin ja Scheinin (1979) ja Jonesin (1986) perehdyttämisen sosiaalistamiskeinot (ks. 2.5.2) sekä Vartiaisen ja kumppaneiden (1989) työnopastuksen viiden askeleen malli (ks. 2.3). Niiden tarkoituksena oli mallintaa perehdyttämisen prosessin ja työnopastuksen toteuttamisvaihtoehtoja osallistujille ja toimia keskustelun avaajana.

Suunnittelupalaverissa keskusteltiin perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Perehdyttäjät kokivat yhteisen perehdyttämismallin puuttumisen sekä hyväksi että huonoksi asiaksi. Nykyisen toimintamallin hyväksi puoliksi perehdyttäjät nimesivät joustavuuden ja vapauden päättää perehdyttämiseen liittyvistä asioista, kuten ajankäytöstä. Nykyisessä mallissa uusien työntekijöiden työsuhteen aloitus järjestettiin joustavasti pitkin vuotta, joten ensimmäisen työpäivän ja -viikon perehdyttäminen toteutettiin tapauskohtaisesti. Yhteisen toimintamallin uskottiin kuitenkin tuovan ryhtiä ja tasapuolisuutta perehdyttämiseen. Yhtenä keskustelun aiheena oli uusien työntekijöiden työsuhteen aloitukseen liittyvä jännitys. Todettiin, että uusien työntekijöiden jännittämisen määrä on hyvin yksilöllistä ja sen vähentämiseen on työsuhteen alussa erittäin tärkeää kiinnittää huomiota.

Suunnittelupalaverissa kirjattiin muistiin perehdyttämisen nykytila ja tulevaisuuden tahtotila sekä alustavia toimenpiteitä, joilla perehdyttämistä haluttiin vaiheessa 1 kehittää (taulukko 13). Kehittämistarpeiden tunnistamisen apuna käytettiin Van Maanenin ja Scheinin (1979) sosiaalistamistaktiikoita, jotka Jones (1986) on jakanut kontekstin, sisällön ja sosiaalisen näkökulman ulottuvuuksiin (2.5.2). Kehittämistarpeita tunnistettiin perehdyttämisen kontekstissa ja sisällössä. Sosiaalisen näkökulman osalta käytiin keskustelua ja todettiin, että nykyinen tapa käyttää linjakohtaista perehdyttäjää toimii, eikä sitä ole tarvetta muuttaa. Työryhmä valitsi kehittämisen kohteiksi työsuhteen aloitusmallin ja vaiheittaisen työn oppimisen. TechCo:ssa oli jo vuosia aiemmin mietitty vaiheittaisen työnopastuksen käyttöönottamista, mutta se oli jäänyt toteuttamatta.

Taulukko 13. Perehdyttämisen nykytila, tahtotila ja toimenpiteet

Taktiikka	Nykyinen toimintamalli	Tahtotila	Toimenpiteet
Konteksti	Aloittaminen eri ajan-kohtina / satunnaisuus	Aloittaminen ryhmässä - Positiivinen ensivaikutelma ja jännityksen vähentäminen - Perehdyttäjien ajankäyttö (käydään asiat läpi ryhmissä)	1. Työsuhteen aloitusmalli - Aloitusryhmät - Viikko-ohjelma
	Perehdyttäjät toimivat parhaaksi katsomallaan tavalla, ei yhteistä toimintamallia	Yhtenäinen toimintamalli - Varmistetaan, että kaikki saavat samat tiedot ja yhtäläiset onnistumismahdollisuudet	
Sisältö	Perehdyttämislle ei ole määritelty aikataulua, vaan edettiin tilanteen mukaan	Yhteinen viikko-ohjelma - Selkeyttää toimintaa ja helpottaa valmistautumista - Koulutusten järjestäminen työsuhteen alussa	2. Vaiheittainen työn oppiminen
	Kokoonpanon opettamisen järjestys ”sattumanvarainen”	Kokoonpanotehtävien järjestelmällinen ja vaiheittaisesti etenevä opettaminen - Yhtenäistetään perehdyttäjien tapaa opettaa kokoonpanotyötä	
Sosiaalinen näkökulma	Jokaisella uudelle työntekijällä oma linjakohdainen perehdyttäjä	Jokaisella uudelle työntekijällä oma linjakohtainen perehdyttäjä	Ei toimenpiteitä
Yhdenmukaisuus	Perehdyttäjät ovat toimineen yksilöllisesti (yksilöllinen)	Perehdyttäjillä yhteinen toimintatapa (institutionaalinen)	

Kohdeorganisaatiossa tunnistettujen kehittämistoimenpiteiden pohjalta lähdin keräämään tietoa aiemmista perehdyttämistä käsittelevistä tutkimuksista. Tarkoituksenani oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia muissa yrityksissä ja organisaatioissa oli vastaavien toimenpiteiden toteuttamisella saavutettu. Toivoin samalla, että näiden tietojen avulla voisin lisätä perehdyttäjien, tiiminvetäjien ja esihenkilöiden sitoutumista uusien toimenpiteiden käyttöönottamiseen.

Joulukuussa 2018 määritin aiempien tutkimuksien perusteella perehdyttämisen kehittämistä ohjaavat olettamukset. Näiden olettamusten tarkoituksena oli osoittaa, mikä yhteys kehittämistoimenpiteillä oli uusien työntekijöiden työskentelyn tehokkuuteen. Kehittämisen olettamusten määrittämisessä käytin apuna väittämiä perehdyttämisen arviointilomakkeesta (ks. liite 7).

- Työsuhteen aloitusmalliin liittyvä kehittämisen olettamus: *Yhteinen työsuhteen aloitusmalli lisää tunnetta, että ”Töihin on mielestäni mukava tulla”. Positiivisella tunteella on positiivinen vaikutus tehokkuuteen.*
- Vaiheittaiseen työn oppimiseen liittyvä kehittämisen olettamus: *Vaiheittainen työn oppiminen lisää tunnetta, että ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet”. Riittäväksi koetulla perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus tehokkuuteen.*

5.2.2 Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja havainnointi

Uusien työntekijöiden työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työn oppiminen käynnistettiin TechCo:ssa vuoden 2019 alussa. Yhdessä päätettiin, että uusien työntekijöiden ryhmät aloittavat kuukauden ensimmäisenä maanantaina etukäteen sovittuina kuukausina (helmikuussa, huhtikuussa, toukokuussa, kesäkuussa, syyskuussa ja marraskuussa). Neljä perehdyttäjää ilmoittivat olevansa kiinnostuneita ottamaan vastaan uusien työntekijöiden ryhmiä ensimmäisenä työpäivänä. Heidän, pääluottamusmiehen ja HR Generalistin toimesta suunniteltiin yhteistyössä viikko-ohjelma, jonka mukaan uusien työntekijöiden perehdyttäminen jatkossa toteutettiin (liite 2).

Ensimmäisenä työpäivänä perehdyttäjien avustuksella uudet työntekijät saivat muun muassa henkilökortit, kulkuluvat, työvaatteet ja perehdyttämiskansiot. Viikko-ohjelman mukaisesti työntekijät tutustuivat työympäristöön, toimintata-

poihiin ja työkavereihin. Uudet työntekijät kertoivat haastatteluissa, että yhteisaloitus oli toiminut hyvin ja he olivat kokeneet olonsa tervetulleiksi. Uusien työntekijöiden mukaan perehdyttäjät olivat käyneet asioita läpi järjestelmällisesti, mikä oli vähentänyt merkittävästi uusien työntekijöiden epätietoisuutta ja jännityksen tunnetta.

”Aluksi kaikki pähkäili, että onko oikeassa paikassa. Niin kuin yleensä varmaan aina on. Sitten kun perehdyttäjät tulivat paikan päälle, niin he nopeasti ottivat koppia. Ensinnäkin he kertoivat päivän agendaa ja alettiin otamaan niitä valokuvia ja sitten tosi systemaattisesti käytiin asioita eteenpäin. Käytiin talo läpi ja tosi ystävällisiä olivat ja vastasivat kaikkiin kysymyksiin, joita esitettiin. Hirveän vähän me kuitenkin kysyimme, mutta jos oli jotain, niin vastasivat kyllä. Minun mielestäni vastaanotto meni tosi hyvin. Kaikin puolin vaan ruusuja.” (uusi työntekijä 10)

Ensimmäisenä työpäivänä uudet työntekijät kävivät lounaalla perehdyttäjien kanssa. Tarjoamalla lounaan ensimmäisenä päivänä organisaatio halusi osoittaa uusille työntekijöille, että he ovat tärkeitä. Uudet työntekijät olivat selkeästi vaikuttuneita siitä, että organisaatio halusi tällä tavalla toivottaa heidät tervetulleiksi. Lounaan jälkeen perehdyttäjät johdattivat jokaisen uuden työntekijän omalle kokoonpanolinjalleen, missä heitä odotti oman kokoonpanolinjan perehdyttäjä. Ensimmäisen työpäivän tavoitteena oli organisaation yleisen esittelyn lisäksi linjan toimintaan ja linjalla työskenteleviin työkavereihin tutustuminen.

”Lounaan jälkeen siirryttiin omalle linjalle. Siellä meni ihan hyvin. Siellä käytiin läpi linjaa, miten hommat toimivat ja mitä eri laitteita koottiin eri paikoissa ja mistä kaikkia osia löytyy. Käytiin läpi, mitkä laitteet menevät tarkistukseen, visuaaliseen tarkistukseen ja kuinka laitteet etenevät postitukseen tai siis lähetykseen (lähettämöön). Käytiin läpi, miten laitteiden tekeminen etenee eri vaiheiden kautta. Lisäksi käytiin katsomassa, missä on IT-tuki. Jos on jotain ongelmaa, niin että mistä heidät sitten löytää. Ja sitten käytiin vielä läpi Kaizenia. Sitä kautta voi sitten vaikuttaa, jos keksii jotain parannettavaa. Lopuksi koottiin yksi laite, ilmeisesti jos nyt oikein muistan. Se meni ihan hyvin ja just siinä, kun uuni testasi laitetta, niin käytiin sillä välillä kiertämässä, ketä kaikkia siellä linjalla työskentelee. Esimies, en muista nimeä, mutta hän tuli heti alkuun morjenstamaan ja antoi puhelinnumerosa. Tuli heti sellainen kuva, että kaikki on funtsittu läpi, läpi asti.” (uusi työntekijä 10)

Työvuoron päätteeksi perehdyttäjät saattoivat työntekijät pääovelle. Uudet työntekijät antoivat palautetta saattamisesta ja jutustelusta muun muassa seuraavin

sanoin: ”Oli todella kiva tunne, kun perehdyttäjä oli kiinnostunut, miten ensimmäinen päiväni oli sujunut. Siinä ehdittiin vähän jutella harrastuksista ja muusta, meistähän taisi tulla heti kaverit. Tosi hyvä filis jäi ja mukava tulla seuraavana päivänä töihin”. (uusi työntekijä 4)

Tiistaina ja keskiviikkona uudet työntekijät osallistuivat Tervetuloa taloon -koulutuksiin (työpäivät 2 ja 3). Ensimmäisen koulutuspäivän tarkoituksena oli lisätä uusien työntekijöiden tietoisuutta yrityksestä, sen tuotteista ja työskentelystä TechCo:ssa (ks. 5.1). Ensimmäisenä koulutuspäivänä muun muassa tuotantotoiminta kertoi omassa puheenvuorossaan kokoonpanotyön tärkeydestä yrityksen toiminnalle. Toisen päivän aiheena oli työturvallisuus, joka on TechCo:n tärkein prioriteetti.

Tervetuloa taloon -koulutuksien järjestäminen ensimmäisellä viikolla oli kaikkien haastateltujen perehdyttäjien mielestä hyvä parannus, sillä koulutuksen ajoittaminen työsuhteen alkuun nähtiin tarpeellisena ja uusia työntekijöitä eniten hyödyttävänä. Lisäksi yhteiset aloitusajankohdat ja niihin liittyvät käytännön toimenpiteet koettiin perehdyttäjien mielestä parannuksena:

”Hyvää on se, että uudet työntekijät aloittavat kerralla ja menee niihin koulutuksiin. Saavat työvaatteet. Silloin aiemmin, kun uusia työntekijöitä aloitti useampi ja jokaisen oma perehdyttäjä oli vastaanottomassa oman linjansa uutta työntekijää, niin joka paikka ruuhkautui. Nykyään se sujuu jouhevammin. Sitten justiin nämä Tervetuloa taloon -koulutukset tulivat ennen todella myöhään ja saattoi työsuhde olla pian päättymässä, ennen kuin pääsi mukaan koulutukseen. Ne ovat olleet niin kuin hyviä parannuksia.” (perehdyttäjä 5)

”En minä tiedä, että onko muutokset sinänsä vaikuttanut muuta kuin siihen saapumispäivään ja siihen, että he saavat ne koulutukset siinä ensimmäisellä viikolla kaikki yhtä aikaa. Se on kätevää, ettei siinä ainakaan mitään huonoa ole.” (perehdyttäjä 3)

Varsinainen uusien työntekijöiden kokoonpanotehtävien harjoittelu tuotantolinjoilla alkoi torstaina perehdyttäjien opastuksella. TechCo:n historiassa työnopastus on toteutettu useilla eri toimintatavoilla. Joskus kokoonpanijoiden perehdyttäminen on tehty erillisillä perehdyttämispisteillä ja joskus varsinaisilla kokoonpanolinjoilla. Perehdyttäjien omat perehdyttämiskokemukset heidän aloittaessaan uusina työntekijöinä TechCo:ssa olivat olleet suurimmaksi osaksi positiivisia,

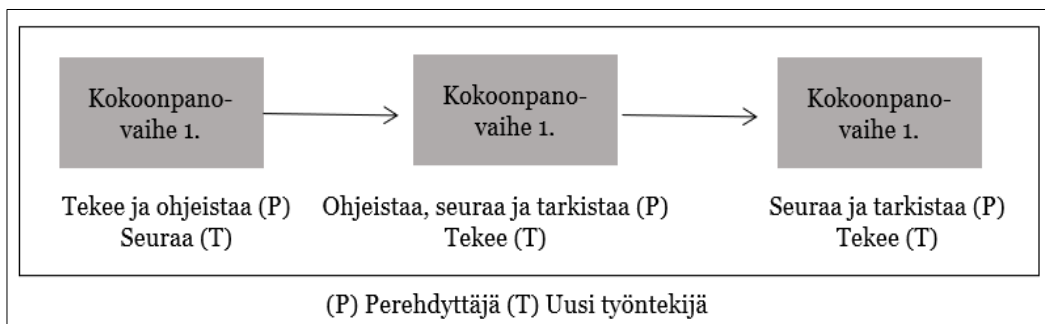
ja he uskoivat, että näillä kokemuksilla oli ollut vaikutusta siihen, että he halusivat työskennellä perehdyttäjinä. Uuden työnopastusmallin käyttöönottoa edelsi perehdyttäjien, tiiminvetäjien ja esihenkilöiden kouluttaminen.

Uuden perehdyttämismallin kouluttaminen

Vaiheittaisen työn oppimisen pääperiaatteet koulutettiin kaikille perehdyttäville, esihenkilöille ja tiiminvetäjille vuoden 2019 alun aikana (liite 2). Koulutukset järjestettiin kahdessa osassa: ensimmäiseen luokkahuonekoulutukseen osallistuivat perehdyttäjät, toiseen esihenkilöt ja tiiminvetäjät. Molemmat koulutukset kestivät noin kaksi tuntia. Kouluttamisesta vastasi HR Generalist. Koulutuksilla varmistettiin, että jokainen osaisi toimia yhteisen toimintamallin mukaisesti. Esihenkilöiden ja tiiminvetäjien kouluttaminen nähtiin myös tärkeäksi, sillä perehdyttäjien menestyminen työssään edellyttää esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tukea. Koska vaiheittaisen työn oppimisen käyttöönotto vaati vanhojen toimintatapojen muuttamista ja uusien omaksumista, perehdyttäville laadittiin luokkahuonekoulutuksen lisäksi kirjallinen ohjeistus. Koulutuksissa käsiteltiin seuraavat kohdat.

1. Perehdyttäjän ja uuden työntekijän roolit

Kokoonpanotehtävien vaiheittaisen työn oppimismallin käyttöönottamisen avuksi määritettiin perehdyttäjän ja uuden työntekijän roolit (kuvio 14). Ensin perehdyttäjä itse tekee kokoonpanon vaiheet ja samalla kertoo komponenttien ja työvaiheiden merkityksestä. Sitten uusi työntekijä toistaa kokoonpanon vaiheet ja perehdyttäjä neuvoo tarvittaessa. Oppimisen edistyessä uusi työntekijä työskentelee itsenäisemmin ja pyytää apua tarvittaessa.



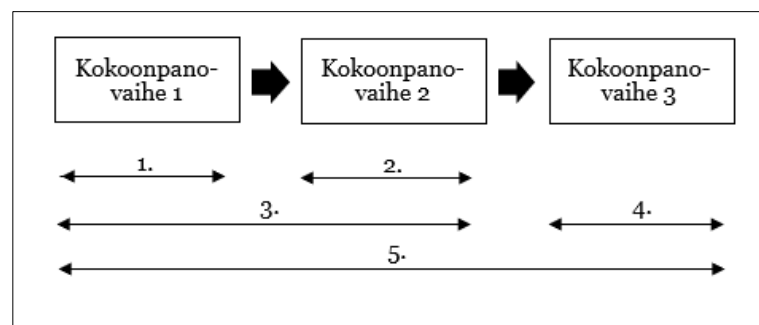
Kuvio 14. Työopastuksen roolitus

2. Työohjeiden noudattaminen

Uuden työntekijän työnopastuksessa painotetaan sitä, että tuotteen kokoonpano tehdään työohjeiden mukaisesti. Työopastuksessa kiinnitetään ensin erityistä huomiota työskentelyn laatuun ja kun työntekijä oppii tekemään kokoonpanotehtävät ilman laaturvirheitä, huomiota kiinnitetään enenevässä määrin työskentelyn tehokkuuteen.

3. Kokoonpanotehtävien vaiheittainen työn oppiminen

Kokoonpanotehtävien vaiheittainen työn oppiminen aloitetaan aina kokoonpanovaiheesta yksi (kuvio 15). Kokoonpanovaiheita opetellaan niin kauan, että uudella työntekijällä on riittävä osaaminen. Perehdyttäjä varmistaa kysymällä, onko uusi työntekijä sisäistänyt kokoonpanovaiheen ja kokeeko olevansa valmis siirtymään seuraavan vaiheen oppimiseen.



Kuvio 15. Kokoonpanotehtävien vaiheittainen työn oppiminen

4. Työnopastuksen kesto

Perehdyttämisen kestoa ei ole etukäteen määritetty, vaan perehdyttäminen etenee sen mukaan, miten uusi työntekijä oppii kokoonpanovaiheet. Taulukon 14 avulla on pyritty havainnollistamaan kokoonpanolinjojen työvuorosunnittelua. Työnopastamisen ensimmäisinä päivinä uusi työntekijä ja perehdyttäjä ovat yhdessä kokoonpanovaiheessa 1. Kun uusi työntekijä harjoittelee perehdyttäjän kanssa vaihetta 1, kokenut työntekijä voi samaan aikaan tehdä kokoonpanovaiheet 2 ja 3 häiritsemättä työnopastusta. Kun uusi työntekijä pystyy työskentelemään jonkin verran itsenäisemmin, perehdyttäjä siirtyy kokoonpanovaiheisiin 2 ja 3. Uusi työntekijä

kijä ja perehdyttäjä työskentelevät kokoonpanolinjalla kahdestaan, kunnes uusi työntekijä osaa kaikki kokoonpanovaiheet ja pystyy työskentelemään itsenäisesti.

Taulukko 14. Perehdyttämisen huomioiminen työvuorosuunnittelussa

Kokoonpanovaihe 1	Kokoonpanovaihe 2	Kokoonpanovaihe 3
Perehdyttäjä + uusi työntekijä	Kokenut työntekijä	Kokenut työntekijä
Uusi työntekijä	Perehdyttäjä	Perehdyttäjä
Perehdyttäjä	Uusi työntekijä	Perehdyttäjä
Perehdyttäjä	Perehdyttäjä	Uusi työntekijä

5. Työnopastuksen edistymisen seuranta

Perehdyttäjät ja tiiminvetäjät seuraavat yhdessä uusien työntekijöiden työn oppimisen edistymistä. Erittäin tärkeää on, että uudet työntekijät saavat rauhassa opetella työtehtävät perehdyttäjän opissa. Perehdyttäjän tehtävänä on antaa palautetta työntekijälle oppimisen etenemisestä ja oppimisen edistyessä kertoa vinkkejä tehokkaamman työskentelyn saavuttamiseksi. Uusien työntekijöiden kokoonpanotyön laadusta vastaa perehdyttäjä siihen saakka, kun uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti.

Palautteet työnopastuksen toimivuudesta

Keräsin työsuhteen aloitukseen ja vaiheittaiseen työn oppimiseen liittyviä kokemuksia perehdyttäjiltä säännöllisissä kvartaalipalavereissa ja haastatteleamalla heitä. Perehdyttäjät olivat kokeneet, että työnopastuksen vaiheittainen eteneminen oli toiminut hyvin ja uusien työntekijöiden oppimiselle annettiin riittävästi aikaa. Nykyisin käytössä olevan toimintamallin vahvuuksiksi perehdyttäjät mainitsivat sen, että uusien työntekijöiden oli helpompi ymmärtää asioiden syy-seuraussuhteet (esimerkiksi mitä tapahtuu, jos komponentit asennetaan eri järjestyksessä), kun laitteiden tekeminen aloitettiin ensimmäisestä kokoonpanovaiheesta.

”Minun mielestäni meillä on perehdytyksessä hyvä ”tunnelma”, tunnelma on nyt väärä sana... hyvä ilmapiiri. Sellainen, että uskaltaa kysyä, uskaltaa yrittää ja ettei tarvitse pelätä niitä virheitä eikä niitä tarvitse pimitää tai piilotella tai miettiä uskaltaako nyt kysyä. Toimintamalli, että

perehdyttäjä näyttää asioita malliksi ja mahdollisimman tarkkaan selittää asiat ja mihin ne liittyvät... On tärkeää selittää niitä syitä ja seurauksia ja just, että opettaa niitä asioita riittävän tarkasti, että he osaavat käyttää työohjeita sitten itsenäisesti ja työvälineitä... Tärkeää, että kysytään, sillä niitä asioita, mitä ei ole kerrottu, ei voi osata.” (perehdyttäjä 3)

”Aiemmin perehdyttäjillä ei ole ollut yhteistä toimintatapaa, jokainen oli kehittänyt oman tapansa toimia ja työkalunsa. Nykyään perehdyttäjän on parempi toimia, kun kaikilla on yhteinen tapa ja ajatus toimia. Totta kai se vaihtelee vähän linjoittain, miten se käytäntö sitten menee. Ihan aina ei voi mennä yhteisen ohjeistuksen mukaan. Kyllä uskaltaisinkin väittää, jokaisella linjalla on tämä päivänä saman tyylinen perehdytys nykyään. Se on tosi hyvä juttu! Ja kaikki työohjeet ovat hyvällä mallilla ja samankaltaiset joka paikassa. No se vähän vaihtelee taas, että kuinka paljon sitä aikaa on siihen perehdyttämiseen. Silloin ennen vanhaan oikeasti piti kyllästymiseen asti istua siinä vieressä ja katsoa, kun uusi työntekijä tekee laitetta. Silloin perehdyttäjän tehtävä oli välillä tylsää. Välillä sitten tuntui, ettei millään ehdi katsomaan uuden työntekijän perään. Se kyllä vaihtelee tosi paljon, että onko aikaa ollut käytettävissä riittävästi perehdytykseen. Nykyään se on tasaantunut ja pääsääntöisesti perehdyttämiseen on ollut käytettävissä riittävästi aikaa. Oma tiiminvetäjä kyselee aina välillä, että kuinka paljon perehdyttäjän aikaa vielä tarvitaan uuden työntekijän perehdyttämiseen.” (perehdyttäjä 2)

Uusilta työntekijöitä kerätyt palautteet vaiheittaisen työn oppimisen toimivuudesta olivat hyvin positiivisia. Monet heistä kokivat, että vaiheittainen eteneminen auttoi palastelemaan opittavat asiat sopivan pieniin kokonaisuuksiin. Työn oppimiseen nähtiin vaikuttavan erityisesti se, että perehdyttäjä näytti ensin kokoonpanovaiheen, jonka jälkeen vasta uusi työntekijä alkoi opetella kokoonpanovaihetta. Osa työntekijöistä seurasi kokoonpanon etenemistä vaihe vaiheelta työohjeista ja osa puolestaan luotti muistiinsa. Perehdyttäjien työskentely samalla kokoonpanolinjalla antoi uusille työntekijöille mahdollisuuden kysyä apua aina tarvittaessa.

”Perehdyttäjä näytti ensin, kuinka tehdään ja selitti samalla. Sen jälkeen sain ruveta tekemään ykköspistettä. Sitä minä tein puoliviikkoa ehkä ja sitten siirryttiin niin, että minä tein pari kakkosta ja samalla ykkösiä. Tein sekä ykköstä että kakkosta, siis molempia vuorotellen ja kerraten. Mitä enemmän olin kakkosta tehnyt, niin siirryin sitten kolmoselle ja tein kaikkia kolmea pistettä vuorotellen. Sillä tavalla, että aina kun oli oppinut yhden, niin sai hetken olla siinä ja sitten seuraava vasta, ettei kaikkia kerralla. Se oli minulle tosi hyvä, ettei tullut kaikki kerralla vaan sai kerralla paneutua yhteen ja sitten kakkonen ja viimeisenä kolmonen. Se oli tosi hyvä.” (uusi työntekijä 16)

”Perehdyttäjä ei sanonut mitään etukäteissuunnitelmaa kokoonpanovaiheesta toiseen siirtymisen osalta vaan sitten, kun minä osasin ja tuli

vähän nopeutta ja tälleen näin, niin sitten siirryttiin seuraavaan vaiheeseen. Perehdyttäjät aina kysyi, että olenko valmis siirtymään esimerkiksi ykkösvaiheesta kakkosvaiheeseen? No, kyllä minulle käy. Ja sitten tehtiin sitä kakkosvaihetta joku aika ja sitten menin takaisin ykkösvaiheeseen ja tulin taas kakkosvaiheeseen. Tein niin kuin vaihdellen niitä. Sitten kun molemmat onnistuivat, niin siirryttiin kolmosvaiheeseen ja testivaiheeseen. Ei ollut mitään tiettyä aikaa tai tiettyä päivää tai tiettyä kappalemäärää, mentiin sen mukaan kuin osasin.” (uusi työntekijä 14)

5.2.3 Toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen

Perehdyttämisen kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa TechCo:ssa otettiin käyttöön yhteinen työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työn oppiminen. Lähtötilanteessa (vuonna 2018) uudet työntekijät aloittivat useina eri ajankohtina eikä uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ollut olemassa yhteistä ohjeistusta. Tervetuloa taloon -koulutuksia järjestettiin muutamia kertoja vuodessa, joten osa uusista työntekijöistä saattoi joutua odottamaan koulutusta monta kuukautta. Työnopastus toteutettiin kokoonpanolinjan tilanteen mukaan eli käytännössä uuden työntekijän kokoonpanotehtävien oppiminen oli hyvin sattumanvaraista (esimerkiksi pari tuntia yhdessä kokoonpanovaiheessa ja sitten siirtyminen toiseen kokoonpanovaiheeseen).

Toiminnan tulosten arvioinnissa tarkastelen työsuhteen aloittamismallin ja vaiheittaisen työn oppimisen vaikutuksia uusien työntekijöiden tehokkuuden ja tyytyväisyyden kehittymiseen. Kehittymisen vaikutuksia tarkastelen koko toimintatutkimuksen ajalta eli vaiheet 1,2 ja 3 (vuodet 2019–2021). Ensimmäisessä vaiheessa määritetään tehtyjen kehittämistoimenpiteiden lähtötaso, ja vaiheissa 2 ja 3 nähdään toimenpiteiden vakiintumisen vaikutukset.

Toiminnan tulosten tarkastelun aloitan kehittämisen olettamuksien (1 ja 2) arvioinneilla. Tämän jälkeen esitän yhteenvedon havainnoista ja opeista, joita työsuhteen aloitusmallin ja vaiheittaisen työn oppimisen osalta tein. Perehdyttämisprosessin jatkokehittämisessä (vaiheessa 2) käynnistettiin ensimmäisessä vaiheessa havaitut kehittämistarpeet. Nämä esittelen luvun lopussa.

Kehittämistoimenpiteiden olettamuksien arvioinnit

Työsuhteen aloitusmallin kehittämisen olettamus (1) oli: *Yhteinen perehdytysmalli lisää tunnetta, että ”Töihin on mielestäni mukava tulla”.* Positiivisella tun-

teella on positiivinen vaikutus tehokkuuteen. Valitsin tämän väittämän kehittämisen olettamukseksi sen takia, että aiempien tutkimusten perusteella työntekijät muodostivat mielikuvan yrityksestä ensimmäisten päivien aikana, joten yritysten kannalta oli tärkeää varmistaa, että uudet työntekijät kokivat olonsa tervetulleiksi (Wallace 2009; Vanderslice & Lu 2018). Kehittämisen olettamuksien paikkansa-pitävyyden arvioimisessa käytin aineistona uusien työntekijöiden perehdyttämisen arviointeja ja vuosien 2019–2021 tehokkuustilastoja.

Vaiheessa 1 uusien työntekijöiden palautteiden keskiarvo väittämälle ”Töihin on mielestäni mukava tulla” oli 3,29 asteikolla 1–4. Uusien työntekijöiden antamien palautteiden keskiarvo oli selkeästi positiivisen puolella, mutta parantamisen varaa oli olemassa. Työsuhteen aloitusmallin käyttöönottoon liittyi ensimmäisenä vuonna jonkin verran alkukankeutta eli aina ei ollut selvää, kuka tekee ja mitä. Vaiheissa 2 ja 3 työsuhteen aloitusmalli vakiinnutti paikkansa uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessissa. Uusi työsuhteen aloitusmalli saatiin perehdyttäjien kanssa toimimaan sujuvasti vaiheesta 2 lähtien. Palautteiden perusteella tämä välittyi myös uusille työntekijöille, sillä uusien työntekijöiden kokemus ”Töihin on mielestäni mukava tulla” kehittyi merkittävästi vaiheissa 2 ja 3 (esim. vuonna 2021 → 3,77/4,00).

Omien havaintojeni mukaan merkittävin muutos ensimmäisestä vaiheesta siirryttäessä kolmanteen vaiheeseen oli tapahtunut perehdyttäjien asenteessa ja siinä, millaiseksi he näkivät oman roolinsa uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Perehdyttäjien haastatteluista selvisi, että aiemmin useimmat perehdyttäjistä olivat kokeneet roolinsa rajoittuvan työnopastamiseen ja muutoksena aiempaan yhä useampi perehdyttäjä koki nykyään, että heidän oli mahdollista omalla toiminnallaan vaikuttaa myös siihen, että uudet työntekijät viihtyvät ja tulivat mielellään töihin.

”Yritän saada firman tuntumaan hyvältä paikalta, että tänne on kiva tulla ja kiva lähteä ja tulla vielä takaisin.” (perehdyttäjä 2)

”Perehdyttäjän vastuulla on, että uusi työntekijä tuntee olonsa mukavaksi.” (perehdyttäjä 7)

Kun haastattelin uusia työntekijöitä perehdyttäjien toiminnasta, uudet työntekijät sanoivat, että perehdyttäjät olivat olleet hyvin auttavaisia ja jaksoivat selittää asioita yhä uudelleen, jotta uudet työntekijät oppivat tekemään kokoonpanotehtävät oikeaoppisesti. Työskenteleminen ensimmäisten työviikkojen aikana samalla kokoonpanolinjalla perehdyttäjän kanssa oli vaikuttanut muun muassa siihen, että uusista työntekijöistä ja perehdyttäjistä oli tullut kavereita.

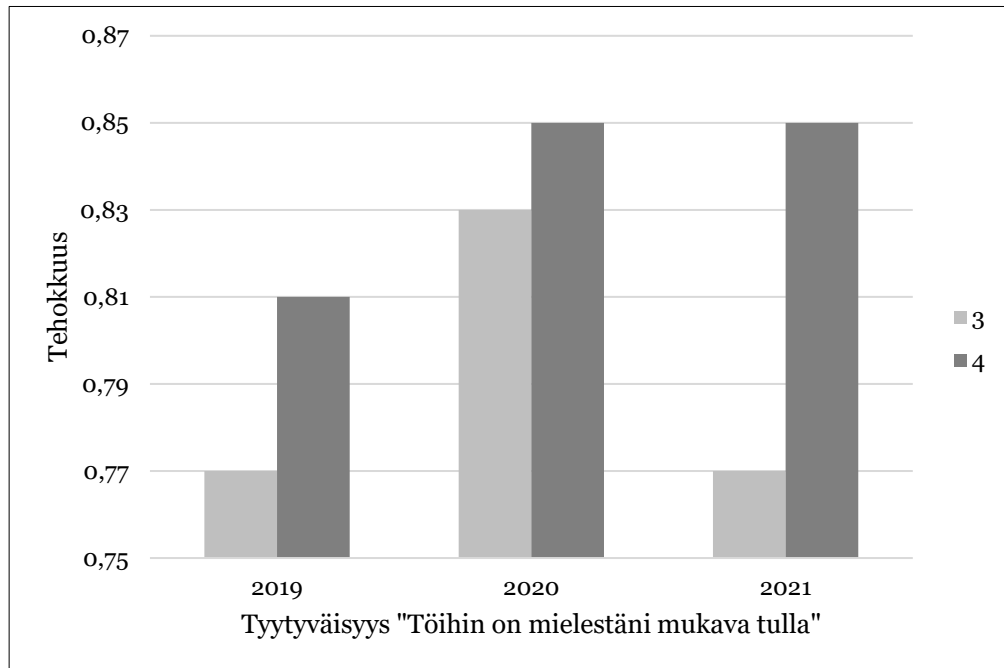
”Meillä on sujunut perehdyttäjän kanssa oikein hyvin, voiko sanoa, että täydellisesti. Perehdyttäjä on ollut oikein mahtava kaveri ja hänen kanssaan on ensimmäisestä hetkestä lähtien helppo olla. Perehdyttäjä on oikein ystävällinen ja mukava ihminen. Vaikka hänellä on perehdyttäjän rooli, niin kyllä hän tuntuu minulle jo hyvänä tuttavana. Tosi nopeasti. Meillä ei ole mitenkään kylmät välit vaan pystyy juttelemaan kaikista asioista: omista ja työhön liittyvistä asioista. Meillä on lähtenyt oikein hyvin käyntiin.” (uusi työntekijä 8)

”Hän osaa vastata kaikkiin kysymyksiin ja hän tuntee hyvin laitteen. Hän tietää, miksi tietty kappale tulee mihin ja mikä sen tehtävä on. Hän ei sano, että se nyt vaan tulee siihen vaan osaa perustella. Sitten kun minä kysyn, niin hän kertoo varmaan kymmenen minuuttia siitä, hyvin perusteellisesti. Hän tuo esiin tärkeimpiä pääkohtia, jotka auttavat sitten muistamaan.” (uusi työntekijä 14)

”Minun mielestäni yhteistyön perehdyttäjän kanssa on sujunut tosi hyvin. Hän on aina auttamassa, kun tarvitsee. Hän ei ole kuitenkaan silleen liikaa katsomassa. Ei ole tullut sellaista painetta, että hän olisi koko ajan tarkkailemassa. Sitten aina olen mennyt kysymään, kun olen tarvinnut apua. Kerran katsottiin jokainen vaihe: hän näytti minulle ja sitten minä tein ja hän katsoi vierestä. Sen jälkeen hän on jättänyt minut omaan rauhaan ja sitten, kun on tullut ongelmia, niin on voinut käydä kysymässä. Välillä hän tulee kysymään, että miten on mennyt? Olen tykännyt siitä, ettei ole sellaista hirveän tarkkaa valvontaa koko ajan.” (uusi työntekijä 11)

Uusien työntekijöiden onnistuneella työn aloituksella vaikuttaisi olevan yhteys tehokkaampaan työssä suoriutumiseen. Kuvio 16 havainnollistaa väittämän ”Töihin on mielestäni mukava tulla” ja työskentelyn tehokkuuden välistä yhteyttä uusien työntekijöiden osalta. Vuosina 2019–2021 kaikki uudet työntekijät (n=144) olivat antaneet väittämälle arvion 3 tai 4 (asteikolla 1–4) perehdyttämisen arvioinnissa. Työntekijät, jotka olivat vastanneet ”samaa mieltä” eli antaneet arvioksi 4, olivat suoriutuneet työssään tehokkaammin kuin ne työntekijät, jotka olivat antaneet

arvioksi 3 eli ”osittain samaa mieltä”. Työntekijöiden tyytyväisyyden tasojen (3 ja 4) ja tehokkuuden välistä eroa tutkin Studentin t-testin avulla. Testi osoitti, että ero oli tilastollisesti merkittävä ($t=-2,74, p=0,006$).



Kuvio 16. Väittämän ”Töihin on mielestäni mukava tulla” yhteys tehokkuuteen

Erityisesti vuonna 2021 uusien työntekijöiden positiivisella kokemuksella väittämästä ”Töihin on mielestäni mukava tulla” oli havaittavissa merkitsevä yhteys tehokkuuden keskiarvoihin. Sekä perehdyttämisen arviointien että haastattelujen perusteella työntekijät olivat olleet tyytyväisiä kohdeorganisaation tapaan ottaa vastaan ja perehdyttää heidät. Uudet työntekijät olivat kokeneet, että selkeä yhteinen toimintamalli oli edistänyt heidän sujuvaa työn aloittamistaan.

Vaiheittaisen työn oppimisen kehittämisen oletamus (2): *Vaiheittainen työn oppiminen lisää tunnetta, että ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet”.* Riittäväksi koetulla perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus tehokkuuteen. Tämän kehittämisen oletamuksen takana oli ajatus, että vaiheittaisen työn oppimisen avulla pystytään varmistamaan, että uudet työntekijät oppivat kokoonpanotehtävät ja kokevat tavoitteiden olevan saavutettavissa. (Vartiainen et al. 1989, Graupp & Wrona 2011.)

Vaiheittainen työn oppimismalli, jonka esittelin luvussa 5.2.2, lisäsi työn opastuksen intensiivisyyttä, koska uudet työntekijät työskentelivät perehdyttämisen ajan samalla kokoonpanolinjalla perehdyttäjän kanssa. Uudet työntekijät kertoivat vaiheittaisen työn oppimisen edistäneen yksilöllistä oppimista, sillä uuden työvaiheen opetteluun siirryttiin vasta siinä vaiheessa, kun työntekijällä oli riittävä osaaminen.

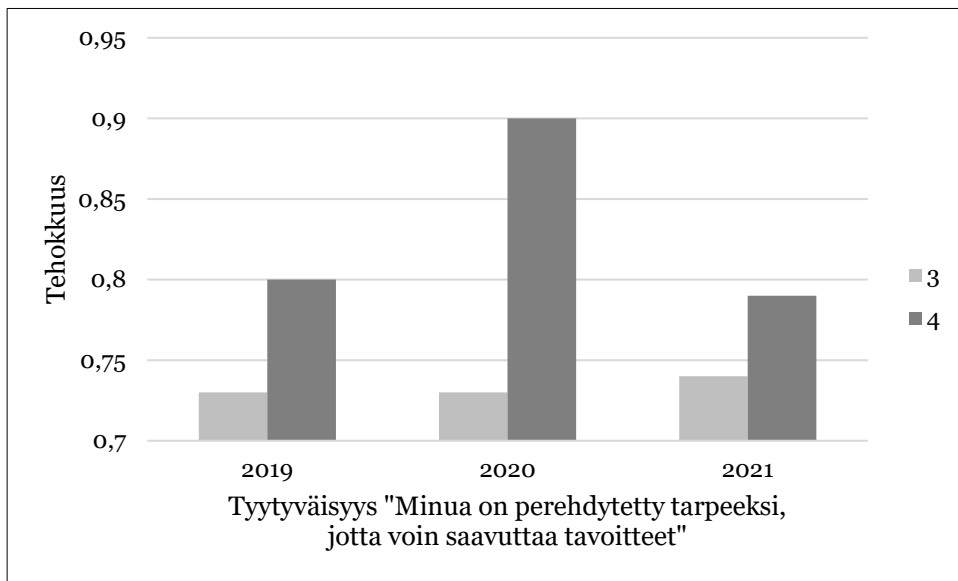
”Perehdyttäjä näytti ensimmäisenä minulle linjaston. Sen jälkeen sain ruveta tekemään ykköspistettä. Sitä minä tein puoliviikkoa ehkä ja sitten siirryttiin niin, että minä tein pari kakkosta ja samalla ykkösiä. Tein sekä ykköstä että kakkosta, siis molempia vuorotellen ja kerraten. Mitä enemmän olin kakkosta tehnyt, niin siirryin sitten kolmoselle ja tein kaikkia kolmea pistettä vuorotellen. Sillä tavalla, että aina kun oli oppinut yhden, niin sai hetken olla siinä ja sitten seuraava vasta, ettei kaikkia kerralla.”
(uusi työntekijä 16)

Perehdyttäjät kokivat kuitenkin, että ohjeistuksessa kerrottua ”riittävää osaamista” on hankala tunnistaa, joten heidän palautteensa perusteella työnopastamisen tueksi päätettiin määrittää oppimistavoitteet. Oppimistavoitteita käsitellään tarkemmin vaiheessa 2 (ks. 5.3.1).

Perehdyttämisen arvioinnissa uusien työntekijöiden palautteiden keskiarvo väittämälle ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet” oli 3,61/4,00 (vaihe 1). Vaiheittaisen työn oppimisen mallia kehitettiin edelleen vaiheessa 2, jolloin oppimisen tueksi määritettiin oppimistavoitteet. Vaiheissa 2 ja 3 uudet työntekijät arvioivat väittämän ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet” tasolle 3,7–3,8/4,00. Yhteisen työsuhteen aloitusmallin tavoin vaiheittainen työn oppiminen vakiinnutti paikkansa TechCo:n perehdyttämisprosessissa.

Kuvio 17 havainnollistaa väittämän ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet” ja työskentelyn tehokkuuden välistä yhteyttä uusien työntekijöiden osalta. Vaiheissa 1-3 kaikki uudet työntekijät (n=144) olivat perehdyttämisen arvioinnissa antaneet väittämälle arvion 3 tai 4 (asteikolla 1–4). Työntekijät, jotka olivat vastanneet ”samaa mieltä” eli antaneet arvion 4, olivat suoriutuneet työssään tehokkaammin kuin ne työntekijät, jotka olivat antaneet arvion 3 (”osittain samaa mieltä”). Työntekijöiden tyytyväisyyden tasojen (arviot 3 ja 4) ja tehok-

kuuden välistä eroa tutkin Studentin t-testin avulla. Testi osoitti, että ero on tilastollisesti erittäin merkittävä ($t=-4,59$, $p=0,000$).



Kuvio 17. Väittämän ”Minua on perehdytetty tarpeeksi” yhteys tehokkuuteen

Ensimmäisen vaiheen kehittämistoimenpiteiden avulla saavutettiin hyviä tuloksia. Työsuhteen aloitusmallin ansiosta uudet työntekijät kokivat olonsa tervetulleiksi ja saivat yrityksestä positiivisen vaikutelman. Lisäksi perehdyttäjät, jotka olivat ottamassa vastaan uusien työntekijöiden aloitusryhmiä, onnistuivat tehtävänsään hyvin ja kokivat myös, että heidän työnsä tuli paremmin nähdyksi. Tervetuloa taloon -koulutusten järjestäminen ja aikatauluttaminen uusien työntekijöiden ensimmäiselle työviikolle oli kaikkien perehdyttäjien mielestä parannus aiempaan toimintatapaan, sillä enää ei tarvinnut muistaa, kuka on käynyt koulutuksen ja kuka ei. Uusilta työntekijöiltä ja perehdyttäjiltä saadun palautteen perusteella he olivat myös tyytyväisiä vaiheittaisen työn oppimisen malliin. Uudet työntekijät kokivat, että heitä oli perehdytetty riittävästi ja perehdyttämistä pidettiin hyvin suunniteltuna ja toteutettuna. Perehdyttäjien tyytyväisyyteen vaikutti, että heidän työtehtäviensä sisältö oli aiempaa selkeämmin määritelty.

Perehdyttäjät kaipasivat kuitenkin työnopastuksen ohjeistukseen täsmennystä siitä, milloin uusien työntekijöiden kanssa voi tai kannattaa siirtyä seuraavaan työvaiheeseen. Tämä oli ensimmäinen olennainen perehdyttäjien tekemä kehittämi-

sehdotus, joka osaltaan osoitti, että perehdyttäjät oli saatu aidosti mukaan perehdyttämisen kehittämisprosessiin.

Uudet työntekijät kokivat, että perehdyttäjien työskentely samalla kokoonpanolinjalla oli toimiva, sillä apua ja neuvoja oli saatavissa hyvin nopeasti. Toisaalta työskentely ensimmäisten viikkojen aikana perehdyttäjän kanssa johti osalla uusista työntekijöistä siihen, että he eivät olleet niin paljoa tekemisissä muiden työkavereiden kanssa, mutta toisaalta perehdyttäjistä ja uudesta työntekijästä ehti usein tulla hyvät kaverit.

Merkittävimmät havainnot ja opit vaiheesta 1:

- Perehdyttäjät olivat valmiita käyttämään uusia toimintamalleja ja antoivat kehitysideoita oman työnsä kehittämiseksi.
- Järjestelmälliset toimintatavat lisäsivät uusien työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähensivät aloitukseen liittyvää jännitystä.
- Uusien työntekijöiden koetulla tyytyväisyydellä oli yhteys tehokkuuteen.

Perehdyttämisen kehittämisen ensimmäinen vaihe opetti, että kehittämisellä voitiin saavuttaa positiivisuuden kierre: kun perehdyttäjät ovat tyytyväisiä, positiivisuus välittyy uusiin työntekijöihin ja heidän positiiviset kokemuksensa johtavat tehokkuuden kehittymiseen. Perehdyttämisen kehittämisen suunnitteluryhmään kuuluivat tuotantojohtaja, pääluottamusmies, kaksi kokenutta perehdyttäjää ja HR Generalist. Tämä kokoonpano osoittautui toimivaksi, koska sillä oli riittävää osaamista ja päätösvaltaa asioiden eteenpäin viemiseksi. Ryhmän kokoonpano päätettiin pitää samana. Jatkokehittämisen näkökulmasta nähtiin tärkeäksi tehdä lisää toimenpiteitä, joiden kehittämisessä perehdyttäjät ovat itse aktiivisesti mukana. Vaiheessa 1 saatujen havaintojen rohkaisemina seuraavan kehitysvaiheen teemaksi valittiin työn oppimisen nopeuttaminen.

5.3 VAIHE 2 – Kohti lyhempää oppimisaikaa

Toimintatutkimuksen toisessa vaiheessa päätettiin nopeuttaa uusien työntekijöiden työssäoppimista. Kehittämistarpeiden määrittelemisessä viitekehyksenä käy-

timme Ketolan (2010) perehdyttämismallia, jonka avulla työryhmässä pyrittiin tunnistamaan TechCo:n nykyisen perehdyttämisen oppimista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Toimintatutkimuksen vaihe 2 alkoi uuden perehdyttämismallin suunnittelulla ja päättyi toiminnan tulosten arviointiin ja jatkokehittämisen tarpeen arviointiin (kuvio 18).



Kuvio 18. Toimintatutkimuksen vaiheet, VAIHE 2

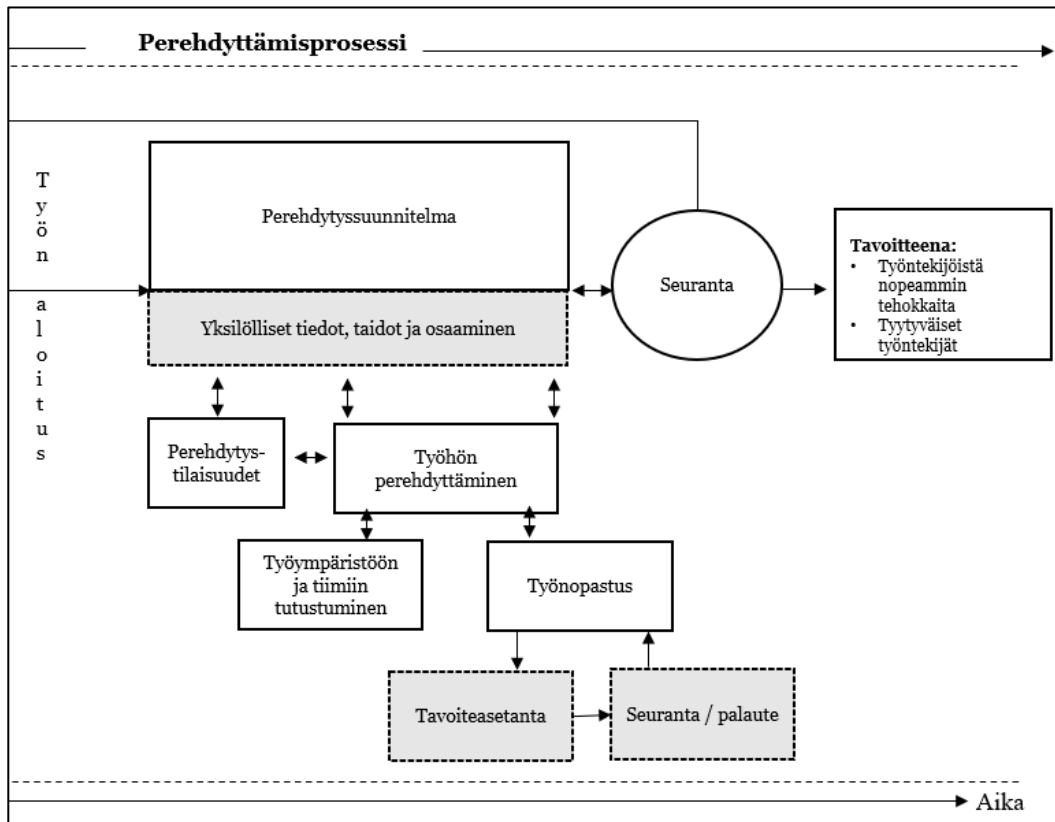
5.3.1 Uuden perehdyttämismallin suunnittelu

Perehdyttämisen kehittämisen toinen vaihe käynnistettiin perehdyttämisen suunnitteluryhmän palaverilla vuoden 2019 loppupuolella (liite 2). Suunnittelupalaverin tavoitteena oli miettiä, miten perehdyttämistä tulisi kehittää, jotta sillä voitaisiin nopeuttaa määräaikaisten työntekijöiden työnoppimista. TechCo:n uusien työntekijöiden oppimisajoissa oli havaittu merkittävää vaihtelua kokoonpanolinjojen ja yksittäisten työntekijöiden välillä (ks. 5.1). Yksittäisten työntekijöiden nopea oppiminen osoitti, että kokoonpanotehtävät on mahdollista oppia suhteellisen lyhyessä ajassa.

Suunnittelupalaverin aluksi tuotantojohtaja, pääluottamusmies ja HR Generalist tarkastelivat vuoden 2019 perehdyttämisen arviointiyhteenvedoa, tyytyväisyyskyselytuloksia ja uusien työntekijöiden tehokkuustilastoja. Suunnittelupalaverin keskustelun pohjana toimi Ketolan (2010) väitöskirjassa ”*Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi*” esitetty perehdyttämisen prosessikuvaus (kuvio 19). Perehdyttämisen kuvaus löytyy kokonaisuudessaan rajaamattomana liitteestä 11.

Nykyisen perehdyttämisen vahvuuksiksi tunnistettiin palaverissa seuraavat tekijät: ennakkomateriaali, aloitusryhmät, viikko-ohjelma, perehdyttämisen suunnitelmat ja vaiheittain etenevä työn oppiminen. Alustaviksi perehdyttämisen kehittämistarpeiksi nimesimme seuraavat: 1) tavoitteiden asettaminen, 2) palautteen antaminen ja suoriutumisen seuranta ja 3) yksilöllisten tietojen, taitojen ja

osaamisen huomioiminen. Alustavat kehittämistarpeet on merkitty harmaalla kuvioon 19.



Kuvio 19. Perehdyttämisen prosessi (mukaillen Ketola 2010: 138)

Perehdyttämisen suunnitteluryhmän mielestä oli tarpeellista analysoida vuoden 2019 oppimisaikoja ja pyrkiä löytämään tekijöitä, jotka vaikuttivat oppimisaikojen vaihteluihin. Seuraava suunnittelupalaveri sovittiin järjestettäväksi vuoden 2019 lopussa. Työryhmässä päätettiin, että seuraavaan palaveriin kutsutaan perehdyttäjiä, jotta saadaan kuultua heidän kehitysideansa jo suunnitteluvaiheessa.

Kokoonpanolinjojen oppimisaika-analyysi

Tarkastelin oppimisaikoja sekä kokoonpanotehtävien ja -linjojen eroavaisuuksien että työntekijöiden aiemman kokoonpanokokemuksen näkökulmista. Kokoonpanolinjojen analyysia varten keräsin tiedot kokoonpanovaiheiden lukumääristä ja

kellotetuista standardiajoista (liite 12). Analyysistä selvisi, että kellotettujen standardiaikojen (valmistusaika) ja kokoonpanovaiheiden lukumäärän välillä oli merkittävää vaihtelua. Esimerkiksi ensimmäisen kokoonpanovaiheen lyhin standardiaika on linjalla 3 (4:45) ja vastaavasti pisin linjalla 10 (1:15:00). Kun vertailin näitä standardiaikoja toisiinsa, huomasin, että linjan 10 ensimmäinen kokoonpanovaihe on yli 15 kertaa pidempi kuin linjan 3 vastaava vaihe. Teoriassa aamuvuoron aikana, jonka pituus on 400 minuuttia, työntekijä ehtii linjalla 3 tehdä ensimmäistä kokoonpanovaihetta 84 kertaa (24000 sekuntia/285 sekunnilla) ja vastaavasti linjalla 10 viisi kertaa (24000 sekuntia/4500 sekunnilla). Käytännössä kokoonpanovaiheiden suorittaminen ei ole näin suoraviivaista, sillä työhön kuuluu muun muassa siirtymisiä paikasta toiseen ja työskentelyä eri kokoonpanovaiheissa.

Ebbinghaus (1850–1909) on ihmisen muistia ja sen ominaisuuksia koskevissa tutkimuksissaan päätenyt tulokseen: ”mitä useammin jokin tehtävä suoritetaan, sitä vähemmän aikaa tehtävän suorittamiseen kuuluu”. Tätä päätelmää pidetään oppimiskäyrän yhtenä tärkeimpänä perustana. Oppimiskäyrän avulla pyritään havainnollistamaan muistin vaikutusta oppimiseen. Wrightin (1936) oppimiskäyrän perusajatuksena on, että työn oppiminen tehostuu suoritettavien toistojen avulla. Kun työtä tehdään toistuvasti, tekijän oppiminen aluksi nopeutuu ja virheiden määrä vähenee jyrkästi. Toistojen avulla harjoittelukertojen lisääntyessä oppiminen hidastuu. (Wright 1936; Argote & Epple 1990.) Alussa uudet työtehtävät ovat vieraita, joten niiden omaksuminen vie aikaa. Kun työnsuorittamisen toistoja on saatu riittävän paljon, työmenetelmät ja niiden soveltaminen alkavat kuitenkin kehittyä. Tämän ansiosta työn tuottaminen tehostuu ja nopeutuu. (Uusi-Rautava, Haverila & Kouri 2003: 347.)

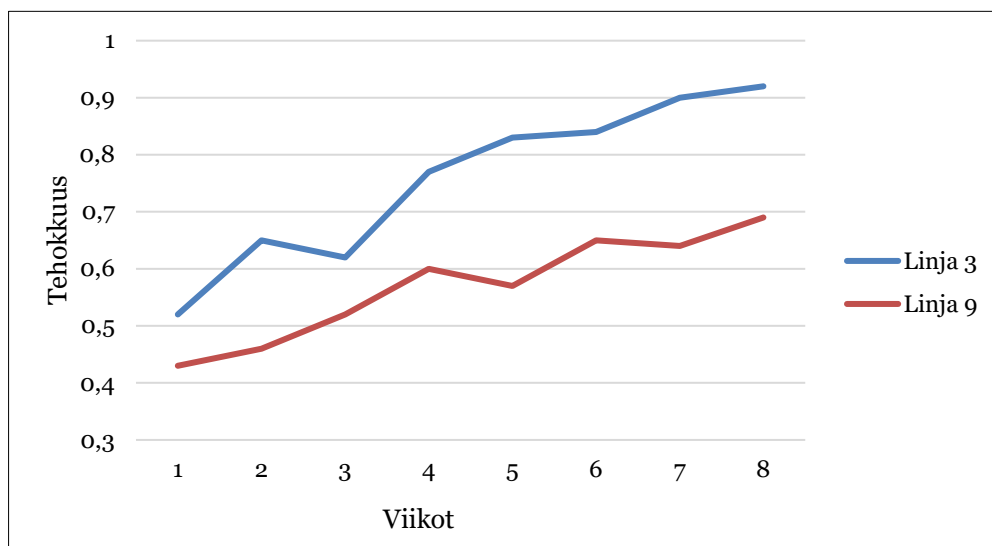
Hirsch (1956) on tutkinut oppimiskäyrän käyttäytymistä tuotannon työntekijöiden opettelussa, ja hänestä niissä työtehtävissä, joissa suoran työvoiman osuus on korkea (esimerkiksi kokoonpanotehtävät), voidaan oppimista lisätä enemmän kuin niissä työtehtävissä, joissa koneilla on merkittävämpi rooli. Työvoimavaltaisissa tehtävissä nähtiin korkeampi oppimismahdollisuus, sillä ihmisten uskottiin olevan koneita suurempi virheiden lähde ja sen vuoksi oppimisessa nähtiin enemmän parannusmahdollisuuksia. Brunerin (2001) mukaan toistaminen on kaiken oppimisen tärkein pääperiaate, sillä toistaminen tukee johdonmukaisuutta ja selkeyttä ajatuksia.

Oppimiskäyräteorian toteutuessa uudet työntekijät, jotka tekevät työssään enemmän toistoja, oppivat työtehtävänsä nopeammin kuin ne, joiden työ sisältää vähemmän toistoja. Jotta toistojen vaikutus oppimisnopeuteen voitaisiin todentaa, vertailuun valittiin kaksi kokoonpanolinjaa, joista toisessa on lyhyt ja toisessa pitkä valmistusaika (taulukko 15). Analyysissä käytettiin uusien työntekijöiden oppimisaikoja vuodelta 2019.

Taulukko 15. Kokoonpanolinjojen valmistusaikavertailu

Kokoonpanolinjat	linja 3, pieni laite	linja 9, iso laite
Kokoonpanovaiheet	3	4
Valmistuksen standardiaika	13:42 min	133:25 min

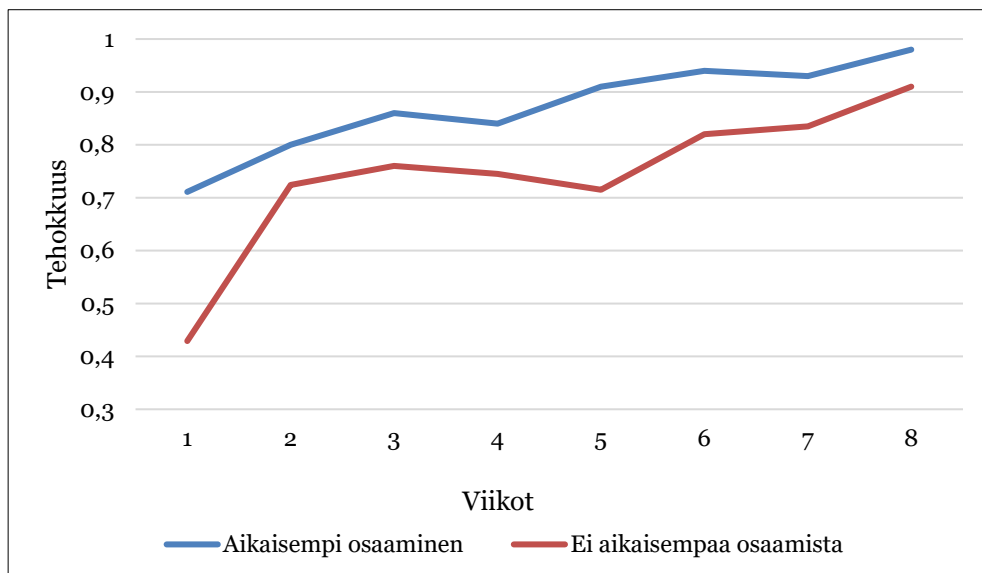
Kun vertailin vuonna 2019 aloittaneiden uusien työntekijöiden tehokkuuden kehittymistä ensimmäisten kahdeksan viikon aikana (kuviossa 20), huomasin, että työntekijät pääsevät linjalla 3 korkeampiin tehokkuustasoihin (sininen viiva) kuin linjalla 9 (punainen viiva). Tehokkuudet on laskettu vertailukelpoisiksi jakamalla uusien työntekijöiden tehokkuudet linjan tehokkuustavoitteella. Linjalla 3 uudet työntekijät yleensä opettelivat ensimmäistä kokoonpanovaihetta kaksi viikkoa, jonka jälkeen he siirtyivät toiseen vaiheeseen ja viikolla 3 kolmanteen vaiheeseen.



Kuvio 20. Kahden kokoonpanolinjan tehokkuuden kehittymisen vertailu

Linjalla 9 ensimmäisen kokoonpanovaiheen opettelu kesti yleensä kolmesta neljään viikkoa, minkä jälkeen uusi työntekijä siirtyi seuraavaan kokoonpanovaiheeseen. Ison laitteen opettelu kesti uusilta työntekijöiltä keskimäärin 6–10 viikkoa. Oppimismennopeuksien eli tehokkuuden kehittymisen analysointi osoitti, että enemmän toistoja sisältävissä kokoonpanotehtävissä (linja 3), tehokkuuden keskiarvo oli ensimmäisten kahdeksan viikon aikana korkeampi kuin vähemmän toistoja sisältävissä kokoonpanotehtävissä (linja 9). Wrightin (1936) oppimiskäyrän perusajatus, että työn oppiminen tehostuu suoritettavien toistojen avulla, toteutui kokoonpanotehtävien oppimisessa.

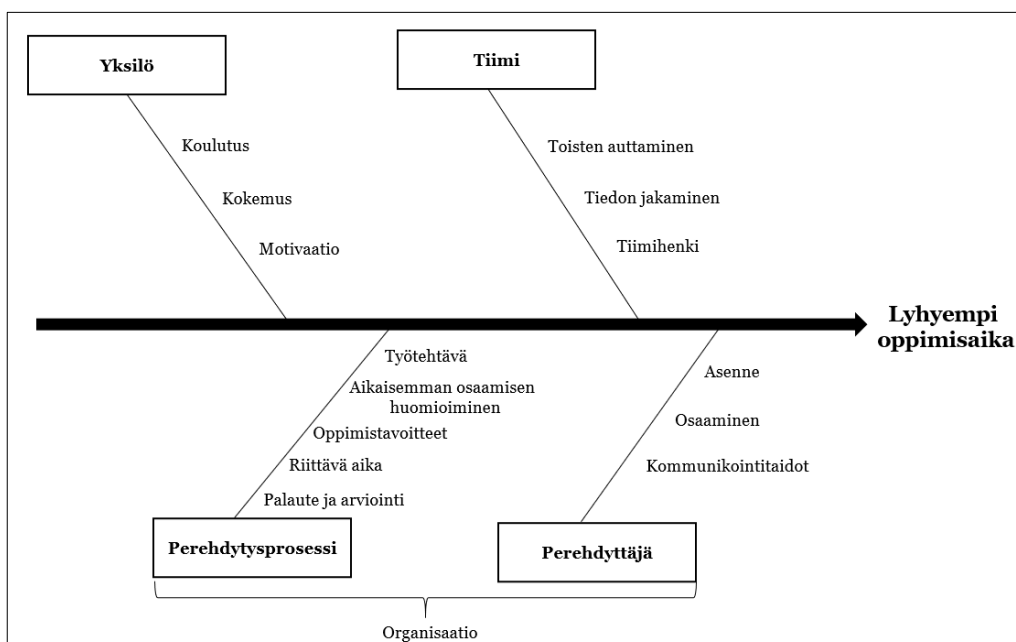
Sen jälkeen tarkastelin vuoden 2019 tehokkuustietojen pohjalta, millainen merkitys aiemmalla kokoonpanokokemuksella on uusien työntekijöiden oppimismennopeudelle isojen laitteiden (linjat 8–12) oppimisessa (kuvio 21). Ylempi (sininen) viiva osoittaa niiden työntekijöiden tehokkuuden keskiarvon kehittymisen, joilla on aiempaa kokemusta. Ensimmäisellä viikolla tehokkuuden keskiarvo oli 71 prosenttia. Alempi (punainen) viiva osoittaa niiden työntekijöiden tehokkuuden kehittymisen, joilla ei ollut kokemusta. Tämän ryhmän tehokkuuden keskiarvo oli ensimmäisellä viikolla 42,9 prosenttia ja se kasvoi merkittävästi viikolla kaksi, jolloin tehokkuus nousi 72,4 prosenttiin. Tehokkuuden kehittymistä selittävät työkalujen käytön oppiminen ja ensimmäisen kokoonpanovaiheen toistuva harjoittelemine.



Kuvio 21. Aiemman kokoonpanokokemuksen vaikutus tehokkuuden kehittymiseen (linjat 8–12)

Seuraava suunnittelupalaveri järjestettiin vuoden 2019 joulukuun lopussa (liite 2). Palaveri aloitettiin kokoonpanotehtävien oppimisaika-analyysin tulosten tarkastelulla. Näiden tietojen perusteella päätettiin tehdä ehdotus kokoonpanolinjojen jakamisesta helpompiin (sisääntulolinjoihin) ja vaikeampiin linjoihin. Lisäksi vaikeampien kokoonpanolinjoihin päätettiin ensisijaisesti suositella valittavaksi uusia työntekijöitä, joilla on aiempaa kokoonpanokokemusta. Ehdotuksista, jotka koskivat linjajakoja ja aiemman osaamisen huomioimista, päätettiin ensin keskustella esihenkilöiden kanssa, ja sitten esihenkilöt tekevät lopulliset päätökset tiiminveittäjien ja perehdyttäjien kanssa.

Tämän jälkeen suunnittelupalaverissa mietittiin, mitkä perehdyttämiseen sisältyvät tekijät edistävät ja estävät uusien työntekijöiden oppimisen nopeuttamista. Työryhmän tunnistamat tekijät merkittiin syy-seuraus-kaavioon. Ensimmäiseen versioon kirjattiin kaikki mahdolliset tekijät, jotka työryhmän keskustelussa tulivat esiin. Tämän jälkeen yhdessä valittiin ne tekijät, joilla uskottiin olevan suurin vaikutus kokoonpanotehtävien oppimiseen. Oppimisaikaan vaikuttavat tekijät ryhmiteltiin kuvion 22 mukaisesti yksilötekijöihin (koulutus, kokemus ja motivaatio), tiimitekijöihin (työkavereiden tuki ja auttaminen sekä tiimihenki) ja organisaatiotekijöihin (työtehtävät, perehdyttämistapa ja perehdyttäjien toiminta).



Kuvio 22. Kokoonpanotehtävien oppimiseen vaikuttavat tekijät

Kokoonpanotehtävien oppimiseen vaikuttavien tekijöiden muistiinmerkitsemisen todettiin olevan hyvä muistutus siitä, että perehdyttämisen onnistumiseen tarvitaan yksilöä, perehdyttäjää, tiimiä ja organisaatiota. Työntekijän motivaation vaikutuksesta keskusteltiin pitkään. Perehdyttäjät sanoivat, että uudet työntekijät ovat yleensä hyvin motivoituneita oppimaan uusia asioita ja osalla on niin kiire päästä tekemään työtä, etteivät he aina malta kuunnella perehdyttäjän ohjeistusta.

Työryhmässä tunnistettiin myös niiden uusien työntekijöiden motivaatioon liittyvät haasteet, joilla oli aiempaa kokoonpanokokemusta. Motivaation uskottiin olevan hyvin yksilöllistä, eikä työryhmällä ollut selkeää käsitystä, mitkä tekijät vaikuttivat eniten uusien työntekijöiden motivaatioon. Työryhmässä uskottiin, että keräämällä tietoa uusien työntekijöiden motivaation tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ymmärrettäisiin jatkossa motivaation merkitys paremmin.

Suunnittelupalaverin lopuksi tehtiin yhteenveto perehdyttämisen nykytilasta, tahtotilasta ja toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi (taulukko 16). Uudelle perehdyttämismallille päätettiin antaa nimeksi ”oppimista edistävä perehdyttämismalli”. Nimi oli työryhmän mielestä kuvaava ja sana ”edistävä” välitti positiivista suhtautumista oppimiseen. Oppimista edistävä perehdyttämismalli on jatkokehittelyn tulos vaiheessa 1 tehdyille kehittämistoimenpiteille (työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työn oppiminen).

Taulukko 16. Oppimista edistävän perehdyttämisen nykytila, tahtotila ja toimenpiteet

Oppimista edistävät ja estävät tekijät	Nykytila	Tahtotila	Toimenpiteet
OPPIMISTA EDISTÄVÄ PEREHDYTTÄMISMALLI			
Työtehtävä / tietojen, taitojen ja osaamisen huomioiminen	Yksilön aiempi osaaminen / kokoonpanokokemus ei vaikuttanut tarjottavaan työtehtävään	Huomioidaan työntekijöiden tiedot, taidot ja osaaminen tarjottavien työtehtävien osalta	Sisääntulolinjat ja aiemman osaamisen huomioiminen (esim. työkalujen käyttö)
Oppimistavoitteet	Ei ole käytössä oppimistavoitteita	Oppimistavoitteet työnopastamiselle	Määritellään linjakohtaiset oppimistavoitteet
Riittävä aika	Ei ole tietoa	Varmistetaan, että jokainen saa riittävästi perehdyttämistä	
Oppimisen ja suoriutumisen arviointi ja palaute	Ei yhteistä toimintamallia	Järjestelmällinen palautteenanto ja	Otetaan käyttöön oppimispäiväkirja

Oppimista edistävät ja estävät tekijät	Nykytila	Tahtotila	Toimenpiteet
		arviointi osaksi oppimisprosessia	
Työntekijän motivaatio	Ei ole kerätty tietoa aiemmin	Halutaan lisätietoa motivaation vaikutuksesta kokoonpanotehtävien oppimiseen	

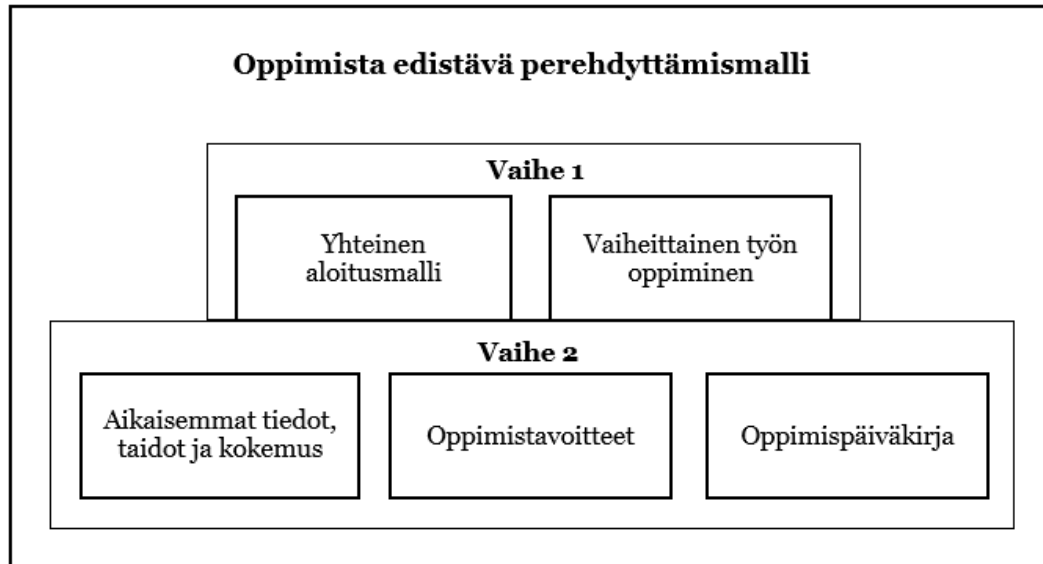
Suunnittelupalaverissa tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta kehittämistoimenpiteitä lähdettiin toteuttamaan ja ne otettiin käyttöön vuonna 2020. Vaiheessa 2 päätin olla määrittämättä kehittämistoimenpiteille tarkkoja olettamuksia, kuten tein vaiheessa 1. Uskoin, että valituilla kehittämistoimenpiteillä voitaisiin saavuttaa moninaisia vaikutuksia, enkä tästä syystä halunnut niitä rajata. Kehittämistoimenpiteiden määrittämisen jälkeen aloin jälleen etsiä tietoa aiemmista perehdyttämistä käsittelevistä tutkimuksista, joissa tarkasteltiin yksilöllistä oppimista ja tavoitteiden vaikutusta oppimiseen.

Oppimista edistävä perehdyttämismalli

Oppimista edistävä perehdyttämismalli on kehitetty toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tehtyjen perehdyttämisen kehitystoimenpiteiden (työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työn oppiminen) jatkoksi. Tähän malliin kuuluu viisi kehittämistoimenpidettä: vaiheen 1. työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työn oppiminen sekä vaiheen 2. aiemman osaamisen huomioiminen, oppimistavoitteet ja oppimispäiväkirja (kuvio 23, sivulla 109). Oppimista edistävässä perehdyttämismallissa uusien työntekijöiden ensimmäinen työviikko etenee **yhteisen aloitusmallin** mukaisesti (ks. 5.2.2).

Oppimista edistävän perehdyttämismallin tavoitteena on huomioida paremmin **yksilön tiedot, taidot ja osaaminen** henkilöstön valinta- eli rekrytointivaiheesta lähtien. Jatkossa uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokemusta, pyritään sijoittamaan ensisijaisesti sisääntulolinjoille ja uudet työntekijät, joilla on aiempaa kokemusta, voivat työskennellä sekä sisääntulolinjoilla että vaikeammilla kokoonpanolinjoilla. Lisäksi perehdyttäjiä ohjeistettiin keskustele-

maan ensimmäisenä työpäivänä uuden työntekijän aiemmasta osaamisesta (esimerkiksi työkalujen käytöstä ja työohjeiden lukemisesta), jotta osaaminen pystyttäisiin huomioimaan paremmin työnopastuksessa.



Kuvio 23. Oppimista edistävän perehdyttämismallin osa-alueet

Oppimista edistävissä perehdyttämismallissa noudatetaan vaiheessa 1 kehitettyä **vaiheittaisen työn oppimisen mallia** (ks. 5.2.2). Vuonna 2019 perehdyttäjiltä ja uusilta työntekijöiltä kerätty palaute osoitti, että vaiheittainen työnopastaminen soveltuu erinomaisesti kokoonpanotehtävien opettamiseen. Perehdyttäjien palautteen perusteella vaiheittaisen työnopastuksen etenemistä ei ollut kuitenkaan määritetty riittävän selkeästi. Perehdyttäjät kaipasivat täsmennystä siihen, milloin työntekijällä on ”riittävä osaaminen”. Perehdyttäjien toiveena oli, että määritetään selkeä numeerinen **oppimistavoite**, jonka jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan kokoonpanovaiheen opetteluun. TechCo:n tuotantojohtaja määrittä kaikkien kokoonpanotehtävien oppimistavoiteiksi 75 prosenttia linjan tehokkuustavoitteista. Esimerkiksi linjalla 4, jonka tehokkuustavoite oli 88,5 prosenttia, oppimistavoitteeksi tuli 66 prosenttia.

Oppimista edistävissä perehdyttämismallissa kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota **palautteen ja oppimisen edistymisen seuraamiseen**. TechCo:n

palautekulttuurin kehittäminen, palautteen antaminen ja suorituksen arviointi, ovat olleet useita vuosia passiivisessa tilassa. Esihenkilöille, tiiminvetäjille ja perehdyttäjille on järjestetty tarpeen mukaan palautekoulutuksia, mutta niiden avulla toiminnassa ei ole saavutettu merkittävää muutosta. Ensimmäinen merkittävä parannus palautteenantoon ja suorituksenarviointiin tehtiin vuonna 2019, kun yrityksessä otettiin käyttöön suoriutumisasiaportit. Suoriutumisasiaportti on kuukausittain kokoonpanijoille jaettava raportti, jossa on tietoa kokoonpanijan viikoittaisesta tehokkuudesta ja laadusta suhteessa linjan tavoitteisiin ja linjan keskiarvoon. Tiiminvetäjät käyvät suoriutumisasiaportin henkilökohtaisesti läpi jokaisen työntekijän kanssa kuukausittain ja tällä tavoin työntekijät saavat säännöllistä palautetta suoriutumisestaan. Vuonna 2020 suoriutumisasiaporttien käyttöä laajennettiin koskemaan myös uusia määräaikaista työntekijöitä.

Uusien työntekijöiden itsearviointin ja järjestelmällisen palautteenannon lisäämiseksi päätettiin ryhtyä käyttämään **oppimispäiväkirjaa**. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena oli tuoda näkyväksi oppimisen edistyminen ja kehittämistarpeet (ks. 4.5.1). Oppimispäiväkirjan avulla haluttiin myös kerätä tutkimuksellista aineistoa rekrytoinnin kehittämistyön reflektointiin. Ennen perehdyttämisen kehittämispöcessia TechCo:ssa kehittämisen painopistealueena oli rekrytointi. Jo rekrytoinnin kehittämisen yhteydessä tunnistettiin ongelma, ettei ollut ”palautekanavaa” sen osalta, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että uusi työntekijä oppii ja suoriutuu hyvin työtehtävistään. Oppimispäiväkirjan nähtiin tuovan uutta, myös rekrytointivaiheessa hyödynnettävää tietoa uusien työntekijöiden motivaatiosta ja oppimista edistävistä ja estävistä tekijöistä.

5.3.2 Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja havainnointi

Uusien työntekijöiden oppimista edistävä perehdyttämismalli otettiin käyttöön vuoden 2020 alkupuolella. Merkittävimmät muutokset aiempaan toimintamalliin olivat uusien työntekijöiden aiemman osaamisen huomioiminen kokoonpanolinjan valinnassa ja työnopastuksessa, linjakohtaiset oppimistavoitteet ja oppimispäiväkirjan kirjoittaminen. Oppimista edistävän perehdyttämismallin toimivuutta testattiin pilotin avulla alkuvuodesta 2020. Pilotin tavoitteena oli saada tietoa, voitiinko kehitystoimenpiteillä edistää uuden työntekijän oppimisnopeutta ja säilyttää tyytyväisyyden hyvä taso.

Oppimista edistävän perehdyttämisen kokeiluun valittiin yksi uusi työntekijä, jolla ei ollut aiempaa kokemusta kokoonpanotehtävistä (koronaviruspandemian vuoksi ei ollut mahdollista palkata useampaa työntekijää). Kokeilu toteutettiin linjalla 4 (sisääntulolinja), sillä tästä kokoonpanolinjasta oli saatavilla oppimiseen ja tehokkuuteen liittyvää vertailutietoa aiemmilta vuosilta. Kokeilun aikana pyrittiin noudattamaan tarkasti uutta toimintamallia ja keräämään järjestelmällisesti palautetta perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi.

Ennen kuin koehenkilö aloitti työn, perehdyttäjän kanssa käytiin läpi uusi toimintamalli ja sovittiin, että sen toimivuutta tarkastellaan säännöllisesti kokeilun aikana. Olemassa olevasta toimintamallista kokeilu poikkesi siten, että samana ajankohtana ei aloittanut muita uusia työntekijöitä. Ensimmäisenä päivänä kuitenkin noudatettiin samaa toimintamallia koehenkilön osalta kuin olisi toimittu ryhmän kanssa. Oppimispäiväkirja otettiin käyttöön ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Viikko-ohjelman mukaiset (tiistain ja keskiviikon) Tervetuloa taloon -koulutukset siirtyivät myöhempään ajankohtaan. Tämän takia kokoonpanotehtävien työnopastus aloitettiin jo tiistaina (yleensä vasta torstaina). Koehenkilöä opetettiin yhteisen työnopastusmallin mukaisesti, ja aloitettiin kokoonpanovaiheesta yksi. Oppimista edistävän perehdyttämismallin mukaisesti linjalle 4 oli määritetty 66 prosentin (joka on 75 prosenttia linjan tehokkuustavoitteesta) oppimistavoite, joka tuli saavuttaa ennen seuraavaan kokoonpanovaiheeseen siirtymistä. Perehdyttäjä lähetti sähköpostitse raportteja kokoonpanotehtävien opetteluun edistymisestä:

”Ekalla viikolla tehtiin kokoonpanovaihetta 1 ja perjantaina tämä vaihe oli opetettu niin, että hän pärjäsi siinä itsenäisesti ilman ohjeiden seuraamista koko ajan, sanoi olevansa valmis siirtymään eteenpäin. Hänen oppimisensa on mielestäni ollut nopeaa, oppilas oli kiinnostunut laitteista ja halusi oppia koko ajan uutta.”

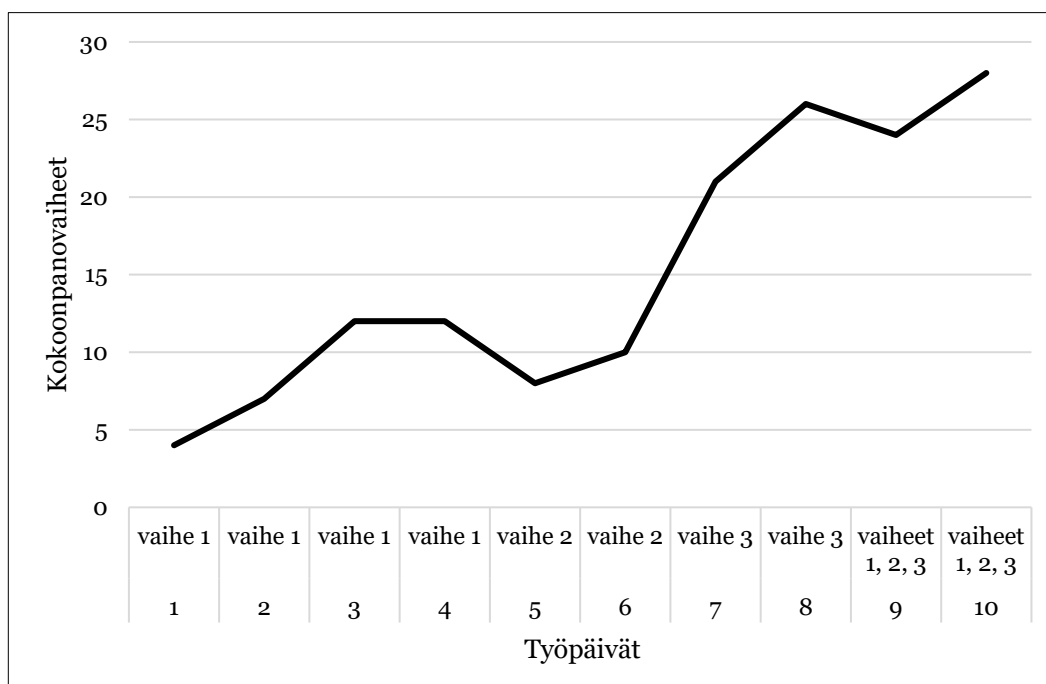
”Toisella viikolla aloitettiin kokoonpanovaiheet 2 ja 3. Tosi laadukasta työtä tekee ja tänään meidän päivätavoitteemme oli 75 prosenttia normaali tavoitteesta ja siihen päästiin. Kaikkien kohdalla tämä aikataulu ei olisi ollut mahdollista.”

”Nyt kun olen perehdyttänyt häntä kaksi viikkoa, niin hän on valmis itsenäiseen työskentelyyn jatkossa, eikä tarvitse työparia.”

Ensimmäisten kahden viikon aikana keskustelin kaksi kertaa koehenkilön ja perehdyttäjän kanssa siitä, kuinka oppiminen oli sujunut (viikoilla 1 ja 2). Sekä koe-

henkilön että perehdyttäjän mukaan työn aloitus ja kokoonpanotehtävien oppiminen olivat onnistuneet hyvin. Koehenkilö oli kirjoittanut oppimispäiväkirjaa kahden viikon ajan, jonka jälkeen hän siirtyi työskentelemään itsenäisesti. Sovimme yhdessä, että hän voi halutessaan lopettaa oppimispäiväkirjan kirjoittamisen tässä vaiheessa. Koehenkilö oli arvioinut oppimispäiväkirjan mukaan oman motivaationsa olleen jokaisena työpäivänä 8/10.

Koehenkilön kokoonpanovaiheiden oppimista päivätasolla on havainnollistettu kuviossa 24 (pystyakselilla kokoonpanovaiheiden lukumäärä ja vaaka-akselilla työpäivät ja tehdyt työvaiheet). Päivinä 1–4 koehenkilö opetti kokoonpanovaihetta yksi, viidentenä päivänä hän siirtyi kokoonpanovaiheeseen 2 ja seitsemäntenä päivänä kokoonpanovaiheeseen 3. Saman kokoonpanovaiheen tekeminen useamman päivän ajan nopeutti pilottihenkilön työskentelyä ja kasvatti tehtyjen kokoonpanovaiheiden määrää.

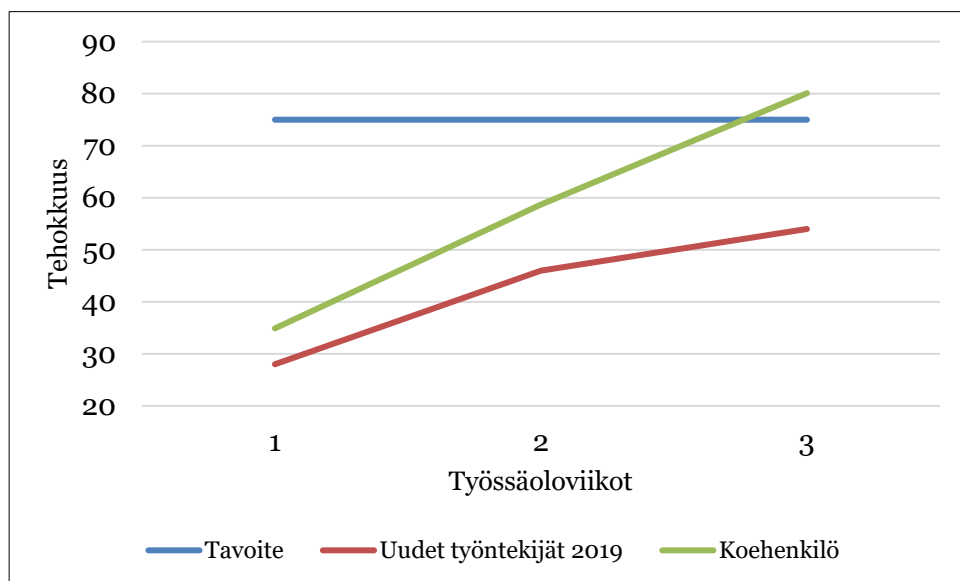


Kuvio 24. Kokoonpanovaiheiden oppiminen, kokeilu

Koehenkilön siirryessä uusiin kokoonpanovaiheisiin, tehtyjen vaiheiden määrä laski tilapäisesti ja nousi oppimisen myötä nopeasti hyvälle tasolle. Kokoonpanovaiheiden valmistamisen standardiajat vaikuttivat myös kokoonpanovaiheiden

opetteluun, sillä vaiheita, joiden kelloitettu aika on lyhyempi, on mahdollista toistaa työvuron aikana useita kertoja. Kokeilulinjan vaiheajat olivat 17:04, 15:02 ja 6:09, joista vaihe 1 oli pisin ja vaihe 3 lyhin. Koehenkilö oppi nopeasti vaiheen 3 ja hän siirtyi yhdeksäntenä työpäivänä tekemään kokoonpanolinjan kaikkia kolmea vaihetta.

Kun vertailtiin koehenkilön oppimisen ja tehokkuuden kehittymistä vuonna 2019 aloittaneisiin työntekijöihin linjalla 4, ensimmäisten kolmen viikon tehokkuuden kehittymisessä voidaan huomata merkittävä ero (kuvio 25). Toisella ja kolmannella viikolla koehenkilön tehokkuus kasvoi suoraviivaisesti, toisin kuin vertailuryhmässä, jonka kehittyminen kasvoi huomattavasti maltillisemmin. Jotta koehenkilön ja vuoden 2019 työntekijöiden oppimisajat olisivat vertailukelpoisia, vuoden 2019 työntekijöiden tehokkuuden kehittymisen seurannassa on huomioitu Tervetuloa taloon -koulutukseen osallistumispäivät. Vertailuun on otettu mukana ne päivät, jolloin työntekijät ovat olleet kokoonpanolinjatyössä.



Kuvio 25. Koehenkilön oppimisen ja tehokkuuden kehittyminen

Koehenkilön perehdyttämisessä oli siirrytty eteenpäin kokoonpanovaiheesta 1 ennen kuin 66 prosentin oppimistavoite oli saavutettu. Ennen koehenkilön aloittamista perehdyttäjän kanssa oli sovittu, että hän saa päättää perehdyttämisen etenemisestä oman kokemuksensa perusteella. Perehdyttäjän mukaan koehenkilöllä

oli riittävä osaaminen kokoonpanovaiheesta 1 ja hän oli itse myös valmis siirtymään seuraavaan kokoonpanovaiheeseen. Tästä syystä päätettiin, että koehenkilön kanssa voitiin siirtyä opettamisessa eteenpäin ennen oppimistavoitteen saavuttamista.

Koehenkilö oli oppimispäiväkirjassaan kommentoinut perehdyttämisprosessin toimivuutta seuraavasti: ”Perehdyttämistapa oli hyvä, koska tasaisesti käytiin läpi koko linja. Tällä tavalla osasi hahmottaa koko laitteen helpommin, mikä auttoi oppimista. Omasta mielestä tällä tavalla ei tullut kuitenkaan liian paljoa asiaa.” Lisäksi hän oli perehdyttämispalautteen perusteella ollut hyvin tyytyväinen perehdyttämiseen. Ainoastaan väittämä ”Olen kokenut oppimispäiväkirjan hyödylliseksi” oli saanut arvion 2 (”osittain eri mieltä”). Henkilö oli kokenut oppimispäiväkirjan kirjoittamisen haasteelliseksi, sillä päivittäin opeteltavat asiat olivat samoja tai ainakin samankaltaisia. Hänen kokemuksensa mukaan oppimista auttoi se, että oppi tunnistamaan eri osat ja sen jälkeen työskentelemään ilman työohjeita.

Neljä viikkoa kokeilun aloittamisesta järjestettiin seurantalaveri, johon osallistuivat koehenkilö, perehdyttäjä ja HR Generalist (liite 2). Tavoitteena oli tehdä yhteenveto siitä, mitä kokeilun aikana opittiin. Perehdyttäjän mukaan perehdyttämisen onnistumiseen olivat vaikuttaneet muun muassa koehenkilön hyvä motivaatio, työkaluosaaminen, hyvä keskittyminen ja että perehdyttämiseen oli voitu käyttää riittävästi aikaa.

Kokeilu osoitti, että linjan 4 (sisääntulolinja) kokoonpanotehtävät on mahdollista oppia lyhyessä ajassa eli alle kahdessa viikossa. Koehenkilön tekemien kokoonpanovaiheiden määrä kasvoi toistoilla, joten työvaiheita toistamalla saavutettiin hyvä työtehokkuus (Wright 1936; Uusi-Rautava et al. 2003: 347). Koehenkilö koki vaiheittaisen työnopastuksen itselleen sopivana tapana oppia uusia asioita. Kokeilussa ilmeni kaksi epäkohtaa: liian korkea oppimistavoite ja oppimispäiväkirjan toimivuus. Kokeilu osoitti, että perehdyttämisen oppimistavoite oli asetettu alun perin liian korkealle. Tästä syystä oppimistavoite muutettiin 75 prosentista 65 prosenttiin linjan tehokkuustavoitteesta.

Kokeilun jälkeen perehdyttäjä täytti perehdyttämispalautelomakkeen, jolla kerättiin tietoa uuden työntekijän perehdyttämisen toteutumisesta eli yhteisen toimin-

tamallin mukaan toimimisesta, riittävän ajan käyttömahdollisuudesta ja oppimista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Perehdyttäjän mielestä kaksisivuinen perehdyttäjäpalaute oli selkeä ja toimi sellaisenaan, joten siihen ei tehty muutoksia. Perehdyttämispalautteen kautta kerättiin tietoa perehdyttämismallin toimivuudesta, ja perehdyttämispalaute toimi perehdyttämisprosessin jatkuvan parantamisen työkaluna.

5.3.2.1 Yhteenveto perehdyttämisen kehittämistoimenpiteistä

Vuonna 2020 perehdyttämisen kehittämisen toisessa vaiheessa TechCo:ssa ryhdyttiin työstämään viittä uutta kehittämistoimenpidettä: sisääntulolinjojen määrittelyä, aiemman osaamisen huomioimista, oppimistavoitteita, oppimispäiväkirjaa ja perehdyttäjäpalautetta. Vuoden 2020 alkupuolella toteutettu kokeilu osoitti, että uusi työntekijä, jolla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta, oli oppinut sisääntulolinjan kokoonpanotehtävät aiempaa lyhyemmässä ajassa. Perehdyttämisessä oli noudatettu vaiheittaista työn oppimista ja sovellettu annettuja oppimistavoitteita. Kokeilu osoitti, että alkuperäiset oppimistavoitteet oli asetettu liian korkeiksi ja tavoitetta korjattiin saadun palautteen perusteella. Lisäksi kokeilussa käytetty oppimispäiväkirja ja perehdyttäjäpalaute päätettiin ottaa mukaan oppimista edistävään perehdyttämismalliin.

Oppimista edistävän perehdyttämismallin kouluttaminen

Kokeilun jälkeen perehdyttäjille, tiiminvetäjille ja esihenkilöille järjestettiin kaksi luokkahuonekoulutusta oppimista edistävästä perehdyttämismallista (liite 2). Vaikka oppimista edistävä perehdyttämismalli otettiin käyttöön kokeilussa jo vuoden 2020 tammikuussa, uudet työntekijät, esihenkilöt ja tiiminvetäjät koulutettiin vasta huhtikuussa. Myöhäiseen ajankohtaan vaikutti koronaviruspandemia, jonka vuoksi ensimmäinen uusien työntekijöiden ryhmä aloitti vasta toukokuussa. Oppimista edistävän perehdyttämismallin koulutukset järjestettiin kahdessa osassa: ensin perehdyttäjille ja sen jälkeen esihenkilöille ja tiiminvetäjille. Koulutukset järjestettiin luokkahuonekoulutuksina, ja yksittäisen koulutuksen kesto oli noin 1,5 tuntia. Koulutuksesta vastasi HR Generalist. Koulutuksen pääkohtina olivat sisääntulolinjojen käyttöönotto, aiemman osaamisen huomioiminen, oppimista-

voitteet, oppimispäiväkirja ja perehdyttäjäpalaute. Kokeilun aikana tehdyt havainnot ja opit jaettiin koulutuksen aikana koko ryhmälle. Koulutuksessa käytiin läpi seuraavat asiat:

1. Sisääntulolinjat

Uudet työntekijät, joilla ei ole aiempaa kokoonpanokokemusta, sijoitetaan ensisijaisesti sisääntulolinjoille. Työntekijät, joilla on aiempaa kokoonpanokokemusta, voivat työskennellä kaikilla kokoonpanolinjoilla. Loma-aikoina, jolloin palkataan määrällisesti eniten uusia työntekijöitä, yrityksessä pitkään työskennelleitä siirretään vaikeammille kokoonpanolinjoille, jolloin uusia työntekijöitä tarvitaan sisääntulolinjoilla.

2. Aiempien tietojen, taitojen ja osaamisen huomioiminen

Ennen varsinaisen työnopastuksen aloittamista uusien työntekijöiden kanssa keskustelemalla selvitetään, onko kokoonpanotyössä sellaisia osa-alueita, joista uudella työntekijällä on aiempaa osaamista (esimerkiksi työkalujen käytöstä tai työohjeista), jotta nämä pystytään huomioimaan työnopastuksessa.

3. Oppimistavoitteet

Jokaiselle kokoonpanolinjalle on määritetty oppimistavoite, joka on 65 prosenttia linjan tehokkuustavoitteesta. Esimerkiksi linjan 4 oppimistavoite on 58 prosenttia ja linjan 9 oppimistavoite on 49 prosenttia. Perehdyttäjä ja tiiminvetäjä seuraavat uuden työntekijän tehokkuuden kehittymistä ja sopivat työntekijän kanssa, milloin voidaan/kannattaa siirtyä seuraavaan kokoonpanovaiheeseen.

4. Oppimispäiväkirja

Jokainen uusi työntekijä kirjoittaa oppimispäiväkirjaa. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on tuoda näkyväksi oppimisen edistyminen (mitä olen oppinut ja tehdyt kokoonpanovaiheet), kehittämistarpeet (mitä pitää vielä oppia ja virheiden lukumäärä) ja oman motivaation merkitys (päivän tunnelmat asteikolla 1–10 ja mitkä seikat vaikuttivat motivaatioon). Oppimispäiväkirjaa kirjoitetaan neljä viikkoa tai sen aikaa, että henkilö pystyy työskentelemään kokoonpanolinjalla itsenäisesti. Oppimispäiväkirjan viimeisellä sivulla oleva perehdyttämisen arviointi täytetään 1–1,5 kuukautta työsuhteen alkamisesta. Oppimispäiväkirjan kirjoittami-

nen on työntekijän vastuulla. Perehdyttäjä kertoo oppimispäiväkirjaan täytettävät tiedot tehdyistä työvaiheista ja virheiden määrästä jokaisen työvuoron päätteeksi. Lisäksi perehdyttäjä antaa säännöllisesti palautetta oppimisen etenemisestä. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään positiiviseen palautteeseen.

5. Perehdyttäjäpalautte

Perehdyttäjäpalautte annetaan jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttäjän tehtävänä on arvioida perehdyttämisprosessin onnistumista: oliko riittävästi aikaa käytettävissä, pystyttiinkö noudattamaan yhteistä perehdyttämismallia ja mitkä seikat edistivät tai estivät perehdyttämisen onnistumista. Mikäli perehdyttäjä sanoo, ettei oppimistavoitteesta ollut pystytty pitämään kiinni tai perehdyttämiseen ei ole ollut käytettävissä riittävästi aikaa, niin kommenttikenttään kirjataan perustelut.

5.3.2.2 Perehdyttäjien havainnot oppimista edistävän perehdyttämismallin toimivuudesta

Omien havaintojeni ja perehdyttäjiltä kerätyn aineiston perusteella perehdyttäjät olivat tyytyväisiä oppimista edistävään perehdyttämismalliin. Suurin osa perehdyttäjistä oli kokenut, että oppimista edistävä perehdyttämismalli selkeytti ja yhtenäisti perehdyttäjien työskentelyä. Erityisesti jako helpompiin ja vaikeampiin kokoonpanolinjoihin olivat perehdyttäjien mieleen, sillä aiempina vuosina uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokemusta, olivat saattaneet jumittaa koko kokoonpanolinjan toiminnan useiksi viikoiksi. Lisäksi oppimistavoitteet otettiin hyvin vastaan. Niiden käyttöönotto koettiin positiiviseksi, koska perehdyttäjät pystyivät uuden työntekijän kanssa päättämään, milloin tämä voitiin siirtää seuraavaan kokoonpanovaiheeseen. Aiemmin perehdyttäjät olivat kokeneet, että tiiminvetäjät olivat liikaa kiirehtineet siirtämistä kokoonpanovaiheesta toiseen.

Vaiheiden 2 ja 3 perehdyttäjäpalautteiden tarkastelu osoitti, ettei oppimista edistävää perehdyttämismallia oltu noudatettu kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttämisessä (taulukko 17). Perehdyttäjien mukaan tähän olivat olleet syinä kokoonpanolinjan rakenne, komponenttien puutteet ja muut perehdyttäjien aikaa vieneet työtehtävät. Nämä perehdyttäjien esittämät syyt olivat varmasti oikeita ja todellisia, mutta ne eivät kuitenkaan selitä, miksi vaiheessa 2 ja 3 vain kaksi kol-

masosaa perehdyttämisistä toteutettiin yhteisen perehdyttämismallin mukaan. Lähempi tarkastelu osoitti, että kokoonpanolinjoilla, joissa työskenteli useampi perehdyttäjä, oli eroja yhteisen perehdyttämismallin noudattamisessa.

Taulukko 17. Perehdyttäjäpalautteiden yhteenvedot vaiheissa 2 ja 3

	Vaihe 2	Vaihe 3
Uusien työntekijöiden lukumäärä	53	47
Yhteinen perehdyttämismalli	37 (70 %)	31 (66 %)
Riittävästi aikaa	43 (81 %)	38 (81 %)

Perehdyttäjien kokemukset perehdyttämiseen käytettävän ajan riittävydestä olivat pysyneen vaiheissa 2 ja 3 noin 80 prosentin tasolla eli perehdyttäjien mukaan joka viidennen uuden työntekijän perehdyttämiseen olisi heidän mielestään pitänyt olla käytettävissä enemmän aikaa kuin sitä oli ollut. Perehdyttäjien palautteiden mukaan osa uusista työntekijöistä tarvitsee enemmän aikaa oppimiseen kuin toiset, joten on vaikeaa etukäteen arvioida perehdyttämisen kestoa. Lisäksi perehdyttäjät sanoivat, että heidän työhönsä kuuluu paljon muutakin kuin uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

“Me ollaan nykyään itse myös niin paljon kokoonpanotyössä ja tehdään sen lisäksi kaikkea extraa, se ei ole enää niin kuin sitä, että olisi enää vain perehdyttäjä. Jos jollakin on jokin ongelma, niin juokset sinne ja sitten juokset taas takaisin, sinne omaan työhön. Se on vähän sellaista hyppäämistä edes takaisin.” (perehdyttäjä 6)

”Kai minä olen jonkinlainen asiantuntija, joka on aina paikalla, kun jollakin on joku hätä. Pyrin löytämään ongelmiin ratkaisuja ja jos ei itse osaa, niin sitten kutsun jonkun paikalle, joka sen paremmin hanksaa. Lisäksi on perehdytettäviä, niin ne ovat kuitenkin vähemmän päin, niitten kanssa olla sitten ja opastaminen. Kaikkia nyt noita juttuja, jota linjalta opastetaan. Uuden henkilön jalkauttaminen linjalle. Onhan se aika monimuotoista.” (perehdyttäjä 4)

5.3.2.3 Uusien työntekijöiden havainnot oppimista edistävän perehdyttämismallin toimivuudesta

Perehdyttämispalautteiden perusteella uudet työntekijät olivat olleet erittäin tyytyväisiä oppimista edistävän perehdyttämismallin toimivuuteen. Kysyttäessä tyytyväisyyttä perehdyttämisen keston 99 henkilöä sadasta (vaihe 2 → 52/53 ja vai-

he 3 → 47/47) oli vastannut perehdyttämisen olleen heidän osaltaan riittävää. Uudet työntekijät kuvaavat työsuhteen aloitusta esimerkiksi seuraavasti:

”On minulla riittävät tiedot ja taidot. En oikeastaan kaipaa lisäopastusta. Kaiken mistä olen kaivannut tietoa, niin olen kysynyt. Koen tällä hetkellä osaavani kaiken tällä linjalla. Jotain erikoisversioita ei ole minulle perehdytetty, mutta muuten kaikki on sujunut hyvin.” (uusi työntekijä 11)

”Joo, kyllä minusta perusjutuista on ihan riittävän hyvin. En nyt kaipaa erityisesti lisäohjeistusta. Jos tulee jokin ongelma, niin kysyn siitä sitten, esimerkiksi miten tehdään jokin reklamaatio. Apua tarvitsee sellaisiin asioihin enää, jotka poikkeavat normaalista tekemisestä. Aina noin keran viikossa tulee uusi pieni asia, jonka sitten oppii, just joku tuollainen.” (uusi työntekijä 9)

”Siinä alussa tuli jonkin verran kysyttyä, mutta sitten kun on periaatteessa kaikki oppinut niin, on pystynyt työskentelemään hyvin itsenäisesti. Lähinnä tulee kysyttyä, jos ei tiedä missä jokin on, niin tavaroiden etsimisessä. Voisin sanoa, että olen tehnyt työtä hyvin itsenäisesti.” (uusi työntekijä 5)

Oppimista edistävän perehdyttämismallin mukaisesti TechCo:n kokoonpanolinjat jaettiin helpompiin sisääntulolinjoihin ja vaikeampiin linjoihin sekä työnopastamisen avuksi määritettiin linjakohtaiset oppimistavoitteet. Tavoitteiden tarkoituksena oli auttaa arvioimaan, milloin uudet työntekijät voivat siirtyä opettelemaan seuraavaa kokoonpanovaihetta. Oppimistavoitteet esiteltiin jokaiselle uudelle työntekijälle ja ne olivat nähtävillä kokoonpanolinjoilla. Suurin osa uusista työntekijöistä koki oppimistavoitteiden auttavan keskittymistä ja niiden saavuttamiseen liitettiin vahvasti onnistumisen tunne. Muutamat uudet työntekijät kuvasivat oppimistavoitteita liian korkeiksi ja kokivat niiden saavuttamisen lähes mahdottomaksi.

”Esimerkiksi nuo tavoitteet, minun mielestäni on ollut hyvä olla, just niinku se lappu, missä on kuinka monta laitetta tunnille, niin auttaa keskittymistä just siihen, kuinka paljonko pitäisi tai kuinka paljon se tavoite on just tehdä... Sanotaan, että nopeutta on tullut ainakin lisää, musta se on hyvä asia.” (uusi työntekijä 5)

”Itse olen vähän sellainen kilpailuhenkinen, niin ajattelen, että tässä on nyt tämmöinen tavoite, niin pitää pyrkiä mahdollisimman hyvin päästä siihen tavoitteeseen. Ne ehkä tuo semmoista motivaatiota siihen lisää, että pitää päästä siihen tiettyyn tavoitteeseen.” (uusi työntekijä 13)

”Kyllä ne jotenkin ohjaavat tekemistä, kun tietää, että tunnin aikana pitäisi saada valmiiksi yksi laite. Mutta se ei hirveästi minun kohdallani silleen varmaan niin kuin ole, sillä minä en ole niin nopea. Koska minä en oikeasti kerkeä siihen. No ei se pahaakaan aiheuta, mutta ei se hirveän hyvääkään aiheuta.” (uusi työntekijä 14)

”Aluksi se oli shokki, minun mielestäni ne ovat todella yläkanttiin laitettu, ainakin silleen, jos mieltii, että on uusi työntekijä.” (uusi työntekijä 16)

Oppimista edistävässä perehdyttämismallissa uudet työntekijät kirjoittivat työsuhteen ensimmäisinä viikkoina oppimispäiväkirjaa. Oppimispäiväkirjan tavoitteena oli tehdä näkyväksi oppimisen edistyminen ja lisätä oppimiseen liittyvää palautteenantoa perehdyttäjän ja työntekijän välille. Palautteen koettiin olevan yhteydessä oppimismotivaatioon, itseluottamuksen vahvistamiseen ja työssä kehittymiseen. Työntekijöiden kokemukset riittävästä palautteen määrästä olivat hyvin yksilöllisiä, sillä kaikki uudet työntekijät eivät kaivanneet säännöllistä palautetta perehdyttäjältä, vaan he kokivat, että oma tunne tekemisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta riittää heille.

”Minulle on sanottu, että hyvin menee, eikä haittaisi, vaikka vähän hitaamminkin tekisin. Selkeästi ovat nähneet, että olen kehittynyt. Sanoneet justiinsa, että on lähtenyt sujumaan. Ettei ole enää niin kauaa tiettyssä vaiheessa vaan aika suppenee koko ajan. Niin siitä on sanottu...Tosi kiva, kun tulee palautetta. Tulee hyvä filis, kun muutkin huomaavat, että yrittää oikeasti parhaansa ja pyrkii siihen.” (uusi työntekijä 16)

”Olen saanut perehdyttäjältä palautetta virheistä ja sitten toiset työntekijät ovat sanoneet, että olen tehnyt työtä hyvin tehokkaasti... Ainakin positiivisella palautteella on ollut positiivinen vaikutus tekemiseen ja motivaatioon. Sitten kun itsestänikin on tuntunut, että on mennyt hyvin ja muutkin ovat sanoneet, tietenkin se nostaa motivaatiota. Kritiikin olen ottanut ihan hyvin ja olen kiinnittänyt sitten huomiota niihin asioihin enemmän jatkossa. En ole ottanut siitä itseäni eikä se ole heikentänyt omaa motivaatiotani.” (uusi työntekijä 11)

Vaikka palaute koettiin oppimisen kannalta tärkeäksi, oppimispäiväkirjan käyttöönotto vaiheessa 2 ei saanut toivottua vastaanottoa. Uudet työntekijät arvioivat oppimispäiväkirjan hyödyn olleen heidän osaltaan 2,23/4,00 (1=eri mieltä ja 4=täysin samaa mieltä). Erityisesti oppimispäiväkirja sai osakseen kritiikkiä siitä, että sen kirjoittamiseen kului paljon työaikaa eikä työntekijä pystynyt kirjoittamaan oppimispäiväkirjaa itsenäisesti, vaan tarvitsi siihen tietoja perehdyttäjältä

(kokoonpanovaiheiden lukumäärä ja tehdyt virheet). Vaikka oppimista edistävän perehdyttämismallin tavoitteena oli virheistä oppiminen, osa uusista työntekijöistä oli kokenut virheiden kirjaamisen epämukavaksi. Uusilta työntekijöiltä ja perehdyttäjiltä saatujen kehittämissideoiden perusteella oppimispäiväkirjan rakennetta muutettiin vaiheeseen 3. Oppimispäiväkirjaan lisättiin kuvio, johon uudet työntekijät saivat merkitä oman oppimisen edistymisen. Samalla virheiden seurannasta luovuttiin kokonaan. Näiden muutosten ansiosta oppimispäiväkirjan sivumäärä väheni merkittävästi ja oppimispäiväkirjan kirjoittaminen oli jatkossa nopeampaa.

5.3.3 Toiminnan tulosten arviointi ja jatkokehittäminen

Perehdyttämisen kehittämisen toisessa vaiheessa keskityimme nopeuttamaan uusien työntekijöiden oppimista. Suunnitteluryhmässä (liite 2) kehitettiin oppimista edistävä perehdyttämismalli, jossa erityistä huomiota kiinnitettiin yksilölliseen perehdyttämiseen. Työntekijöiden aiempi osaaminen huomioitiin opetettavissa työtehtävissä, oppimisen etenemisen avuksi määritettiin oppimistavoitteet ja oppimista tuettiin järjestelmällisellä palautteenannolla.

Perehdyttämisen vaikutusta uusien työntekijöiden työn oppimiseen selvitin regressioanalyysillä (taulukko 18). Selitettävänä muuttujana oli työn oppiminen (määritelty luvussa 4.5.2) ja selittävinä muuttujina olivat perehdytettävien kokemukset perehdyttämisyksiköstä (liite 13). Analyysissä käytin poikkileikkausaineistoa vuodelta 2021 (47 työntekijää), jotta perehdyttämisen kehittämisen kaikkien tehtyjen toimenpiteiden vaikutus olisi selkeimmin havaittavissa. Työn oppimiseen vaikuttavien tekijöiden regressioanalyysin toteutin seuraavasti: ensin otin mukaan kaikki 25 väittämää, tämän jälkeen poistin analyysistä muuttujat, joiden selityskyky ei ollut riittävän merkittävä ($p > 0,05$).

Taulukko 18. Perehdyttämisen vaikutus työn oppimiseen

Oppimiseen vaikuttavat tekijät	Regressio-kerroin	p-arvo
Töihin on mielestäni mukava tulla	0,196	0,002
Uusien asioiden oppiminen on minulle helppoa	0,136	0,001
Minut esiteltiin heti tiimilleni	0,059	0,002
Perehdyttäjä on osannut tukea ja kannustaa minua	-0,424	0,001
$R^2 = 0,1708$		

Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa oppimiseen vaikutti eniten seuraavat tekijät: ”Töihin on mielestäni mukava tulla” (0,196), ”Uusien asioiden oppiminen on minulle helppoa” (0,136) ja ”Minut esiteltiin heti tiimilleni” (0,059). Sen sijaan ”Perehdyttäjä on osannut tukea ja kannustaa minua” (-0,424) sai analyysissä miinusmerkkisen regressiokertoimen. Tämä on selitettävissä sillä, että uudet työntekijät, jotka olivat oppineet työskentelemään tehokkaasti, eivät kokeneet perehdyttäjän tukea itselleen kovin tarpeelliseksi, sillä he pystyivät työskentelemään hyvin itsenäisesti. Analysoitujen työn oppimiseen vaikuttavien tekijöiden selitysvoima (R^2) on 17,08 prosenttia.

Perehdyttäjien kokemuksia uusien työntekijöiden työn oppimiseen vaikuttavista tekijöistä kerättiin perehdyttäjäpalautteilla (n=100) ja teemahaastattelulla (n=7). Oppimista edistivät perehdyttämispalautteiden mukaan erityisesti aktiivinen kysyminen, aiempi kokoonpanokokemus ja kiinnostus työtehtävien oppimista kohtaan. Oppimista estäviksi tekijöiksi perehdyttäjät olivat tunnistaneet arkuuden, kiinnostuksen puutteen ja ”osaan jo tämän” -asenteen (taulukko 19). Kun uusi työntekijä aloittaa, perehdyttäjät arvioivat suhteellisen nopeasti alkukeskustelujen ja havaintojensa pohjalta, mitä perehdyttämisessä tulee erityisesti huomioida.

Taulukko 19. Perehdyttäjien havainnot oppimiseen vaikuttavista tekijöistä

	Oppimista edistivät	Oppimista estivät
Yksilö	kysyminen (35), aiempi kokoonpanokokemus (20), kiinnostus (18), motivaatio (16), halu oppia (12), riittävä aika (10), perehdyttämisaika (9), asenne (6), aktiivinen ote (1), oma-aloitteisuus (1), ahkeruus (1), kuunteleminen (1), innokkuus (1), tarkkuus (1), rauhallisuus (1), hyvä muisti (1)	ei uskalla kysyä (4), kiinnostuksen puute (4), ”osaan jo tämän”-asenne (2)
Organisaatio	perehdytysrauha (9), avuliaat työkaverit (6), hyvä ilmapiiri (6), perehdyttäjän työskentely samalla linjalla riittävä ajan (3), sopiva työmäärä (2), yksityiskohtainen perehdytys (1), sisääntulolinja (1)	kiire (4), kombolinja (useita laitteita valmistetaan samalla linjalla) (3), koronaaikaiset poikkeusolot (1)

“Oppimiseen vaikuttaa se pystyykö henkilö keskittymään, kuunteleeko hän mitä puhutaan vai onko sellainen henkilö, jota ei yhtään kiinnosta. Tietääkö kokoonpanosta jo jotain... Se on hyvä, jos uusi henkilö esittää jotain kehitysehdotuksia, mutta jos luulee tietävänsä, miten nämä asiat tehdään, se on yksi sellainen asia minkä pistää heti merkille. Se tosiaan,

jaksaako kuunnella tai miten perehdyttämiseen keskittyy. Tokihan sen näkee myös heti, onko työkalujen käyttö hallinnassa tai onko ikinä käytänyt työkaluja. Sen näkee aina nopeaan, onko ihminen arka vai sellainen puhelias. Näiden asioiden perusteella sitä pyrkii lähteä opettamaan uutta työntekijää. Aika nopeasti huomaa, pitääkö asioita useita kertoja toistaa vai onko sellaista varmuutta tekemiseen. Osalla uusista riittää, että kertoo, että tähän laitetaan nämä ruuvit, osalle täytyy sitten kertoa paljon tarkemmin ja he haluavat puhua paljon muutakin. He haluavat myös puhua omista henkilökohtaisista asioista. Perehdyttäjän on tärkeää oppia tuntemaan ja ymmärtämään uutta työntekijää.” (perehdyttäjä 1)

Kun perehdyttäjiä haastateltiin uusien työntekijöiden oppimista edistävästä ja estävästä tekijöistä, vastauksissa korostui myös työntekijän oman aktiivisuuden ja kiinnostuksen merkitys. Perehdyttäjien mukaan erityisesti työntekijät, jotka kuuntelivat ohjeet tarkasti, olivat onnistuneet työssään oikein hyvin. Lisäksi perehdyttäjät korostivat oppimisessa kysymisen tärkeyttä.

”Uusi työntekijä voi vaikuttaa omaan oppimiseensa silleen että, jos on vähänkin epävarma niin kysy. Kynnys kysyä kasvaa, jos ei heti kysy. Kannattaa kysyä heti, jos on vähänkään epävarma jostain.” (perehdyttäjä 7)

”Vuorovaikutustaitojen merkitys on todella tärkeää. Jotta työntekijä rohkenee kysyä ja perehdyttäjä saa kerrottua uudelle työntekijälle työn tekemisestä niin, että vastaanottaja ymmärtää.” (perehdyttäjä 2)

Oppimista estäviä tekijöitä oli perehdyttämispalautteeseen kirjattu huomattavasti harvemmin kuin onnistumiseen liittyviä tekijöitä, joten haastattelut mahdollistivat näiden asioiden perusteellisemmän tarkastelun. Perehdyttäjät olivat kokeneet, että haasteet olivat useimmiten liittyneet siihen, että työntekijät eivät olleet kuunnelleet ohjeita.

”Henkilöt, jotka luulevat tietävänsä kaikesta kaiken. Kun opettaa, että tämä tehdään näin ja näin, he ovat siinä, että joo-joo ja selvä. He ovat pääsääntöisesti kovaa vauhtia jo menossa eteenpäin. Haasteena on saada heidät pysähtymään ja rauhoittumaan. Sitten kun he tekevät heti saman asian, joka on minuutti sitten käyty läpi, niin toimintamalli on yleensä ihan eri, mitä perehdyttäjä on hetki sitten käynyt läpi. Sellaisiakin henkilöitä tulee aina silloin tällöin vastaan. Näiden henkilöiden kanssa vaaditaan erityisesti kärsivällisyyttä ja näytetään sama asia uudestaan niin monta kertaa, että hän oppii. Lisäksi pakotetaan uusi työntekijä hidastamaan tahtia. Jotkut uudet työntekijät ovat niin innokkaita.” (perehdyttäjä 2)

“Aiempaa kokemusta omaavien työntekijöiden kanssa on ollut joskus haasteita, että he yrittävät alkaa tekemään omalla tavallaan ja oikomaan kokoonpanossa, mutta olen näitä henkilöitä sitten ohjeistanut. Eipäs ole ollut juuri muita ongelmia. Se on kyllä varmasti haastavimpia tilanteita, jos uusi henkilö alkaa sooloilemaan. Ei siitä tule mitään.” (perehdyttävä 4)

”Uuden opettelussa on ensinnäkin tärkeää kuunnella perehdyttäjää. Pitäisi pyrkiä siihen, vaikka ohje on olemassa, niin silti laite pitäisi pyrkiä tekemään ulkoa. Totta kai ensimmäisten laitteiden osalta tulee katsoa ohjeista ja teet sitten, mutta jossakin kohtaa uuden työntekijän tulee kääntää toimintamalli niin, että tekee ensin ja katsoo vasta sitten ohjeista. Mennään siis kokoonpanossa etupeltoon ja sitten tarkistat ohjeista, että menikö oikein. Jos teet koko ajan ohjeen mukaan, niin ei sitä koskaan opi ulkoa. Ainakin se nopeuttaa sitä tosi paljon, kun joutuu vähän pähkäilemään ja sitten vasta tarkistaa asian.” (perehdyttävä 2)

Kokoonpanolinjojen jaolla helpompiin (sisääntulolinjoihin) ja vaikeampiin kokoonpanolinjoihin saavutettiin monenlaisia hyötyjä. Uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokemusta, oppivat toistojen avulla tekemään kokoonpanotyötä tehokkaasti ja oppimistavoitteiden saavuttaminen toi mukanaan vahvaa onnistumisen tunnetta.

”Siinä sai kyllä hymyillä, kun seurasi laiteen menoa linjan alusta sinne loppuun asti. Vaikka eihän nyt valmis tuote vielä ollut, mutta omalta osalta oli. Huomasin, että osaan kaikki vaiheet tehdä itsenäisesti. Se oli kyllä asiallista olla omaan työhön tyytyväinen.” (uusi työntekijä 8)

Vaikeampien kokoonpanolinjojen perehdyttäjät olivat erityisen tyytyväisiä linjojen jakoon. Heidän mukaansa oli lähes mahdotonta saada opetettua vaikeampia kokoonpanotehtäviä työntekijöille, joilla ei ollut aiempaa kokemusta kokoonpanosta tai työkalujen käytöstä. Usein vaikeammilla linjoilla uusi työntekijä saattoi jumittua harjoittelemaan yhtä kokoonpanovaihetta jopa kuukaudeksi ja se vaikutti usein haitallisesti työntekijän motivaatioon. Linjojen jaolla pystyttiin lisäämään uusien työntekijöiden motivaatiota, tarjoamaan ensikertalaisille oppimisen ja onnistumisen iloa helpompien kokoonpanotehtävien parissa ja opettamaan vaativampia tehtäviä niille, joilla oli kokemusta. Tilastollinen oppimiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu osoitti, että työkavereilla, uskalluksella kysyä apua ja selkeillä tavoitteilla ei ollut niin merkittävää yhteyttä oppimiseen kuin työryhmä oli olet-

tanut suunnitteluvaiheessa. Perehdyttäjien haastattelut ja perehdyttäjäpalautteet puolestaan korostivat oppimisen edistävinä tekijöinä työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta työtehtävän oppimista kohtaan ja aiempaa kokemusta. Oppimiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu useasta eri näkökulmasta antoi kattavan kokonaiskuvan perehdyttämiseen vaikuttavista tekijöistä.

Merkittävimmät havainnot ja opit vaiheesta 2:

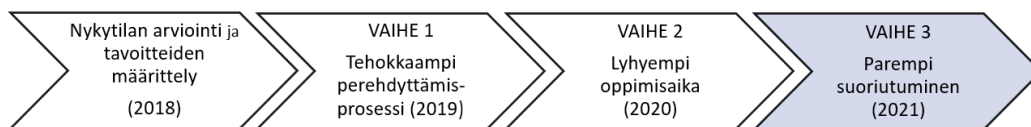
- Haastattelujen ja kyselyjen perusteella kokoonpanotehtävien jakaminen helpommille ja vaikeammille kokoonpanolinjoille paransi sekä uusien työntekijöiden että perehdyttäjien tyytyväisyyttä.
- Tilastollinen analyysi osoitti, että työntekijöiden kokemus uusien asioiden oppimisen helppoudesta ja siitä, että töihin on mukava tulla, olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä tai merkitseviä työn oppimisessa.
- Haastattelujen perusteella oppimistavoitteet ohjasivat työntekijöiden työskentelyä ja niiden saavuttamiseen liitettiin vahvasti onnistumisen iloa.
- Perehdyttäjien kokemus oppimista edistävästä ja estävästä tekijöistä oli vahvasti yhteydessä työntekijöiden omaan kiinnostukseen ja aktiivisuuteen.

Perehdyttämisen toinen vaihe opetti, että perehdyttäjät olivat hyvin sitoutuneita viemään käytäntöön perehdyttämisprosessin uudistuksia. Positiivinen oppimisen ilmapiiri oli levinnyt koko työyhteisöön: uusien työntekijöiden perehdyttämiseen panostettiin, perehdyttäjät saivat osakseen ansaitsemaansa huomiota ja kokeneet työntekijät saivat työtehtäviin vaihtelua opettelemalla vaikeampia kokoonpanolinjoja.

Seuraavaksi päätin perehdyttämisen kehittämisessä keskittyä uusien kehittämistoimenpiteiden sijasta oppimista edistävän perehdyttämismallin vakiinnuttamiseen. Oppimiseen vaikuttavien tekijöiden analyysi osoitti, että oppimista edistävän perehdyttämismallin noudattaminen oli yhteydessä tehokkuuden lisääntymiseen. Perehdyttäjäpalautteen mukaan vuonna 2020 vain 70 prosenttia uusista työntekijöistä oli perehdytetty yhteisen mallin mukaan. Vaiheessa 3 on tarkoitus vakiinnuttaa nykyinen toimintamalli ja saada parempaa ymmärrystä perehdyttämisen merkityksestä työsuhteen alun eri vaiheille.

5.4 VAIHE 3 – Kehittämistoimenpiteiden vakiinnuttaminen

Toimintatutkimuksen kolmannen vaiheen tavoitteena oli vakiinnuttaa vaiheissa 1 ja 2 tehdyt perehdyttämisen kehittämistoimenpiteet (kuvio 26). Vaiheessa 1 otettiin käyttöön yhteinen työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työnopastusmalli. Vaiheessa 2 kehitettiin edelleen oppimista edistävää perehdyttämismallia korostamalla yksilöllisen perehdyttämisen tärkeyttä (aiemman osaamisen huomioon ottaminen, oppimistavoitteet ja oppimispäiväkirja).



Kuvio 26. Toimintatutkimuksen vaiheet, VAIHE 3

Perehdyttäjien antaman palautteen mukaan työsuhteen aloitusmalli ja vaiheittainen työnopastus nähtiin hyvinä kehittämistoimenpiteinä. Oppimista edistävän perehdyttämismallin käyttöönottoon liittyi kuitenkin vaikeuksia, sillä perehdyttäjien palautteen mukaan vaiheessa 2 vain kaksi kolmasosaa uusien työntekijöiden perehdyttämisistä oli toteutettu yhteisen toimintamallin mukaan. Yhteisen toimintamallin noudattamista häiritsivät muun muassa koronaviruspandemiasta johtuneet komponenttipuutteet, perehdyttäjien muut työtehtävät ja yksittäisten perehdyttäjien haluttomuus noudattaa yhteistä toimintamallia tarkasti. Samalla kokonpanolinjalla toinen perehdyttäjä saattoi noudattaa yhteistä perehdyttämismallia ja toinen perehdyttäjä ei.

Lewinin (1946) ja Kotterin (1995, 1996) mukaan vakiinnuttamisvaiheessa tärkeintä on huomioida onnistumiset ja korostaa kehittämisellä saatuja hyötyjä. Onnistumisten tulee olla näkyviä, todennettavia ja nivoutua selvästi kehittämiseen. Heidän mukaansa muutosten näkyväksi tekeminen on olennaista toiminnan vakiinnuttamisen kannalta, sillä kun epäilijät näkevät havaittavia tuloksia, muutosvastarinta laantuu. Perehdyttämisprosessin toimivuuden arvioinnissa nähtiin tärkeäksi kerätä tietoa siitä, millaisena työntekijät itse näkivät perehdyttämisen merkityksen työsuhteen alku-, oppimis- ja työssä suoriutumisvaiheiden onnistumi-

selle ja epäonnistumiselle? Sen sijaan, että uusilta työntekijöiltä olisi kysytty suoraan haastattelussa perehdyttämisen merkityksestä heidän onnistumiselleen ja epäonnistumiselleen, päädyttiin käyttämään eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmä on esitelty aiemmin tutkimuksen toteutuksesta kertovassa luvussa (ks. 4.5.1).

5.4.1 Työn aloittaminen

Kaikki ryhmät aloittivat kirjoituksensa positiivisesta kertomuksesta, sillä heidän mielestään kyseiseen kehyskertomukseen oli helpompi samaistua. Tarinat työn aloituksen onnistumisesta olivat kaikissa kertomuksissa hyvin samankaltaisia ja heijastivat vahvasti työntekijöiden omia ensimmäisten työpäivien kokemuksia. Onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden luetteleminen sujui jokaiselta ryhmältä nopeasti, ja he kirjasivat niitä enemmän kuin vähimmäisvaatimuksena pyydetty viisi. Taulukkoon 20 koostin työn aloittamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät siinä järjestyksessä kuin ryhmät olivat kirjoittaneet ne omiin kertomuksiinsa.

Ira oli odottanut kovasti töiden alkamista. Ensimmäinen työviikko onnistui jopa yli odotusten, sillä... ”*hänellä oli hyvä suhde esimieheensä ja heillä oli yhteisiä asioita, joista keskustella. Ira oli nukkunut yönsä hyvin ja oli erittäin virkeä. Ensimmäinen viikko oli hyvin organisoitu ja oli helppo tulla töihin. Perehdytys oli hyvä eikä jäänyt kysymyksiä liittyen töihin. Hän oli tyytyväinen, ettei ollut tullut virheitä. Ruokalan ruuat maistuivat hyvälle, niin se piristi päivää. Kahvitauolla pääsi juttelemaan uusille ihmisille. Hänellä oli siisti työympäristö ja hän löysi heti kaiken, mitä oli etsimässä, sillä kaikki tavarat olivat järjestyksessä. Ira tykkäsi siitä, että firma tarjosi ensimmäisen päivän lounaan sekä teetä ja kahvia päivittäin.*” (ryhmä 1)

Taulukko 20. Työn aloituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Tuli hyvin toimeen esimiehen kanssa	Oli nukkunut hyvät yöunet	Hyvä perehdytys
2	Hyvin nukuttu yö	Liikenne sujui hyvin töihin tullessa	Hyvä asenne

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
3	Hyvin järjestetty perehdytys	Tuli hyvin juttuun työkavereiden kanssa	Hyvät työkaverit ja perehdyttäjät
4	Kahvitauoilla tutustui uusiin työkavereihin	Perehdyttäjät kehuivat	Mukava työilmapiiri
5	Siisti työympäristö	Sai aloittaa heti hommat	Selkeät ohjeet ja työtehtävät
6	Työnantaja tarjosi ensimmäisenä päivänä lounaan	Sai apua työkavereilta	Työtehtävät olivat kiinnostavia

Ryhmissä 1 ja 2 työn aloituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ulottuivat työpaikan ulkopuolelle hyvin nukuttuihin yöuniin ja työmatkaliikenteen sujuvuuteen. Ryhmässä 3 työn aloituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät rajattiin työkontekstiin. Jokaisessa ryhmässä perehdyttäminen liitettiin työn aloituksen onnistumiseen. Ryhmä 1 korosti ”hyvin järjestettyä perehdyttämistä”, ryhmä 2 perehdyttäjän toimintaa ja mahdollisuutta ”saada aloittaa heti hommat” ja ryhmä 3 ”hyvää perehdytystä”, ”hyvää perehdyttäjää” ja ”selkeitä työohjeita”. Työn aloituksen onnistumiseen liitettiin helppous ja selkeys, sosiaalisten suhteiden merkitys ja odotusten ylittyminen. Helppoutta ja selkeyttä kuvattiin seuraavilla ilmauksilla ”helppo tulla töihin”, ”selkeät työohjeet ja työtehtävät”, ”hyvä perehdytys” ja ”löysi työkalut heti” ja ”ei jäänyt kysymyksiä”. Hyvät sosiaaliset suhteet esimieheen, perehdyttäjään ja työkavereihin koettiin työn aloituksen onnistumisen kannalta merkityksellisinä. Työn aloittamisen onnistumiseen nähtiin vaikuttavan myös odotusten ylittyminen, jonka ryhmät ilmaisivat lausein ”työkaverit ja työpaikka olivat mukavampia kuin hän osasi odottaa” ja ”sai aloittaa heti hommat, eikä hänen tarvinnut aloittaa kahvihuoneen sihteerinä”.

Ryhmät kokivat Oskarin (työn aloituksen epäonnistuminen) kertomuksen jatkamisen suhteellisen vaikeaksi. Kaikki kolme ryhmää hyödynsivät työn aloituksen onnistumisen vastakohtia miettiessään aloituksen epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Taulukkoon 21 koostin työn aloittamisen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät siinä järjestyksessä kuin ne esiintyivät ryhmän kirjoittamissa kertomuksissa.

Oskarín ensimmäinen työviikko kokonaisuudessaan sujui huonosti, sillä ensimmäisestä aamusta lähtien... ”häntä jännitti tulla uuteen paikkaan töihin. Työpaikka ei ollut hänelle mieluinen ja alun perinkään hän ei ollut innostunut tästä työstä. Ohjeistus ennen ensimmäistä työpäivää oli ollut todella huono ja puutteellinen, joten hän ei tiennyt tarkkaa ajankohtaa tai paikkaa, minne tulla ensimmäisenä aamuna. Työviikon aikana oli vaikea kysyä keneltäkään, sillä ketään ei tuntunut kiinnostavan hänen tekemisensä.” (ryhmä 3)

Taulukko 21. Työn aloituksen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Myöhästyminen	Myöhästy töistä	Heikko asenne työtä kohtaan
2	Ei tullut toimeen esimiehen kanssa	Ei tiennyt minne piti työpäikällä tulla	Jännitys ja epätietoisuus huonon ohjeistuksen vuoksi
3	Ei saanut perehdytystä	Ei perehdytystä	Perehdytys ei ollut riittävä
4	Ei kokenut kuuluvansa työyhteisöön	Ei tullut toimeen muiden työntekijöiden kanssa	Työilmapiiri ei ollut avoin
5	Ei uskaltanut kysyä apua	Ei ollut kiinnostunut työtehtävistä	Ei saanut / uskaltanut kysyä apua

Ryhmien 1 ja 2 kertomukset työn aloituksen epäonnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä olivat keskenään hyvin samankaltaiset. Molemmissa kertomuksissa Oskari oli ensimmäisenä päivänä myöhästynyt ja jäänyt ilman perehdyttämistä eikä hän kokenut kuuluvansa työyhteisöön. Ryhmien 1 ja 3 kertomuksissa puhuttiin työsuhteen aloitukseen liittyvästä jännityksestä (”häntä jännitti tulla uuteen paikkaan töihin”) ja käytettiin sanoja ”ujo”, ”nolotti” ja ”ei uskaltanut”. Lisäksi jokaisessa ryhmässä korostettiin Oskarín asenteen vaikutusta työn aloituksen epäonnistumiseen: ”ei pitänyt työpaikasta”, ”asenne työtä kohtaan ei ollut hyvä” ja ”myöhästy töistä, koska kahviin ei ollut maitoa”. Työn aloituksen epäonnistumiseen nähtiin vaikuttavan heikko ohjeistus, riittämätön perehdyttäminen ja heikko työilmapiiri. Kertomuksissa Oskari ei tullut toimeen esimiehen eikä työkavereiden kanssa. Sosiaalisten suhteiden epäonnistuminen liitettiin vahvasti työn aloituksen epäonnistumiseen tuomalla esiin niiden merkitys eri näkökulmista. Esimerkiksi

ryhmän 1 kertomuksessa toistui sosiaalisten suhteiden merkitys: ”ei tullut toimeen esimiehen kanssa”, ”ei kokenut kuuluvansa työyhteisöön” ja ”ei uskaltanut kysyä apua”.

5.4.2 Työn oppiminen

Kaikki kolme ryhmää aloittivat kertomuksensa kirjoittamisen positiivisesta vaihtoehdosta, sillä heistä Iran positiiviseen kertomukseen oli helpompi samaistua. Jokaisessa ryhmässä perehdyttämiseen liitettiin työn oppimisen onnistumiseen. Perehdyttämiseen viitattiin muun muassa sanoin ”perehdytystavat”, ”perehdyttäjät”, ”vaiheittainen eteneminen” ja ”systemaattinen perehdytys”. Ryhmät 2 ja 3 toivat esiin työn oppimisen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä työkaverit. Työkavereilta pystyttiin kysymään apua ja he antoivat vinkkejä työn tekemiseen. Oppimisen onnistumiseen liitettiin kertomuksissa hyvin voimakkaasti yksilön aktiivinen toimijuus, joka ilmenee muun muassa sanojen ”motivaation”, ”asenteen”, ”itseluottamuksen”, ”kuuntelun ja ohjeiden noudattamisen”, ”neuvojen kysymisen” ja ”tavoitteiden saavuttamisen” kautta. Taulukkoon 22 koostin työn oppimisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät siinä järjestyksessä kuin ryhmät olivat kirjoittaneet ne omiin kertomuksiinsa.

Irasta tuntui, että kokoonpanotehtävien oppiminen oli hänelle helppoa. Hänen mielestään oppiminen on sujunut hyvin siksi, että... ”hän on kuunnellut tarkasti annettuja ohjeita ja noudattanut työohjeita. Ira oli kysynyt joka kerta, kun ei ole jotain osannut ja se on auttanut häntä oppimaan. Hän on tehnyt virheetöntä tulosta ja hän on päässyt tavoitteisiin. Hän on ollut virkeä tullessaan töihin, ja hän on tutustunut kokoonpanolinjalla työkavereihin sekä kokenut olevansa osa tiimiä. Ira on saanut hyvää palautetta, josta hän on ollut tyytyväinen. Ira on edennyt rauhallisesti vaihe vaiheelta kokoonpanotehtävien opettelussa. Lisäksi hänen oma asenteensa on auttanut oppimisessa.” (ryhmä 3)

Taulukko 22. Työn oppimisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Motivaatio	Järjestelmällinen perehdytys	Kuuntelu ja ohjeiden noudattaminen
2	Perehdytystavat	Työkaverit	Neuvojen kysyminen

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
3	Työympäristö	Oppimismotivaatio	Virheetön työskentely ja tavoitteiden saavuttaminen
4	Itseluottamus	Aiempi kokemus	Riittävä uni
5	Asenne	Selkeät työohjeet	Työkaverit ja osana tiimiä
6	Hyvä perehdyttäjä	Riittävästi aikaa perehdytykseen	Palaute
7	Vaiheittainen eteneminen		Ei liikaa kiirehtimistä, opettelu rauhassa
8			Vaiheittainen eteneminen
9			Hyvä asenne

Oskarin tarinan kirjoittaminen (työn oppimisen epäonnistumisesta) koettiin ryhmässä hankalaksi, sillä jokainen uusi työntekijä oli kokenut oman oppimisensa sujuneen onnistuneesti. Ryhmät hyödynsivät työn oppimisen onnistumisen vastakohtia kirjoittaessaan Oskarin kertomukselle jatkoa. Taulukkoon 23 (sivulla 132) koostin työn oppimisen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät siinä järjestyksessä kuin ne esiintyivät ryhmän kirjoittamissa kertomuksissa.

Oskarin mielestä kokoonpanotehtävät olivat todella vaikeita oppia. Hänestä tuntui, että hänen oli... ”vaikea ymmärtää ohjeita, eikä hän uskaltanut kysyä neuvoa keneltäkään, koska perehdyttäjälle oli tullut toinen uusi työntekijä. Oskari yritti kiirehtiä, eikä hän malttanut opetella rauhassa, joka johti virheisiin. Tämä laski motivaatiota. Hän tuli töihin haluttomasti ja huonolla asenteella. Perehdyttäjä oli nauranut Oskarin virheille ja kiusannut, siksi hän ei uskaltanut tutustua muihin työkavereihin. Hän olisi tarvinnut enemmän positiivista palautetta, joka olisi auttanut häntä oppimaan. Oskari oli koko ajan huonossa asennossa, koska hän ei välittänyt ergonomiasta. Hänellä oli selkä kipeä eikä hän ollut tottunut seisomaan pitkiä aikoja.” (ryhmä 3)

Jokaisessa kertomuksessa korostettiin useita kertoja puutteellisen perehdyttämisen ja perehdyttäjän heikon toiminnan yhteys työn oppimisen epäonnistumiseen. Lisäksi epäonnistumiseen liitettiin sosiaalisten suhteiden haasteet. Näistä haasteita ryhmät kuvasivat seuraavasti: ”jätettiin yksin”, ”ei ollut tutustunut työkavereihinsa”, ”työkaverit eivät auttaneet” ja ”ei uskaltanut tutustua muihin”. Kerto-

muksissa yksilön heikolla motivaatiolla, asenteella ja itsetunnolla koettiin olevan yhteys työn oppimisen epäonnistumiseen. Ryhmä 3 toi kertomuksessaan esiin kiirehtimisen ja keskittymisen puutteen yhteyden virheiden määrään. Virheet puolestaan johtivat huonoon motivaatioon. Ryhmä 3 uskoi, että negatiivinen kierre olisi voitu katkaista positiivisen palautteen avulla, joka olisi auttanut Oskaria oppimaan.

Taulukko 23. Epäonnistuneeseen työn oppimiseen vaikuttavat tekijät

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Ei kunnollista perehdytystä	Puutteellinen perehdytys	Ei ymmärtänyt ohjeita
2	Ei uskaltanut kysyä apua	Perehdyttäjällä ei ollut aikaa	Ei uskaltanut kysyä
3	Huono työmotivaatio	Työkaverit eivät auttaneet	Turha kiirehtiminen
4	Ei luottanut itseensä	Huono motivaatio	Heikko asenne
5	Ei ollut tutustunut työkavereihinsa	Ei ollut aiempaa osaamista	Perehdyttäjän epäasiallinen käytös
6	Jätettiin yksin	Liian kovat tavoitteet	Ei uskaltanut tutustua muihin
7	Työohjeiden virheet		Palautteen puute
8			Huono ergonomia

5.4.3 Työssä suoriutuminen

Ryhmät 1 ja 3 aloittivat kertomuksensa kirjoittamisen positiivisesta vaihtoehdosta, sillä heistä onnistumiskertomukseen oli helpompi samaistua. Ryhmä 2 kirjoitti ensin Oskarin työssä suoriutumisen epäonnistumisesta, sillä he halusivat kirjoittaa viimeisen kertomuksen onnistumisesta. Taulukkoon 24 koostin työssä suoriutumisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät siinä järjestyksessä kuin ryhmät olivat kirjoittaneet ne omiin kertomuksiinsa.

Iran työskentely oli reilun kahden kuukauden aikana lähtenyt hyvään vauhtiin. Hänen mukaansa hyvään fiilikseen ja työssä suoriutumiseen olivat vaikuttaneet... ”hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit. Työ oli ollut mielenkiintoista ja hän on kokenut paljon onnistumisia. Hän on saanut tehdä paljon erilaisia asioita eikä

ollut kerennyt kyllästymään työtehtäviin. Hän on saanut onnistumisista ja ahkerasta työstään positiivista palautetta, joka on nostanut hänen motivaatiotaan. Ira koki, että hänen työnsä on tarpeellista ja oma työpanos auttoi tiimiä saavuttamaan tavoitteet.” (ryhmä 1)

Taulukko 24. Työssä suoriutumisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Hyvä työilmapiiri ja hyvät työkaverit	Hyvät työkaverit	Päässyt osaksi tiimiä
2	Monipuoliset työtehtävät	Selkeät työohjeet	Mielenkiintoinen työ
3	Onnistumiset työssä	Perehdytyksen onnistuminen	Työ oli helppo oppia
4	Riittävästi palautetta työstä	Hyvä fiilis, onnistunut musiikkivalinta	Saanut positiivista palautetta
5	Oma motivaatio	Hyvä flow-tila	Oppinut itsenäisesti ratkomaan ongelmia
6	Kokee työnsä tarpeelliseksi	Onnistumisen kokemus	
7		Pystyy auttamaan muita	
8		Hyvät unet, työn ja vapaa-ajan tasapaino	

Iran työssä suoriutumisen onnistumiseen liitettiin vahvasti osaaminen, joka tuli kertomuksissa esiin muun muassa toteamuksilla: ”työ oli helppo oppia”, ”tietää mitä ja miten tehdä työtä”, ”onnistumiset työssä” ja ”oppinut itsenäisesti ratkomaan ongelmia”. Kertomusten mukaan osaamista edistivät ”positiivinen palaute” ja ”onnistunut perehdytys”. Kaikkien kolmen ryhmän kertomuksien ensimmäisenä onnistumiseen vaikuttavana tekijänä mainittiin työkaverit. Työkavereiden merkitys on ollut läsnä ensimmäisestä työpäivästä lähtien ja heidän merkityksensä kertomusten mukaan korostuu työsuhteen jatkuessa. Perehdyttämisen merkitys työssä suoriutumisen onnistumiselle tuotiin selkeimmin esiin ryhmän 2 kertomuksessa: ”selkeät työohjeet ja onnistunut perehdytys olivat ratkaisevia, jotta Ira tiesi mitä ja miten työtä tuli tehdä”. Ryhmien 1 ja 3 kertomuksissa ei viitattu suoraan perehdyttämiseen, mutta perehdyttämisprosessiin kiinteästi liittyvä palautteen antaminen oli tuotu esiin molempien ryhmien kertomuksissa.

Ryhmät painottivat kertomuksissaan työhön liittyvän merkityksellisyyden, joista käytettiin ilmauksia ”kokee työnsä tarpeelliseksi” ja ”pystyy auttamaan muita”. Ryhmä 2 käytti kertomuksessaan sanaa ”flow-tila”, joka tieteellisesti määriteltynä on optimaalinen tietoisuuden tila. Käytännössä ”flow” on tila, jossa työntekijä kykenee uppoutumaan täysin tekemäänsä asiaan ja aika kuluu nopeasti. Flow-tilassa työntekijä pystyy hyödyntämään kaikkia osaamiaan taitoja ja tekeminen tuntuu vaivattomalta. Flow-tilaa voidaan pitää monilla tavoin ihanteellisena tekemisen tilana. (Manka et al. 2010: 10.)

Oskari oli työskennellyt reilut kaksi kuukautta nykyisessä työtehtävässään. Työt eivät sujuneet ja hänen työsuoriutumisenensa jäi tavoitteita heikommalle tasolle. Oskarin mukaan tilanteeseen oli vaikuttanut / tilanne johtui... *”huonosta ja liian lyhyestä perehdytyksestä, jonka takia tekeminen oli hidasta ja epävarmaa. Lisäksi hänellä tuli paljon virheitä. Oskarista tuntui, että työn tavoitteet olivat liian korkeat hänelle. Hänestä tuntui, että työn tekeminen keskeytyi usein, sillä komponentteja puuttui. Koska työtä ei voinut tehdä, niin hänellä ei ollut mahdollisuutta riittävästi harjoitella kokoonpanotehtäviä. Työilmapiiri oli huono. Työkaverit eivät auttaneet ongelmatilanteissa. Lisäksi Oskari tuli töihin aina väsyneenä, eikä piitannut ergonomiasta, joten selkä oli aina kipeänä.”* (Ryhmä 2)

Työssä suoriutumisen epäonnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi jokainen ryhmä mainitsi perehdyttämisen epäonnistumisen. Perehdyttämisen epäonnistumista ryhmät olivat kuvanneet sanoilla ”puutteellinen ohjeistus”, ”huono perehdytys” ja ”ei perehdytetty kunnolla”. Lisäksi työssä suoriutumisen epäonnistumiseen vaikutti osaamattomuus, jonka vuoksi Oskari ”joutui pyytämään usein apua” ja sai ”negatiivista palautetta”. Huono työilmapiiri ja tiimiin kuulumattomuuden tunteet vaikuttivat Oskariin negatiivisesti, kuten myös työn koettu yksipuolisuus ja merkityksettömyys. Ryhmä 1 toi kertomuksessaan esiin tilanteen, joka ennen perehdyttämisen kehittämistä oli tunnistettu haasteeksi vaikeiden kokoonpanolinjojen tehtävien opettelussa. ”Oskari oli joutunut kokoamaan samaa laitetta koko kahden kuukauden ajan. Hän ei kokenut työtään merkitykselliseksi, jonka takia työmotivaatio on ollut huono”. Taulukkoon 25 koostin työssä suoriutumisen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät siinä järjestyksessä kuin ryhmät olivat kirjoittaneet ne omiin kertomuksiinsa.

Taulukko 25. Työssä suoriutumisen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Huono työilmapiiri	Huono perehdytys	Ei kokenut kuuluvansa tiimiin
2	Negatiivinen palaute	Liian korkeat tavoitteet	Ei perehdytetty kunnolla
3	Yksipuolinen työ	Työ tekemisen keskeytykset	Ei saanut palautetta
4	Heikko motivaatio	Huono työilmapiiri	Ei annettu työskennellä itsenäisesti
5	Puutteellinen ohjeistus	Jatkuva väsymys	Joutui pyytämään usein apua
6	Työ ei ollut merkityksellistä		Ei pitänyt työstään

5.4.4 Ryhmien tuottamien kertomusten yhteenveto ja tulosten pohdinta

Eläytymismenetelmän käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä tuotti vivahteikkaan aineiston. Uusien työntekijöiden ryhmissä kirjoittamat kertomukset sisälsivät paljon erilaisia kuvauksia työsuhteen aloitukseen, työn oppimiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Ryhmien kirjoittamat kertomukset olivat hyvin todentuntuksia ja kuvasivat uusien työntekijöiden käsityksiä eläytymismenetelmän eri teemoista. Vaikka kertomukset eivät välttämättä olleet totta, ne kertoivat hyvin paljon uusien työntekijöiden kokemuksista ja tavasta ajatella kehyskertomusten aihepiireistä.

Yhteenveto

Tein kertomusversioiden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä yhteenvetotaulukon (liite 14). Taulukon vaikuttavat tekijät jakautuivat yksilö- (työntekijän toiminta) ja organisaatiotasoihin (rakenne ja prosessit). Lisäksi ryhmittelin vaikuttavat tekijät niin, että samaa asiaa käsitteleville tekijöille määritin yhteisen nimittäjän. Esimerkiksi työsuhteen aloituksen onnistumisessa yksilötason tekijänä vaikutti yhteenkuuluvuus, joka sisälsi toteamuksia, kuten ”kahvitunnilla tutustui uusiin työkavereihin” ja ”tuli hyvin juttuun työkavereiden

kanssa”. Työsuhteen aloituksen, työn oppimisen ja työssä suoriutumisen onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvät tekijät vahvistivat monelta osin toisiaan ja yhteenvetotaulukossa samat tekijät esiintyivät toistensa vastakohtina (esimerkiksi hyvä ja heikko asenne). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen, tarkastelen seuraavaksi niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan edistää uusien työntekijöiden suoriutumista.

Työsuhteen aloituksessa perehdyttämisen onnistumiseen voitiin kertomusten perusteella liittää termit helppous, järjestelmällisyys, ystävällisyys ja odotuksien ylittyminen. Uuden työntekijän aloittaessa onnistumista edistettiin hyvällä ensivaikutelmalla, etukäteen suunnitellulla viikko-ohjelmalla, jännityksen ja epävarmuuden poistamisella, nopealla työn aloittamisella ja perehdyttäjän toiminnalla. Uusien työntekijöiden esittely ja tutustuminen työkavereihin nähtiin ensiarvoisen tärkeänä, sillä uudet työntekijät halusivat nopeasti päästä mukaan työyhteisöön. Uusien työntekijöiden nopeaan työtehtävien aloittamiseen liitettiin positiivisia kokemuksia, kuten asioiden oppiminen ja tekemisestä saatu positiivinen palaute. Työsuhteen aloituksen onnistumisella kyettiin lisäämään uuden työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kyvykkyyttä. Uusien työntekijöiden samaistuminen onnistumiskertomukseen osoitti TechCo:n perehdyttämisen edistäneen työntekijöiden työn aloittamisen onnistumista.

Työn oppimisen kertomuksissa hyvä työilmapiiri, hyvä perehdyttäminen, osaava perehdyttäjä ja perehdyttämistavat tulivat esiin oppimista edistävinä tekijöinä. Kertomuksissa tuli esiin TechCo:ssa käytettävä vaihteellinen työnopastusmalli, jonka koettiin kertomuksissa edistäneen yksilöllistä oppimista. Työn oppimisen onnistumista edistivät oppimistavoitteet, jotka positiivisesti haastoivat työntekijää. Tavoitteiden saavuttamiseen liitettiin onnistumisen tunne. Positiivisen palautteen koettiin ohjaavan oppimista ja lisäävän työntekijän motivaatiota. Työn oppimisen onnistumiseen liitettiin kiinteästi perehdyttäminen. Perehdyttämisen koettiin edistävän työntekijän autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Uusien työntekijöiden samaistuminen Iran onnistumiskertomukseen osoitti TechCo:n perehdyttämisen edistäneen työntekijöiden työn oppimista.

Työssä suoriutumisen onnistumiseen vaikuttivat kertomusten mukaan muun muassa hyvä ilmapiiri, riittäväksi koettu palaute, hyvä perehdyttäminen ja selkeät

työohjeet. Kertomusten mukaan Ira ei enää kokenut tarvitsevänsä perehdyttämistä, sillä hän oli oppinut työohjeiden avulla ratkaisemaan ongelmatilanteita itsenäisesti ja perehdyttäjän sijasta hän pyysi apua ja vinkkejä työkavereilta. Työssä suoriutumisen onnistumiskertomusten perusteella voidaan päätellä, että kertomusten kirjoittajat olivat kokeneet perehdyttämisen olleen heidän osaltaan riittävää.

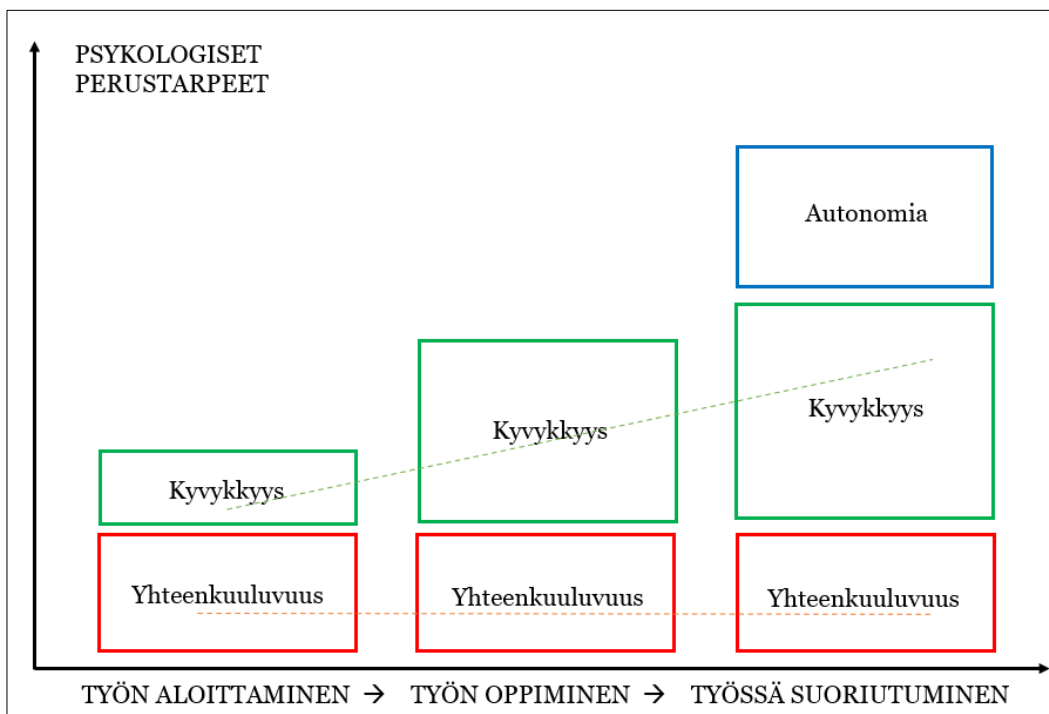
Eläytymismenetelmän kertomuksista tuli esille näkökulma, että perehdyttäminen oli työntekijälle ammatillisen toimijuuden kehittymisen tukemista. Työsuhteen alussa työntekijä edisti omaa toimijuuttaan hyvällä asenteella ja vireytyksellä. Perehdyttämisen kautta työpaikka, työtehtävät, työkaverit ja toimintatavat tulivat uudelle työntekijälle tutuiksi. Kertomuksissa tuotiin esiin, kuinka työntekijä oli heti ”saanut aloittaa hommat” ja siihen liitettiin positiivinen kokemus (”perehdyttäjä kehui”). Työn aloituksen onnistuminen nähtiin edistävän uuden työntekijän kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kertomuksissa työntekijän työn oppimiseen liitettiin kiinteästi perehdyttäminen. Yksilöllisen perehdyttämisen avulla työntekijän oppiminen eteni oppijan ehdoilla ja koettiin, että perehdyttämiseen oli käytettävissä riittävästi aikaa. Perehdyttäjän palaute ja tavoitteiden saavuttaminen vahvistivat uuden työntekijän osaamisen tunnetta ja itseluottamusta. Työn oppimisvaiheessa työntekijä itse edisti omaa toimijuutta hyvällä asenteella ja motivaatiolla. Perehdyttämisen avulla työntekijän kyvykkyyttä pystyttiin edistämään, mikä lisäsi hänen kokemustaan oman työnsä merkityksellisyydestä. Työntekijän yhteenkuuluvuuden tunne kasvoi, kun hän koki olevansa tiimille hyödyksi. Työntekijän oppiessa työn tekemistä hän koki siirtyneensä uudesta työntekijästä työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi eli osaamisen kehittymisen kautta työntekijät kokivat vahvempaa yhteenkuuluvuutta.

Työssä suoriutumisen onnistumisessa perehdyttämisen tehtävänä oli vahvistaa uusien työntekijöiden sisäistä motivaatiota työtehtäviin ja organisaatiota kohtaan. Kertomuksissa työntekijät olivat kirjoittaneet, että Ira ”oli otettu hyvin tiimiin eikä hän tuntenut oloaan ulkopuoliseksi”, ”työ onnistui itsenäisesti” ja työtä tehdessä ”flow-tila pysyy yllä”. Nämä suorat lainaukset osoittivat, että perehdyttämisen avulla työntekijä koki, että hänellä on riittävä osaaminen, työtehtävä tarjosi sopivia haasteita ja hän viihtyi työyhteisössä.

Työssä suoriutumisen onnistumisessa perehdyttämisen merkitys koettiin vähäiseksi, sillä työntekijällä oli jo riittävä osaaminen suoriutuakseen työtehtävistään. Työohjeiden avulla työntekijät osasivat itsenäisesti ratkaista ongelmatilanteita ja perehdyttäjän sijasta apua ja vinkkejä pyydettiin työkavereilta. Työssä suoriutumisen epäonnistumisessa korostuivat puutteellisen perehdyttämisen vaikutukset: osaamattomuus ja kokemus, että työntekijä oli jätetty yksin. Kertomuksissa huonolla tai puutteellisella perehdyttämällä koettiin olevan yhteys työssä suoriutumisen epäonnistumiseen. Työssä suoriutumisen onnistumista edisti työntekijän oma aktiivinen toiminta, joka näkyi hyvänä motivaationa, haluna auttaa toisia työntekijöitä ja onnistumisen kokemuksina.

Kun analysoin eläytymismenetelmän kautta syntynyttä kuvaa uusien työntekijöiden työsuhteen aloituksen onnistumiseen ja hyvän suoriutumisen edellytyksiin liittyvistä käsityksistä ja arvostuksista, huomasin, että esille nousseet asiat olivat ryhmiteltävissä Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuuden teorian mukaisesti. Psykologisten perustarpeiden merkitystä uusien työntekijöiden työsuhteen alussa on havainnollistettu kuviossa 27.



Kuvio 27. Psykologisten perustarpeiden yhteys uuden työntekijän työsuhteen aloitukseen

Ensimmäisistä työpäivistä lähtien uusien työntekijöiden onnistumista edisti **yhteenkuuluvuus**. Työsuhteen alussa yhteenkuuluvuus ilmeni haluna tulla hyväksytyksi ja kuulua työyhteisöön. Myöhemmin yhteenkuuluvuutta edisti muun muassa ongelmatilanteiden ratkaiseminen kokeneempien työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden **kyvykkyyteen** vaikuttavat aiemmat tiedot ja taidot sekä perehdyttämisen ja työn tekemisen kautta kasvanut osaaminen. Kertomusten perusteella työssä suoriutumisen onnistumisessa **autonomia** näkyy kokemuksena, että voi itse suunnitella työjärjestyksen ja pystyy työskentelemään itsenäisesti.

Eläytymismenetelmän käyttäminen aineistonkeruussa tuotti uusia oivalluksia ja vahvisti aiempia tietoja. Eläytymismenetelmäkertomusten perusteella tein kolme merkittävää oivallusta. **Ensimmäiseksi** ymmärsin selkeämmin, että uusien työntekijöiden yksityiselämällä oli vaikutusta muun muassa innokkuuteen oppia uusia asioita ja tutustua työkavereihin. Esimerkkeinä yksityiselämän vaikutuksesta olivat ryhmissä käydyt keskustelut unen vaikutuksesta keskittymiseen ja viikonloppusuunnitelmien vaikutuksesta työmotivaatioon. **Toisena** oivalluksena työsuhteen aloituksen eri vaiheissa nousi esiin ryhmien nimeämien tekijöiden jakautuminen yksilötekijöihin ja organisaatiotekijöihin. Työsuhteen aloituksessa organisaatiotekijöillä oli merkittävin vaikutus sekä onnistumiseen että epäonnistumiseen. Kertomusten perusteella työn oppimisen ja työssä suoriutumisen onnistumiseen nähtiin vaikuttavan määrällisesti enemmän työntekijään liittyvät tekijät. Työn oppimisen ja työssä suoriutumisen epäonnistumisiin johtaneet tekijät jakautuivat määrällisesti hyvin tasaisesti yksilötason ja organisaatiotason välille. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiirin merkitys tuotiin kertomuksissa esiin edistävänä tekijänä työn aloitus-, oppimis- ja työssä suoriutumisvaiheissa. **Kolmantena** oivalluksena kertomuksista nousi esiin psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen vaikutus työssä suoriutumiseen. Uudet työntekijät toivat kertomuksissa haastatte-luja selkeämmin esiin kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja autonomian tärkeyden. Kertomusten perusteella psykologisten perustarpeiden täytyminen oli yhteydessä työssä suoriutumisen onnistumiseen ja vastaavasti niiden puuttuminen heikkoon työssä suoriutumiseen.

Kertomukset ja niiden kirjoittamisen yhteydessä käydyt keskustelut vahvistivat, että kaikkien eläytymismenetelmien kirjoittamiseen osallistuneiden omat

perehdyttämiskokemukset olivat olleet positiivisia. Onnistumista edistävissä kertomuksissa ja keskusteluissa toistuivat oppimista edistävän perehdyttämismallin osa-alueet, kuten vaiheittainen työn oppiminen, palaute ja selkeät työhjeet. Olisin toki toivonut, että ryhmät olisivat onnistumiskertomuksissaan nostaneet esiin tekijöitä, joita ei vielä ole huomioitu nykyisessä perehdyttämismallissa, sillä näiden avulla olisin saanut lisää ideoita perehdyttämisen kehittämiseen. Niitä ei kuitenkaan tullut kertomuksissa esille.

Epäonnistumiseen johtaneiden kertomusten avulla uudet työntekijät toivat esiin sellaisia tekijöitä, joita tutkimuksessa muilla aineistoilla ei ole saatu esille. Kertomuksissa korostettiin riittämättömän perehdyttämisen ja organisaatiosta johtuvien epäselvyyksien vaikutusta epäonnistumiseen. Kertomuksissa päähenkilö Oskarilla oli heikko asenne työtä kohtaa, joka heijastui välinpitämättömyytenä ja passiivisuutena. Oskarin tarinoita analysoidessani mietin, miten Oskarin kaltaisista työntekijöistä voidaan saada osaavia ja hyvin työssä suoriutuvia työntekijöitä. Oppimista edistävän perehdyttämisen avulla voidaan varmasti lisätä osaamista ja palautteella edistää oppimista, mutta jos työntekijän asenne on huono, onko edes perusteellisesta perehdyttämisestä silloin apua. Oskarin kertomukset nostavat esiin onnistuneiden henkilövalintojen tärkeyden.

5.5 KEHITTÄMISEN VAIKUTTAVUUDEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastelen yhteenvedonomaaisesti ja tarkemmin empiirisen tutkimuksen tuloksia. Perehdyttämisen kehittämisen kokonaisvaltaisen vaikuttavuuden arvioinnin pohjaksi sovelsin Kirkpatrickin mallia koulutuksen vaikuttavuuden tasoista. Kirkpatrickin mallia käsittelin luvussa 4.6. Ensimmäisellä tasolla (reaktiot) pyrin selvittämään uusien työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdyttämisprosessia kohtaan ja tarkastelemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Toisella tasolla pyrin selvittämään, millaisia vaikutuksia perehdyttämisellä oli uusien työntekijöiden osaamiseen (oppiminen). Kolmannella tasolla keskityin tarkastelemaan, miten uusi perehdyttämismalli oli otettu mukaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja miten perehdyttämismallin käyttö oli yhteydessä tehokkuuden kehittymiseen (käyttäytymisen arviointi). Neljännellä tasolla tarkastelin perehdyttämisen kehittämisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Vaikuttavuuden

tarkastelussa hyödynsin koko perehdyttämisprosessin kehittämisen aikana kerättyä aineistoa (ks. 4.5).

5.5.1 Reaktiot

Ensimmäisen tason (reaktioiden arvioinnin) tavoitteena oli selvittää uusien työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdyttämistä kohtaan ja työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Uusien työntekijöiden tyytyväisyydestä kerättiin tietoa perehdyttämisen arvioinneilla, oppimispäiväkirjoilla ja haastatteluilla.

Uusien työntekijöiden tyytyväisyys

Uudet työntekijät arvioivat perehdyttämisen onnistumista perehdyttämisen arviointilomakkeilla (ks. 4.5.2). Perehdyttämisen arviointi sisälsi väittämiä, joista työntekijät valitsivat mielestään sopivimman vaihtoehdon Likertin asteikolla 1-4 (1=eri mieltä, 4=samaa mieltä). Uusien työntekijöiden perehdyttämisen arvioinnit vuosilta 2019, 2020 ja 2021 on yhteenvetotaulukossa liitteessä 15. Yhteenveto sisältää tiedot työntekijöiden väittämäkohtaisista vastauksista, keskiarvoista ja keskihajonnoista. Yhteenvetotaulukosta selviää, että uusien työntekijöiden (n=144) kokonaistyytyväisyyden keskiarvot olivat parantuneet perehdyttämisen kehittämisen aikana (2019 → 3,52/4,00; 2020 → 3,68/4,00; 2021 → 3,72).

Perehdyttämisen arviointiyhteenvedon (vaiheet 1–3) perusteella merkittävimmät parannukset ovat nähtävissä väittämässä: ”Töihin on mielestäni mukava tulla” (muutos 3,29 → 3,77), ”Olen saanut perehdyttäjältä riittävästi palautetta suoriutumisestani” (3,18 → 3,62) ja ”Tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä” (3,30 → 3,57). Ainoastaan yksi väittämä ”TechCo:ssa on hyvä ilmapiiri” on kehittämisen aikana ensin noussut, mutta sitten vuonna 2021 laskenut hiukan alle vuoden 2019 tason (muutos -0,02). Koettuun ilmapiiriin on voinut vaikuttaa perehdyttämisen lisäksi myös muut tekijät (esimerkiksi koronaviruspandemiasta johtuvat komponenttipuutteet ja sen takia pidetyt yhteistoimintaneuvottelut).

Perehdyttämisen arviointiyhteenvedosta voidaan huomata, kuinka tehdyt kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet uusien työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen. Esimerkkeinä kehittämistoimenpiteiden positiivisista vaikutuksista koettuun tyytyväisyyteen on nähtävissä väittämässä ”Olen saanut perehdyttäjältä

riittävästi palautta suoriutumisestani”, ”Minulle on annettu selkeät tavoitteet” ja ”Ohjeet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat riittävän selkeät”.

Vaiheen 1 perehdyttämisen arviointien mukaan uudet työntekijät olivat kokeneet, että perehdyttäjien antaman palautteen määrä ei ollut riittävä (3,29/4,00). Kehitystoimenpiteenä otettiin käyttöön oppimispäiväkirja, jonka avulla uusi työntekijä pystyi itse seuraamaan oman oppimisen edistymistä ja tunnistamaan, mitä asioita tulee vielä oppia lisää. Oppimispäiväkirjan kirjoittamista varten työntekijät tarvitsivat perehdyttäjältä tietoja tehdyistä työvaiheista ja mahdollisista virheistä. Päivittäin käytävät keskustelut oppimisen edistymisestä lisäsivät järjestelmällistä palautteenantoa työsuhteen alkuvaiheessa. Vaiheessa 1 TechCo:ssa otettiin käyttöön kuukausittain annettava suoriutumisasiiraportti, jonka avulla kokoonpanijat saivat tietoa oman tehokkuuden ja laadun suhteesta kokoonpanolinjan tavoitteisiin. Vaiheessa 2 suoriutumisasiiraportin käyttö koski myös uusia määräaikaista työntekijöitä. Uusien työntekijöiden kokemus ”Olen saanut perehdyttäjältä riittävästi palautta suoriutumisasiirastani” parani edellisestä vaiheesta merkittävästi ja oli vaiheessa 2 3,72/4,00.

Vaiheittainen työn oppiminen otettiin osaksi kohdeorganisaation perehdyttämistä vaiheessa 1. Sekä uudet työntekijät että perehdyttäjät ottivat vaiheittaisen työn oppimisen positiivisesti vastaan. Perehdyttäjien pyyntö määrittää vaiheittaiselle työn oppimiselle selkeät oppimistavoitteet toteutettiin vaiheessa 2. Linjakohtaisten tavoitteiden viestiminen avoimesti uusille työntekijöille paransi työntekijöiden ymmärrystä omista tavoitteista (3,47 → 3,72) ja heidän kokemuksensa riittävän selkeistä ohjeista tavoitteiden saavuttamiseksi parantui myös merkittävästi (3,30 → 3,66).

Perehdyttämisen arviointiyhteenvedon (liite 15) perusteella uudet työntekijät olivat kaikista tyytyväisimpiä perehdyttäjänsä tapaan huomioida heidät yksilöinä (3,90/4,00) ja kokivat, että perehdyttäjät olivat osanneet tukea ja kannustaa heitä (3,83/4,00). Uusien työntekijöiden tyytyväisyys perehdyttäjiä kohtaa korostui myös haastatteluissa. Esimerkiksi perehdyttäjien rauhallisuus, järjestelmällisyys, asiantuntevuus, ystävällisyys ja avuliaisuus saivat erityistä kiitosta haastatelluilta työntekijöiltä.

”Perehdyttäjä näytti ensimmäisenä minulle linjaston. Sen jälkeen sain ruveta tekemään ykköspistettä. Sitä minä tein puoliviikkoa ehkä ja sitten

siirryttiin niin, että minä tein pari kakkosta ja samalla ykkösiä. Tein sekä ykköstä että kakkosta, siis molempia vuorotellen ja kerraten. Mitä enemmän olin kakkosta tehnyt, niin siirryin sitten kolmoselle ja tein kaikkia kolmea pistettä vuorotellen. Sillä tavalla, että aina kun oli oppinut yhden, niin sai hetken olla siinä ja sitten seuraava vasta, ettei kaikkia kerralla... Se oli minulle tosi hyvä, ettei tullut kaikki kerralla vaan sai kerralla paneutua yhteen ja sitten kakkonen ja viimeisenä kolmonen. Se oli tosi hyvä.” (uusi työntekijä 16)

”Perehdyttäjä on aina auttamassa, kun tarvitsee. Hän ei ole kuitenkaan silleen liikaa katsomassa. Ei ole tullut sellaista painetta, että hän olisi koko ajan tarkkailemassa. Sitten aina olen mennyt kysymään, kun olen tarvinnut apua. Kerran katsottiin jokainen vaihe: hän näytti minulle ja sitten minä tein ja hän katsoi vierestä. Sen jälkeen hän on jättänyt minut omaan rauhaan ja sitten, kun on tullut ongelmia, niin on voinut käydä kysymässä. Välillä hän tulee kysymään, että miten on mennyt? Olen tykännyt siitä, ettei ole sellaista hirveän tarkkaa valvontaa koko ajan.” (uusi työntekijä 11)

Työsuhteen päättymisen jälkeen uusille työntekijöille lähetettiin sähköinen tyytyväisyyskysely, jossa heiltä tiedusteltiin muun muassa yleisarvosanaa kohdeorganisaatiossa työskentelystä, perehdyttämisen onnistumisesta, työn mielekkyydestä, innokkuudesta työskennellä jatkossa TechCo:ssa ja ”Voisitko suositella TechCo:a työpaikkana ystäväillesi?”. Lähtötilanteessa (vuonna 2018) 94,3 prosenttia vastaajista oli valmis suosittelemaan TechCo:a ystävilleen. Uusien työntekijöiden innokkuus suositella kasvoi jokaisessa perehdyttämisen kehittämissaiheissa ja vaiheissa 3 kaikki tyytyväisyyskyselyyn vastanneet olivat valmiita suosittelemaan TechCo:a ystävilleen eli uusista työntekijöistä 100 prosenttia oli valmis suosittelemaan organisaatiota. Lisäksi tyytyväisyyskyselyn perusteella kaikki uudet työntekijät olivat kokeneet, että työtehtävät olivat vastanneet heidän odotuksiaan.

Uusien työntekijöiden motivaatioon vaikuttava tekijät

Uusien työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä kerättiin tietoa vaiheesta 2 alkaen oppimispäiväkirjoilla. Oppimispäiväkirjassa uudet työntekijät arvioivat ensimmäisten kahden työviikon ajan päiväkohtaista motivaatiotaan asteikolla 1-10 (1=todella heikko, 10=erittäin hyvä) ja lisäksi he kirjasivat kolme seikkaa, jotka olivat vaikuttaneet työmotivaatioon eniten. Oppimispäiväkirjojen

mukaan uusien työntekijöiden työmotivaatioon olivat vaikuttaneet hyvät, hauskat ja avuliaat työkaverit (21 kpl), viihtyisä työympäristö ja ystävällinen työilmapiiri (15 kpl), työtehtävät (13 kpl), perehdyttäminen ja ohjeistus (10 kpl), onnistumisen tunne ja hyvä flow (10 kpl), uusien asioiden oppiminen (8 kpl), unen määrä (8 kpl), riittävästi tekemistä (7 kpl), tavoitteet (6 kpl) ja palaute (2 kpl). Yksittäisiä mainintoja oli myös säätilan, viikonpäivän, työvuoron, työajan, palkan, nälän ja musiikin vaikutuksesta työmotivaatioon. Työmotivaation keskiarvoksi vuonna 2021 uudet työntekijät antoivat 8,79/10 (liite 15).

Uusien työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa korostui työkavereiden ja työyhteisön positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Uudet työntekijät olivat kokeneet, että keskustelut työkavereiden kanssa olivat tuoneet työn tekemiseen mukavaa vaihtelua ja työpäivien koettiin sujuvan nopeammin, kun samalla kokoonpanolinjalla oli työkaveri. Osa uusista työntekijöistä oli kokenut, että työkavereihin oli ollut helppo tutustua. Yleensä tutustuminen oli tapahtunut luontevasti työskentelyn ohessa. Esimerkiksi uusi työntekijä 16 tutustui nopeasti ja oma-aloitteisesti tiimikavereihinsa. Hän kuvaili tiimiin pääsemistä ja tiimiään seuraavalla tavalla:

”Alusta asti on otettu hyvin mukaan. Meniköhän siihen alle kaksi viikkoa, ettei minua selkeästi enää ajateltu uutena. Sovin sinne joukkoon silleen.”

”Silloin aina aluksi, kun tuli uusi naama, niin pyrin, että menen esittelemään itseni. Ja aluksi myös perehdyttäjä on esitellyt minut työkavereille. Olen ainakin pyrkinyt olemaan oma-aloitteinen siinäkin, että antaa silleen suhteellisen hyvän kuvan, että olisi oma-aloitteinen senkin suhteen.”

”Minä tykkään heistä jotenkin tosi paljon. Toki siellä on niitä hiljaisempia, jotka eivät juttele ja heidän kanssaan ei ole tullut juteltua. Meillä on kaksi linjaa, niin he ovat siellä eri kokoonpanolinjalla... Mutta pystyn kyllä kaikkien kanssa juttelemaan niitä näitä ja olen tullut hyvin toimeen. On pystynyt jopa heittämään huumoriakin ja kaikkea tämmöistä. Ei ole pelkkää totista ollut, niin se on ollut kiva.”

Pieni osa uusista työntekijöistä halusi työskennellä yksin ja tämän vuoksi he eivät aktiivisesti pyrkineet luomaan ystävyys-suhteita muihin työntekijöihin. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut, etteivät he myös heidän osaltaan työkaverit edistäneet työmotivaatiota. Uusi työntekijä 9 kertoo työkavereihin tutustumisestaan seuraavasti, kun työn aloittamisesta oli kulunut neljä viikkoa:

”En minä oikeastaan ole tutustunut työkavereihini, ainoastaan perehdyttäjän lisäksi olen jutellut yhden työkaverin kanssa. Täällä töissä on yksi mukava nainen, niin hänelle minä olen ihan oikein kunnolla jutellut kaikista lemmikeistä ja muustakin. Hän on ihan mukava, mutta hän ei ole siitä meidän omalta linjaltamme, vaan hän on jostakin toiselta linjalta. Ei oikein sitten muita.”

”Minä tykkään olla yksin ruokatunnillakin, niin saa sitten katsoa vähän omia videoita siinä samalla kun syö. Ei välttämättä jaksa edes jutella.”

Vaikka uusi työntekijä 9 ei ole aktiivisesti hakenut keskustelukavereita, hän silti kertoi, että perehdyttäjä oli työsuhteen alussa esitellyt hänet kaikille tiimikavereille ja hän koki uskaltavansa kysyä heiltä apua tarvittaessa. Näiden kahden erilaisen kuvauksen perusteella ei siis voida olettaa, että kaikki haluaisivat olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa. TechCo:n perehdyttämisprosessiin kuuluu, että kaikki uudet työntekijät esitellään työkavereille. Työkavereiden esittelyllä pyritään edistämään uusien työntekijöiden sosiaalistumista työyhteisöön. Uudet työntekijät kertoivat haastatteluissa, että heidän oli helpompi kysyä neuvoja tarvittaessa, jos he olivat jutelleet työkaverin kanssa aiemmin.

”Todella kiva, että työkaverit juttelevat vapaaehtoisesti, eikä vaan silloin kun on pakko tervehtiä tai olla lähellä. On kyllä hyvin vastaanottavaista porukkaa.” (uusi työntekijä 8)

Työmotivaatiota eniten heikentävänä tekijänä mainittiin väsymys ja unen vähyys. Erityisesti viikonlopun jälkeen aamuvuoroon töihin tuleminen klo 6.00 vaikutti uusien työntekijöiden työmotivaatioon. Esimerkiksi kaksi uutta työntekijää kertoi haastatteluissa, etteivät he olleet saaneet aamuvuorossa tehtyä ”juuri mitään” ennen ensimmäistä kahvitaukoa. TechCo:ssa kokoonpanotyötä tehdään yleensä kahdessa vuorossa eli aamuvuorossa klo 6.00–14.00 ja iltavuorossa klo 14.30–22.00. Koronaviruspandemian takia työntekijät oli jaettu kahteen erilliseen ryhmään tartuntariskin välttämiseksi. Tämän vuoksi tänä poikkeusaikana työvuorojen vaihtaminen tai niistä poikkeaminen ei ollut sallittua. Työntekijät sanoivat kuitenkin, että tiiminvetäjien ja esihenkilöiden kanssa oli pystynyt joustavasti sopimaan, mikäli oli tarvinnut vapaapäivän omien menojen takia. Asioista sopimisen koettiin lisäävän työmotivaatiota.

Oppimispäiväkirjan ja haastattelujen perusteella uudet työntekijät kokivat työmotivaationsa olleen yleisesti hyvällä tasolla. Työmotivaatioon koettiin vaikuttavan useat eri tekijät, joista ainakin osaan perehdyttämisellä on voitu vaikuttaa suoraan tai välillisesti. Haastattelujen perusteella työmotivaatioon liitettiin uusien työtehtävien oppiminen ja työssä onnistumisen tunne, jotka puolestaan nähtiin olevan suurelta osin perehdyttämisen ansiota. Uusi työntekijä 16 kertoo oman suoriutumisensa olevan seuraavien tekijöiden summa: ”*Oma motivaatio on ollut kunnossa ja olen ollut halukas oppimaan sekä tutustumaan uuteen. Lisäksi perehdyttäjää on selkeästi kiinnostanut perehdyttää, ettei se ole ollut sellaista pakkopullaa hänelle.*”

5.5.2 Oppiminen

Toinen taso, oppimisen arviointi, kuvaa uusien työntekijöiden oppimisen kehittymistä. Tässä tutkimuksessa oppimisen arviointi tehtiin arvioimalla perehdyttämisen kehittämisen vaikutusta osaamiseen ja oppimisaikoihin. Oppimisaikojen arvioinnissa vertaillaan uusien kokoonpanijoiden oppimisaikoja vuosina 2018 (lähtötilanne) ja 2021 (kehitysprosessin jälkeinen tilanne). Näin pystytään arvioimaan perehdyttämisen kehittämällä saavutettuja tuloksia. Lisäksi uusien työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisen vaikutuksesta osaamiseen kerättiin haastatteluiden kautta.

Perehdyttämisen vaikutus uusien työntekijöiden osaamisen kehittymiseen

Haastatteluissa työntekijöiltä kysyttiin kokemuksia työssä tarvittavien tietojen ja taitojen riittävydestä. Kaikki uudet työntekijät olivat kokeneet, että he olivat saaneet perehdyttämisen aikana riittävästi tietoa pystyäkseen suoriutumaan hyvin työtehtävistään. Uudet työntekijät olivat kokeneet perehdyttämisprosessin toimivaksi, tietoa oli käsitelty sopivassa tahdissa ja omalla aktiivisuudella työntekijät pystyivät tukemaan omaa oppimistaan.

Vuonna 2021 uudet työntekijät (n=47) olivat arvioineet perehdyttämisen arvioinneissa perehdyttämisen vaikutusta omaan oppimiseensa seuraavasti: ”Minulla on riittävä osaaminen suoriutuakseni työssä” (3,69/4,00), ”Perehdytyksellä oli vaikutus omaan työsuoriutumiseeni” (3,87/4,00) ja ”Perehdyttämisen kesto oli sopiva”

(3,85/4,00). Kaikki uudet työntekijät olivat olleet väittämiin tyytyväisiä, joten he olivat arvioineet väittämät asteikon tasolle 3 tai 4 (asteikolla 1–4). Kaikki haastatellut työntekijät mainitsivat, että perehdyttämisellä oli ollut positiivinen vaikutus heidän osaamisensa kehittymiseen.

”Perehdyttämisellä oli iso merkitys. Koska jos ei ole hyvää perehdytystä, niin en minä ainakaan pääse kiinni siihen työhön. Jos en olisi saanut perehdyttäjältä vastauksia, niin sitten ne kaikki kysymykset olisi jäänyt itselleni auki. Sillä on tosi iso merkitys minulle. Jotkut haluavat tehdä yksin ja oppivat sillä tavalla, mutta minulle sillä oli tosi iso merkitys, että miten perehdytetään. Ainakin minä koen, että minut perehdytettiin todella hyvin, just sillä tavalla, kuin minä itse ajattelinkin, että haluan perehdytystä eli tosi tarkasti.” (uusi työntekijä 4)

”Kyllähän se vaikuttaa semmoiseen varmuuteen siitä työn teosta, kun siinä on ensin perehdyttäjä näyttämässä, kuinka nämä tehdään ja näin, eikä ole tarvinnut itsekseen pelkästään opetella. On turvallisempi olo, kun joku ensin on opettanut, miten tehdään ja tulee semmoinen varmuus.” (uusi työntekijä 13)

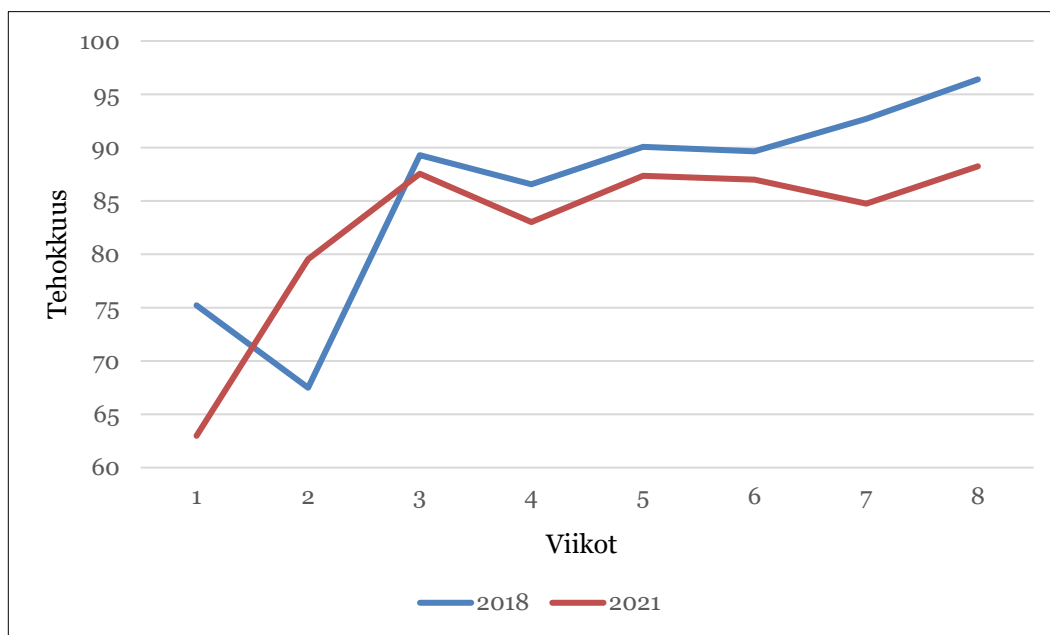
”Perehdytys on ollut hyvä. No, silloin kun minä aloitin, niin siinä oltiin koko ajan yhdessä. Minä kysyin koko aika ja varmistin vaihe vaiheelta tosi tarkasti, et sitä kautta oppi sitten, ettei vaan laitettu suoraan tekemään kaikkea. Vaihe kerrallaan tosi tarkasti. Minä kysyin suunnilleen joka ruuvin kohdalla, että olihan tämä tähän. Ja sitten aina vastattiin, että kyllä ja toi tonne ja niin edelleen. Kun eka kertaa teki yksin, niin oli tosi hyvät ohjeet, että kyllä oli helppo tehdä, kun kaikki oli tosi tarkasti laitettu. Perehdytyksessä oli parasta yksikertaisuus ja selkeys.” (uusi työntekijä 4)

Perehdyttämisen kehittämisen vaikutus oppimisaikoihin

Linja 4 (sisääntulolinja)

Lähtötilanteessa vuonna 2018 kahdeksasta uudesta työntekijästä viidellä oli aiempaa kokoonpanokokemusta (ks. 5.1). Työntekijät, joilla oli aiempaa kokoonpanokokemusta, saavuttivat linjan tehokkuustavoitteen viimeistään kolmannella työssäoloviikolla. Heidän tehokkuutensa vaihteli kahdeksan viikon seurantajakson aikana merkittävästi työmotivaation heikkenemisen takia, työ ei tarjonnut heille uusia haasteita. Työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta, saavuttivat linjan tehokkuustavoitteen 3–5 viikon kuluessa, jonka jälkeen he pääsivät lähes poikkeuksetta viikoittain linjan tehokkuustavoitteisiin.

Perehdyttämisprosessia muutettiin niin, että uudet työntekijät, joilla oli aiempaa kokoonpanokokemusta, ohjattiin vaikeammille kokoonpanolinjoille ja uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta, sijoitettiin helpommille siisäntulolinjoille. Kuvio 28 havainnollistaa linjan 4 uusien työntekijöiden tehokkuuden keskiarvojen kehittymisen. Vuonna 2021 linjalla 4 työskenteli viisi uutta kokoonpanijaa, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta. He saavuttivat linjan tehokkuustavoitteen 2–4 viikon kuluessa (vrt. 3–5 viikon kuluessa vuonna 2018). Tehokkuuden keskiarvojen vertailu osoittaa, että vuonna 2018 uusien työntekijöiden tehokkuus oli ensimmäisellä viikolla korkeammalla tasolla kuin vuonna 2021. Tätä eroa selittää uusien työntekijöiden aiempi kokoonpanokokemus, jolloin uudet työntekijät osasivat ensimmäisistä päivistä lähtien työskennellä kokoonpanotehtävissä. Huomionarvoista on, että vuonna 2021 viikolla 2 tehokkuuden keskiarvot nousivat korkeammalle tasolle kuin vuonna 2018. Nopeaa kehittymistä voidaan selittää saman kokoonpanovaiheen toistamisella ja toistojen kautta oppimisena.



Kuvio 28. Linjan 4 tehokkuuden keskiarvojen vertailu, vuodet 2018 ja 2021

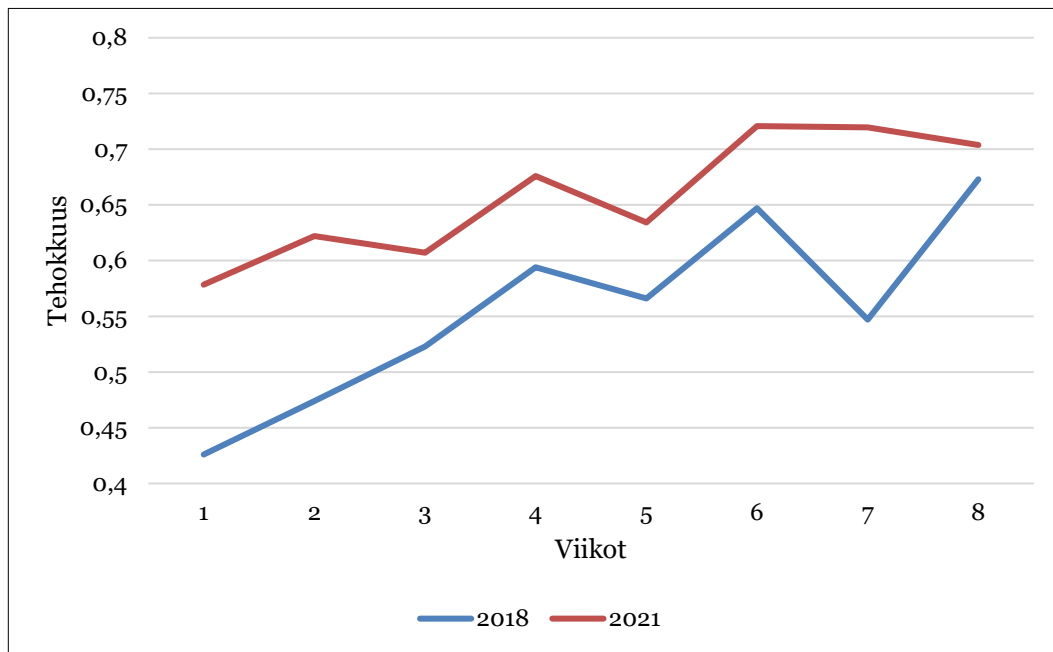
Kun verrataan linjan 4 tehokkuuden kokonaiskehittymistä vuosina 2018 ja 2021, voidaan havaita, että työntekijöiden tehokkuuden keskiarvo laski jonkin verran

(kuvio 28). Tulos ei kuitenkaan ole pettymys, sillä perehdyttämisen kehittämistoimenpiteillä pystyttiin lisäämään niiden uusien työntekijöiden työskentelytehokkuutta, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta. Perehdyttäjiltä kerätyn palautteen mukaan linjan 4 kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli toteutettu vuonna 2021 yhteisen oppimista edistävän perehdyttämismallin mukaan. Yhden uuden työntekijän perehdyttämistä lukuun ottamatta perehdyttäjäpalautteiden perusteella perehdyttämiseen oli ollut käytettävissä riittävästi aikaa. Kun tarkastellaan tehokkuuden keskiarvojen kehittymistä Studentin t -testillä (vuosina 2018 ja 2021), nähdään, ettei tehokkuuden kehittämisessä voida havaita merkitsevää eroa ($t=0,74$, $p=0,471$).

Linja 9 (vaikeampi kokoonpanolinja)

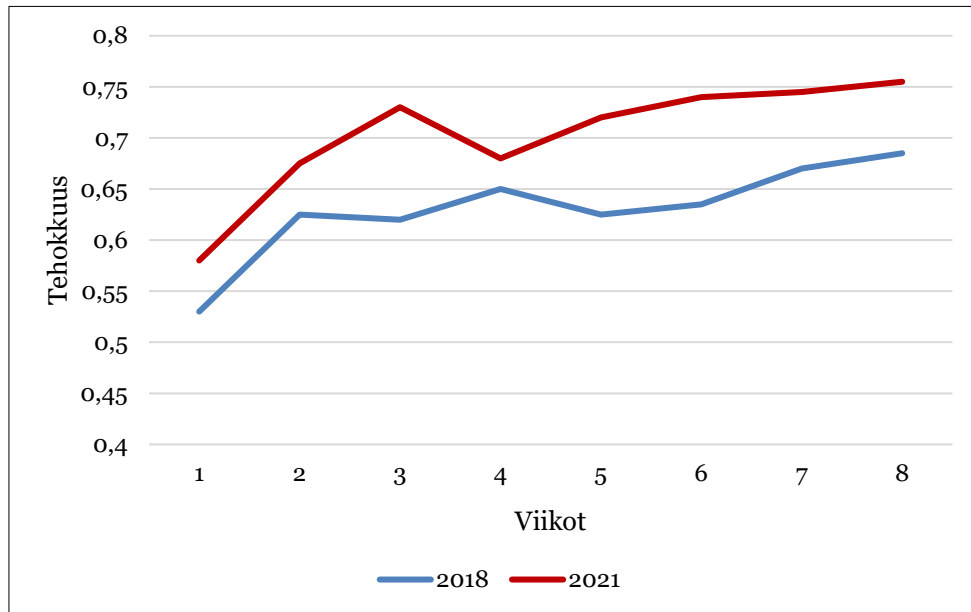
Vuonna 2018 vaikeammilla kokoonpanolinjoilla uusien työntekijöiden oli erittäin vaikeaa saavuttaa linjan tehokkuustavoitteita kahdeksan viikon tarkkailuajanjaksoilla (ks. 5.1). Erityisen hankalaa oli työntekijöillä, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta. Uusien työntekijöiden pitkistä oppimisajoista tuli ongelmia kokoonpanolinjan toiminnalle, ja he olivat usein kokoonpanolinjan ”pullonkauloina”. Vuonna 2021 linjalla 9 työskenteli kuusi uutta työntekijää, joista viidellä oli aiempaa kokoonpanokokemusta.

Kuviossa 29 nähdään linjan 9 työntekijöiden tehokkuuden keskiarvot vuosina 2018 ja 2021. Kun vertaillaan vuosia 2018 ja 2021, ensimmäisellä työviikolla voidaan nähdä merkittävä ero työntekijöiden tehokkuustasoissa. Tätä eroa selittää suurilta osin uusien työntekijöiden aiempi kokoonpanokokemus. Havainnot viittaavat siihen, että perehdyttämisen vaikuttavuus on tilannesidonnaista. Tilanteiden tekijöinä sekä opeteltava työtehtävä että aiempi osaaminen vaikuttivat tehokkuuden kehittymiseen. Merkittävä vuosien 2018 ja 2021 välillä tapahtunut muutos oli, että vuonna 2021 jokainen uusi työntekijä työskenteli kahdeksan viikkoa kokoonpanolinjan kaikissa neljässä kokoonpanovaiheessa sen sijaan, että olisi jäänyt jumiin ensimmäiseen vaiheeseen. Perehdyttäjäpalautteiden mukaan vuonna 2021 linjan 9 kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli edennyt yhteisen yksilöllisen perehdyttämismallin mukaan ja perehdyttämiseen oli ollut käytettävissä riittävästi aikaa. Kun tarkastellaan tehokkuuden keskiarvojen kehittymistä Studentin t -testillä (vuosina 2018 ja 2021), nähdään, että tehokkuuden kehittämisessä havaittava ero oli merkitsevä ($t=-2,89$, $p=0,014$).



Kuvio 29. Linjan 9 tehokkuuden keskiarvojen vertailu, vuodet 2018 ja 2021

Kun yksittäisten kokoonpanolinjojen vertailun sijasta tarkastellaan kaikkien uusien kokoonpanijoiden tehokkuuden kehittymistä vuosien 2018 ja 2021 välillä, voidaan havaita merkittävä positiivinen muutos (kuvio 30). Alempi sininen viiva osoittaa vuonna 2018 aloittaneiden uusien työntekijöiden tehokkuuden kehittymisen ensimmäisten kahdeksan viikon aikana. Vastaavasti ylempi punainen viiva osoittaa vuoden 2021 tehokkuuden kehittymisen uusien työntekijöiden osalta. Tämän kuvion perusteella voidaan tehdä alustavia päätelmiä siitä, että perehdyttämisen kehittämällä pystyttiin edistämään uusien työntekijöiden työn oppimista ja työssä suoriutumista ensimmäisten kahdeksan viikon tarkkailujakson aikana. Työn oppimista ja tehokkuuden kehittymistä edistivät muun muassa kokoonpanotehtävien vaihteellinen oppiminen ja tehtyjen toistojen määrä. Tarkasteltaessa tehokkuuden kokonaiskeskiarvojen kehittymistä Studentin t -testillä (vuosina 2018 ja 2021), nähdään, että tehokkuuden kehittämisessä havaittava ero oli merkitsevä ($t=-2,7974, p=0,015$).



Kuvio 30. Kaikkien uusien työntekijöiden tehokkuuden keskiarvot, vuodet 2018 ja 2021

5.5.3 Käyttäytyminen

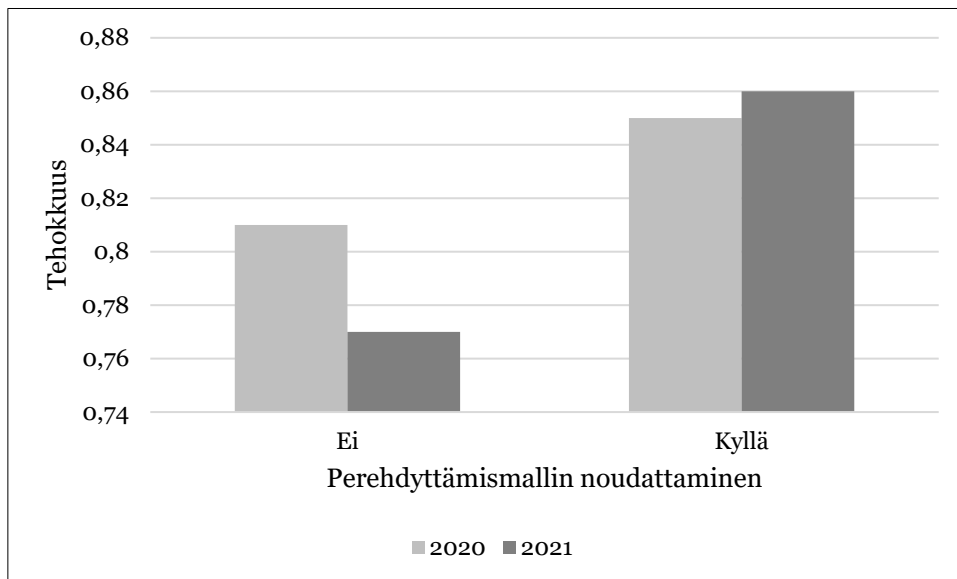
Kolmannen tason, käyttäytymisen arvioinnin, avulla pyritään selvittämään, missä määrin työntekijöiden suoriutuminen oli muuttunut yhteisen oppimista edistävän perehdyttämismallin käytön aikana. Käyttäytymisen arvioinnissa oli kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin osoittamaan, että työntekijöiden oppiminen eli tehokkuus oli perehdyttämisen kehittämisen aikana parantunut ja toisessa vaiheessa pyrittiin tuomaan esiin se, että kyseiset muutokset olivat yhteydessä perehdyttämismallin käyttöönottoon. (Cascio 1991: 392.) Friskin (2008: 29) mukaan käyttäytymisen arviointi voi perustua joko osallistujien omaan kokemukseen tai esimerkiksi esihenkilöiden tekemiin havaintoihin. Tässä tutkimuksessa käyttäytymisen arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa osoitettiin, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli edennyt oppimista edistävän perehdyttämismallin mukaisesti. Toinen vaihe eli perehdyttämismallin oppimista edistävä vaikutus pyrittiin osoittamaan tehokkuuden keskiarvoja vertailemalla.

Perehdyttämismallin käyttöönoton vaikutukset

Perehdyttäjät täyttivät jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisen osalta perehdyttäjäpalautteen (ks. 5.4.1). Palautteessa perehdyttäjät arvioivat muun muassa sitä, oliko perehdyttäminen edennyt yhteisen perehdyttämisprosessin mukaisesti. Vaiheissa 2 ja 3 lomakkeiden palautusprosentti oli sata. Vaiheessa 2 perehdyttämistä 70 prosenttia ja vaiheessa 3 66 prosenttia oli edennyt yhteisen perehdyttämismallin mukaan. Kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttäminen ei ollut toteutettu oppimista edistävän perehdyttämismallin mukaan. Yhteisen perehdyttämismallin noudattamista olivat haitanneet muun muassa komponenttien puutteet, perehdyttäjien muut työtehtävät ja yksittäisten perehdyttäjien haluttomuus soveltaa yhteistä toimintamallia tarkasti. Perehdyttämisen kehittämisen kannalta olisi ollut ihanteellista, että kaikissa perehdyttämisissä olisi käytetty oppimista edistävää perehdyttämismallia. Suurimmalla osalla perehdyttäjistä oli pitkä perehdyttäjäkokemus, ja osa halusi opettaa ”omia parhaita toimintatapojaan”, joten uuden perehdyttämismallin vakiintuminen käytäntöön tarvitsee vielä aikaa.

Kuviossa 31 nähdään yhteisen perehdyttämismallin yhteys työn oppimiseen ja tehokkuuden kehittymiseen (viikot 1–8) vuosina 2020 ja 2021. Analyysissä ovat mukana kaikkien uusien kokoonpanijoiden havainnot ($n=100$). Työntekijät, joiden perehdyttäminen oli toteutettu yhteisen perehdyttämismallin mukaisesti, saavuttivat vuosina 2020 ja 2021 korkeamman tehokkuuden keskiarvon (0,885) kuin työntekijät, joiden perehdyttämisessä ei ollut noudatettu yhteistä perehdyttämismallia (keskiarvo 0,79). Erityisesti yhteisen perehdyttämismallin noudattaminen vuonna 2021 oli positiivisesti yhteydessä korkeampaan työskentelyn tehokkuuteen. Yhteisen perehdyttämismallin käyttämisen (on käytetty ja ei ole käytetty) ja tehokkuuden välistä eroa tutkin Studentin t -testin avulla. Testi osoitti, että ero on tilastollisesti merkittävä ($t=-2,56, p=0,008$).

Näin ollen voidaan tehdä päätelmä siitä, että perehdyttämisen kehittämisellä ei edistetty pelkästään uusien työntekijöiden työn oppimista vaan sen avulla pystyttiin myös edistämään heidän tehokkaampaa suoriutumistansa. Tutkimuksen aikana kehitettyä perehdyttämismallia kuvaa paremmin nimitys **suoriutumista edistävä perehdyttämismalli**.



Kuvio 31. Yhteisen perehdyttämismallin yhteys työskentelyn tehokkuuteen

5.5.4 Organisaatiotason vaikutukset

Kirkpatrickin mallin neljännellä tasolla, tulosten arvioinnin tasolla, tarkastellaan perehdyttämisen kehittämisen vaikutusta organisaation tuottavuuden parantamiseen. Mallissa korostetaan neljännen tason merkitystä, sillä on tärkeää pystyä osoittamaan, millaisia vaikutuksia kehittämisellä on yritystoiminnan tulokseen. Lopullisia tuloksia ja vaikutuksia arvioimalla saadaan selville perehdyttämisen kehittämisen perimmäinen hyöty. (Kirkpatrick 1998; Santos & Stuart 2003.)

Perehdyttämisen yhteyttä uusien työntekijöiden työssä suoriutumiseen pyrin tarkastelemaan regressioanalyysillä (taulukko 26). Selitettävänä muuttujana on työssä suoriutuminen (määritelty luvussa 4.5.2) ja selittävinä muuttujina olivat perehdytettävien kokemukset perehdyttämisjaksosta (liite 15). Analyysin havaintoaineistona käytin vuosien 2019–2021 tehokkuusarvoja viikoilta 6-8 ($n=277$). Suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden regressioanalyysin toteutin seuraavasti: ensin otin mukaan kaikki 13 väittämää (pl. oppimispäiväkirja, josta ei kerätty palautetta vuonna 2021). Tämän jälkeen poistin analyysistä muuttujat, joiden selityskyky ei ollut riittävän merkittävä ($p>0,05$).

Taulukko 26. Työssä suoriutumiseen vaikuttavat tekijät

Perehdyttämispalautteen väittämät	Regressiokerroin	p-arvo
Minulle on annettu selkeät tavoitteet	0,096	0,000
Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet	0,089	0,004
Tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä	-0,044	0,025
TechCo:ssa on hyvä työilmapiiri	-0,061	0,018
$R^2 = 0,12$		

Analyysin mukaan kohdeorganisaatiossa uusien työntekijöiden työssä suoriutumiseen vaikutti eniten väittämä ”Minulle on annettu selkeät tavoitteet” ($p=0,000$), joka 9,6 prosentin todennäköisyydellä vaikutti työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Toiseksi eniten työssä suoriutumiseen vaikutti työntekijöiden kokemus perehdyttämisestä (”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet”) ($p=0,004$), joka puolestaan 8,9 prosentin todennäköisyydellä vaikutti työntekijöiden suoriutumiseen. Sen sijaan analyysin mukaan työssä suoriutumiseen vaikuttivat negatiivisesti väittämät ”tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä” ja ”TechCo:ssa on hyvä ilmapiiri”. Analysoitujen suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden selitysvoima (R^2) on 12,38 prosenttia.

Muiden perehdyttämiseen vaikuttavien tekijöiden osalta ei pystytty osoittamaan tilastollista merkitsevyyttä. Kun tarkastelin työssä suoriutumiseen vaikuttavien väittämien ”Minulle on annettu selkeät tavoitteet” ja ”Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet” tyytyväisyyden kehittymistä (liite 15), havaitsin, että molempien väittämien osalta on tapahtunut merkittävää tyytyväisyyden kehittymistä sekä palautteen keskiarvoissa että keskihajonnoissa.

Uusien työntekijöiden haastatteluissa toistuvasti mainittiin samat työssä suoriutumista edistävät tekijät kuin regressioanalyysissä. Uudet työntekijät olivat kokeneet, että selkeät tavoitteet ja riittävä perehdytys olivat edistäneet heidän mahdollisuuttaan työskennellä itsenäisesti. Suurin osa haastateltavista kertoi, että työskentely itsenäisesti ja tavoitteiden saavuttaminen vaikutti heidän motivaatioonsa.

Tavoitteet: *”Perehdytyksessä tuotiin selkeästi esiin, että tuottavuus on tärkeää ja se on aika suuri osa sitä tekemistä. Motivaatio nousi, kun tiesi, mitä tavoitella. Halusin oppia ja päästä niihin tavoitteisiin.”*
(uusi työntekijä 5)

Perehdyttäminen:

”Perehdyttämisellä oli erittäin iso vaikutus omaan suoriutumiseeni. Hyvä ja vahva perehdytys työsuhteen alussa, niin vie aika pitkälle, ettei tarvitse heti kysellä apua, joltain. Jos ei perehdyttäjä ole paikalla syystä tai toisesta. Kun käydään kaikki mahdollisimman hyvin lävitse, niin sitten ei tarvitse kysyä muilta.” (uusi työntekijä 10)

Kun haastatteluissa uusilta työntekijöiltä kysyttiin, ”kuinka selvää sinulle on, mitä ja miten työtä tulee suorittaa?”, kaikki työntekijät sanoivat, että heille oli hyvin selvää, kuinka kokoonpanotyötä tulee tehdä. Lähes jokaisessa haastattelussa työntekijät nostivat esiin työn tekemisen turvallisesti, täsmällisesti ja tarkasti. Perehdyttäjän hyvän ohjeistuksen, selkeiden tavoitteiden ja työkavereiden ansiosta he olivat kokeneet oppineensa työskentelemään tehokkaasti ja virheettömästi.

”On se minulle tosi selvää. Se on tehty alusta asti selväksi, että miten ja minkälaista laatua. Ei mitään semmoista juosten mentyä vaan ota enemmän aikaa ja tee huolella. Ei niin, että tekisi huolimattomasti. Niin se on ollut selvää koko ajan.” (uusi työntekijä 16)

”Ei ole mitään kysyttävää. Minun mielestäni on ihan täysin selvää. Sitä edesauttoi varmasti se, ettei ole tullut kertaakaan sellaista tilannetta, että olisi pitänyt itse miettiä, että kuinka tästä pääsee eteenpäin, aina on voinut kysyä sitten joltain. Joka on tiennyt sen, miten se täytyy tehdä. Ei siinä mielessä tarvitse soveltaa yhtään mitään, eikä missään kohti.” (uusi työntekijä 12)

Omien havaintojeni ja tutkimusaineiston mukaan perehdyttämismallin avulla saavutettiin organisaatiolle sekä suoria sekä välillisiä vaikutuksia. Suoria säästöjä kerkyi muun muassa työntekijöiden oppimisajan lyhentymisestä, mikä tarkoittaa sitä, että uusista työntekijöistä tuli tehokkaita nopeammin. Uusi perehdyttämismalli vaikutti myös perehdyttäjien työskentelyyn ja heidän työaikansa tehostamiseen. Aiemmin perehdyttäjät seisoivat noin kaksi viikkoa uuden työntekijän vieressä, mutta uusi toimintamalli on mahdollistanut sen, että he ovat pystyneet työskentelemään samalla kokoonpanolinjalla, jolloin he ovat voineet tehdä sekä perehdyttämistä ja kokoonpanotyötä. Uusi perehdyttämismalli on vähentänyt sekä perehdyttäjien (varmistaminen, että uusi työntekijä osaa tehdä tehtävän oikein) että uusien työntekijöiden odottelua (avun odottaminen). Lisäksi uusien työntekijöiden aloitusryhmät ovat vähentäneet aiemmin yksittäisten uusien työntekijöiden vastaan-

ottamiseen ja organisaation ja yleisten toimintatapojen esittelyyn tarvittavaa aikaa.

Merkittävää säästöä on saavutettu, kun kokoonpanovirheet ovat vähentyneet. Suoriutumista edistävän perehdyttämismallin ohjeistuksen mukaan perehdyttäjät ovat vastuussa tuotteiden laadusta, kunnes uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttäjien työskentely samalla kokoonpanolinjalla on vähentänyt uusien työntekijöiden opetteluun liittyvien virheellisten laitteiden testaamista. Aiempina vuosina kokoonpanovirheiden määrä oli kasvanut huomattavasti uusien työntekijöiden opettelun aikana. Uuden perehdyttämisen toimintamallin myötä kokoonpanovirheet ovat olleen erittäin vähäisiä.

Perehdyttämisen kehittämisellä oli saavutettu myös välillisiä säästöjä tai hyötyjä. Kuten uusien työntekijöiden perehdytyspalauteyhteenveto vuosilta 2019–2021 (liite 15) osoitti, uudet työntekijät olivat olleet tyytyväisiä TechCo:ssa työskenteleeseen. Vaiheessa 3 kaikki uudet työntekijät olivat valmiita suosittelemaan yritystä ystävälleen. Näin ollen voin olettaa, että tyytyväiset työntekijät kertoivat positiivisia asioita yrityksestä ystäväpiirilleen ja olivat itse kiinnostuneita työskentelemään yrityksessä myös tulevaisuudessa. Työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaa kohtaan on organisaatiolle todella arvokasta, sillä työntekijät toimivat yritysmielikuvan sanansaattajina organisaation ulkopuolella. Laadukkaasti tehdyt ja oikeaan aikaan toimitetut tuotteet puolestaan vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden kokemuksiin. Näin ollen hyvin toimivan perehdyttämisen vaikutukset ulottuvat asiakkaille, muulle henkilöstölle ja yrityksen johtoon asti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä luvussa tarkastelen päättynyttä tutkimusta. Luku on jaettu kuuteen alalukuun, joista ensimmäisessä esittelen tutkimuksen teoreettisen annin. Toisessa alaluvussa esittelen ohjeistuksia ja neuvoja organisaatiolle sekä esittelen tutkimuksen käytännön antina syntyneen suoriutumista edistävän perehdyttämismallin. Kolmannessa alaluvussa vastaan tutkimuskysymyksiin. Neljännessä alaluvussa esittelen tutkimuksen luotettavuutta ja viidennessä alaluvussa tutkimuksen eettisyyttä. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen teoreettinen anti

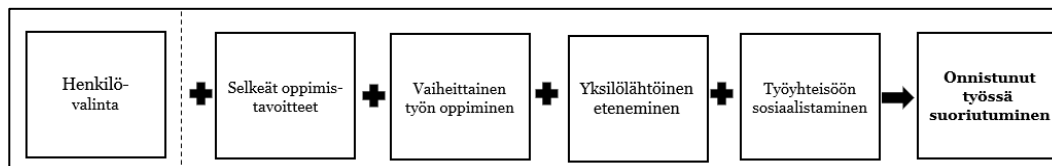
Tämä tutkimus pystyi osoittamaan, että perehdyttämisen ja suoriutumisen välillä on yhteys. Perehdytystä kehittämällä pystytään parantamaan työntekijöiden suoriutumista.

Aiemmissa tutkimuksissa perehdyttämistä on lähestytty suurimmaksi osaksi siitä näkökulmasta, kuinka uusien työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumista pystytään edistämään (Klein & Heuser 2008; Bauer 2010; Bauer & Erdogan 2011; Saks & Gruman 2011; Klein et al. 2015; Ellis et al. 2017). Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä lähestytään sekä organisaation että yksilön näkökulmista ja huomiota on kiinnitetty perehdyttämisen kehittämisen tuloksellisuuteen. Organisaation kannalta perehdyttämällä tarkoitetaan henkilöstökäytäntöä, jonka avulla uudessa tehtävässä aloittavat työntekijät oppivat tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Yksilön kannalta kyse on oppimisprosessista, jossa hän perehdyttämisen avulla oppii ja omaksuu työssä tarvittavat tiedot ja taidot ja kokee itsensä kyvykkääksi. Tämä tutkimus rakentaa perehdyttämistä käsittelevää ymmärrystä tuomalla uusia näkökulmia olemassa oleviin perehdyttämismalleihin (Bauer 2010; Klein & Polin 2012; Klein et al. 2015) ja lisäämällä ymmärrystä tuotannollisen ympäristön erityispiirteistä ja -vaatimuksista perehdyttämisen näkökulmasta.

Yksi tämän työn tärkeimmistä anneista liittyy tutkimuksen kontekstiin eli teolliseen tuotantotyöympäristöön. Vaikka työnopastusmenetelmien kehittäminen on lähtöisin 1900-luvulla juuri tällaisesta työympäristöstä (TWI), tämä tutkimus lähestyy aiemmista tutkimuksista poiketen työhön ja työympäristöön perehtymistä

sekä organisaation että yksilön näkökulmista. Tuotannollinen työympäristö tuo perehdyttämiseen omia erityispiirteitään ja -vaatimuksiaan, joiden noudattamisesta on säädetty turvallisuuslaissa (738/2002: 14§). Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Lisäksi työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävän, käytettävät koneet ja työvälineet sekä osaa toimia myös häiriö- ja poikkeustilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Vaikka tuotannon työntekijöiden perehdyttämisen tarve on yleisesti tunnistettu, tuotannon työntekijöiden perehdyttämistä ei yleensä toteuteta standardoitujen koulutus- eikä perehdyttämishjelmien avulla (Kirchner & Stull 2022: 3). Toistaiseksi tuotannon työntekijöiden perehdyttäminen on nähty ensisijaisesti työnopastuksena (Vartiainen et al. 1989; Kupias & Peltola 2009) ja perehdyttämismallien sijasta työnopastamiseen on laadittu joitakin perehdyttämisen tarkistusluetteloita (esimerkiksi Työturvallisuuskeskus 2016).

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi tuotannon työtehtävien perehdyttämiseen teoreettinen viitekehys, joka sisältää tuloksellisen perehdyttämisen elementit (kuvio 32). Viitekehukseen on ammennettu aineksia erityisesti Bauerin (2010) perehdyttämismallista, joka muodostuu neljästä osa-alueesta: minäpystyvyys, roolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja kulttuurintuntemus. Bauerin malli on esitelty aiemmin luvussa 2.5.1. Tutkimukseni täydentää ja tarkentaa Bauerin perehdyttämismallia perehdyttämisprosessin onnistumisen osalta 1) perehdyttämisen tavoitteellisuudella ja 2) työn oppimisella. Bauerin perehdyttämismallin tavoin viitekehässä korostuvat työyhteisöön sosiaalistamisen tärkeys ja yksilölähtöisyys. Molemmissa malleissa työntekijä nähdään yksilönä, joka vaikuttaa omalla toiminnallaan perehdyttämisen onnistumiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta syntyi kokoonpanotyöntekijöiden perehdyttämisen viitekehys, joka koostuu selkeistä oppimistavoitteista, vaiheittaisesta työn oppimisesta, yksilölähtöisestä etenemisestä ja työyhteisöön sosiaalistamisesta.



Kuvio 32. Perehdyttämisprosessin onnistuminen

Perehdyttämisen onnistuminen saa alkunsa rekrytointivaiheesta, jolloin tehtävään valitaan siihen parhaiten soveltuva työntekijä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuuluu sekä työn oppimisen että organisaatioon sosiaalistumisen osa-alueita. Työn oppimista edistetään määrittelemällä oppimistavoitteet, jolloin työntekijä tulee tietoiseksi oppimiseen liittyvistä tavoitteista ja pystyy ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Vaiheittaisessa työn oppimisessa työntekijälle opetetaan työtehtävät sopivina pieninä kokonaisuuksina, jolloin työntekijä pystyy helpommin omaksumaan uuden tiedon ja oppiminen tehostuu toistojen avulla. Työn oppimisessa edetään yksilöllisesti ja varmistetaan, että jokainen uusi työntekijä on saanut riittävät tiedot ja taidot suoriutuakseen työtehtävistä. Uuden työntekijän organisaatioon sosiaalistaminen on tärkeä osa uuden työntekijän perehdyttämistä, sillä työntekijöiden kokemus yhteenkuuluvuudesta edistää työssä viihtymistä ja työn oppimista. Kaikkien edellä mainittujen perehdyttämisen osa-alueiden toteutuminen mahdollistaa uusien työntekijöiden työssä suoriutumisen onnistumisen.

Tämän tutkimuksen avulla pystyttiin osoittamaan **selkeiden oppimistavoitteiden** monet hyödyt uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi. Ensimmäiseksi tutkimus vahvisti aiempien oppimiseen liittyvien tutkimusten havainnot tavoitteiden ohjaavasta vaikutuksesta ja yhteydestä oppimistulosten paranemiseen (vrt. Smith 2000; Baranik, Barron & Finney 2010; Hulleman et al. 2010; Leithwood & Sun 2018). Toiseksi tutkimuksella pystyttiin osoittamaan oppimistavoitteiden positiivinen yhteys työntekijöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Kun perehdyttämisessä tuotiin oppimistavoitteet selkeästi esille, uudet työntekijät tiesivät, mitä heiltä odotetaan ja tämä lisäsi kokemusta työn merkityksellisyydestä. Kokoonpanotehtävien opettelussa tavoitteiden saavuttamiseen liittyi onnistumisen ilo.

Vaiheittainen työn oppiminen oli tutkimuksen mukaan yksi merkittävimmistä oppimista edistävästä tekijöistä. Kokoonpanotehtävien oppiminen vaiheittain auttoi lyhentämään oppimisaikaa, sillä kokoonpanotehtävät opetettiin pieninä kokonaisuuksina ja työn oppimisessa korostui tehtävien toistaminen (Wright 1936). Kokoonpanotyötehtävien oppimisen tavoitetasona voidaan pitää Bloomin (1956) taksonomiassa tiedon soveltamisen tasoa, jolloin työntekijä osaa tunnistaa komponentit, tehdä erilaisia laitteita kokoonpano-ohjeiden avulla ja kykenee työskentelemään itsenäisesti. Vaiheittaiseen työn oppimiseen sisältyi erityisesti kaksi

tekijää, jotka lisäsivät työntekijöiden tyytyväisyyden tunnetta. Ensinnäkin työntekijät huomasivat nopeasti kehittyvänsä uuden työtehtävän oppimisessa, ja toiseksi oppimista pystyi harjoittelemaan halutessaan hyvin itsenäisesti työohjeita seuraamalla.

Kokoonpanotehtävien oppimisessa opetettava sisältö on kaikille uusille työntekijöille sama, mutta oppiminen tapahtuu **yksilölähtöisesti**. Yksilöllisyys rakentuu sekä oppimisen tarpeiden että oppimistahdin mukaisesti. Uudet työntekijät opettelevat kokoonpanotehtävät vaihe vaiheelta ja saavutettuaan etukäteen asetetut vaihekohtaiset oppimistavoitteet he siirtyvät opettelemaan seuraavaa kokoonpanovaihetta. Tämä tutkimus osoitti, että kun yksilöllisyyttä lisättiin, lisääntyi myös työntekijöiden tyytyväisyys perehdyttämisen keston.

Lisäksi tutkimus vahvisti **työyhteisöön sosiaalistamisen** tärkeyden uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työn oppimisessa. Työsuhteen aloituksen onnistumiseen vaikutti merkittävästi se, kuinka hyväksytyksi uudet työntekijät kokiivat itsensä työyhteisössä (vrt. Morrison 2002; Bauer et al. 2007; Bauer 2010). Tutkimuksen mukaan ensimmäisten työpäivien ja -viikkojen aikana uudet työntekijät oppivat työpaikkaan ja työhön liittyviä asioita ensisijaisesti perehdyttäjiltä. Varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen korostui työkavereiden merkitys oppimisen edistäjinä, sillä työkaverit jakoivat omakohtaisia vinkkejä ja neuvoja, joiden avulla uudet työntekijät suoriutuivat työtehtävistään entistä paremmin. (vrt. Else Ouweneel et al. 2009; Choi & Jacobs 2011; Van Doorn et al. 2016).

Tutkimus toi perehdyttämisen sosiaaliseen näkökulmaan uuden havainnon, että sosiaalisella ympäristöllä oli kerroksittainen vaikutus uuden työntekijän perehdyttämiseen. Onnistuneessa työn aloituksessa työntekijät kiinnittyvät ensisijaisesti perehdyttäjään ja vasta varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen he olivat aktiivisemmin vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenien kanssa. Perehdyttäjällä on siis keskeinen rooli ja merkitys. Eläytymismenetelmällä kerätyissä työn aloituksen ja työn oppimisen epäonnistumiseen liittyvissä tarinoissa uudet työntekijät korostivat perehdyttäjän puutteellisen toiminnan vaikutuksia, jotka heidän mukaansa johtivat siihen, ettei uusi työntekijä uskaltanut pyytää apua tai tutustua muihin työkavereihin.

Mielenkiintoinen tulos nousi esille perehdyttämisen tilannesidonnaisuudesta (ks. Burns & Stalker 1961; Lawrence & Lorsch 1967). Tutkimuksessa tilannesidonnaisuutta oli nähtävissä muun muassa opeteltavan työtehtävän vaativuuden ja aiemman osaamisen osalta. Perehdyttämistä kehittämällä pystyttiin uusien työntekijöiden tehokkuutta parantamaan vaikeammalla kokoonpanolinjalla enemmän kuin helpommalla sisääntulolinjalla. Lisäksi erityisesti uudet työntekijät, joilla ei ollut aiempaa kokoonpanokokemusta, kokivat perehdyttämisen edistäneen heidän työnsä oppimista ja työssä suoriutumista.

Tutkimus paljasti, että perehdyttämisen tuloksellisuutta voidaan ymmärtää psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen näkökulmasta. Kun perehdyttämisessä kehitettiin niitä elementtejä, jotka lisäsivät kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian kokemisen tarvetta, saavutettiin parempaa tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä (vrt. Ryan & Deci 2000). Tutkimus osoitti, että uusien kokoonpanijoiden kokemusta omasta kyvykkyydestään ja pystyvyydestään työn itsenäiseen suorittamiseen pystyttiin edistämään vaiheittaisella työn oppimisella, määrittelemällä oppimistavoitteet ja antamalla järjestelmällistä palautetta työn oppimisen edistymisestä. Työtehtävän yksilöllinen eteneminen lisäsi perehdyttämisen aikana uusien työntekijöiden autonomian kokemusta, sillä työntekijät pystyivät itse vaikuttamaan siihen, milloin olivat valmiita siirtymään seuraavan kokoonpanovaiheeseen. Tutkimus osoitti, että uusien työntekijöiden yhteenkuuluvuutta pystyttiin erityisesti edistämään opettelemalla kokoonpanotehtäviä tuotantolinjalla. Tällä tavalla uudet työntekijät kokivat noin kahden viikon työskentelyn jälkeen kuuluvansa tiimiin. Työkavereihin tutustumista edistivät osallistuminen linjapalaveriin ja taukojumppaan ja yhteisten taukojen viettäminen kahvilan tiloissa (kahvitauko ja ruokatauko).

Tutkijat ovat aiemmissa perehdyttämistä koskevissa tutkimuksissa tuoneet esiin tarpeita saada lisäymmärrystä uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Becker ja Bish (2021) ovat omassa tutkimuksessa tuoneet esiin tarpeen tutkia erityisesti sitä, *miten organisaatiot huomioivat uusien työntekijöiden yksilöllisyyden perehdyttämisessä*. Tämä tutkimus sisältää yhden organisaation kuvauksen siitä, millaisilla perehdyttämisen toimenpiteillä työntekijöiden yksilöllistä oppimista on pystytty edistämään. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden yksilöllistä oppimista pystyttiin tehokkaasti edistämään perehdyttämisen avulla, jossa korostuivat vaiheittainen työnopastus, oppimistavoitteet ja palaute.

Cooper-Thomas ja Stadler (2015) ja Klein ja kumppanit (2015) ovat omissa tutkimuksissaan nostaneet esiin tarpeen tutkia pitkittäistutkimuksella *perehdyttämiskäytäntöjen toimivuutta*. Tämän tutkimuksen tulokset tuottivat tietoa siitä, millainen rooli perehdyttämisellä on työn aloituksessa, työn oppimisessa ja työssä suoriutumisessa. Uusien työntekijöiden haastattelut ja eläytymismenetelmän avulla syntyneet kertomukset näistä kolmesta eri työn aloitukseen liittyvästä vaiheesta tuovat esiin perehdyttämisen tärkeiksi koetut elementit. Työsuhteen aloituksen onnistumiseksi perehdyttämisen toimenpiteet keskittyvät uuden työntekijän positiiviseen vastaanottoon sekä jännityksen ja epätietoisuuden poistamiseen (Klein & Heuser 2008; Cesário & Chambel 2019). Omien havaintojeni ja tutkimusaineistojen pohjalta uusien työntekijöiden perehdyttämisen onnistuminen on turvallisuuden tunnetta vahvistavaa, hyvin suunniteltua ja yksilöllistä.

Ennen kaikkea tämä tutkimus tarjoaa lisätietoa Dunnin ja Jasinskin (2009) ja Kleinin ja kumppaneiden (2015) jatkotutkimusehdotustarpeeseen ”*perehdyttämiskäytännön yhteydestä työssä suoriutumiseen*”. Tämä tutkimus osoitti, että perehdyttämisen kehittämisellä voitiin vaikuttaa uusien työntekijöiden työn oppimiseen, työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Arthur 1994; Osterman 1994; Huselid 1995; Delery & Doty 1996; Koch & McGrath 1996; Guthrie 2001; Wright & Gardner 2003; Combs et al. 2006; Teseema & Soeters 2006; Paauwe 2009; Choi & Lee 2013). Erityisen tärkeäksi voidaan nähdä se, että tässä tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan perehdyttämisen kehittämisen ja saavutettujen tulosten välinen syy-yhteys: kun kehitin perehdyttämistä, tulokset paranivat. Monissa aiemmissa tutkimuksissa syy-yhteyden sijasta on voitu osoittaa vain asioiden liittyminen toisiinsa – muttei suuntaa.

6.2 Tutkimuksen käytännön anti: Perehdyttämisjärjestelmän johtaminen ja käyttöönotto

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen käytännön antia. Tavoitteena on tarjota johdolle ja henkilöstöjohtamisen tehtävissä työskenteleville ideoita, joita he voivat hyödyntää oman organisaationsa henkilöstökäytäntöjen ja erityisesti perehdyttämisen kehittämisessä. Ensin tarkastelen perehdyttämisen kehittämisen kriittisiä kohtia, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tämän jälkeen esittelen tutkimuk-

sen aikana kehitetyn suoriutumista edistävän perehdyttämismallin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa (vuonna 2020) perehdyttämismallia kutsuttiin oppimista edistäväksi perehdyttämismalliksi, mutta perehdyttämismallin nimeä muutettiin vuonna 2021, sillä tutkimus osoitti, ettei perehdyttämismallin avulla edistetty pelkästään oppimista vaan kokonaisvaltaisesti suoriutumista.

6.2.1 Perehdyttämisen kehittäminen organisaatiossa

Perehdyttämisen kehittämistä voidaan tehdä pienin askelin tai toteuttamalla kokonaisvaltaisempi kehittämisprojekti, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Tutkimukseni osoittaa, että uusien työntekijöiden perehdyttämisen järjestäminen kunnolla hyödyttää kaikkia osapuolia, niin organisaatiota kuin työntekijöitä. Hyvin toteutetulla perehdyttämisellä varmistettiin, että uudet työntekijät pääsivät nopeasti mukaan työyhteisöön ja oppivat tekemään työtehtävät alusta lähtien oikein. Organisaation näkökulmasta perehdyttämisellä pystyttiin edistämään uusien työntekijöiden tavoitteiden (tehokkuuden ja laadun) mukaista työskentelyä ja edistämään työntekijöiden kokemusta, että töihin on kiva tulla. Seuraavaksi tarkastelen perehdyttämisen kehittämisprosessin aikana tunnistettuja kriittisiä seikkoja:

- Ensinnäkin perehdyttämisen kehittämisen onnistuminen oli monin tavoin riippuvainen **johdon tuesta**. Esimerkiksi uusien perehdyttämismallien käyttöönotto ei hyvin todennäköisesti olisi onnistunut ilman johdon tukea, sillä vaiheittaisen työn oppimismallin käyttöönottamisen edellytti kokoonpanolinjojen uudelleen järjestelemistä, josta aiheutui kustannuksia. Johdon tuella oli merkittävä vaikutus myös siihen, että perehdyttämisen kehittämiseen saatiin mukaan kaikkien uusien kokoonpanijoiden perehdyttäminen eikä esimerkiksi vain yhden kokoonpanolinjan uudet työntekijät. Tässä tutkimuksessa tuotantojohtaja oli mukana kehittämässä perehdyttämisprosessia määrittelyvaiheesta alkaen.
- Toinen kriittinen tekijä oli perehdyttämisen kehittämisen **tavoitteiden määrittely**. Kohdeorganisaation kehittämistavoitteiden määrittelyn taustalla oli numeerista ja havaintoihin perustuvaa tietoa. Tavoitteiden määrittelyä edisti se, että tuotantojohtaja, pääluottamusmies ja HR Generalist olivat kehittämisen tavoitteista samaa mieltä. Hyvä tavoite on helposti ymmärrettävä ja sitä voidaan mitata.

- Kolmas kehittämisen kriittinen tekijä oli **osallistujien saaminen mukaan kehittämiseen**. Perehdyttämisen kehittämisprosessi osoitti, että perehdyttämisen kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan perehdyttämisen kannalta olennaiset sidosryhmät, jotta erilaiset näkökulmat tulevat otetuksi huomioon. Erityisesti perehdyttäjillä ja uusilla työntekijöillä oli perehdyttämisen kehittämisessä tärkeä rooli, sillä ilman heidän osallistumistaan kehittäminen olisi jäänyt pelkäksi suunnitelmaksi. Esimerkiksi kaikilta perehdyttäjiltä ja uusilta työntekijöiltä kerättiin järjestelmällisesti palautetta lomakekyselyillä vaiheissa 1, 2 ja 3 (perehdytyspalaute, perehdyttämisen arviointi ja tyytyväisyyskysely). Lisäksi perehdyttäjien kvartaalipalavereissa keskusteltiin perehdyttämisen kehittämistarpeista ja kehittämisellä saavutuista vaikutuksista. Pääluottamusmiehen mukaan pyytämisen perehdyttämisen kehittämiseen osoittautui erittäin tärkeäksi, sillä hän pystyi omassa roolissaan edistämään uuden perehdyttämismallin käyttöönottoa.
- Neljäs kehittämisen kriittinen tekijä oli **käytettävissä oleva aika**. Perehdyttämisen kehittäminen kesti kohdeorganisaatiossa runsaat kolme vuotta. Perehdyttämisen kehittämisen onnistuminen ei kuitenkaan ollut riippuvainen ainoastaan tutkijan ajasta, sillä perehdyttämistä kehitettiin yhdessä uusien työntekijöiden, perehdyttäjien, tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen kanssa. Kehittämisen näkökulmasta aikaa kului muun muassa uusien toimintamallien käyttöönottoon, koulutuksiin ja aineiston keräämiseen. Vaikka perehdyttämisen kehittäminen ei sisältänyt isoja materiaali-investointeja, yhteenlaskettu ajallinen investointi oli kuitenkin merkittävä. Kehittämiseen kannattaa varata riittävästi aikaa, koska on syytä edetä kokeilevin askelin ja ottaa opitut asiat huomioon kehittämisen edetessä.
- Viides kehittämisen kriittinen tekijä oli **palautteen kerääminen ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten analysointi**. Perehdyttämisen kehittäminen alkoi vuonna 2018, jolloin keräsin mahdollisimman kattavasti tietoa TechCo:n perehdyttämisen nykytilanteesta (perehdyttämisen arvioinnit, tyytyväisyyskyselyt, tehokkuustilastot ja perehdyttämismateriaalit). Nämä tiedot muodostivat perehdyttämisen kehittämisen lähtötilanteen.

Perehdyttämisen kehittämisen eri vaiheissa keräsin monipuolisesti aineistoa useilla eri menetelmillä, ja näiden aineistojen pohjalta pystyin tarkastelemaan kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia muun muassa uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien tyytyväisyyden ja tehokkuuden näkökulmista. Kehitystoimenpiteiden analysoinnin teki mahdolliseksi se, että työntekijät täyttivät lomakkeisiin nimitiedot ja kohdeorganisaatiolla oli käytössä järjestelmät, joilla seurattiin työntekijöiden työskentelyn tehokkuutta.

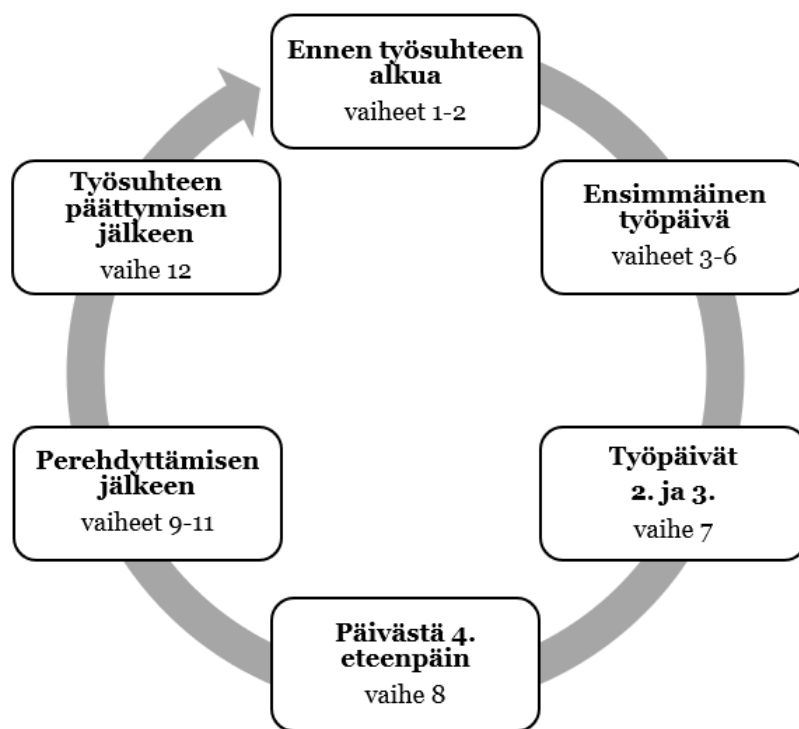
- Kuudentena kehittämisen kriittisenä tekijänä oli kehittämisprosessin etenemisestä **tiedottaminen**. Uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin kehittämisestä viestittiin organisaatiossa avoimesti ja toistuvasti. Perehdyttämisprosessin kehittämisen eri vaiheista kirjoitettiin juttuja intranettiin ja tuotannon kuukausikirjeeseen. Lisäksi perehdyttämisen kehittämisestä keskusteltiin jokaisessa perehdyttäjien ja tiimivetäjien kvartaalipalaverissa vuosina 2019–2021. Perehdyttämisen kehittämisestä haluttiin puhua mahdollisimman avoimesti, sillä uusien työntekijöiden perehdyttämisen nähtiin koskettavan koko tuotannon henkilökuntaa. Perehdyttämisen vaikutukset uusien työntekijöiden tyytyväisyyden kehittymiseen kerrottiin vuosittain tuotannon kuukausikirjeessä. Perehdyttämisen vaikutukset uusien työntekijöiden tehokkuuteen käsiteltiin yhdessä perehdyttäjien, tiimivetäjien, esihenkilöiden, tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen kanssa erillisissä palavereissa.

6.2.2 Suoriutumista edistävä perehdyttämismalli

Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli luoda uusien työntekijöiden perehdyttämisen ihannemalli. Ihannemallin sisältö ja nimi ovat täsmentyneet vuosien aikana: ensimmäisessä vaiheessa mallia kutsuttiin ”uudeksi perehdyttämismalliksi”, toisessa vaiheessa ”oppimista edistäväksi perehdyttämismalliksi” ja kolmannessa eli vakiinnuttamisvaiheessa se sai nimekseen ”suoriutumista edistävä perehdyttämismalli”. Ihannemallin lopullinen nimi kuvaa parhaiten sitä, millaisia tuloksia perehdyttämismallilla pystyttiin saavuttamaan.

Perehdyttämismalli muodostuu 12 eri vaiheesta, jotka ajallisesti jakautuvat seuraavasti: ennen työsuhteen alkua, ensimmäinen työpäivä, työpäivät 2 ja 3, päivästä

4 eteenpäin, perehdyttämisen jälkeen ja työsuhteen päättymisen jälkeen (kuvio 33). Suoriutumista edistävissä perehdyttämismallissa on elementtejä Kleinin ja Heuserin (2008) IWG-mallista ja Bauerin (2010) 4C-mallista. Muun muassa vaiheet 1, 2, 4 ja 5 esiintyvät myös IWG-mallissa ja 4C-mallin mukaisesti myös suoriutumista edistävän perehdyttämismallin tavoitteena on edistää uuden työntekijän minäpystyvyyttä ja organisaatioon sosiaalistumista. Halusin tehdä suoriutumista edistävästä perehdyttämismallista mahdollisimman tarkan ja konkreettisen, jotta se auttaa käytännön toimijoita. Suoriutumista edistävä perehdyttämismalli nähdään prosessina, jolle on ominaista toiminnan jatkuva parantaminen.



Kuvio 33. Suoriutumista edistävän perehdyttämismallin vaiheet

Ennen työsuhteen alkua

1. Esihenkilön yhteydenotto

Esihenkilön yhteydenotto ennen työsuhteen alkua vähentää uuden työntekijän epätietoisuutta ja jännitystä. Lisäksi yhteydenotto edistää uuden työntekijän

kokemusta siitä, että hän on tervetullut organisaatioon. Organisaation näkökulmasta yhteydenotto edistää uuden työntekijän sosiaalistumista.

2. Työn sujuvaan aloittamiseen liittyvät toimenpiteet

Esihenkilö huolehtii muun muassa uuden työntekijän aloittamisen tiedottamisesta työyhteisössä, hankkii kulkuoikeudet, käyttäjätunnukset ja työssä tarvittavat työkalut. Esihenkilö myös varmistaa, että työtehtävä, jossa uusi työntekijä aloittaa, vastaa vaativuudeltaan työntekijän osaamista ja mahdollistaa työssä onnistumisen. Esimerkiksi kokoonpanotehtävissä työntekijät, joilla ei ole aiempaa työkokemusta, sijoitetaan ensisijaisesti sisääntulolinjoille ja työntekijät, joilla on aiempaa osaamista, voivat työskennellä myös vaikeammilla kokoonpanolinjoilla.

Ensimmäinen työpäivä

3. Työntekijöiden aloittaminen ryhmässä ja yleisten asioiden läpi käyminen yhdessä

Ensimmäisenä työpäivänä jokaista työntekijää jännittää, osaa enemmän kuin toisia. Työntekijöiden aloittaminen ryhmässä helpottaa organisaatioon sosiaalistumista ja lisää yhteenkuuluvuutta ja mahdollistaa samanaikaisesti useamman työntekijän perehdyttämisen yleisiin työasioihin. Perehdyttäjän järjestelmällinen asioiden läpi käyminen ja uusille työntekijöille jaettava kirjallinen materiaali helpottavat uusien asioiden sisäistämistä. Jo ensimmäisestä päivästä lähtien uusia työntekijöitä tulisi kannustaa kysymään ja ottamaan aktiivinen rooli omasta oppimisprosessistaan.

4. Yhteinen lounas

Työnantajan tarjoamalla lounaalla on suuri symbolinen merkitys uusille työntekijöille. Lounaan tarjoaminen kertoo, että työnantaja haluaa toivottaa heidät tervetulleiksi organisaatioon. Yhteisen lounaan aikana uusien työntekijöiden on mahdollista tutustua perehdyttäjiin ja uusiin työkavereihin. Työnantajan tarjoama lounas uusille työntekijöille ja perehdyttäjille edistää vuorovaikutusta.

5. Omaan tiimiin, työympäristöön ja työtehtävään tutustuminen

Lounaan jälkeen uudet työntekijät siirtyvät omalle kokoonpanolinjalle tutustumaan perehdyttäjään, työkavereihin, työympäristöön ja työtehtävään. Ensin uusi työntekijä esittelee lähimmille työkavereille ja sen jälkeen perehdyttäjän ohjauksessa tutustutaan työympäristöön ja käydään läpi turvallisuuteen liittyvät asiat, kuten hätäpoistumistiet. Perehdyttäjä esittelee linjalla valmistettavia tuotteita ja näyttää, kuinka ensimmäinen kokoonpanovaihe tehdään. Perehdyttäjä ja uusi työntekijä keskustelevat työntekijän aiemmasta osaamisesta ja sen vaikutuksesta työnopastuksen toteuttamiseen (perehdyttämissuunnitelman läpikäyminen ja päivittäminen). Työkavereihin ja työympäristöön tutustuminen edistää organisaatioon sosiaalistumista.

Uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään olisi hyvä sisällyttää omakohtainen kokemus kokoonpanotyöstä ja työssä onnistumisesta. Mahdollisimman nopealla työn opetteluun aloittamisella voidaan vaikuttaa uuden työntekijän minäpystyvyyden tunteeseen, joka puolestaan lisää työntekijän motivaatiota ja intoa saavuttaa uusia onnistumisen tunteita. Positiivisen palautteen antaminen on erittäin tärkeää. Työnantajan näkökulmasta hyvä motivaatio työn tekemistä ja työnantajaa kohtaan ovat erittäin tärkeitä, sillä hyvä työmotivaatio on yhteydessä haluun oppia ja suoriutua hyvin työssään. Onnistumisen tunne ja positiivinen palaute vahvistavat uuden työntekijän minäpystyvyyttä.

6. Keskustelu ensimmäisen työpäivän onnistumisesta ja oppimispäiväkirjan täyttäminen

Uusi työntekijä kirjoittaa perehdyttäjän avustuksella oppimispäiväkirjaa ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Oppimispäiväkirja täytetään kokoonpanolinjalla: siihen kirjoitetaan päivittäin tehdyt työvaiheet ja myös työntekijä arvioi omaa motivaatiotaan asteikolla 1-10 (1=todella heikko, 10=erittäin hyvä). Työntekijät saavat kokoonpanovaiheiden lukumäärätiedot perehdyttäjiltä ja yhdessä he seuraavat tehtyjen työvaiheiden määrän kehittymistä. Lisäksi oppimispäiväkirjaan kirjataan asioita, joiden koetaan edistäneen tai estäneen työn oppimista.

Oppimispäiväkirjan täyttämisen aikana perehdyttäjä kysyy, kuinka ensimmäinen päivä on sujunut ja mitä työntekijä on oppinut (tärkeimpien asioiden kertaus). Uuden työntekijän näkökulmasta keskustelu antaa mahdollisuuden tehdä kysymyk-

sää, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi. Perehdyttäjä puolestaan osoittaa, että uuden työntekijän työsuhteen aloituksen onnistuminen on tärkeää. Oppimispäiväkirja edistää järjestelmällistä vuorovaikutusta uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä ja tekee oppimisen edistymisen näkyväksi. Työvuoron päätteeksi perehdyttäjä saattaa uuden työntekijän pääovelle ja kertoo, milloin työt alkavat seuraavana päivänä. Oman osaamisen reflektointi ja perehdyttäjän kanssa keskustelu edistävät uudet työntekijän minäpystyvyyttä ja organisaatioon sosiaalistumista.

Työpäivät 2 ja 3

7. Tervetuloa taloon -koulutukset

Uusille työntekijöille järjestetään perehdytyskoulutukset, joiden aikana he oppivat asioita muun muassa organisaation toiminnasta, yleisistä käytännöistä ja turvallisuudesta työskentelystä. Johdon osallistuminen koulutuspäiviin on tärkeää, sillä heidän osallistumisensa nähdään uusien työntekijöiden arvostamisena.

Koska kaksi koulutuspäivää sisältää paljon uutta tietoa, on tärkeää huolehtia, että koulutusten pääasiat löytyvät kirjallisena perehdytyskansioista, jonka työntekijät ovat saaneet ensimmäisenä työpäivänä. Näin työntekijöillä on mahdollisuus palata koulutuksessa käsiteltyihin asioihin myöhemmin. Koulutuspäivien tavoitteena on edistää uusien työntekijöiden työn aloittamisen onnistumista. Osallistuminen perehdyttämiskoulutuksiin edistää uuden työntekijän organisaatioon sosiaalistumista ja lisää ymmärrystä oman työn merkityksellisyydestä.

Työpäivästä 4 eteenpäin

8. Vaiheittainen työnopastus, oppimistavoitteet ja palautteenanto

Työnopastus toteutetaan vaiheittain eli kokoonpanotehtävät opetellaan pienempinä kokonaisuuksina. Perehdyttäjä näyttää ensin, kuinka kokoonpanovaihe tehdään ja samalla hän kertoo komponenttien ja työvaiheiden merkityksen. Sen jälkeen uusi työntekijä toistaa kokoonpanovaiheen perässä ja perehdyttäjä neuvoo tarvittaessa. Työn etenemistä ohjaavat oppimistavoitteet, jotka perehdyttäjä ker-

too jokaiselle uudelle työntekijälle. Avoimesti viestityt tavoitteet auttavat uutta työntekijää ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan. Tavoitteiden saavuttaminen on myös merkinä perehdyttäjälle, että työntekijällä on riittävä osaaminen seuraavaan kokoonpanovaiheeseen siirtymiseksi. Työnopastamisen apuna ovat kirjalliset työohjeet ja perehdyttämissuunnitelma. Työntekijä kirjoittaa oppimispäiväkirjaa ensimmäisten kahden viikon ajan, jonka avulla hän seuraa perehdyttäjän kanssa oppimisen edistymistä ja oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Oppimista edistää säännöllinen palautteenanto. Perehdyttäjä työskentelee uuden työntekijän kanssa samalla kokoonpanolinjalla, kunnes uusi työntekijä on saavuttanut oppimistavoitteet ja pystyy työskentelemään itsenäisesti. Tavoitteena on uuden työntekijän opastaminen, jotta hän oppii työskentelemään itsenäisesti.

Perehdyttämisen jälkeen

9. Oppimispäiväkirjan palauttaminen ja perehdyttämisen arviointi

Jokainen uusi työntekijä palauttaa oppimispäiväkirjan ja perehdytyksen arvioinnin noin 1–1,5 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Työntekijöiden oppimispäiväkirjoja ja arvioita käytetään perehdyttämisprosessin kehittämisen työkaluina ja niiden avulla saadaan palautetta perehdyttäjien työskentelystä. Esihenkilö käsittelee perehdyttäjien kanssa kerran vuodessa koostetusti heidän saamansa palautteet, ja ne kuuluvat perehdyttäjän suoriutumisen arviointiin.

10. Perehdyttäjäpalaute

Perehdyttäjäpalaute täytetään jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttäjän tehtävänä on arvioida perehdytysprosessin onnistumista ja uuden työntekijän oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Perehdyttämispalautteista saatuja tietoja käytetään perehdyttämisprosessin kehittämiseksi. Lisäksi perehdyttäjiltä saatu tieto on arvokasta, kun määritetään, millaisia työntekijöitä organisaation kannattaa jatkossa palkata.

11. Työssä suoriutumisen seuranta

Kokoonpanotyöntekijöiden työssä suoriutumista ohjaavat linjakohtaiset kokoonpanotavoitteet. Kokoonpanijat saavat kuukausittain yhteenvedon työskentelyn te-

hokkuudesta ja laadusta. Työssä suoriutumisen seurannalla ohjataan työntekijöiden työskentelyä kohti linjakohtaisia tavoitteita.

Työsuhteen päättymisen jälkeen

12. Tyytyväisyyskysely

Määräaikaisessa työsuhteessa työskennelleille työntekijöille lähetetään sähköinen tyytyväisyyskysely työsuhteen päättymisen jälkeen. Kyselyyn voi vastata nimettömästi, mikä mahdollistaa rehellisen palautteen antamisen siitä, kuinka tyytyväinen työntekijä on ollut kohdeorganisaatiossa työskentelyyn. Kyselyn kautta organisaatio saa tietoa muun muassa siitä, onko työntekijä halukas tulemaan uudelleen organisaatioon töihin ja kuinka todennäköisesti työntekijä on valmis suosittelemaan organisaatiota ystävilleen.

6.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Miten perehdyttämisprosessi on yhteydessä työntekijän suoriutumiseen?

Hyvin suunnitellulla perehdyttämisprosessilla voitiin vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen positiivisesti. Kohdeorganisaatiossa tehdyn perehdyttämisprosessin kehittämisen lähtökohtana oli tuotannon työntekijöiden työn oppimisen nopeuttaminen ja tavoitetehtävien saavuttaminen. Tutkimuksessa työntekijöiden suoriutumista pystyttiin edistämään perehdyttämisellä, jossa korostuivat työn vaiheittainen oppiminen, selkeästi määritetyt oppimistavoitteet, työntekijän yksilöllisyys ja perehdyttämisen vuorovaikutteisuus.

Kokoonpanotehtävien vaiheittaisen oppimisen etuina oli, että opittavat työtehtävät pystyttiin opettamaan helpommin omaksuttavina kokonaisuuksina ja kulloinkin opeteltavaa työtehtävää pystyttiin toistamaan riittävästi oppimisen varmistamiseksi. Samalla työntekijät saivat enemmän onnistumisen kokemuksia, mikä paransi heidän motivaatiotaan työtä kohtaan. Niin ikään onnistumisen kokemuksia

pystyttiin tuomaan uusille työntekijöille määrittämällä heille riittävän selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Selkeästi määritetyt tavoitteet auttoivat työntekijöitä keskittymään työn kannalta olennaisten asioiden oppimiseen. Tutkimuksen mukaan selkeät tavoitteet ja riittäväksi koettu perehdyttäminen olivat sekä määrällisen että laadullisen aineiston perusteella erittäin merkittäviä suoriutumista edistäviä tekijöitä.

Vaikka kohdeorganisaatiossa oli tämän kehitysprojektin tarkoituksena ollut kehittää yhtenäinen ja järjestelmällinen perehdyttämisprosessi, perehdyttämisen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että työntekijät huomioitiin yksilöinä ja perehdytysprosessia räätälöitiin yksilöllisesti. Tutkimustulosten mukaan uudet työntekijät olivat kokeneet perehdyttämisen riittävänä ja kertoivat hyötynensä siitä, että perehdyttämisen rytmiä oli henkilökohtaisesti mukautettu. On tärkeää muistaa, että jokainen perehdyttämiskerta oli yksilöllinen, vaikka opetettava työtehtävä olisi sama tai hyvin samankaltainen. Yksilöllinen eteneminen työtehtävien oppimisessa oli lisännyt perehdyttämisessä uusien työntekijöiden autonomian kokemusta, sillä työntekijät itse määrittivät, milloin olivat valmiita siirtymään seuraavaan kokoonpanovaiheeseen. Perehdyttämisestä teki yksilöllisen muun muassa työntekijöiden aiempi osaaminen, tavat oppia ja sisäistää uudet asiat ja mahdollisuus kysyä apua. Edelleen tutkimuksesta ilmeni, että perehdytysprosessin onnistumista paransi merkittävästi se, että perehdytettävät saatiin toimimaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa perehdyttäjien ja muiden työntekijöiden kanssa. Kun uuden työn oppijat kyselevät itse aktiivisesti ohjeita työn tekemiseen, työn oppiminen tehostui.

Millaiset tekijät edistävät työn oppimista perehdyttämisen aikana?

Tutkimus osoitti, että työn oppimiseen pystyttiin perehdyttämisen aikana vaikuttamaan useiden eri tekijöiden avulla. Uusien kokoonpanijoiden oppimista voitiin edistää jakamalla kokoonpanolinjat helpompiin sisääntulolinjoihin ja vaikeampiin kokoonpanolinjoihin. Näin työntekijöiden aiempi osaaminen pystyttiin huomioimaan työn oppimisessa. Työntekijöiden oppimismotivaatio oli korkeampi, kun opeteltavien työtehtävien vaatavuustaso oli sopiva. Uusien työntekijöiden työnopastamisesta vastasivat perehdyttäjät, jotka ensin näyttivät ja selittivät, miten

laite valmistetaan ja tämän jälkeen uudet työntekijät pääsivät itse opettelemaan laitteen valmistusta. Perehdyttäjien kyky selittää kokoonpanotehtävät niin, että työntekijät ymmärtävät ne ja mahdollisuus kysyä apua koettiin erityisesti edistävän työn oppimista.

Edelleen työntekijöiden työn oppimista pystyttiin edistämään jakamalla työtehtävät pieniin osakokonaisuuksiin ja sisällyttämällä toistoja työtehtävien oppimiseen. Kun työntekijät toistivat työtehtäviä useita kertoja, he oppivat luottamaan omaan osaamiseensa. Luottamus omaan osaamiseen ilmeni muun muassa siinä, että työntekijät oppivat tekemään kokoonpanotyötä muistista ilman työohjeita, tarve avun pyytämiseen väheni merkittävästi, virheitä tuli vähemmän ja työtehtävien tekemisestä muodostui rutiini.

Työn oppimista edistivät myös oppimistavoitteet ja palaute, sillä niiden avulla työntekijät pystyivät ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja saadun palautteen avulla he pystyivät edistämään hyviä toimintatapojaan ja korjaamaan virheellisiä toimintatapojaan. Tavoitteiden saavuttamiseen liitettiin onnistumisen ilo, joka puolestaan innosti uusien asioiden oppimiseen. Tutkimus osoitti myös, että työsuhteen alussa uudet työntekijät oppivat eniten perehdyttäjiltä ja myöhemmässä vaiheessa työkavereilta.

Miten perehdyttämistä kehittämällä voidaan vastata sekä yksilön että organisaation tarpeisiin?

Tämä tutkimus osoitti, että organisaation ja yksilön tarpeet olivat yhteydessä toisiinsa ja niiden täyttymistä voitiin edistää perehdyttämisen kehittämällä. Kohdeorganisaation perehdyttämisen kehittämisen tavoitteena oli saada työntekijöistä nopeammin tehokkaita ja pitää yllä hyvää työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen mukaan uudet työntekijät odottivat työsuhteen alussa oppivansa tekemään kokoonpanotyötä mahdollisimman hyvin ja sitä, että he pääsivät tutustumaan uusiin työkavereihin ja organisaatioon.

Perehdyttämisen kehittämällä pystyttiin edistämään uusien työntekijöiden työn oppimista, työtyytyväisyyttä ja hyvää työssä suoriutumista. Niitä edistettiin parhaiten varmistamalla, että työntekijöiden kokemat psykologiset perustarpeet tulevat otettua huomioon ja vahvistetuiksi perehdyttämisen avulla. Nämä perustar-

peet ovat kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia. Järjestelmällisellä perehdyttämällä pystyttiin varmistamaan, että kohdeorganisaation jokainen uusi työntekijä sai perehdyttämisen aikana riittävästi tietoa pystyäkseen suoriutumaan hyvin työtehtävistään (*kyvykkyys*). Yksilöllisesti etenevässä perehdyttämisessä työntekijöiden *autonomian* tunnetta lisäsi kokemus siitä, että he itse päättivät, milloin olivat valmiita siirtymään seuraavan kokoonpanovaiheen oppimiseen. Uusien työntekijöiden *yhteenkuuluvuutta* pystyttiin edistämään muun muassa järjestämällä työn aloitus ryhmissä, nimeämällä oma perehdyttäjä, järjestämällä työnopastus tuotantolinjalla ja tutustumalla työkavereihin.

Tutkimus osoitti, että perehdyttäminen, joka edisti työntekijöiden kyvykkyyttä, autonomiaa ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymistä, edisti myös organisaation tavoitteiden täyttymistä.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimukseni eri vaiheet ja tekemäni valinnat mahdollisimman tarkasti, että lukija pystyisi seuraamaan ajatuksenjuoksuani tutkimuksen eri vaiheissa. Yksityiskohtaisen dokumentaation avulla olen pyrkinyt avaamaan mahdollisuuksia tutkimusmenetelmäni ja -tulosteni siirrettävyydelle (vrt. Lincoln & Cuba 1985: 298). Pidän silti hyvin tarpeellisena, että tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä keskeisiä kysymyksiä tarkastellaan omina erillisinä kokonaisuuksinaan. Koska toimintatutkimus on sidoksissa aina johonkin tiettyyn kontekstiin, sen siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä ei ole mielekäästä arvioida. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta oli olennaista käyttää sellaisia luotettavuuskriteereitä, jotka olivat relevantteja tutkimuksen tiedonkäsityksen, tavoitteen, metodologisen otteen ja raportoinnin kannalta. Sovelsin tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa Herrin ja Anderssonin (2005) toimintatutkimuksen luotettavuuskriteereitä.

Herrin ja Andersonin (2005: 53) tavoin Kemmis (1995) näkee, että tutkijan oman roolin tarkastelu kuuluu luotettavuustarkasteluun. Tutkijan ymmärrykseen vaikuttaa se näkökulma, mistä hän maailmaa tarkastelee. Tutkijan sisä- ja ulkopuolisuus ei itsessään määritä tiedon luotettavuutta, pätevyyttä tai laatua. Ulkopuolisen tutkijan ihanne on ollut vahva niin sanotun objektiivisen tiedon tuottamiseksi, kun

taas sisäpuolisen tutkijan vahvuudeksi on tunnistettu pääsy sellaiseen tietoon, jota ulkopuolisen tutkijan on vaikea tai lähes mahdotonta tavoittaa. Herr ja Andersson (2005) täsmenävät, ettei sisä- tai ulkopuolisella tutkijalla ole yksinoikeutta tiedon tuottamiseen. Osallistavat tutkimuksen keinot nähdään keskeisenä tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä, olipa tutkija sisä- tai ulkopuolinen henkilö.

Tutkijan roolia on käsitelty aiemmin luvussa ”Tutkimuksen toteutus” (luku 4.2). Koska tutkimus kohdistui omaan työyhteisöni, roolini määrittyi sisäpuoliseksi tutkijaksi. Näin ollen soveltan tutkimuksessani sisäpuolisen toimintatutkijan näkökulman huomioivia laatukriteereitä (taulukko 27).

Taulukko 27. Toimintatutkimuksen tavoitteet ja validiteettikriteerit (Herr & Andersson 2005: 55)

Toimintatutkimuksen tavoite	Laatu-/validiteettikriteeri
1. Uuden tiedon tuottaminen	Dialoginen validiteetti ja prosessivaliditeetti
2. Toimintasuuntautuneet tulokset	Tulosvaliditeetti
3. Tutkijan ja osallistujien kehittyminen	Katalyyttinen validiteetti
4. Tutkittavalla yhteisöllä relevantit tulokset	Demokraattinen validiteetti
5. Asianmukainen tutkimusmetodologia	Prosessivaliditeetti

Dialoginen validiteetti keskittyy siihen, että tutkimuksen menetelmät, aineisto ja johtopäätökset saavat kannatusta tutkittavassa yhteisössä sekä tutkimuksen aikana että sen jälkeen (Herr & Andersson 2015: 70). Toimintatutkimuksen tekemiseen liittyy olennaisesti tutkijan omat ennakkokäsitykset ja subjektisuus. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että ne tunnustetaan ja että niitä käsitellään huolellisesti ja kriittisesti (Andersson, Herr & Nihlen 2007: 43). Andersson ja kumppanit (2007) suosittelevat toimintatutkimuksen validiteetin edistämiseksi erityisiä ”validointitapaamisia”, jolloin tutkija puolustaa omaa tutkimustaan yhden tai useamman kriittisen henkilön edessä.

Omassa tutkimuksessani tällaisina validointitapaamisina voidaan pitää seminaaripäiviä, joissa esittelin omaa tutkimustani Vaasan yliopiston johtamisen yksikön jatko-opiskelijoille ja professoreille. Näitä tilaisuuksia varten olin etukäteen toimittanut kirjoittamani aineiston opponenteille. Varsinaisessa tilaisuudessa esittelin tutkimuksen sisällön, perustelin tehdyt valinnat ja ratkaisut sekä esittelin tutkimukseni tulokset. Näin ollen asetin tutkimukseni kirjoittamisprosessin aikana

useita kertoja kriittisen arvioinnin kohteeksi. Seminaaripäivissä käytyjen keskustelujen aikana esitetyt kommentit, kysymykset ja ehdotukset edistivät tutkimustani, ja niiden avulla nousi esiin näkökulmia, jotka muutoin olisivat saattaneet jäädä tarkastelematta.

Valmistautuminen seminaaripäiviin jo itsessään toimi tärkeänä oman tutkimuksen reflektointina ja tutkimuksen johtoajatuksien selkeyttäjänä. Tutkimuksen pääkohtien esittäminen niin, että seminaariin osallistujat saivat siitä selkeän kokonaiskuvan, edellytti tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden tunnistamista. Tutkimusseminaarit olivat niitä hetkiä, jolloin perustelin itselleni ja muille tekemiäni ratkaisuja ja pohdin, miten subjektiivisuuteni heijastui tutkimuksen eri vaiheisiin.

Seminaarien lisäksi kävin säännöllisesti ohjauskeskusteluja ohjaajieni (yliopisto ja kohdeorganisaatio) kanssa. Nämä keskustelut olivat erittäin antoisia ja silmiä avaavia tutkimuksen perusteellisuuden, täsmällisyyden ja laadukkuuden sekä aineiston analyysin ja tulkinnan läpinäkyvyyden näkökulmista. Lisäksi tutkimuksen dialogisen validiteetin kannalta näin tärkeäksi ns. epämuodolliset keskustelut tutkijaystävieni kanssa tutkimuksen edetessä.

Toimintatutkimuksen dialogisen validiteetin edistämiseksi tutkijat ovat esittäneet, että tutkimus tulisi tehdä yhteistoiminnallisesti (esim. McKernan 1991). Koska olen tehnyt toimintatutkimusta omalle työyhteisölleni, yhteistoiminta muiden tutkijoiden kanssa ei ole ollut mahdollista. Säännölliset lähes viikoittaiset tapaamiset työpaikkaohjaajani kanssa edistivät kriittisten ja reflektiivisten keskustelujen läsnäoloa. Tutkimukseni objektiivisuutta lisäsi aineisto- ja menetelmätriangulaatioiden käyttö. Keräämällä tietoa sekä työntekijöiltä että perehdyttäjiltä pystyin vertailemaan heidän näkökulmiaan, kun pohdin tutkimusaineistoon liittyviä merkityksiä, johtopäätöksiä, yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Ivankova 2015.)

Prosessivaliditeetin tarkoituksena on huolehtia tutkimuksen asianmukaisesta metodologiasta (Anderson et al. 2007). Tässä tutkimuksessa prosessivaliditeetti nojaa triangulaatioon ja tutkimuksen pragmatismi tulee esille kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistämisenä. Monipuolisia aineistoja käyttämällä pystyin haastamaan yhden aineiston ”rajallista” tulkintaa ja tarkentamaan sitä toisella aineistolla (esim. oppimispäiväkirjoja hyödynnettiin uusien työnteki-

jöiden haastatteluissa) (Greene 2007; Fetters et al. 2013; Guetterman et al. 2015). Määrällisen aineiston avulla pyrin osoittamaan muun muassa perehdyttämisen kehittämistoimenpiteiden yhteyden työntekijöiden oppimiseen ja työssä suoriutumiseen.

Prosessivaliditeetin arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota myös valittujen menetelmien toimivuuteen. Omassa tutkimuksessani keräsin aineistoa uusilta työntekijöiltä, perehdyttäjiltä, tuotantojohtajalta ja pääluottamusmieheltä. Uusilta työntekijöiltä keräsin tietoa perehdyttämisen arviointilomakkeella, oppimispäiväkirjoilla, haastatteluilla, eläytymismenetelmällä ja tyytyväisyyskyselyllä. Perehdyttäjät puolestaan täyttivät jokaisen uuden työntekijän perehdyttämisen osalta perehdyttäjäpalautteen ja lisäksi haastattelin seitsemää perehdyttäjää. Tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen kanssa pidimme virallisia ja epävirallisia kehityspalavereita ja haastattelin heidät molemmat yksitellen. Tutkimuksessa käytettyjen kyselyiden väittämät pyrin laatimaan mahdollisimman yksiselitteisiksi. Ennen lomakkeiden käyttöönottoa tuotantojohtaja ja pääluottamusmies kävivät kanssani lomakkeet läpi ja antoivat tarvittaessa parannusehdotuksia. Kyselylomakkeissa päätin käyttää neliportaiseksi muutettua Likertin asteikkoa, jossa vastaaja valitsi, miten voimakkaasti hän oli esitetyn väittämän kanssa samaa tai eri mieltä.

Työntekijöiden haastattelut ajoitin siten, että heillä oli aihepiiristä lähiajalta oma-kohtaista kokemusta. Esimerkiksi työn aloittamiseen liittyvät haastattelut toteutin heidän ensimmäisen työviikkonsa aikana. Eläytymismenetelmän käyttö tiedonkeruuvälineenä toimi tässä tutkimuksessa erinomaisen hyvin. Eläytymismenetelmäkertomukset vahvistivat haastatteluissa esiin nousseita onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja toivat tietoa työsuhteen eri vaiheiden epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Työsuhteen päättymisen jälkeen ulkopuolinen yhteistyökumppani lähetti sähköiset tyytyväisyyskyselyt työntekijöille vuosina 2019–2021.

Ennen perehdyttäjäpalautteen käyttöönottoa lomakkeen toimivuutta testasi yksi jo kokeiluvaiheessa mukana ollut perehdyttäjä. Perehdyttäjä piti kyselylomaketta helposti ymmärrettävänä ja yksiselitteisenä. Korostin lomakkeen täyttämisen tärkeyttä perehdyttäjille järjestetyssä koulutuksessa. Perehdyttäjäpalautteiden avulla sain kerättyä tietoa uuden perehdyttämismallin käyttöönotosta ja tekijöistä, jotka heidän kokemuksensa mukaan edistivät tai estivät uusien työntekijöiden oppimista.

Prosessivaliditeetin toteutumiseen liitetään myös toimintatutkimuksen tutkijan monimuotoinen rooli. Kun tutkija toimii sisäpiiriläisenä, hän on oman ammatillisen toiminnan kehittäjä ja ongelmienratkaisija sekä samalla oman tutkimuksensa kohde ja tiedontuottaja (Andersson et al. 2007). Se, että olin sisäpiiriläinen tutkija, tuotti tietyissä tutkimuksen vaiheissa liiallista kriittisyyttä omia havaintojani kohtaan, vaikka havainnointia olisi voinut käyttää yhtenä aineistokeruumenetelmänä. Välillä jouduin myös tietoisesti hillitsemään itseäni, jotta en ”tarjoaisi” keskusteluissa omia näkökantojani. Tavoitteena oli antaa muille toimijoille tilaisuus tulla kuulluksi. Aineistonkeruun jälkeen minulla oli mahdollisuus jäädä vuoden mittaiselle opintovapaalle, mikä mahdollisti fyysisen ja henkisen etäisyyden ottamisen kohdeorganisaatioon. Irtiotto työorganisaatiosta ja siirtyminen akateemiseen työympäristöön auttoivat minua käsittelemään reilun kolmen vuoden tapahtumasarjaa objektiivisemmin.

Toimintatutkimuksen **tulosvaliditeettiä** voidaan kuvata tutkimuksen tulosten toimivuutena, käytettävyytenä ja käyttökelpoisuutena (Greenwood & Levin 1998; Huttunen et al. 1999). Tulosvaliditeetin kriteerit ovat lähes yhteneväiset Lincolnin ja Guban (1989: 297) siirrettävyyden kriteereiden kanssa. Tulosvaliditeetillä ei tarkoiteta tässä yksinomaan käytännön ongelmien ratkaisua, vaan tutkittavan ilmiön tarkastelua laajemmassa viitekehyksessä (Herr & Anderson 2005: 55). Lisäksi Anderson ja kumppanit (2007: 40–41) painottavat, että toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole pelkästään ongelmanratkaisun nopeus, vaan toimintatutkimus tulisi nähdä monimuotoisemmin, jolloin yksittäisen ongelman ratkaiseminen johtaa uusien tutkimuskysymysten tai -ongelmien sarjaan. Tämä ongelmien pysyvä kehitystila puolestaan johtaa toimintatutkimukselle tyypilliseen jaksomaisuuteen.

Pidän oman tutkimukseni tulosvaliditeettia hyvänä. Toimintatutkimukseni käynnistyi kohdeorganisaation tarpeesta kehittää uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia. Tutkimuksen määrittelyvaiheessa tavoitteeksi kirjattiin: ”Perehdyttämisen kehittämisen tavoitteena on järjestelmällisellä perehdyttämisellä saada työntekijöistä tehokkaita nopeammin”. Tutkimuksen aikana oma ymmärrykseni ja osaamiseni tutkittavasta ilmiöstä kasvoivat merkittävästi. Kehittämisen alussa tavoiteltavat tulokset olivat organisaatiolähtöisiä ja tutkimuksen edetessä ymmärsin, että organisaation ja työntekijöiden tulokset ovat toisiaan tukevia. Tällä tarkoitan, että kehittämällä uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia pystyttiin lyhentämään oppimisaikaa, saamaan työskentelyn tehokkuus paremmaksi ja

edistämään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja kokemusta perehdyttämisprosessin onnistumisesta. Perehdyttämisen kehittäminen eteni vaiheittain, jolloin edellisen vaiheen havainnot ja opit vaikuttivat siihen, millaisia toimenpiteitä seuraavassa vaiheessa toteutettiin. Näin ollen tässä tutkimuksessa toteutui kolmivaiheinen hermeneuttinen kehä.

Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa perehdyttämisen kehittämisprojektin kestosta eikä sen avulla saavutettavista tuloksista ollut mitään varmuutta. Mikäli en olisi saanut perehdyttäjiä ja uusia työntekijöitä mukaan perehdyttämisen kehittämiseen, suunnitelmat olisivat jääneet ainoastaan ideatasolle ja niiden käytännön toimivuudesta ei olisi ollut todisteita. Toimintatutkimuksen lopullisia tuloksia voidaan pitää erittäin onnistuneina. Sain tutkimuskysymyksiini vastaukset ja tutkimuksen tuloksena syntyi tuotannon työtehtävien perehdyttämisen teoreettinen viitekehys. Lisäksi kehitin uusien työntekijöiden suoriutumista edistävän perehdyttämismallin, jota voidaan soveltaa perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa myös muissa organisaatioissa (instrumentalismi).

Katalyyttisellä validiteetillä tarkoitetaan sitä, miten tutkimusprosessiin osallistuvat suuntaavat omaa toimintaansa uudelleen ja innostuvat todellisuuden muuttamisesta (Lather 1986: 272; Herr & Anderson 2006: 56). Kyse on osallistujien lisäksi tutkijan käsitysten uudelleen arvioinnista ja ymmärryksen kasvamisesta, mitä voidaan kuvata oppimisprosessina. Parhaimmillaan tutkimus saa osallistujat luottamaan omiin kykyihin ja taitoihin sekä saa heidät aktiivisesti kehittämään vallitsevia olosuhteita. Tällöin lähestytään ajatusta emansipaatiosta, jolloin osallisille tuotetaan jotakin hyvää ja parempaa. (Heikkinen & Syrjälä 2007: 157–158.) Uskon tutkimuksen antaneen uusille työntekijöille ja perehdyttäjille hyvin paljon konkreettisia työn oppimisen ja työssä suoriutumisen työkaluja. Tehtyjen toimenpiteiden avulla uudet työntekijät kokivat muun muassa vaiheittaisen työn oppimisen ja oppimistavoitteiden edistäneen heidän suoriutumistaan. Lisäksi perehdyttäjät kokivat, että yhteiset toimintamallit, kuten kokoonpanolinjojen jakaminen sisääntulolinjoihin ja vaikeampiin kokoonpanolinjoihin, helpottivat perehdyttäjänä työskentelyä. Tutkimukseen osallistuneet toimijat osallistuivat aktiivisesti perehdyttämisen kehittämiseen ja ottivat käyttöön uusia toimintatapoja, joten uskallan väittää, että tämä tutkimuksen avulla toimijoille pystyttiin kehittämään lähtötilannetta paremmat perehdyttämisen käytännöt.

Itselleni tutkimusprosessi on ollut erittäin mieleinen, sillä koen oppineeni ja oivaltaneeni tutkimuksen aikana asioita, joita tuskin muulla tavoin olisin voinut saavuttaa. Asioiden pitkän aikavälin kehittäminen työyhteisöni jäsenten kanssa auttoi syventämään keskinäistä luottamustamme. Perehdyttämisen tarkasteleminen eri toimijoiden näkökulmista laajensi merkittävästi omaa ajattelumaailmaani.

Demokraattisella validiteetilla viitataan siihen, missä määrin tutkimus suoritettiin yhteistyössä niiden osapuolien kanssa, joilla oli osuutta tutkittavaan asiaan ja kuinka heidän näkökulmansa ja kiinnostuksensa tuli otettua tutkimuksessa huomioon (Herr & Anderson 2015: 69). Tämän tutkimuksen (uudet työntekijät, perehdyttäjät, tuotantojohtaja ja pääluottamusmies) toimijat olivat vuorotellen mukana tutkimusjaksojen määrittämisessä, toiminnassa, havainnoinnissa, arvioinneissa ja jatkokehittämisessä. Osallistumisen demokraattisuus väheni, kun siirryttiin tutkimusaineiston analysointiin ja raportointiin. Heikkinen ja Syrjälä (2007: 154–155) korostavat demokraattisessa validiteetissa vuorovaikutuksen tärkeyttä. Heidän mukaansa tutkimuksessa tulee pyrkiä välittämään eri äänten ja ajatusten moninaisuutta sosiaalisen todellisuuden rakentajana. Tässä tutkimuksessa olen erilaisten aineistonkeruumenetelmien avulla pyrkinyt saavuttamaan yksittäisten uusien työntekijöiden havainnot ja kokemukset (fenomenologia). Muun muassa tämän vuoksi väitöskirjassani käytin paljon suoria aineistolainauksia, jotta heidän näkemyksensä eivät jäisi omien tulkintojeni varjoon.

Mertler (2014: 37) tarkastelee demokraattista validiteettia tutkittavan työyhteisön tutkimustulosten relevanttiuden näkökulmasta. Tutkimukseni tuotti hyvin positiivisia tuloksia ja helposti käyttöön otettavan suoriutumista edistävän perehdyttämismallin. Tutkimuksen ensimmäinen ja toinen vaihe tuottivat jo itsessään hyviä tuloksia, mutta kolmannen kehitysvaiheen jälkeen voin todeta, että kehittämistoimenpiteiden vakiinnuttamisvaihe (vaihe 3) viimeisteli perehdyttämisen kehittämisen kokonaisuuden. Tutkijan sisäpiiriläisyyden hyödyn huomasin erityisesti aineistonhankinnassa, sillä minulla oli mahdollisuus kerätä uusilta työntekijöiltä ja perehdyttäjiltä aineistoa useilla eri menetelmillä ja useina eri ajankohtina. Lisäksi työskenteleminen samassa työyhteisössä mahdollisti epäviralliset käytäväkeskustelut näiden toimijoiden kanssa. Myös kehittämistoimenpiteiden käytäntöön saattaminen ja koulutusten järjestäminen onnistuivat hyvässä yhteistyössä. Uskon, että sisäpuolisena tutkijana pystyin pitämään yllä kehittämisen ilmapiiriä ja tarttumaan toimeen, kun siihen oli tarvetta.

Tutkimuksen rajoitteet

Tunnistin, että omaan työroolini liittyi valta-asema suhteessa uusiin työntekijöihin ja perehdyttäjiin. Erityisesti uudet työntekijät saattoivat antaa haastatteluissa ja kyselyissä positiivisempia vastauksia kuin olisivat antaneet jollekin toiselle henkilölle, sillä ainakin osa uusista työntekijöistä toivoi työsuhteensa jatkuvan määräaikaisen työsopimuksen jälkeen ja tähän minulla oli HR Generalistin tehtävässä mahdollisuus vaikuttaa.

Tutkimuksen toisena rajoitteena voidaan pitää sitä, että vuonna 2021 teemahaastattelut (16) ja eläytymismenetelmäkertomusten kirjoittamiseen osallistuneet uudet työntekijät (8) olivat poikkeuksellisen motivoituneita uudesta työstä ja työtehtävien opettelusta. Kohdeorganisaation kannalta tämä oli luonnollisesti hyvä, mutta tutkimuksen näkökulmasta työn aloituksen, työn oppimisen ja työssä suoriutumisen epäonnistumiseen liittyvät kertomukset eivät pohjautuneet todellisiin kokemuksiin.

6.5 Tutkimuksen eettisyys

Oman työorganisaation tutkimiseen liittyi useita eettisiä ongelmia, joita tutkijana jouduin pohtimaan tutkimuksen eri vaiheissa. Ensimmäiset eettiset valinnat koskivat tutkimuksen aihepiiriä, sillä tutkijana jouduin ottamaan kantaa siihen, mil-laista hyötyä perehdyttämisen kehittämällä tavoitellaan ja kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan (Holian & Coghlan 2013). Toinen tärkeä eettinen ongelma oli aineistonkeruuseen liittyvät valinnat ja toteutus. Esimerkiksi uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien pyytämiseen mukaan haastatteluihin sisältyi valintatilanne, pyydänpö mukaan vapaaehtoisia vai käytänpö jotain tiettyä valintaperustetta. Uusien työntekijöiden osalta päätin pyytää mukaan kaikki vuonna 2021 helmikuussa ja toukokuussa aloittaneet uudet työntekijät. Perehdyttäjien haastatteluun päätin kysyä mukaan niiden kokoonpanolinjojen perehdyttäjät, joissa vuosittain aloittaa eniten uusia työntekijöitä.

Erityisesti työntekijöiden haastatteluihin sisältyi merkittäviä eettisiä ongelmia. Vaikka lupasin haastateltaville, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista, voidaan pohtia, oliko vapaaehtoisuus kuitenkaan aidosti olemassa, sillä tilanteeseen liittyi sekä ryhmäpainetta että tutkijan kaksoisrooli. Tutkijan kaksoisroolilla

tarkoitin, että vaikka itse koen olevani tutkija kerätessäni aineistoa, niin uusille työntekijöille näyttäydyn kuitenkin henkilöstöjohtamisen johtotehtävässä olevana henkilönä, jolla on valtaa vaikuttaa heidän asemaansa jatkossa. Minulla on siis valtaa, jota he punnitsevat päättäessään, uskaltavatko käyttää oikeuttaan kieltäytyä haastattelusta ja muusta aineistonkeruusta. Kaikki pyytämäni uudet työntekijät suostuivat haastatteluihin ja eläytymismenettelmäkertomuksen kirjoittamiseen. Tutkijana tiedostin, että työntekijöiden vastauksiin varmasti vaikutti se, että uudet työntekijät halusivat antaa itsestään positiivisen kuvan.

Perehdyttäjien haastatteluun valintaan liittyi myös eettisiä ongelmia. Tutkijana minun tuli päättää, ketä haastattelen ja ketä en. Periaatteessa olisin voinut haastatella perehdyttäjiä, jotka itse olisivat ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi haastatteluun, mutta päätin pyytää mukaan perehdyttäjät, jotka olivat perehdyttäneet määrällisesti eniten uusia työntekijöitä edellisten kahden vuoden aikana. Perehdyttäjien haastattelujen osalta jouduin tutkijana miettimään, onko eettisesti oikein, että henkilöstöjohtajan edustajana pukeudun tutkijan vaatteisiin ja menen perehdyttäjien luo toisessa roolissa, jonka jälkeen palaan takaisin henkilöstöjohtajan rooliin. Periaatteessa tähän ei pitäisi liittyä eettistä ongelmaa, sillä kaikki perehdyttäjät tunsivat minut etukäteen.

Seuraavaksi haasteeksi muodostui tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin turvaaminen. Tässä tutkimuksessa työpaikasta käytän peitenimeä TechCo. Työyhteisön jäsenet, jotka on mahdollista tunnistaa työpaikan ja heidän tehtävänimikkeidensä perusteella, ovat tietoisia asiasta ja antaneet hyväksyntänsä sille, että heidät saatetaan tunnistaa. Yksittäisten uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien tunnistettavuuden pyrin tekemään mahdottomaksi huolehtimalla, ettei esimerkiksi murteesta johtuvaa ilmaisutapaa esiinny haastatteluiden tai kirjoitusten suorissa lainauksissa (Kuula 2006).

Tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä kerroin tutkittaville henkilöille tutkimuksen tavoitteen ja lupasin, ettei tietoja käytetä muuhun kuin tutkittavien kanssa sovittuun käyttötarkoitukseen. Yksittäisten henkilöiden anonymiteetin turvaamiseksi käytin heistä nimitystä ”uusi työntekijä (1–16)” ja ”perehdyttäjä (1–7)”. Aineistonkeruussa toimin seuraavasti: perehdyttämisen arvioinnit, oppimispäiväkirjat ja perehdyttäjien palautteet keräsin kaikkien uusien työntekijöiden perehdytysprosessin osalta ja vastausprosentti vuosina 2019–2021 oli sata. Teemahaas-

tatteluihin pyysin mukaan vuoden 2021 kaikki uudet työntekijät, jotka aloittivat helmikuun ja toukokuun aloitusryhmistä (yhteensä 16 henkilöä). Eläytymismenettelmäkertomusten kirjoittamiseen pyysin mukaan toukokuussa aloittaneet uudet työntekijät (yhteensä 9 henkilöä).

Oppimispäiväkirjat, perehdyttämisen arvioinnit, haastattelut ja perehdyttäjäpalautekeräsin nimitiedoin, jotta pystyin liittämään tiedot yksilön suoriutumiseen. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta pidin tärkeänä, että tiedot oppimisen vaiheista ja suoriutumisesta kohdistuivat tiettyyn henkilöön eivätkä sekoituneet keskenään. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole analysoida yksittäisten henkilöiden suoriutumista itsessään, vaan löytää yhdistäviä tekijöitä ilmiöiden taustalta. Eettisesti kestävien tutkimustapojen yhteisenä lähtökohtana tässä tutkimuksessa voidaan pitää ihmisarvon kunnioittamista. Se ilmenee tutkimuksessa tutkittavien itsemääräämisoikeuden, vahingoittumattomuuden ja yksityisyyden turvaamisena. (Kuula 2006: 60.)

6.6 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä toimintatutkimus on kertomus yhden tekniikan alalla toimivan organisaation uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessin kehittämisestä. Tutkimukseni osoitti, että työntekijöiden työn oppimista, työtyytyväisyyttä ja hyvää työssä suoriutumista edistettiin parhaiten varmistamalla, että työntekijöiden kokemat psykologiset perustarpeet tulivat otettua huomioon ja vahvistetuiksi. Tämän vuoksi näen jatkotutkimuksissa erittäin ajankohtaisena ja tarpeellisena tunnistaa, miten psykologiset perustarpeet toteutuvat erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Erityisesti psykologisten perustarpeiden toteutumisesta tarvitaan lisäymmärrystä tuotannollisten työtehtävien saralta.

Tutkimuksen sivuhuomiona nousi esiin perehdyttäjien positiivinen kokemus oman roolinsa merkityksestä ja kehittämisestä perehdyttämisen aikana. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista keskittyä jatkotutkimuksissa perehdyttäjän rooliin ja heidän motivaatioonsa vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia empiirisesti sitä, miten merkittävänä selittäjinä perehdyttäjät voisivat olla työntekijöiden työssä suoriutumisen osalta. Voisiko perehdyttäjien perehdyttämistävoista löytyä jokin optimaalinen toimintamalli?

Lopuksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia vaikutuksia perehdyttämisellä on työntekijöiden suoriutumiseen varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen esimerkiksi tutkimalla työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisen vaikutuksista puolen vuoden tai vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta.

Lähteet

Abboh, U. A., Majid, A. H. A., Fareed, M. & Abdussalaam, I. I. (2022). *High-performance work practices lecturers' performance connection: Does working condition matter?* Management in Education 1–12, 3–8.

Adler, P. S. & Cole, R. E. (1993). *Designed for learning: A tale of two auto plants.* Sloan Management Review 34, 85–94.

Ahokas, P., Tiihonen, J., Neuvonen, J. & Suikki, M. (2011). *Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita.* Teknologiateollisuus ry. [Verkkoi-neisto] [Viitattu 6.11.2020]. Saatavissa: https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkausta-poja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf

Akbari, O. & Sahibzada, J. (2020). *Students' Self-Confidence and Its Impacts on Their Learning Process.* American International Journal of Social Science Research 5: 1, 1–15.

Ala-Laurinaho, A. (2004). *Jatkuvan parantamisen rajat? – toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä.* Työ ja ihminen 18: 1, 31–49.

Alexander, A. (2021). *Virtual onboarding: lessons from the pandemic.* Public Services Quarterly 17: 3, 208–211.

Alhanen, K. (2013). *John Dewey'n kokemusfilosofia.* Helsinki: Gaudeamus.

Anderson, G. L., Herr, K. & Nihlen, A. S. (2007). *Studying your own school. An educator's guide to practitioner action research.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R., et al. (Toim.). (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

Appelbaum, E., Bailey, T. R., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off.* The Academy of Management Review 26: 3, 459–462.

Argote, L. & Epple, D. (1990). *Learning Curves in Manufacturing.* Science 247: 4945, 920–924.

Arthur, J. B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.* Academy of Management Journal 37, 670–687.

Ashenafi, M. M. (2017). *Peer-assessment in higher education – twenty-first century practices, challenges and the way forward.* Assessment & Evaluation in Higher Education 42: 2, 226–251.

Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). *Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment.* The Academy of Management Journal 39: 1, 149–178.

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). *Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models*. *Journal of Vocational Behavior* 70: 3, 447–462.
- Atjonen, P. (2007). *Hyvä, paha arviointi*. Jyväskylä: Tammi.
- Aviles, C. B. (2000). *Teaching and Testing for Critical Thinking with Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Washington, DC: ERIC Clearinghouse. Report no. SO032219.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*. *Journal of Applied Social Psychology* 34: 10, 2045–2068.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. *Journal of Organizational Behavior* 29, 147–154.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. (2011). *Work engagement: Further reflections on the state of play*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20: 1, 74–88.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review* 84: 2, 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. Teoksessa: V. S. Ramachaudran (Toim.). *Encyclopedia of human behavior* 4, 71–81. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2001). *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*. *Annual Review of Psychology* 52: 1–26.
- Baranik, L. E., Barron, K. E. & Finney, S. J. (2010). *Examining general versus specific measures of achievement goals*. *Human Performance* 23, 155–172.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. *Administrative Science Quarterly* 37: 3, 363–399.
- Barnett, B. G. (1989). *Reflection: The cornerstone of learning from experience*. Paper presented at the University Council for Educational Administrators Annual Convention, Scottsdale, AZ.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. USA: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review*

of antecedents, outcomes and methods. Journal of Applied Psychology 92, 707–721.

Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa: S. Zedeck (Toim.). *Maintaining, expanding, and contracting the organization.* American Psychological Association. APA handbook of industrial and organizational psychology 3, 51–64.

Bauer, T. N. & Green, S. G. (1998). *Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization.* Journal of Applied Psychology 83, 72–83.

Beattie, V., Collins, B. & McInnes, B. (1997). *Deep and surface learning: a simple or simplistic dichotomy?* Accounting Education 6: 1, 1–12.

Becker, K. (2005). *Individual and organisational unlearning: directions for future research.* International Journal of Organisation Behavior 9: 7, 659–670.

Becker, K. & Bish, A. (2021). *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding.* Human Resource Management Review 31, 1–13.

Becker, T. E. & Kernan, M. C. (2003). *Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance.* Human Performance 16: 4, 327–348.

Berggren, C. (1993). *The Volvo Experience. Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry.* London: MacMillan.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives.* Teoksessa: D. McKay (Toim.). *Handbook: The Cognitive Domain.* New York.

Bloom, B. S., Hastings, J. T. & Madaus, G. F. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning.* USA: McGraw-Hill Companies.

Bong, M. & Skaalvik, E. M. (2003). *Academic self-concept and self-efficacy: How different are they really?* Educational Psychology Review 15, 1–40.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Teoksessa: N. Schmitt & W. Borman (Toim.). *Personnel Selection in Organizations.* New York: Jossey-Bass, 71–98.

Boud, D. (2000). *Sustainable assessment: rethinking assessment for the learning society.* Studies in Continuing Education 22: 2, 151–167.

Boudreau, J-W. & Ramstad, P-M. (2008). *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus.* Helsinki: Talentum.

Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). *Understanding HRM-performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system.* Academy of Management Review 29: 2, 203–221.

- Bowling, N. A. & Eschleman, K. J. (2010). *Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior*. *Journal of Occupational Health Psychology* 15: 1, 91–103.
- Boyle, E. A., Duffy, T. & Dunleavy, K. (2003). *Learning styles and academic outcome: The validity and utility of Vermunt's Inventory of Learning Styles in a British higher education*. *British Journal of Educational Psychology* 73: 2, 267–290.
- Boysen, Y. (2017). *Onboarding Process Crucial to Volunteer Commitment*. *The Volunteer Management Report* 22: 9, 7–7.
- Bradt, G. B. & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Brenner, D. (2014). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial organizational behaviors*. *Academy of Management Review* 11: 4, 710–725.
- Britner, S. L. & Pajares, F. (2006). *Sources of Science Self-Efficacy Beliefs of Middle School Students*. *Journal of Research in Science Teaching* 43: 5, 485–499.
- Brophy, A. (2013). *Lean: How to Streamline Your Organisation, Engage Employees and Create a Competitive Edge*. The Financial Times Guide. Pearson.
- Bruner, R. F. (2001). *Repetition is the First Principle of All Learning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burnett, P. C. & Mandel, V. (2010). *Praise and Feedback in the Primary Classroom: Teachers' and Students' Perspectives*. *Australian Journal of Education & Developmental Psychology* 10, 145–154.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Caldwell, C. & Peters, R. (2018). *New employee onboarding—Psychological contracts and ethical perspectives*. *Journal of Management Development* 37: 1, 27–39.
- Campbell, J. P., Hanson, M.A., Oppler, S. H. (2001). Modeling performance in a population of jobs. Teoksessa: J. P. Campbell & D. J. Knapp (Toim.). *Exploring the Limits in Personnel Selection and Classification*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 307–333.
- Campbell, J. P & Wiernik, B. M. (2015). *The Modeling and Assessment of Work Performance*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2: 1, 47–74.
- Carlos, A. R. & Muralles, D. C. (2022). *Onboarding in the age of COVID-19*. *IFLA Journal* 48: 1, 33–40.
- Carr, W. & Kemmins, S. (1986). *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. London: Routledge.

- Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. 3rd edition. Boston: PWS-Kent.
- Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). *On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming*. *International Journal of Organizational Analysis*, 27: 5, 1465–1479.
- Chan, S. (2014). *Belonging to a workplace: first-year apprentices' perspectives on factors determining engagement and continuation through apprenticeship*. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1–19.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). *Organizational socialization: Its content and consequences*. *Journal of Applied Psychology* 79, 730–743.
- Charbonnier-Voirin, A. & Roussel, P. (2012). *Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 29, 280–293.
- Chillakuri, B. (2020). *Understanding Generation Z expectations for effective onboarding*. *Journal of Organizational Change Management* 33: 7, 1277–1296.
- Choi, W. & Jacobs, R. L. (2011). *Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning*. *Human Resource Development Quarterly* 22: 3, 239–257.
- Choi, J-H. & Lee, K-P. (2013). *Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms*. *Personnel Review* 42: 5, 573–594.
- Chotitham, S., Wongwanich, S. & Wiratcahi, N. (2014). *Deep Learning and its Effects on Achievement*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116, 3313–3316.
- Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S. & Raghuram, S. (2020). *GitLab: work where you want, when you want*. *Journal of Organization Design* 9: 1, 23.
- Chung, C. (2021). *What remote work revealed about the role of onboarding*. *Talent Management*. [verkkoaineisto] 2021-07-15 [Viitattu 7.10.2021]. Saatavissa: <https://www.talentmgt.com/articles/2021/07/15/what-remote-work-revealed-about-the-role-of-onboarding/>
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study*. *International Journal of Business Communication* 30: 1, 5–28.
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, K. (2017). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Collin, K. (2007a). Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa: A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (Toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

- Collin, K. (2007b). Työssä oppiminen. Teoksessa: K. Collin & S. Paloniemi (Toim.). *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Collin, K. (2009). *Work-related identity in individual and social learning at work*. *Journal of Workplace Learning* 21: 1, 23–35.
- Combs, J., Lui, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel Psychology* 59: 3, 501–528.
- Compton, R., Morrissey, W. & Nankervis, A. (2009). *Effective Recruitment and Selection Practices*. Sydney: McPherson's Printing Group.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2002). *Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes*. *Journal of Occupational Organizational Psychology* 75: 4, 423–437.
- Cooper-Thomas, H. & Stadler, M. (2015). *Costs and Benefits of Newcomer Adjustment Tactics*. *International Journal of Selection and Assessment* 23: 2, 160–173.
- Corney, T. & du Plessis, K. (2010). *Apprentices' mentoring relationships. The role of significant others' and supportive relationships across the work-life domains*. *Youth studies Australia* 29: 3, 18–26.
- Cox, C. B. & Montgomery, C. (2019). *A study of 21st century skills and engagement in a university Spanish foreign language classroom*. *Foreign Language Annals* 52: 4, 822–849.
- Craft, A. R. (2021). *Onboarding and Training New Electronic Resources Personnel in Libraries: An Overview of Literature and Resources* 47, 182–186.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd edition. Lontoo: Sage Publications.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Crisp, G. T. (2012). *Integrative assessment: reframing assessment practice for current and future learning*. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 37: 1, 33–43.
- Crouse, P., Doyle, W. & Young, J. D. (2011). *Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: A qualitative study among human resource management practitioners*. *Human Resource Development International* 14: 1, 39–55.
- Dadaboyev, S. M. U., Baek, Y. & Ahn, S. I. (2021). *Victimizing innovative employees: Joint roles of in-role behavior and task interdependence*. *International Journal of Conflict Management* 32: 2, 250–265.

- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal* 39: 4, 802–835.
- Depura, K. & Garg, M. (2012). *Application of Online Gamification to New Hire Onboarding*. Third International Conference on Services in Emerging Markets. IEEE.
- Dewey, J. (1920/2012). *Filosofian uudistaminen*. Suom. T. Perhoniemi. Tampere: Vastapaino.
- Doyle, W., Reid, J. G. & Young, J.D. (2008). *Barriers to and facilitators of managers' workplace learning in small and large knowledge-based firms*. Proceedings of the Small Business Institute Conference. San Diego, USA.
- Drake, S. M., Gulman, M. J. & Roberts, S. M. (2005). *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Dunn, S. & Jasinski, D. (2009). *The role of new hire orientation programs*. *Journal of Employment Counseling* 46: 3 115–127.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How You Can Fulfill Your Potential*. New York: Constable & Robinson Limited.
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: Grano Oy.
- Ellinger, A. & Cseh, M. (2007). *Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences*. *Journal of Workplace Learning* 19: 7, 435–452.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, D. M. & Simon, L. S. (2015). *Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory*. *Journal of Management* 41: 1, 203–235.
- Ellis, A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter P., West, D. & Moon, H. (2003). *Team Learning: Collectively Connecting the Dots*. *Journal of Applied Psychology* 88: 5, 821–835.
- Ellis A. M., Nifadkar S. S., Bauer T. N. & Erdogan B. (2017). *Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly*. Harvard Business Review. [verkkoaineisto] 2017-06-20 [Viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://gmptrainingsystems.com/images/New%20Hire%-20Onboarding.pdf>
- Ellström, P-E. (2001). *Integrating Learning and Work: Problems and Prospects*. *Human Resource Development Quarterly* 12: 4, 421–435.
- Else Ouweneel, A. P., Taris, T. W., Van Zolingen, S. J. & Schreurs, P. J. (2009). *How task characteristics and social support relate to managerial learning: Empirical evidence from Dutch home care*. *The Journal of Psychology* 143: 1, 28–44.

Entwistle, N. (1987). *Understanding Classroom Learning*. London: Hodder and Stoughton.

Erwin, P. & Ahokas, M. (2005). *Asenteet ja niihin vaikuttaminen*. Porvoo, Helsinki: WSOY.

Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (2017). *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press.

Eskola, J., Virtanen, S. & Wallin, A. (2018). Tiedettä tarinoista: eläytymismenetelmän käyttö ja soveltaminen. Teoksessa: R. Valli (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Evanciew, C. & Rojewski, J. (1999). *Skill and knowledge acquisition in the workplace: a case study of mentor-apprentice relationships in youth apprenticeship programs*. *Journal of Industrial Teacher Education* 36: 2, 24–53.

Fang, R., Duffy, M. & Shaw, J. (2011). *The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model*. *Journal of Management* 37: 1, 127–152.

Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization*. *Administrative Science Quarterly* 21: 3, 433–452.

Feldman, D.C. (1981). *The multiple socialization of organization members*. *Academy of Management Review* 6, 309–318.

Fetters, M. D., Curry, L. A. & Creswell, J. W. (2013). *Achieving integration in mixed methods designs principles and practices*. *Health Services Research* 48: 6, 2134–2156.

Filstad, C. (2004). *How newcomers use role models in organizational socialization*. *Journal of Workplace Learning* 16: 7, 396–409.

Filstad, C. (2011). *Organizational commitment through organizational socialization tactics*. *Journal of Workplace Learning* 23: 6, 376–390.

Fisher, C. D. (1986). *Organizational Socialisation: An Integrative Review*. *Research in Personnel and Human Resources Management* 4, 101–145.

Fister Gale, S. (2021). *Hiring in a talent crisis: Money, perks and rapid onboarding*. *Talent Management*. [verkkoaineisto] 2021-09-23 [Viitattu 3.1.2022]. Saatavissa: <https://www.talentmgt.com/articles/2021/09/23/hiring-in-a-talent-crisis-money-perks-and-rapid-onboarding/>

Foot, M. & Hook C. (2008). *Introducing Human Resource Management*. 5th edition. Essex: Pearson Education Limited.

Frese, M. & Keith, N. (2015). *Action errors, error management, and learning in organizations*. *Annual Review of Psychology* 66, 661–687.

Frisk, T. (2008). *Opas arvioinnista kouluttajille*. Helsinki: Educa-Instituutti.

- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). *Expansive learning environments: integrating personal and organisational development*. Teoksessa: H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (Toim.). *Workplace Learning in Context*. London: Routledge.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Helsinki: Tammi.
- Gadamer, H-G. (2005). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Käännös Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Gallup (2017). *State of the American Workplace report – Gallup*. [verkkoaineisto] [Viitattu 1.6.2021]. Saatavissa: <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review 86: 3, 109–116.
- Gibson, M., Hauf, P., Long, B. S. & Sampson, G. (2011). *Reflective practice in service learning: possibilities and limitations*. Education and Training 53: 4, 284–296.
- Gopalan, V., Abu Bakar, J. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A. & Mat, R. C. (2017). *A review of the motivation theories in learning*. AIP Conference Proceedings 1891: 1. AIP Publishing LLC.
- Graupp, P. & Wrona, R. J (2011). *Implementing TWI: Creating and Managing a Skills-Based Culture*. 1st edition. Productivity Press (TANDF).
- Graybill, J., Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M. & Shaffer, G. (2013). *Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries*. Library Management 34: 3, 200–218.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Sage Publications, Inc.
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). *A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts*. Academy of Management Journal 50, 327-347.
- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). *Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior*. International Journal of Selection and Assessment 11: 1, 30–42.
- Grönfors, T. (2010). *Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*. Human Resource Management Journal 27: 1, 22–38.

Guetterman, T., Creswell, J.W. & Kuckantz, U. (2015). Using joint displays and MAXQDA software to represent the results of mixed methods research. Teoksessa: M.T. McCrudden, G. Schraw & C. W. Buckendahl (Toim.). *Use of visual displays in research and testing: Coding, interpreting, and reporting data*. Charlotte, NC: Information Age.

Guillén, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P. & Coelho, P. (2018). *Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy*. *Industrial and Commercial Training* 50: 2, 61–80.

Gurtner, J-L., Cattaneo, A., Motta, E. & Mauroux, L. (2011). *How often and for what purposes apprentices seek help in workplaces: a mobile technology-assisted study*. *Vocations and Learning* 4: 2, 113–131.

Guthrie, J. P. (2001). *High-involvement work practices, turnover, and productive: Evidence from New Zealand*. *Academy on Management Journal* 44: 1, 180–190.

Hacker, C. A. (2004). *New employee orientation: Make it pay dividends for years to come*. *Information Systems Management* 21: 1, 89–92.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2004). *Tutkiva oppiminen - Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WS Bookwell.

Hammersley, M. (2008). *Troubles with triangulation*. Teoksessa: M. M. Bergman (Toim.). *Advances in mixed-methods research*. London: Sage.

Harpelund, C., Højberg, M. & Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. United Kingdom: Emerald Publishing.

Hart, E. & Bond, M. (1995). *Action research for health and social care. A guide to practice*. Philadelphia: Open University Press.

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback*. *Review of Educational Research* 77, 81–112.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, A. & Lonka, K. (2006). *Studying in higher education: students approaches to learning, self-regulation, and cognitive strategies*. *Studies in Higher Education* 31: 1, 99–117.

Heikkinen, H. L. T. (2001). *Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajankoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research.

Heikkinen, H. L. T. (2006). Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa: H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (Toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. (2007). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (Toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H. L. T. (2010). Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 214–229.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2006). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (Toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2007). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (Toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–162.

Heinonen, V. & Viljanen, E. (1980). *Evaluaatio koulussa*. Keuruu: Otava.

Heron, J. & Reason, P. (2001). The practice of co-operative inquiry: Research with rather than on people. Teoksessa: P. Reason & H. Bradbury (Toim.). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.

Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hicks, E., Bagg, R., Doyle, W. & Young, J. D. (2007). *Canadian accountants: Examining workplace learning*. *Journal of Workplace Learning* 19: 2, 61–77.

Hirsch, W. Z. (1956). *Firm progress ratios*. *Econometrica* 24, 136–143.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R. & Holland, J. (2014). *The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field*. *Management Learning* 45: 5, 540–560.

Hodges, T. D. & Clifton, D. O. (2004). Strengths-Based Development in Practice. Teoksessa: P. A. Linley & S. Joseph (Toim.). *Positive psychology in practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Holian, R. & Coghlan, D. (2013). *Ethical Issues and Role Duality in Insider Action Research: Challenges for Action Research Degree Programmes*. *Systemic Practice and Action Research* volume 26, 399–415.

Holter, I. M. & Schwartz-Barcott, D. (1993). *Action research: what is it? How has it been used and how can it be used in nursing?* *Journal of Advanced Nursing* 18: 2, 298–304.

Huhtala, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. *Commentationes Scientiarum Socialicum* 64. Helsinki: Suomen tiedeseura.

Hulleman, C. S., Schrage, S. M., Bodmann, S. M. & Harackiewicz, J. M. (2010). *A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels?* *Psychological Bulletin* 136: 3, 422–449.

Huovinen, T. & Rovio, E. (2007). *Toimintatutkija kentällä*. Teoksessa: H. H. Heikkinen, E. E. Rovio & L. Syrjälä (Toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal* 38, 635–672.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. (1999). *Toiminta, tutkimus ja totuus*. Teoksessa: H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (Toim.). *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena, 111–136.

Huusko, J. (1999). *Opettajayhteisö koulun omaleimaisten vahvuuksien hahmottajana, käyttäjänä ja kehittäjänä*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 49.

Huys, R. & van Hootegeem, G. (2002). *A delayed transformation? Changes in the division of labour and their implications for learning opportunities*. Teoksessa: N. Boreham, R. Samurcay & M. Fischer (Toim.). *Routledge Studies in Human Resource Development*. London: Routledge.

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ikonen, O. (2001). *Oppimisvalmiudet ja opetus*. Juva: PS-kustannus.

Illeris, K. (2004). *The three dimensions of learning. Contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social*. Florida: Krieger Publishing Company.

Irons, A. (2008). *Enhancing learning through formative assessment and feedback*. New York: Routledge.

Isidro-Filho, A., Guimarães, T., Perin, M. G. & Leung, R. C. (2013). *Workplace Learning Strategies and Professional Competencies in Innovation Contexts in Brazilian Hospitals*. *Brazilian Administration Review* 2013 10: 2, 121–134.

Ivankova, N. V. (2014). *Mixed Methods Applications in Action Research From Methods to Community Action*. USA: SAGE Publications, Inc.

Iverson, R. & Buttigieg, D. (1999). *Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the "Right Kind" of Commitment be Managed*. *Journal of Management Studies* 36: 3, 307–333.

Jarvis, P. (2009). Learning to be an expert. Competence development and expertise. Teoksessa: K. Illeris (Toim.). *International perspectives on competence development. Developing skills and capabilities*. London and New York: Routledge, 99–109.

Jick, T. D. (2008). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. Teoksessa: V. L. Plano Clark & J. W. Creswell (Toim.). *The mixed methods reader*. Sage. California.

Jiang, K., Takeuchi, R. & Lepak, D. P. (2013). *Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research*. *Management Studies* 50: 8, 1448–1480.

Johnson, M. D., Morgeson, F. P. & Hekman, D. R. (2012). *Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior*. *Journal of Organizational Behavior* 33: 8, 1142–1167.

Jones, G. R. (1986). *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations*. *Academy of Management Journal* 29, 262–279.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyrkämä, J. (2008). *Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettisempaan metodologiseksi viitekehykseksi*. *Gerontologia* 22: 4, 190–203.

Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, A. & Poikela, E. (2000). *Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus*. *Aikuiskasvatustiede* 20: 4, 319.

Kalia, N. & Bhardwaj, B. (2019). *Contextual and Task Performance: Do Demographic and Organizational variables matter?* *Rajagiri Management Journal* 13: 2, 30–42.

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C.R. (2003). *Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment*. *Journal of Applied Psychology* 88: 5, 779–794.

Kang, M. & Sung, M. (2017). *How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive communication behaviors*. The meditation of employee-organization relationships. *Journal of communications management* 21: 1, 82–101.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2007). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. & Griffiths, M. D. (2015). *Organizational identification, work engagement, and job satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology* 30: 8, 1019–1033.
- Kashdan, T. B., Gallagher, M. W., Silvia, P. J., Winterstein, B. P., Breen, W. E., Terhar, D. & Steger, M. F. (2009). *The curiosity and exploration inventory-II: Development, factor structure, and psychometrics*. *Journal of Research in Personality* 43: 6, 987–998.
- Katz, D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior*. *Behavioral Science* 9: 2, 131–146.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *Discipline of teams*. *Harvard Business Review* 71: 2, 111–120.
- Kaufman, B. (2012). *Strategic human resource management research in the United States: a failing grade after 30 years?* *Academy of Management Perspectives* 26: 2, 291–314.
- Keegan, A. & Boselie, P. (2006). *The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management*. *Journal of Management Studies* 43: 7, 1491–1511.
- Keenoy, T. (1997). *Review article: HRMism and the languages of re-presentation*. *Journal of Management Studies* 34: 5, 825–841.
- Kemmis, S. (1995). *Action Research and Communitative Action*. Paper presented at the research seminar on Action Research – Emancipatory Aspirations in a Post-modern era hold in Tampere.
- Kemmis, S. & Wilkinson, M. (1998). *Participatory action research and the study of practice*. Teoksessa: B. Athew, S. Kemmis & P. Weeks (Toim.). *Action research in practice*. Partnerships for social justice in education. London: Routledge.
- Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä Suomalaisissa tietoalan yrityksissä*. Jyväskylä Studies in Business and Economics.
- Keskuskauppakamari (12.2.2020). *Kauppakamareiden kysely: Osaajapula kurittaa edelleen yrityksiä*. [verkkoaineisto] [Viitattu 15.2.2022]. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamareiden-kysely-osaajapula-kurittaa%E2%80%AFedelleen%E2%80%AFyrityksia%E2%80%AF/>
- Khoreva, V. & Wechtler, H. (2018). *HR practices and employee performance: the mediating role of well-being*. *Employee Relations* 40: 2, 227–243.
- Kim, T., Cable, D. M. & Kim, S. (2005). *Socialization tactics, employee proactivity, and person organization fit*. *Journal of Applied Psychology* 90: 2, 232–241.
- Kirchner, M. & Stull, F. (2022). *Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies*. *Industrial and Commercial Training* 54: 2, 267–278.

- Kirkpatrick, D. L. (1996). *Great Ideas Revisited*. Training & Development 50: 1, 54–59.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). The Four Levels of Evaluation. Evaluating Corporate Training: Models and Issues. Teoksessa: S. M. Brown & C. J. Seidner (Toim.). *Evaluation in Education and Human Services*. EEHS 46, 95–112.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kiviniemi, K. (1999). Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa: H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (Toim.). *Siinä tutkija missä tekijä*. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiviniemi, L. & Jussila, A-L. (2022). *Laadullinen tutkimus osana tutkimuksellista kehittämistä*. [verkkoaineisto] 2022-06-03 [Viitattu 4.2.2022]. Saatavissa:// Blogi <https://oamk.fi/oamkjournal/2022/laadullinen-tutkimus-osana-tutkimuksellista-kehittamista/>
- Kivipelto, M. (2005). Kriittisen arvioinnin toteuttaminen toimintatutkimuksellisesti. Teoksessa: T. Toikko (Toim.). *Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohtia*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, raportteja ja selvityksiä B 20. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Klein, H. J. & Heuser, A. E. (2008). *The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices*. Research in Personnel and Human Resources Management 27, 279–336.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). *The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires*. Personnel Psychology 53: 1, 47–66.
- Klein, H. J. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? Teoksessa: C. R. Wanberg (Toim.). *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). *Specific Onboarding Practises for the Socialization of New Employees*. International Journal of Selection and Assessment 23: 3, 265–283.
- Koch, M. J. & McGrath, R. G. (1996). *Improving labor productivity: Human resource management policies do matter*. Strategic Management Journal 17: 5, 335–354.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning – Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Koopmans, L., Bernaands, C., Hildebrandt, V. & Schaufeli, W. B. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance*. Journal of occupational and

environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine 53: 8, 856–866.

Korhonen, P. (2011). *Lentokalustohankintojen suorien vastakauppojen toteutus ja kaluston ylläpito lentokaluston keskuskorjaamoilla*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Korte, R. & Lin, S. (2012). *Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital*. Sage Journals 66: 3, 407–428.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 73: 3, 59–67.

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kumar, V. & Pansari, A. (2015). *Measuring the Benefits of Employee Engagement*. MIT Sloan Management Review 56: 4, 67–72.

Kunhertanti, K. & Santosa, R. H. (2018). *The Influence of Students' Self Confidence on Mathematics Learning Achievement*. Journal of Physics: Conference Series 1097: 1.

Kupias, P. (2001). *Oppia opetusmenetelmistä*. Helsinki: Educa-instituutti.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, A. (1997). *Toimintatutkimuksen itseymmärrys*. Kansallinen työelämän kehittämishjelma. Helsinki: Työministeriö. Vuosikirja 1997, 269–282.

Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja (2021). *Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto* [Viitattu 08.09.2022] [Kaakinen, M. & Ellonen, N.]. Saatavissa: <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>

Kyndt, E. & Baert, H. (2013). *Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review*. Review of Educational Research 83: 2, 273–313.

Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lance, C., Teachout, M. & Donnelly, T. (1992). *Specification of the Criterion Construct Space: An Application of Hierarchical Confirmatory Factor Analysis*. Journal of Applied Psychology 77: 4, 437–452.

Lapierre, S. (2021). *Building a world-class workforce during the pandemic. Talent Management*. [verkkoaineisto] 2021-07-13 [Viitattu 14.2.2022]. Saatavissa:

<https://www.talentmgt.com/articles/2021/07/13/building-a-world-class-workforce-during-the-pandemic/>

Lather, P. (1986). *Issues of Validity in Openly Ideological Research: Between a Rock and a Soft Place*. Interchange Vol. 17:4, 63–84.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa: S. Janhonen & M. Nikkonen (Toim.). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: WSOY.

Lauber, T. B., Taylor, E. J., Decker, D. J. & Knuth, B. A. (2010). *Challenges of professional development: Balancing the demands of employers and professions in federal natural resource agencies*. Organization & Environment 23: 4, 446–464.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin.

Lawson, K. (2006). *New Employee Orientation Training*. Great Britain: Elsevier Ltd.

Lee, A. S. (2022). *A proposed research agenda concerning supervisor training for newcomer organizational socialization*. European Journal of Training and Development. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print (2022).

Legge, K. (1995/2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Hampshire: Palgrave/Macmillan Business. 2005 indicates anniversary edition.

Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M-K. (2016). *Kasvatuspsykologia*. PS-kustannus.

Leithwood, K. & Sun, J. (2018). *Academic culture: A promising mediator of school leaders' influence on student learning*. Journal of Educational Administration 56: 3, 350–363.

Lepistö, I. (2005). *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*. Journal of Social Issues 2: 4, 34–46.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.

Li, Y. & Lu, J. (2009). *Review on Employee Job Performance Dimensions*. Management and Service Science. MASS '09. International Conference.

Lincoln, Y. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

Livingstone, D. W. (2001). *Adults' informal learning: Definitions, findings, gaps and future research*. Centre for the Study of Education and Work Department of Sociology and Equity Studies in Education. WALL Working Paper 21, 1–49.

Lohman, M. C. (2005). *A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities*. *Human Resource Development Quarterly* 16: 4, 501–527.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto.

Mann, S. & Robertson, I. T. (1996). *What should training evaluations evaluate?* *Journal of European Industrial Training* 20: 9 14–20.

Manpower Group (2021). *Tutkimus: Osaajapula on pahin 15 vuoteen*. [verkkoaineisto] 2021-08-24 [Viitattu 1.3.2022]. Saatavissa: <https://www.manpower-group.fi>

Margallo, D. N., Billner-Garcia, R. & Bradley, K. (2021). *Show must go on: Using technology for rapid onboarding and orientation during Covid-19 and beyond*. *Journal of Continuing Education in Nursing* 52: 3, 115–117.

Marsick, V. J. & Watkins, K. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London: Routledge.

Martela, F. (2015). *Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisut 3/2014. [verkkoaineisto] [Viitattu 15.1.2000]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Draviva – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.

Marton, F. & Saljö, R. (1997). *Approaches to Learning*. Teoksessa: F. Marton, D. Hounsell & N. J. Entwistle (Toim.). *The Experience of Learning. Implications for Teaching and Studying in Higher Education*. 2nd edition. Edinburgh: Scottish Academic Press.

Maurer, R. (2015). *Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent*. SHRM. [verkkoaineisto] 2015-04-16 [Viitattu 14.8.2020]. Saatavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>

McKernan, J. (1991). *Curriculum Action Research: A Handbook of Methods and Resources for the Reflective Practitioner*. 2nd edition. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Mertens, D. M. & McLaughlin, J. A. (2004). *Research and evaluation methods in special education*. A joint publication. USA: Corwin press inc.

Mertler, G. A. (2014). *Action research: Improving schools and empowering educators*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Merton, R., Fiske, M. & Kendall, P. (1956). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. New York: Free Press.
- Mestre, M., Stainer, A. & Stainer, L. (1997). *Employee orientation - the Japanese approach*. *Journal of Employee Relations* 19: 5, 443–456.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylän yliopisto.
- Mezirow, J. (1995). *Uudistuva oppiminen - Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousands Oaks: Sage Publications, Inc.
- Meyer, A. M. & Bartels L. K. (2017). *The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction*. *Journal of Organizational Psychology* 17: 5, 10–27.
- Mickos, M. (2015). *The ideal team: look for integrity, energy and intelligence*. School of Herring, Leadership in a distributed collaborative world. [verkkoaineisto] 2015-10-15 [Viitattu 14.8.2020]. Saatavissa: <https://schoolofherring.com/2015/10/15/the-ideal-team-look-for-integrity-energy-and-intelligence/>
- Miettinen, R. (1998). *Miten kokemuksesta voi oppia? Kokemus ja reflektiivinen ajattelu John Deweyn toiminnan filosofiassa*. *Aikuiskasvatustiede* 12: 2, 84–97.
- Moilanen, R. (2001). *A Learning Organization: Machine or Human*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Academic dissertation. Jyväskylä Studies in Business and Economics 14.
- Morrison, E. M. (2002). *Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization*. *Academy of Management Journal* 45: 6, 1149–1160.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). *A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*. *Human Performance* 10: 2, 71–83.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*. *Journal of Applied Psychology* 79: 4, 475–480.
- Muretta, R. (2004). *Exploring the four sources of self-efficacy*. Touro University International. Touro University International: Tidak dipublikasikan. *World Educator Forum*, 1–13.
- Murto, K. (1992). *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Myers, K. K. & Oetzel J. G. (2003). *Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure*. *Communication Quarterly* 51: 4, 438–457.

- Neher, M., Ståhl, C. & Nilsen, P. (2015). *Learning opportunities in rheumatology practice: a qualitative study*. *Journal of Workplace Learning* 27: 4, 282–297.
- Nelson, A. (1990). *New employee orientations – are they really worthwhile?* *Supervision* 51: 11, 6.
- Netemeyer, R. G. & Maxham, J. G. (2007). *Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes*. *Journal of Retailing* 83: 1, 131–145.
- Nevgi, A. & Lindblom-Ylänne, S. (2009). *Oppimisen teorian*. Teoksessa: S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (Toim.). *Yliopisto-opettajan käsikirja*. Helsinki: WSOY.
- Newby, P. T. (2014). *Research Methods for Education*. London: Routledge.
- Nielsen, K. (2008). *Scaffold instruction at the workplace from a situated perspective*. *Studies in Continuing Education* 30: 3, 247–261.
- Niskanen, S. (2009). *Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio*. Teoksessa: J. Perttula & T. Latomaa (Toim.). *Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkinta – ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Nolan, A., White, R., Soomro, M., Solan, D. & Clarke, P. (2021). *To Work from Home (WFH) or Not to Work from Home? Learned by Software Engineers During the COVID-19 Pandemic*. *Communications in Computer and Information Science* 1442, 14–33.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science* 5: 1, 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordengren, C. (2019). *Goal-setting practices that support a learning culture*. [verkkoaineisto] 15.7.2019 [Viitattu 16.3.2021]. Saatavissa: <https://kappanonline.org/goal-setting-practices-support-learning-culture-nordengren/>
- Nordhaug, O. (1991). *The Shadow education system*. Oslo: The Norwegian University Press.
- Nordhaug, O. (1994). *Human capital in organizations. Competence, training and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Nordhaug, O. (1998). *Competencies Specificities in Organizations*. *International Studies of Management and Organisation* 28, 8–29.
- Norrena, J. (2016). *Laaja-alainen osaaminen käytäntöön: arviointi, opetuksen suunnittelu ja oppilaan ohjaaminen*. Helsinki: Edita.
- Onnismaa, J. (2008). *Age, experience, and learning on the job: Crossing the boundaries between training and workplace*. *Journal of Employment Counseling* 45: 2, 79–90.

- Organ, D. W. (1997). *Organisational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. *Human Performance* 10: 2, 85–97.
- Organ, D. W., Podsakof, P. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Osinski, M. D., Lethbridge, C. & Hinsz, B. S. (2013). *USAID'S Leadership in Public Financial Management Detailed Guidelines for Improved Tax Administration in Latin America and the Caribbean*. Human Resource Management and Organizational Development 2013.
- Osterman, P. (1994). *How common is workplace transformation and who adopts it?* *Industrial and Labor Relations Review* 47: 2, 173–188.
- Otala, L. (2000). *Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: Sanoma Pro.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY pro.
- Paane-Tiainen, T. (2000). *Oppijaksi aikuisena*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Paaauwe, J. (2009). *HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects*. *Journal of Management Studies* 46: 1, 129–142.
- Paaauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Chichester: Wiley.
- Page-Tickell, R. (2014). *Learning and development*. London: Kogan Page.
- Parding, K. & Berg-Jansson, A. (2018). *Conditions for workplace learning in professional work: Discrepancies between occupational and organisational values*. *Journal of Workplace Learning* 30: 2, 108–120.
- Parpala, A., Lindblom-Ylänne, S., Komulainen, E., Litmanen, T. & Hirsto, L. (2010). *Student's approaches to learning and their experiences of the teaching-learning environment in different disciplines*. *British Journal of Psychology* 80: 2, 269–282.
- Patrikainen, R. (1997). *Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys luokanopettajan pedagogisessa ajattelussa*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 36.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. California: Sage Publications, Inc.
- Pintrich, P. (2005). The role of a goal orientation in self-regulated learning. Teoksessa: M. Boekarts, P. Pintrich & M. Zeidner (Toim.). *Handbook of Self-Regulation*. Burlington, MA: Academic Press, 451–502.
- Pirnes, U. (1984). *Järjestelmällinen työnopastus*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Ota-va.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). *A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research*. *Sage Journals* 39: 5, 1184–1220.

Prezion, R. & Huizenga, W. (2002). Employees meet values. Teoksessa: D. M. Sims (Toim.). *Creative new employee orientation programs. Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill, 19–23.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance*. *Journal of Applied Psychology*, 85: 4, 612–624.

Quigley, N. R. & Tymon, W. G. jr (2006). *Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management*. *Career Development International* 11: 6, 522–543.

Rao Kowtha, N. (2016). *Socialization tactics and newcomer adjustment: Moderating effects of tolerance of ambiguity*. *International Journal of Business Research* 16: 4, 161–175.

Rauste-Von Wright, M., Von Wright, J. & Soini, T. (2003). *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.

Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage.

Reegård, K. (2015). *Sales assistants in the making: learning through responsibility*. *Vocations and Learning* 8: 2, 117–133.

Reddy, M. M. (2014). *A Study of Self-Confidence in Relation to Achievement Motivation of D. ed Students*. *Journal for Research Analysis* 3, 56–58.

Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W. & Taris, T. W. (2012). Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and performance. Teoksessa: S. P. Gonçalves & J. G. Neves (Toim.). *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*. USA: Scientific & Academic Publishing.

Riding, R. & Rayner, S. (1998). *Cognitive styles and learning strategies: Understanding style differences in learning and behaviour*. London: David Fulton Publishers.

Robbins, R. L. (2002). *Orientation: necessity or nightmare?* *Supervision* 63: 10, 89.

Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. (2021). *Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic*. Proceedings – International Conference on Software Engineering, 41–50.

Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. Teoksessa: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Toim.). *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley.

Rule, A. C., Lord, L. & Hurley, E. (2003). *Activities for Differentiated Instruction Addressing All Levels of Bloom's Taxonomy and Eight Multiple Intelligences*. Open Educational Resources. University of Northern Iowa.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist* 55: 1, 68–78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. Teoksessa: E. L. Deci & R. M. Ryan (Toim.). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Saari, E. (2007). Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa: L. Viinamäki & E. Saari (Toim.). *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Tammi.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: R. Valli (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Saks, A. M. (1995). *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment*. *Journal of Applied Psychology* 80, 211–225.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011). *Organizational socialization and positive organizational behaviour: implications for theory, research, and practice*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28: 1, 14–26.

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2018). *Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization*. *Career Development International* 23: 1, 12–32.

Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, J. (2017). *Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja*. 3. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Sandelowski, M. J. (2008). *Justifying qualitative research*. *Research in Nursing & Health* 31: 3.

Sanders, A. N. & Kleiner, B. H. (2002). *Orienting employees into new positions successfully*. *Management Research News* 25: 3, 82–89.

Santos, A. & Stuart, M. (2003). *Employee perceptions and their influence on training effectiveness*. *Human Resource Management Journal* 13: 1, 27–45.

Savoie-Zajc, L. & Dolbec, A. (2003). *Co-operative education in the pulp and paper sector in Quebec*. *Journal of Workplace Learning* 15: 3, 114–122.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. (2007). *Ihmissuhdekoulukunta - synty, sisältö ja perintö*. *Työelämän tutkimus* 5: 2, 118–136.
- Sheehan, D., Jowsey, T., Parwaiz, M., Birch, M., Seaton, P., Shaw, S., Duggan, A. & Wilkinson, T. (2017). *Clinical learning environments: place, artefacts and rhythm*. *Medical Education* 2017: 51: 1049–1060.
- Sims, D. M. (2002). *Creative new employee orientation programs. Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, P. (2000). *Flexible delivery and apprentice training: preferences, problems and challenges*. *Journal of Vocational Education and Training* 52: 3, 483–503.
- Snell, A. (2006). *Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction*. *Strategic HR Review* 5: 6, 32–35.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Teoksessa: S. Sonnentag (Toim.). *Psychological management of individual performance*. Chichester, UK: Wiley.
- Stafylidou, S. & Vosniadou, S. (2004). *The development of students' understanding of the numerical value of fractions*. *Learning and Instruction* 14: 5, 503–518.
- Stanford, P. K. (2016). Instrumentalism: Global, Local, and Epistemic. Teoksessa: P. Humphreys (Toim.). *The Oxford Handbook of the Philosophy of Science*. Oxford: Oxford University Press.
- Susilowibowo, J. & Hardini, H. T. (2019). *The Importance of Learning Model Combination Implementation of Student Accounting Learning Outcomes in Industrial Era 4.0*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 335, 394–398.
- Suojanen, U. (1992). *Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä*. Loimaa: Oy Finn Lectura Ab.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteissä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu: Oulun yliopisto.
- Tabvuma, V., Georgellis, Y. & Lange, T. (2015). *Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis*. *Human Resource Management* 54, 303–321.
- Talouselämä (2021). *Gloaali osaajapula on korkeimmillaan 15 vuoteen – Suuryrityksissä tilanne on jo vakava*. [verkkoaineisto] 24.8.2021 [Viitattu 3.2.2022]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi>

- Tanggaard, L. (2005). *Collaborative teaching and learning in the workplace*. Journal of Vocational Education and Training 57: 1, 109–122.
- Taormina, R. J. (2009). *Organizational socialization: the missing link between employee and organizational culture*. Journal of Managerial Psychology 24: 7, 650–676.
- Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. Teoksessa: M. van Veld-hoven & R. Peccei (Toim.). *Well-being and performance at work: The role of context*. London: Psychology Press.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton.
- Taylor, S. (2005). *People Resourcing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Teknoliateollisuuden osaajatarveselvitys (09/2021). Selvitys: *Teknoliateollisuus tarvitsee lisää digiosaajia – myös ulkomailta*. [verkkoaineisto] 21.9.2021 [Viitattu 3.2.2022]. Saatavissa: <https://www.uusiteknologia.fi/2021/09/21/selvitys-teknoliateollisuus-tarvitsee-lisaa-digiosaajia-myos-ulkomailta/>
- Teseema, M. & Soeters, J. (2006). *Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM performance link in Eritrean Civil Service*. International Journal of Human Resource Management 17: 1, 86–105.
- Thompson, A. & Bruk-Lee, V. (2021). *Employee Happiness: Why We Should Care*. Applied Research in Quality of Life 16, 1419–1437.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työturvallisuuskeskus (2016). *Perehdyttämisen tarkistuslista*. [verkkoaineisto] 2016 [Viitattu 7.4.2020]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf
- Työturvallisuuslaki (738/2002: 14§). *Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus*. [verkkoaineisto] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/2002-0738#L2P14>
- Usher, A. & Kober, N. (2012). *Student motivation: An overlooked piece of school reform*. Washington, DC: Center for Education Policy.
- Usher, E. L. & Pajares, F. (2008). *Sources of self-efficacy in school: Critical review of the literature and future directions*. Review of Educational Research 78: 4, 751–796.

Uusiautti, S. (2015). *Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa*. Helsinki: Books on Demand.

Uusikylä, K. & Atjonen, P. (2005). *Didaktiikan perusteet*. 3. painos. WSOY.

Uusi-Rautava, E., Haverila, M. & Kouri, I. (2003). *Teollisuuslaitos*. 4. painos. Tampere: Tammer-Paino.

Van Beurden, J., Van Veldhoven, M. & Van De Voorde, K. (2021). *How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance*. *Journal of Management and Organization*, 1–19.

Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). *Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies*. *International Journal of Management Reviews* 14: 4, 391–407.

Van Der Vegt, G., Emans, B. & Van De Vliert, E. (1998). *Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams*. *Group and Organization Management* 23: 2, 124–143.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). *The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?* *Journal of Occupational and Organizational psychology* 77: 2, 171–191.

Van Doorn, Y., Van Ruysseveldt, J., Van Dam, K., Mistiaen, W. & Nikolova, I. (2016). *Understanding well-being and learning of Nigerian nurses: A job demand control support model approach*. *Journal of Nursing Management* 24: 7, 915–922.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). *Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication*. *Journal of Applied Psychology* 90: 6, 1228.

Van Gennip, N. A. E., Segers, M. S. R. & Tillema, H. H. (2010). *Peer assessment as a collaborative learning activity: The role of interpersonal variables and conceptions*. *Learning and Instruction* 20, 280–290.

Van Maanen, J. (1978). *People processing: Strategies of organizational socialization*. *Organizational Dynamics* 7: 1, 18–36.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior* 1: 209–269.

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. & Rouseel, P. (2010). *Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intentions, and well-being in neophyte newcomers*. Poster presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Atlanta, GA.

Vanderslice, G. & Lu, L. (2018). *Onboarding New Employees*. 7th edition. Praxis Consulting Group. Excerpted from The ESOP Communications Sourcebook.

- VandeWalle, D. (2003). *A goal orientation model of feedback-seeking behavior*. Human Resource Management Review 13: 4, 581–604.
- Vanninen, J. (2019). *Oppilaiden käsityksiä opiskelumotivaatioon vaikuttavista tekijöistä yläkoulun osa-aikaisessa erityisopetuksessa*. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. (1989). *Psykologinen työnopetus*. Hämeenlinna: Otatieta.
- Varila, J. & Viholainen, T. (2000). *Työnilo tutkimuksen kohteeksi*. Aikuiskasvatus 2/2001: Yrittäjyys, yrittäminen ja koulutus 21: 2.
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa: Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E. & Feldt, T. (Toim.). *Mikä meitä liikuttaa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vihersalo, P. (1997). Sosiaalistuminen työsuhteen alkuvaiheessa. Teoksessa: I. Aaltio-Marjasola (Toim.). *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY.
- Virtanen, A., Tynjälä, P. & Eteläpelto, A. (2014). *Factors promoting vocational students' learning at work: study on student experiences*. Journal of Education and Work 27: 1, 43–70.
- Virtanen, V., Postareff, L. & Hailikari, T. (2015). *Millainen arviointi tukee elinikäistä oppimista?* Yliopistopedagogiikka 22: 1, 3–11.
- Von Wright, J., Vauras, M. & Reijonen, P. (1979). *Oppimisen strategiat kouluikässä*. Psykologian tutkimuksia 33. Turun yliopisto.
- Vroom, V. H. & Deci, E. L. (1970). *Management and motivation: selected readings*. Harmondsworth: Penguin.
- Wall, T. D. & Wood, S. J. (2005). *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*. Human Relations 58, 429–462.
- Wallace, K. L. (2009). *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. Library Leadership and Management 23: 4, 168–176.
- Wallin, A., Helenius, J., Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. (2015). *Eläytymismenetelmän ensimmäiset kolme vuosikymmentä: menetelmällisestä erikoisuudesta vakiintuneeksi tutkimusmetodiksi*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Wanous, J. P. & Reichers, A. (2000). *New employee orientation programs*. Human Resource Management Review 10, 435–451.
- Weldy, J. & Stern, S. (2021). *Enhancing the journey from onboarding to new hire experiences in a virtual world*. [verkkoaineisto] 2021-09-07 [Viitattu 2.2.2022]. Saatavissa: <https://www.talentmgt.com/articles/2021/09/07/enhancing-the-journey-from-onboarding-to-new-hire-experiences-in-a-virtual-world-2/>

Wesson, M. J. & Gogus, C. I. (2005). *Shaking Hands with a Computer: An Examination of two Methods of Organizational Newcomer Orientation*. *Journal of Applied Psychology* 90: 5, 1018–1026.

White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review* 66: 5, 297–333.

Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D. & Kilcullen, R. N. (2007). *Capturing interpersonal performance in a latent performance model*. *Military Psychology* 19: 2, 83–101.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory of organizational management*. *The Academy of Management Review* 14: 3, 361–384.

Wright, T. P. (1936). *Factors Affecting the Cost of Airplanes*. *Journal of Aeronautical Sciences* 3: 4, 122–128.

Wright, P. & Gardner, T. (2003). Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice – firm performance relationship. Teoksessa: D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparow & A. Howard (Toim.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. New York: John Wiley and Sons, 311–330.

Yun, H. & Park, S. (2020). *Building a structural model of motivational regulation and learning engagement for undergraduate and graduate students in higher education*. *Studies in Higher Education* 45: 2, 271–285.

Zhelepov, A. & Yarushkina, N. (2021). *Alpha-Search Algorithm for Cohesive Teams of Software Engineers*. *Studies in Systems, Decision and Control* 337, 474–485.

Ziegler, R. & Schelett, C. (2016). *An attitude strength and self-perception framework regarding the bi-directional relationship of job satisfaction with extra-role and in-role behavior: The doubly moderating role of work centrality*. *Frontier Psychology* 27: 1–17.

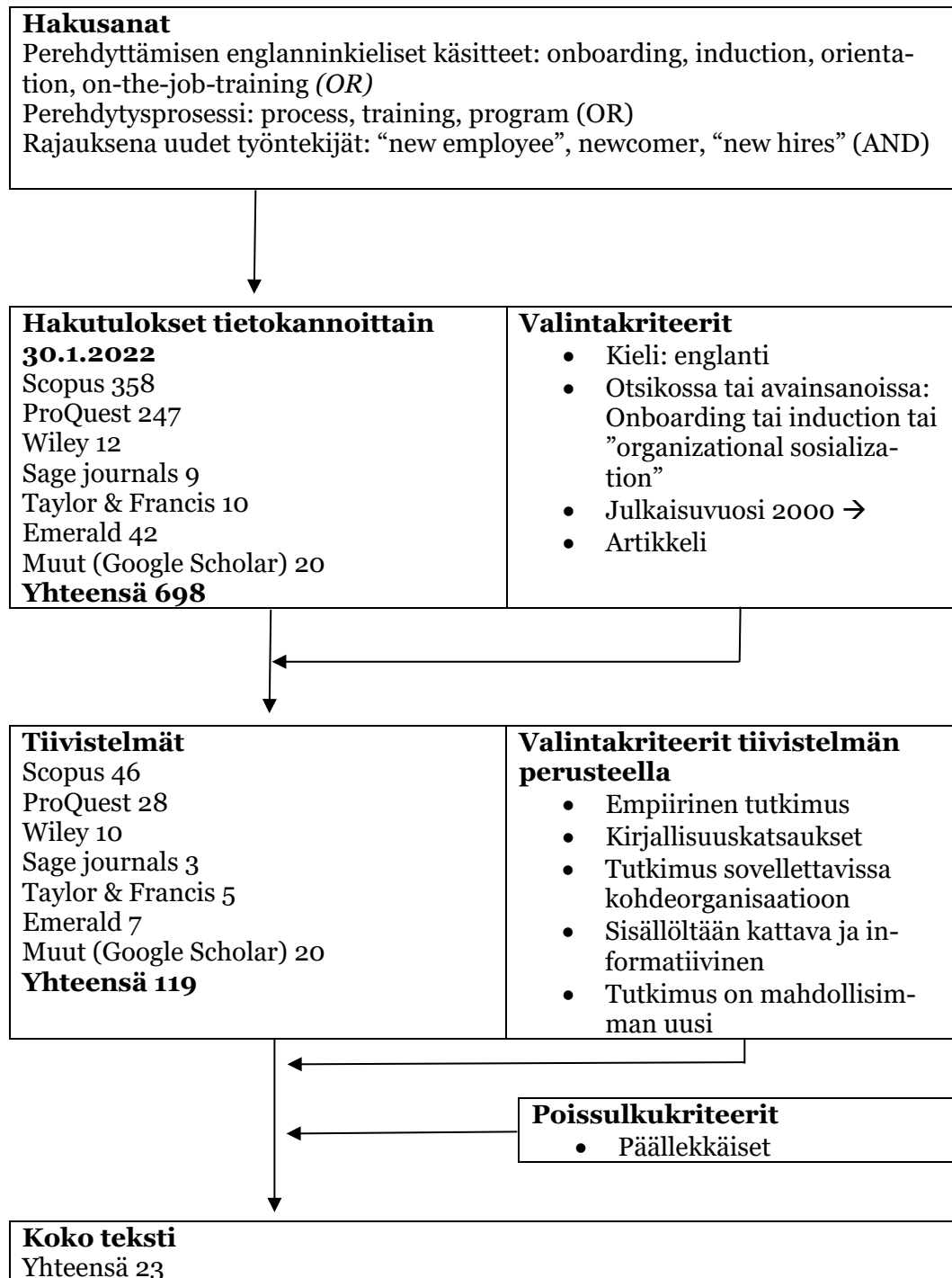
Zimmerman, B. J. (2000). *Self-Efficacy: An essential motive to learn*. *Educational Psychology* 25, 82–91.

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 5. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Aineiston haku tietokannoista valinta- ja poissulkukriteereineen (30.1.2022)



Tekijät	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset ja sovelletut teoriat /mallit
Antonacopoulou & Güttel (2010)	Kirjallisuuskatsaus	Katsaus perehdyttämisen ja organisaatioon sosiaalistumisen teorioihin ja empiirisiin tutkimuksiin.
Ashforth, Sluss & Saks (2007)	Kvantitatiivinen pitkittäistutkimus, n=150, kaupallinen koulutus ja insinööri, USA	Sosiaalistamistaktiikat ja proaktiivisuus ennustavat olennaisesti uusien työntekijöiden oppimista ja sopeutumista.
Batistič (2018)	Kirjallisuuskatsaus	Kehys, joka yhdistää sosiaalistumistaktiikat, henkilöstöjärjestelmät ja työominaisuudet.
Bauer (2010)	Kirjallisuuskatsaus	Esittelee työkaluja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Esim. perehdyttämisen neljä tasoa (4C) -malli.
Becker & Bish (2021)	Kirjallisuuskatsaus	Perehdytyksen käsitteellistäminen oppimisprosessina ja lahjakkuussegmenttien huomioiminen perehdyttämisen suunnittelussa.
Cesário & Chambel (2019)	Kyselylomake, yritysten työntekijät, n=347, Portugali	IWG-perehdyttämismallilla on merkittävä yhteys uusien työntekijöiden affektiiviseen sitoutumisen ja työn imuun.
Chillakuri (2020)	Tulkitseva tutkimus, ryhmäkeskustelut, liiketalouden opiskelijat, n=136, Intia	Z-sukupolven uusien työntekijöiden odotukset perehdyttämishojelmalle. Tunnistettiin 6 olennaista muuttujaa: työn mielekkyys, suorituksen johtaminen, työelämän tasapaino, henkilökohtainen yhteys, kokonaisuymmärrys ja kehittymismahdollisuudet.
Cooper-Thomas & Anderson (2006)	Kirjallisuuskatsaus	Kehittivät uuden organisaation sosiaalistumismallin, joka sisältää viisi organisaation sosiaalistumisen indikaattoria.
Duguay & Korbut (2002)	Näkökulma	Ohjeistus kaksivaiheisen (yleinen ja tehtäväkohtainen) perehdyttämishojelman kehittämiseksi.
Filstad (2004)	Haastattelututkimus, kiinteistövälittäjät, n=11, Norja	Uusien työntekijöiden odotukset, kokemus, itseluottamus ja kilpailuhenkisyys vaikuttavat siihen, miten he käyttävät vakiintuneita työntekijöitä roolimalleina organisaatioon sosiaalistuessaan.
Filstad (2011)	Kyselytutkimus, toimihenkilöt, n=179, Norja	Van Maanen ja Scheinin (1979) sosiaalistumistaktiikoista ainoastaan sosiaalisella ulottuvuudella tunnistettiin olevan vahva positiivinen suhde affektiiviseen organisatoriseen sitoutumiseen.
Graybill, Hudson Carpenten, Offord, Piorun & Shaffer (2013)	Kyselytutkimus, kirjaston työntekijät, n=17, USA	Parhaiden perehdytyskäytäntöjen määrittäminen. Tutkimus osoitti, että kirjastojen perehdytyskäytännöissä on merkittäviä eroja, niiden kesto vaihteli muutamasta päivästä

		vuoteen, kaikilla kirjastoilla ei ollut käytössä tarkistuslistoja.
Hall-Ellis (2014)	Näkökulma / kirjallisuuskatsaus	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus viiden vaiheen mallinnuksen avulla.
Hatmaker (2015)	Kirjallisuuskatsaus	Organisaation sosiaalistumisen malli, joka perustuu uusien työntekijöiden sosiaalisiin verkostoihin.
Klein, Polin & Sutton (2015)	Kyselytutkimus, asiantuntijat, 10 organisaatiota, n=373	Perehdyttämiskäytäntöjen toimivuuden testaaminen IWG-kehiksen avulla osoitti, että työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä poikkesivat organisaatioiden oletuksista.
Korte & Lin (2012)	Haastattelututkimus, insinöörit, n=30, USA	Uudet työntekijät sosiaalistuvat työryhmiin eikä organisaatioon, työryhmien kautta he saavuttavat yhteisen käsityksen työpaikan kulttuurista.
Meyer & Bartels (2017)	Tapaustutkimus, kyselylomake, n=382, USA	Bauerin 4C -mallin testaaminen. Työntekijät, joiden perehdytys oli tasolla yhteys (4) tai kulttuuri (3) kokivat perehdytyksen hyödyllisemmäksi, kuin vaatimusten (1) ja selvennys (2) tason läpi käyneet. Organisaation tuen saaminen ja tyytyväisyys koettiin vahvimpana taso 4 perehdyttämisen saaneiden keskuudessa.
Rao Kowtha (2016)	Kyselytutkimus, insinöörit ja liiketalouden ammattilaiset, n=233, Aasia	Uudet työntekijät, joilla on matala epävarmuuden suvaitsevaisuus hyötyvät jäsenelystä sosiaalistumistaktiikoista (Van Maanen & Schein 1979), sillä se edistää heidän sosiaalista integraatiotaan.
Saks & Gruman (2011)	Kirjallisuus	Mallinnus uudesta organisaatioon sosiaalistumisen lähestymistavasta, joka on sosialisointiresurssiteoria (SRT).
Sanders & Kleiner (2002)	Näkökulmia	Parhaita käytäntöjä uusien työntekijöiden onnistunut perehdyttämiseen: ennen aloitusta, ensimmäinen päivä ja ensimmäinen viikko.
Tabvuma, Georgellis & Lange (2015)	Britannian kotitalouspaneelitutkimus 1999–2008 (BHPS), n=6855, Englanti	Perehdyttämiskoulutuksilla oli merkittävä myönteinen vaikutus uusien miestyöntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mutta se lisäsi uusien naistyöntekijöiden työtyytyväisyyttä vain julkisella sektorilla.
Vijayabanu, Ramachandran & Tevar (2013)	Kyselytutkimus, n=9, Intia	Tunnistettiin niitä tekijöitä, joiden avulla perehdytyskoulutusohjelmien tehokkuus saavutetaan organisaatiossa.
Zhou, Li & Chi 2021	Kyselytutkimus, pitkittäistutkimus, n=607, Kiina	Uusien työntekijöiden kilpailukykyyn ja yhteistyöhön perustuva suuntautuminen johtaa erilaisiin verkostoitumismalleihin ja sosiaalistumistuloksiin.

Liite 2. Perehdyttämisen kehittämisen yhteistyö

Päiväys	Aihe	Osallistujat
9.2018	Aloituspalaveri: Tehokkuuden ja tyytyväisyyden analysointi (vuosi 2018) sekä perehdyttämisen kehittämisen tavoitteen määrittely.	tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR
10.2018	Perehdyttämisen prosessin kuvaaminen	pääluottamusmies, perehdyttäjä, HR
11.2018	Suunnittelupalaveri 1. Aihe: perehdyttämisen nykytilasta sekä kehittämistarpeet Määriteltiin perehdyttämisen nykytila ja tulevaisuuden tahtotila sekä alustavia toimenpiteet	tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR, perehdyttäjät (2)
12.2018	Perehdyttämisen kehittämisen taustaolettamusten esittelypalaveri	tuotannonjohtaja, HR
12.2018	Uusien työntekijöiden viikko-ohjelman suunnittelupalaveri	perehdyttäjät (4), pääluottamusmies, HR
12.2018	Koulutusmateriaalin valmistaminen	tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR
1.2019	Uuden perehdyttämismallin käyttöönotto	
1.2019	Perehdyttäjien Q1-palaveri: Uuden perehdyttämismallin kouluttaminen perehdyttäjille	perehdyttäjät (16), tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR
1.2019	Uuden perehdyttämismallin kouluttaminen esihenkilöille ja tiiminvetäjille	Esihenkilöt (6), tiiminvetäjät (12), tuotantojohtaja, HR
2.2019	Tervetuloa taloon-koulutus	kouluttajat
2.2019	Tervetuloa taloon-koulutus palautteiden läpi käyminen ja ideointi	Perehdyttäjät (3), työsuojelu, työkaluvastaavat (2), tuotantojohtaja, luottamusmies ja HR
4.2019	Perehdyttäjien Q2-palaveri: Uuden perehdyttämismallin reflektointi ensimmäisten uusien työntekijöiden osalta (mikä toimii / ei toiminut)	Perehdyttäjät (17), pääluottamusmies, HR
6.2019	Tervetuloa taloon- koulutus	kouluttajat
6.2019	Uusien perehdyttäjien koulutus	Tuotantojohtaja, työturvallisuusorganisaatio, HR
7.2019	Tervetuloa taloon-koulutus palautteiden läpi käyminen ja perehdyttämisen toimivuuteen liittyvä ideointi (mikä toimii / ei toiminut)	tuotantojohtaja, luottamusmies, perehdyttäjät (2), HR
8–12/2019	Uusien työntekijöiden perehdyttämisen arviointien läpi käyminen ja tehokkuustilastojen analysointi	HR, tuotantojohtaja
9.2019	Perehdyttäjien Q3-palaveri ja perehdyttäjäkoulutus. Yritysvierailu ja ideointi, mitä voimme oppia ja mikä meillä on hyvin.	Perehdyttäjät (16), luottamusmies, HR
2.10.2019	Perehdyttäjien Q4-palaveri	Perehdyttäjät (14), HR
11.2019	Perehdyttämismallin kehittäminen (vaihe 2) Perehdyttämisen prosessin vahvuudet ja heikkoudet	tuotantojohtaja, pääluottamusmies, HR
11.2019	Kokoonpanotehtävien oppimisaika-analyysi	HR

Päiväys	Aihe	Osallistujat
11.2019	Esihenkilöiden kanssa palaveri kokoonpanolinjojen jakamisesta sisääntulolinjoihin ja vaikeampiin kokoonpanolinjoihin	tuotantojohtaja, esihenkilöt (6), HR
12.2019	Suunnittelupalaveri: Oppimista edistävät ja es-tävät tekijät (syy-seurauskaavio)	tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR, perehdyttäjät (2)
12.2019	Oppimista edistävän perehdyttämismallin suunnittelu	tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR
1.2020	Oppimista edistävän perehdyttämismallin käyttöönotto (pilotti)	
1.2022	Pilottiin valmistautumispalaveri	Perehdyttäjä, HR
1.2020	Pilottihenkilö aloittaa 7.1.2020	Perehdyttäjä
1.2020	Perehdyttäjän raportti pilottihenkilön suoriutumisesta (16.1.)	Perehdyttäjä, HR
17.1.2020	Keskustelu perehdytysprosessin toimivuudesta	Pilottihenkilö, perehdyttäjä, HR
2.2020	Perehdyttäjien Q1-tapaaminen: perehdyttämispalautteiden läpi käyminen	Perehdyttäjät, luottamusmies, HR
29.2.2020	Pilotin osalta loppukeskustelu, palautteen läpi käyminen	Pilottihenkilö, perehdyttäjä, esihenkilö, HR
4.2020	Oppimista edistävän perehdyttämismallin käyttöönotto	
4.2020	Uuden perehdyttämismallin koulutus, perehdyttäjät	perehdyttäjät (16), tuotantojohtaja, pääluottamusmies, HR
4.2020	Uuden perehdyttämismallin koulutus, esihenkilöt ja tiiminvetäjät	tiiminvetäjät (10), esihenkilöt (6), tuotantojohtaja, HR
6.2020	Tervetuloa taloon-koulutukset	kouluttajat
6.2020	Tervetuloa taloon- koulutus palautteiden läpi käyminen ja perehdyttämisen toimivuuteen liittyvä ideointi	tuotantojohtaja, luottamusmies, perehdyttäjät (2), HR
8.2020	Oppimispäiväkirjan muokkaaminen	perehdyttäjä, HR
9.2020	Uusien työntekijäpalautteiden yhteenvedot ja suoriutumisen analysointi	tuotantojohtaja, HR
11.9.2020	Perehdyttäjien Q3-tapaaminen Turvallisuuskoulutus	perehdyttäjät (16), luottamusmies, HR
9–12.2020	Perehdytysprosessin analysointi ja kehittäminen (osana viikoittaisia palavereita)	tuotantojohtaja + HR
12.2020	Perehdyttämisen kehittämispalaveri: palautteiden ja analyysien läpi käyminen	tuotannonjohtaja, pääluottamusmies, HR, perehdyttäjät (2)
2.2021	Perehdyttäjien Q1-tapaaminen: perehdyttämispalautteiden läpi käyminen ja ideointi	Perehdyttäjät, pääluottamusmies, HR
23.-24.2. ja 24.-25.5.	Tervetuloa taloon-koulutukset	kouluttajat
8–12.2021	Perehdyttämisen kehittämiseen liittyvän aineiston analysointi sekä ”epävirallisia” keskusteluja perehdyttämismallin toimivuudesta	perehdyttäjät, tiiminvetäjät, esihenkilöt, uudet työntekijät, talossa olevat työntekijät, tuotantojohtaja, pääluottamusmies, HR

Liite 3. Haastattelujen aikataulu, haastateltavan työtehtävä, haastattelun kesto ja aineiston laajuus

	Päiväys	Työtehtävä	Aihe	Haastattelun kesto	Liuskojen lkm
1.	23.2.2021	Uusi kokoonpanija 1	Odotukset	4:52	1
2.	23.2.2021	Uusi kokoonpanija 2	Odotukset	6:00	1
3.	23.2.2021	Uusi kokoonpanija 3	Odotukset	5:32	1
4.	23.2.2021	Uusi kokoonpanija 4	Odotukset	6:54	1
5.	23.2.2021	Uusi kokoonpanija 5	Odotukset	5:40	1
6.	23.2.2021	Uusi kokoonpanija 6	Odotukset	5:41	1
7.	11.3.2021	Tuotantojohtaja		28:31	9
8.	19.3.2021	Päälouottamusmies		33:57	11
9.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 1	Oppiminen	13:10	3
10.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 2	Oppiminen	18:56	3
11.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 3	Oppiminen	14:19	2
12.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 4	Oppiminen	13:19	3
13.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 5	Oppiminen	13:46	5
14.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 6	Oppiminen	14:04	2
15.	9.4.2021	Uusi kokoonpanija 7	Oppiminen	24:24	4
16.	15.4.2021	Perehdyttäjä 1		29:16	4
17.	16.4.2021	Perehdyttäjä 2		37:31	6
18.	16.4.2021	Perehdyttäjä 3		1:00:28	7
19.	16.4.2021	Perehdyttäjä 4		29:00	4
20.	16.4.2021	Perehdyttäjä 5		35:27	3
21.	19.4.2021	Uusi kokoonpanija 8	Suoriutuminen	19:35	4
22.	20.5.2021	Uusi kokoonpanija 5	Suoriutuminen	21:44	4
23.	20.5.201	Uusi kokoonpanija 4	Suoriutuminen	29:52	5
24.	20.5.2021	Uusi kokoonpanija 1	Suoriutuminen	14:07	3
25.	21.5.2021	Uusi kokoonpanija 6	Suoriutuminen	16:16	3
26.	21.5.2021	Uusi kokoonpanija 3	Suoriutuminen	15:22	3

27.	21.5.2021	Uusi kokoonpanija 7	Suoriutuminen	28:06	5
28.	21.5.2021	Uusi kokoonpanija 2	Suoriutuminen	22:37	4
29.	22.4.2021	Perehdyttäjä 6		32:26	4
30.	22.4.2021	Perehdyttäjä 7		24:59	4
31.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 9	Odotukset	6:19	2
32.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 10	Odotukset	10:09	2
33.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 11	Odotukset	6:15	2
34.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 12	Odotukset	4:32	2
35.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 13	Odotukset	6:20	2
36.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 14	Odotukset	6:51	2
37.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 15	Odotukset	4:02	2
38.	25.5.2021	Uusi kokoonpanija 16	Odotukset	10:54	2
39.	21.6.2021	Uusi kokoonpanija 9	Oppiminen	29:24	4
40.	21.6.2021	Uusi kokoonpanija 11	Oppiminen	26:46	5
41.	21.6.2021	Uusi kokoonpanija 15	Oppiminen	13:31	3
42.	21.6.2021	Uusi kokoonpanija 13	Oppiminen	17:02	4
43.	22.6.2021	Uusi kokoonpanija 14	Oppiminen	27:51	5
44.	22.6.2021	Uusi kokoonpanija 16	Oppiminen	27:17	4
45.	23.6.2021	Uusi kokoonpanija 12	Oppiminen	29:30	5
46.	26.7.2021	Uusi kokoonpanija 9	Suoriutuminen	32:28	5
47.	26.7.2021	Uusi kokoonpanija 14	Suoriutuminen	38:48	4
48.	27.7.2021	Uusi kokoonpanija 11	Suoriutuminen	23:56	4
49.	28.7.2021	Uusi kokoonpanija 15	Suoriutuminen	16:19	3
50.	28.7.2021	Uusi kokoonpanija 10	Suoriutuminen	31:39	6
51.	28.7.2021	Uusi kokoonpanija 12	Suoriutuminen	18:49	4
52.	29.7.2021	Uusi kokoonpanija	Suoriutuminen	19:59	4
53.	29.7.2021	Uusi kokoonpanija	Suoriutuminen	32:49	6
	Yhteensä			1034:53	193

Liite 4. Uusien työntekijöiden haastattelukysymykset

Ennakko-odotukset (1. kerta)

Kertoisitko ensimmäisestä työpäivästäsi.

Kuinka paljon sinua jännitti ensimmäisenä aamuna tulla uuteen työpaikkaan (1–10)?

Millaisia odotuksia sinulla on työtä kohtaan?

Millainen oppija sinä olet omasta mielestäsi?

Millaista perehdytystä toivoisit työtehtävään?

Miten pystyt itse edistämään omaa oppimistasi?

Perehdyttäminen ja työn oppiminen (2. kerta)

Miten sinun työskentelysi on TechCo:ssa sujunut?

Kuinka olet omasta mielestäsi oppinut kokoonpanotehtävät?

Mitkä asiat ovat kokoonpanijan työssä olleet helpoimpia oppia?

Mitkä asiat olivat vaikeimpia oppia?

Kertoisitko, millä tavalla perehdyttäjä opetti laitteiden kokoonpanoa.

Oletko kokenut onnistumisen iloa? (jos kyllä, niin mihin ne liittyivät?)

Miten yhteistyö perehdyttäjän kanssa on sujunut?

Oliko perehdyttäjällä mielestäsi riittävästi aikaa käytettävissä perehdyttämiseen?

Miten olet viihtynyt TechCo:ssa ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen?

Mitkä tekijät omassa toiminnassasi ovat edistäneet oppimistasi ja mitkä yrityksen toiminnassa?

Oletko tutustunut tiimikaverihisi ja kuinka yhteistyö on sujunut heidän kanssaan?

Koetko olevasi osana tiimiä?

Millaista palautetta olet saanut perehdyttäjältä tai tiiminvetäjältä omasta tekemisestäsi?

Toivoisitko saavasi perehdyttäjältä vinkkejä, jotta työskentelytehoa saisi nopeutettua?

Millaiseksi koet oman työmotivaatiosi?

Kehittämideoita perehdyttämiseen.

Tehokkuuden kehittyminen ja kokonaispalaute (3. kerta)

Kuinka työskentely TechCo:ssa on mielestäsi sujunut?

Kuinka itsenäisesti pystyt työskentelemään kokoonpanotehtävissä?

Millainen tiimi sinulla on?

Mihin kaikkeen oma työpanoksesi vaikuttaa linjalla?

Mihin kaikkeen voit omassa työssäsi vaikuttaa?

Arvio tietojesi ja taitojesi riittävyyttä työssäsi tällä hetkellä?

Missä vaiheessa aloit luottamaan osaamiseesi kokoonpanotyössä?

Oliko sinulla aikaisempaa osaamista, joka auttoi työssä onnistumista? (jos on, niin millaista?)

Kuinka selvää sinulle on, mitä ja miten työtä tulee suorittaa?

Miten selkeitä sinulle ovat työsi tavoitteet? Millaisia tavoitteita sinulle on annettu?

Miten organisaation pelisäännöt ja toimintamallit sopivat sinulle?

Mitkä asiat ovat sinulle työyhteisössä tärkeitä ja toteutuvatko nämä asiat TechCo:ssa?

Mitkä asiat työssä on mielestäsi hyvin?

Mitkä asiat sinua ärsyttävät töissä?

Mitä hyötyä uskot sinulle olevan tulevaisuudessa tästä työkokemuksesta?

Mitkä tekijät TechCo:ssa auttavat onnistumaan työssä?

Mitkä tekijät vastaavasti vaikeuttavat onnistumista?

Mitkä asiat vaikuttivat työhön oppimiseen työsuhteen alussa?

Mitkä tekijät edistivät perehdyttämisen onnistumista?

Mitkä tekijät estivät perehdyttämisen onnistumista?

Millainen vaikutus perehdyttämisellä oli sinun työsuoriutumiseesi?

Liite 5. Perehdyttäjien haastattelukysymykset

Kertoisitko omasta työhistoriastasi TechCo:ssa.

Miten sinut on perehdytetty kokoonpanijan tehtäviin, kun aloitit TechCo:ssa?

Kuinka nopeasti koit kuuluvasi työyhteisöön / tiimiin?

Kuinka hyvin uudet työntekijät pääsevät mielestäsi osaksi tiimiä?

Kertoisitko perehdyttäjän tehtävistä. Millaisia työtehtäviä työ pitää sisällään?

Mitkä ovat mielestäsi perehdyttäjän tärkeimmät ominaisuudet?

Miten perehdyttäminen on mielestäsi kehittynyt viime vuosina (2019, 2020 & 2021)?

Miten perehdyttämistä kannattaisi mielestäsi jatkossa kehittää?

Millainen on mielestäsi hyvä perehdytettävä?

Miten perehdyttäjä pystyy mielestäsi vaikuttamaan uuden työntekijän oppimiseen?

Kuinka arviot TechCo:n perehdytysprosessin toimivuutta tällä hetkellä (4–10)?

Liite 6. Tuotantojohtajan ja pääluottamusmiehen haastattelukysymykset

Miksi perehdyttäminen on mielestäsi tärkeää?

Mitä perehdyttämisen kehittämisellä voidaan saavuttaa?

Mistä tekijöistä muodostuu onnistunut perehdytys?

Kenellä on mielestäsi vastuu perehdyttämisen onnistumisesta?

Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?

Miten perehdyttämisprosessin kehittämisessä on mielestäsi onnistuttu?

Jos projekti aloitettaisiin nyt uudestaan, niin mitä kannattaisi tehdä toisin?

Miten perehdyttämistä kannattaisi mielestäsi jatkossa kehittää?

Millaiseksi olet kokenut oman roolisi tässä kehitysprojektissa?

Voidaanko hyvällä perehdyttämisellä mielestäsi vaikuttaa suoriutumiseen?

Liite 7. Perehdyttämisen arviointi (vaiheet 1 ja 2)**PEREHDYTYKSEN ARVIOINTI**

Pohdi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-4 (1 = eri mieltä 4= samaa mieltä).

Ilmapiiri

TechCo:ssa on hyvä työilmapiiri	1	2	3	4
Minut esiteltiin heti tiimilleni	1	2	3	4
Tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä	1	2	3	4
Töihin on mielestäni mukava tulla	1	2	3	4

Työskentely

Minulle on annettu selkeät tavoitteet	1	2	3	4
Ohjeet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat riittävän selkeät	1	2	3	4
Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet	1	2	3	4
Perehdytysmateriaalit ja työhjeet ovat riittävät	1	2	3	4

Perehdyttäjä

Perehdyttäjä on huomionnut minut yksilöllisesti	1	2	3	4
Perehdyttäjä on osannut tukea ja kannustaa minua	1	2	3	4
Olen saanut perehdyttäjältä riittävästi palautetta suoriutumiseseni	1	2	3	4
Olen kokenut oppimispäiväkirjan hyödylliseksi	1	2	3	4

Työturvallisuus

Ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota	1	2	3	4
Työturvallisuus huomioidaan tiimissäni hyvin	1	2	3	4

Mitkä kolme (3) asiaa onnistuivat perehdytyksessä mielestäsi hyvin ja miksi?

Missä kolmessa (3) asiassa on mielestäsi eniten parannettavaa ja miksi?

Kiitos palautteestasi!

Liite 8. Perehdyttämisen arviointi (vaihe 3)

PEREHDYTYKSEN ARVIOINTI

Pohdi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-4 (1 = eri mieltä, 4= samaa mieltä).

Osaaminen ja motivaatio

Koulutustaustastani oli hyötyä työtehtävien oppimisessa	1	2	3	4
Minulla oli aikaisempaa kokemusta vastaavista työtehtävistä	1	2	3	4
Uusien asioiden oppiminen on minulle helppoa	1	2	3	4
Minun on helppo tulla toimeen toisten ihmisten kanssa	1	2	3	4
Onnistuminen työssä nostaa työmotivaatiotani	1	2	3	4
Minulla on riittävä osaaminen suoriutuakseni työssä	1	2	3	4
Työni on merkityksellistä	1	2	3	4

Ilmapiiri

TechCo:ssa on hyvä työilmapiiri	1	2	3	4
Minut esiteltiin heti tiimilleni	1	2	3	4
Tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä	1	2	3	4
Töihin on mielestäni mukava tulla	1	2	3	4
Uskallan kysyä tarvittaessa apua	1	2	3	4
Työkaverini auttavat mielellään	1	2	3	4

Tavoitteet ja työskentely

Minulle on annettu selkeät tavoitteet	1	2	3	4
Ohjeet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat riittävän selkeät	1	2	3	4
Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet	1	2	3	4
Perehdytyksellä oli vaikutusta omaan työsuoriutumiseeni	1	2	3	4

Perehdytysmateriaalit ja työohjeet ovat riittävät	1	2	3	4
Työkalujen käyttöopastus oli riittävää	1	2	3	4

Perehdyttäjä

Perehdyttäjä on huomionnut minut yksilöllisesti	1	2	3	4
Perehdyttäjä on osannut tukea ja kannustaa minua	1	2	3	4
Olen saanut perehdyttäjältä riittävästi palautetta suoriutumisesestäni	1	2	3	4
Perehdyttämisen kesto oli sopiva	1	2	3	4

Työturvallisuus

Ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota	1	2	3	4
Työturvallisuus huomioidaan tiimissäni hyvin	1	2	3	4

Liite 9. Sähköinen tyytyväisyyskysely

1. Yleisarvosanasi työskentelystäsi TechCo:ssa (asteikolla 4 – 1, jossa 4=paras)
2. Miten perehdytys TechCo:ssa mielestäsi onnistui? (asteikolla 4 – 1, jossa 4=paras)
3. Millaista palautetta haluaisit antaa perehdytyksestä? (avoin kommentti)
4. Vastasivatko työtehtävät odotuksiasi? (kyllä / ei)
5. Jos työtehtävät eivät vastanneet odotuksiasi, niin miksi ne eivät vastanneet odotuksiasi? (avoin kommentti)
6. Kuinka mielekkäiksi koit työtehtäväsi? (erittäin mielekkäiksi / mielekkäiksi / neutraaliksi / epämielekkäiksi / erittäin epämielekkäiksi)
7. Palaute työtehtäviesi sisällöstä (avoin kommentti)
8. Miten koit suoriutuneesi työtehtävistäsi? (erinomaisesti / hyvin / kohtalaisesti / heikosti)
9. Miten arvioit esimiehesi / tiiminvetäjäsi onnistumista tehtävässään? (avoin kommentti)
10. Palaute esimiehen / tiiminvetäjän onnistumisesta tehtävässään? (avoin kommentti)
11. Miten mielikuva TechCo:sta muuttui kesän aikana? (parani / pysyi ennallaan / heikkeni)
12. Voisitko suositella TechCo:a työpaikkana ystävällesi? (kyllä / ei)

Liite 10. Perehdyttäjäpalaute

Perehdyttämisen ja oppimisen arviointi

Perehdyttäjä _____

Perehdytettävä _____

Linja _____ Työsuhteen alkupäivä _____

Arviointilomake täytetään noin 1 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta.

Oliko perehdytettävällä aikaisempaa kokemusta kokoonpanotehtävistä?

___ Kyllä ___ Ei

Oliko perehdytettävä kiinnostunut uusien asioiden oppimisesta ja miten se ilmeni?

Oliko sinulla riittävästi käytettävissä aikaa perehdyttämistä varten? Jos ei, niin miksi?

___ Kyllä ___ Ei

Voitiinko henkilön kanssa edetä perehdytysprosessin mukaisten tavoitetehtävien mukaisesti (2/3 linjan tavoitteesta, ennen kuin siirryttiin seuraavalle assy-pisteelle)? Jos ei, niin miksi?

___ Kyllä ___ Ei

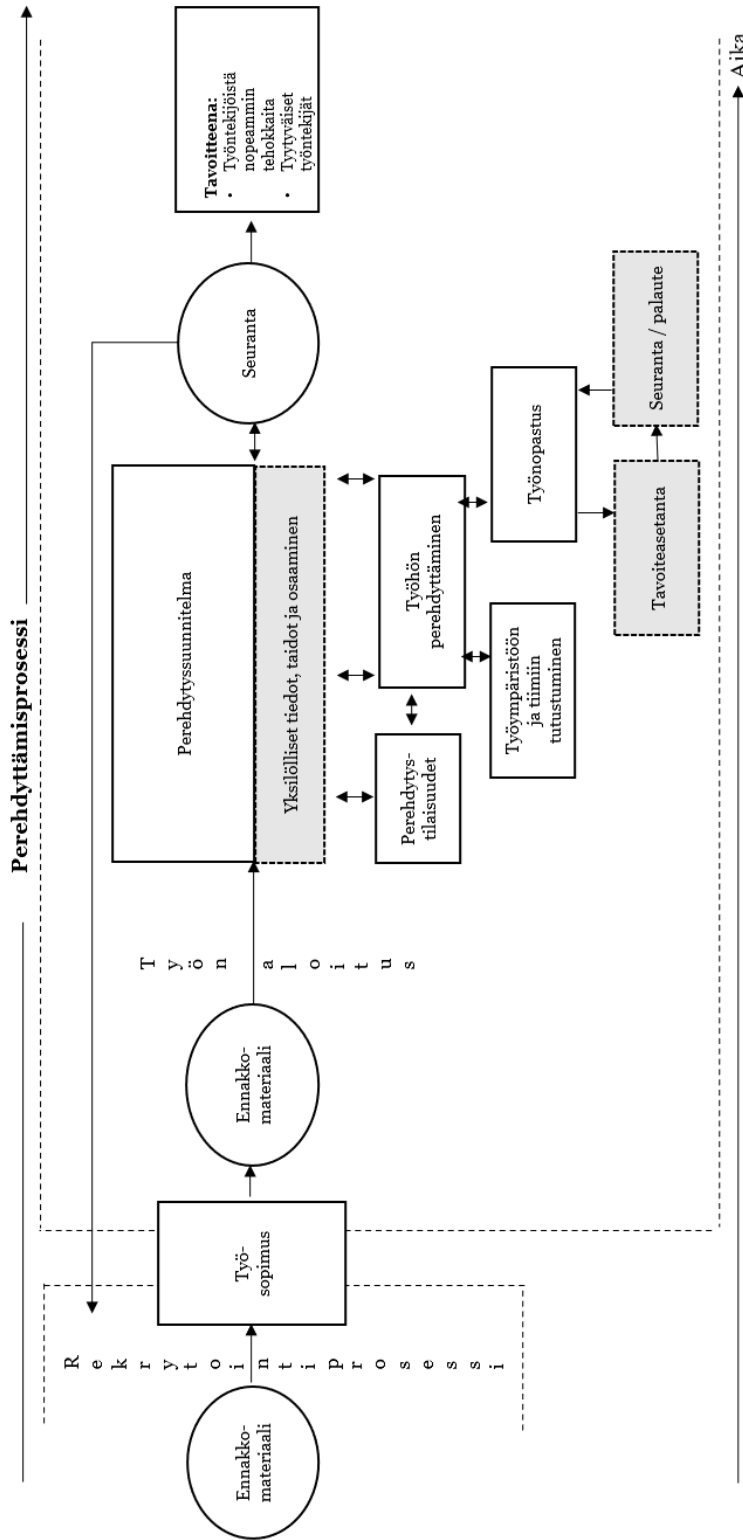
Mainitse vähintään kaksi asiaa, jotka edistivät perehdyttämistä

Mainitse vähintään kaksi asiaa, jotka hankaloittivat perehdyttämistä

Kommentit, kehitysideat ja avoin palaute

Kiitokset arvioinnista!

Liite 11. Perehdyttämisen prosessi (mukailten Ketola 2010: 138)



Liite 12. Kokoonpanolinjojen kellotetut standardiajat ja vaiheiden lukumäärät

Linja	Vari- aatio	vaihe 1.	vaihe 2.	vaihe 3.	vaihe 4.	vaihe 5.	vaihe 6.	Kom- po- nentit
1	1.1	6:06	6:09	5:45				120
	1.2	7:34	7:23	7:46				
2.	2.1	9:31	11:05	12:17				
	2.1	14:01	15:14	19:02				
3.	3.1	5:59	3:54	3:49				200
	3.2	4:45	4:13	4:06	4:21			
4.	4.1	14:02	4:34					250
	4.2	11:16	6:59	6:10				
	4.3	17:04	15:02	6:09				
5.	5.1	8:49	11:03	4:31	3:50			225
6.	6.1	14:48	17:45	18:41	4:13			
7.	7.1	9:31	11:05	12:17				210
	7.2	14:01	15:14	19:02				
8.	8.1	18:19	18:51	15:40	5:02			
	8.2	30:22	29:10	26:12	12:30			
9.	9.1	33:08	27:16	34:23	38:42			250
	9.2	36:08	36:47	33:28	36:50			
	9.3	1:09:04	57:21	50:57	46:02			
	9.4	1:12:16	1:13:33	1:06:55	1:13:40			
10.	10.1	1:15:00	1:01:26	1:08:27	1:00:13	34:27		220
11.	11.1	22:44	20:20	24:14	22:27	18:22	36:15	400
12.	12.1	15:31	22:00	21:47	8:42	8:28		435
	12.2	25:34	29:03	25:21	10:19	6:10		
	112.3	47:49	54:44	36:30	15:45			

Liite 14. Eläytymismenetelmäkertomusten yhteenveto

TYÖSUHTEEN ALOITUS		TYÖN OPPIMINEN		TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN	
ONNISTUNUT	EPÄONNISTUNUT	ONNISTUNUT	EPÄONNISTUNUT	ONNISTUNUT	EPÄONNISTUNUT
Hyvä asenne	Heikko asenne	Hyvä asenne	Heikko asenne	Oma motivaatio	Heikko motivaatio
Hyvä vireystila	Myöhästely / Myöhästyi töistä	Hyvä motivaatio	Huono motivaatio	Mielenkiintoinen työ	Ei pitänyt työstään
Hyvin nukuttu yö / hyvät yö- unet	Ei ollut kiinnostunut työtehtä- vistä	Oppimismotivaatio	Huono työmotivaatio	Hyvä fiilis, onnistunut musiik- kivalinta	Heikko vireystila
Yhteenkuuluvuus (+)	Ei tykännyt työpaikasta / työstä	Itseluottamus	Ei luottanut itseensä	Hyvä vireystila	Jatkuva väsymys
Kahvitunnilla tutustui uusiin työkavereihin	Yhteenkuuluvuus (-)	Hyvä vireystila	Yhteenkuuluvuus (-)	Hyvät unet, työn ja vapaa-ajan tasapaino	Omaehtoisuus
Tuli hyvin juttuun työkaverei- den kanssa	Ei tullut toimeen muiden työn- tekijöiden kanssa	Riittävä uni	Ei uskaltanut tutustua muihin	Yhteenkuuluvuus (+)	Työ ei ollut merkityksellistä
Muut tekijät	Muut tekijät	Yhteenkuuluvuus (+)	Ei ollut tutustunut työkave- reihinsa	Päässyt osaksi tiimiä	Yhteenkuuluvuus (-)
Liikenne sujui hyvin töihin tul- lessa	Ei saanut / uskaltanut kysyä apua	Työkaverit ja osana tiimiä	Kyvykkyys (-)	Kyvykkyys (+)	Ei kokenut kuuluvansa tiimiin
		Kyvykkyys (+)	Ei ollut aikaisempaa osaamista	Tietää mitä ja miten tehdä työtä	Kyvykkyys (-)
		Aikaisempi kokemus	Ei uskaltanut kysyä apua	Työ oli helppo oppia	Joutui pyytämään usein apua
		Kuuntelu ja ohjeiden noudat- taminen	Ei uskaltanut kysyä	Oppinut itsenäisesti ratko- maan ongelmia	
		Neuvojen kysyminen	Muut	Hyvä flow-tila	
		Virheetön työskentely ja ta- voitteiden saavuttaminen	Turha kiirehtiminen	Onnistumisen kokemus	
				Onnistumiset työssä	
				Omaehtoisuus	
				Kokee työnsä tarpeelliseksi	
				Halu auttaa	
				Pystyy auttamaan muita	

YKSILÖ

YKSILÖ

TYÖSUHTEEN ALOITUS		TYÖN OPPIMINEN		TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN	
ONNISTUNUT	EPÄONNISTUNUT	ONNISTUNUT	EPÄONNISTUNUT	ONNISTUNUT	EPÄONNISTUNUT
Hyvä perehdytys	Huono / riittämätön perehdytys	Systemaattinen perehdytys	Huono / riittämätön perehdytys	Onnistunut perehdytys	Ei perehdytetty kunnolla
Hyvin organisoitu perehdytys	Ei saanut perehdytystä	Perehdytystavat	Ei kunnollista perehdytystä	Selkeät työohjeet	Puutteellinen ohjeistus
Sai aloittaa heti hommat	Ei tiennyt minne piti työpai- kalla tulla	Vaiheittainen eteneminen	Puutteellinen perehdytys	Palaute	Huono perehdytys
Ensimmäisenä päivänä lounas	Perehdytys ei ollut riittävä	Selkeät työohjeet	Jätettiin yksin	Riittävästi palautetta työstä	Liian korkeat tavoitteet
Selkeät ohjeet ja työtehtävät	Jännitys ja epätietoisuus huo- non ohjeistuksen vuoksi	Riittävä aika	Epäselvät työohjeet	Saanut positiivista palautetta	Palautteen puute
Osaava perehdyttäjä	Yhteenkuuluvuus (-)	Riittävästi aikaa perehdytyk- seen	Virheet työohjeissa	Yhteenkuuluvuus (+)	Negatiivinen palaute
Perehdyttäjä kehui	Ei tullut toimeen esimiehen kanssa	Ei liikaa kiirehtimistä, opettelu rauhassa	Perehdyttäjän toiminta	Hyvä työilmapiiri ja hyvät työ- kaverit	Ei saanut palautetta
Hyvä perehdyttäjä	Ei kokenut kuuluvansa työy- hteistöön	Palaute	Perehdyttäjällä ei ollut aikaa	Hyvät työkaverit	Yhteenkuuluvuus (-)
Yhteenkuuluvuus (+)	Työilmapiiri ei ollut avoin	Hyvä perehdyttäjä	Perehdyttäjän epäasiallinen käytös	Muut	Huono työilmapiiri
Tuli hyvin toimeen esimiehen kanssa		Yhteenkuuluvuus (+)	Palautteen puute	Monipuoliset työtehtävät	Kyvykyys (-)
Hyvät työkaverit		Työkaverit ja osana tiimiä	Yhteenkuuluvuus (-)		Ei annettu työskennellä itse- näisesti
Mukava työilmapiiri		Työkaverit	Työkaverit eivät auttaneet		Muut
Sai apua työkavereilta		Muut	Kyvykyys (-)		Yksipuolinen työ
Muut		Työympäristö	Ei ymmärtänyt ohjeita		Työ tekemisen keskeytykset
Siisti työympäristö			Liian kovat tavoitteet		
Työtehtävät olivat kiinnostavia			Muut		
			Huono ergonomia		

ORGANISAATIO

ORGANISAATIO

Liite 15. Perehdyttämisen arviointiyhteenveto 2019–2021

		Suosittelisin työpaikkaa ystävilleni	Yhteensä	Työturvallisuus huomioidaan tiimissäni hyvin	Ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota	Olen saanut perehdyttäjätä riittävästi palautta suoriutumiseistani	Perehdyttäjää on osannut tukea ja kannustaa minua	Perehdyttäjää on huomioinut minut yksilöllisesti	Perehdytysmateriaalit ja työohjeet ovat riittävät	Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saavuttaa tavoitteet	Ohjeet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat riittävän selkeät	Minulle on annettu selkeät tavoitteet	Töihin on mielestäni mukava tulla	Tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä	Minut esiteltiin heti tiimiläisi	TechColla on hyvä ilmapiiiri	Motivaatio työsuhteen alussa
2018		94,30 %															
2019	1			0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2			5	5	8	0	0	1	0	3	5	0	5	5	1	5
	3			10	20	15	14	8	15	17	20	13	30	20	10	7	3
	4			29	19	23	28	36	28	27	19	26	14	19	29	35	4
	tyhjä			0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	44
	Keskiarvo	97,20 %	3,52	3,75	3,36	3,29	3,67	3,82	3,61	3,61	3,30	3,47	3,29	3,30	3,52	3,76	
	Keskihajonta		0,56	0,41	0,69	0,74	0,47	0,37	0,48	0,49	0,67	0,66	0,45	0,67	0,69	0,46	

		Motivaatio työsuhteen alussa	TechColla on hyvä ilmi- miiri	Minut esiteltiin heti tiimi- lani	Tunsin nopeasti kuuluvani osaksi tiimiä	Töihin on mielestäni mu- kava tulla	Minulle on annettu sel- keät tavoitteet	Ohjeet tavoitteiden saa- vuttamiseksi ovat riittävän selkeät	Minua on perehdytetty tarpeeksi, jotta voin saa- vuttaa tavoitteet	Perehdytysmateriaalit ja työohjeet ovat riittävät	Perehdyttäjä on huomioi- nut minut yksilöllisesti	Perehdyttäjä on osannut tukea ja kannustaa minua	Olen saanut perehdyttä- jältä riittävästi palautta suoritusmiesestäni	Ergonomiaan kiinnitetään riittävästi huomiota	Työturvallisuus huomioi- daan tiimissäni hyvin	Yhteensä	Suosittelisin työpaikkaa ystävilleni
2020	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	2		0	3	5	0	1	1	0	1	0	1	0	2	1		
	3		10	20	22	26	13	13	15	12	10	8	15	20	7		
	4		43	30	26	27	39	39	38	40	43	44	38	30	44		
	tyhjä		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
	Keskiarvo	8,40	3,81	3,47	3,42	3,51	3,72	3,72	3,75	3,74	3,81	3,80	3,72	3,54	3,83	3,68	89,30 %
	Keskiha- jonta	0,46	0,69	0,67	0,66	0,50	0,49	0,45	0,43	0,48	0,39	0,44	0,45	0,57	0,43	0,48	
2021	1		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
	2		1	3	2	0	0	2	0	2	0	0	0	5	0		
	3		11	8	16	11	11	12	8	13	3	5	15	12	8		
	4		35	35	29	36	34	33	39	32	44	42	31	30	39		
	tyhjä		0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Keskiarvo	8,79	3,72	3,65	3,57	3,77	3,76	3,66	3,80	3,64	3,94	3,89	3,62	3,53	3,83	3,72	100 %
	Keskiha- jonta	0,79	0,49	0,69	0,59	0,41	0,41	0,52	0,38	0,55	0,25	0,29	0,47	0,68	0,38	0,47	
Yhteensä	Keskiarvo		3,73	3,53	3,46	3,53	3,70	3,62	3,74	3,70	3,90	3,83	3,59	3,47	3,81		
	Keskiha- jonta		0,49	0,66	0,62	0,61	0,52	0,55	0,44	0,52	0,30	0,40	0,59	0,69	0,44		