

”Kysyttävä on. Ei voi jättää mieleen kaivelemaan.”  
Tulokkaiden kokemuksia perehdyttämisaajan tiedonhankinnasta

Pro Gradu -tutkielma  
Yhteisöviestintä  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Joulukuu 2001

**Raisa Ojaluoto**

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Ojaluoto, Raisa	
Työn nimi "Kysyttävä on. Ei voi jättää mieleen kaivelemaan." Tulokkaiden kokemuksia perehdyttämisaajan tiedonhankinnasta	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro Gradu -tutkielma
Aika Joulukuu 2001	Sivumäärä 88+12
<p><b>Tiivistelmä - Abstract</b></p> <p>Socializing an employee into a new workplace and organizational structure, and familiarizing him/her with new tasks is a multistage process. The socialization period is considered to be of great significance to the newcomer. Information acquisition during the socialization period is a two-way process where, on the one hand, the organization offers information to the newcomer and, on the other hand, the employee actively seeks information from the organization. The purpose of this study is to gain knowledge on 1)the experiences new employees have about socialization process, 2)the kinds of information they have received, 3)the primary sources of information during the socialization period and 4)the ways in which new employees have received and gathered information during their socialization period. The approach adopted for this study is qualitative-quantitative, and the methods utilized are a questionnaire and focused interviews. The subjects of this study are new employees of the City of Jyväskylä Social and Healthcare Centre. The results indicate that newcomers are generally satisfied with the socialization and familiarization they have received in their new workplace, but it appears that the higher the education level of the newcomer is, the less sufficient they find the socialization process to be. Newcomers find knowledge about their particular tasks to be the most essential content of the socialization period. They rate their superiors and co-workers as the most useful sources of information. Asking questions is identified as the most useful way of acquiring information.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, sosialisatio, tiedonhankinta socializing, information acquisition	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Tutkimuksen rakenne</b>	<b>4</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Käsitteitä</b>	<b>5</b>
2.1.1 Perehdyttäminen ja työnopastus	6
2.1.2 Sosiaalistuminen, kiinnittäminen ja assimilaatio	6
2.1.3 Perehdyttämisen käsite tässä tutkimuksessa	9
<b>2.2 Sosiaalistumisen vaiheet</b>	<b>9</b>
2.2.1 Ennakoiva vaihe	9
2.2.2 Kohtaamisvaihe	10
2.2.3 Metamorfoosi	11
<b>2.3 Perehdyttämisen tehtävät ja tavoitteet</b>	<b>12</b>
2.3.1 Perehdyttämismiestinnän viisi tehtävää	14
2.3.2 Sitoutuminen	15
2.3.3 Työtyytyväisyys	16
<b>3 UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISEN SISÄLLÖT JA TIEDONHANKINTA</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Perehdyttämisen sisällöt</b>	<b>17</b>
3.1.1 Työsuhteeseen liittyvät asiat	18
3.1.2 Omaan työhön liittyvät asiat	19
3.1.3 Omaan työpaikkaan liittyvät asiat	20
<b>3.2 Perehdyttämisen lähteet</b>	<b>22</b>
3.2.1 Kirjalliset ja sähköiset lähteet	22
3.2.2 Henkilölähteet	23
<b>3.3 Perehdyttämisen tiedonhankintatavat</b>	<b>28</b>
3.3.1 Kuunteleminen	29
3.3.2 Kysyminen	30
3.3.3 Havainnointi	31
3.3.4 Lukeminen	33
<b>3.4 Yhteenveto tulokkaan tiedonhausta perehdyttämisen aikana</b>	<b>33</b>

<b>4 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUKESKUS</b>	<b>35</b>
4.1 Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveysterveystalokeskus	35
4.2 Perehdyttäminen Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskuksessa	37
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>39</b>
5.1 Aineiston hankinta	40
5.2 Analyysimenetelmät	45
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>47</b>
6.1 Perehdyttämisen toteuttaminen yleisesti Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskuksessa	48
6.2 Perehdyttämisen sisällöt	53
6.2.1 Työsuhteeseen liittyvät asiat	53
6.2.2 Omaan työhön liittyvät asiat	55
6.2.3 Omaan työyksikköön liittyvät asiat	57
6.3 Perehdyttämisen lähteet	60
6.3.1 Kirjalliset ja sähköiset lähteet	60
6.3.2 Henkilölähteet	63
6.4 Perehdyttämisen tiedonhankintatavat	66
6.4.1 Kuunteleminen	67
6.4.2 Kysyminen	67
6.4.3 Havainnointi	68
6.4.4 Lukeminen	70
<b>7 POHDINTA</b>	<b>71</b>
7.1 Tulosten yhteenvedo ja johtopäätökset	71
7.2 Kehitysehdotuksia	76
7.3 Tutkimuksen arviointia	80
<b>KIRJALLISUUS</b>	<b>82</b>

## **LIITTEET**

## 1 JOHDANTO

Se hetki, jolloin työntekijä aloittaa työnsä uudessa työpaikassaan, säilyy työntekijän mielessä kauan. Ensimmäisten päivien tunnelma ja uuden esimiehen ja työtovereiden suhtautuminen tulokkaaseen vaikuttavat tulokkaan työmotivaatioon, organisaatioon sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Usein alkupäivien kokemukset siirtyvät myös tulokkaan lähipiiriin tietoon: perheen jäsenille, ystäville ja tuttaville. Siten yhden ihmisen kokemukset ensimmäisistä päivistä uudessa työpaikassaan saattavat vaikuttaa myös organisaation julkisuuskuvaan.

Ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana tapahtuvan uuden työntekijän perehdyttämisen tärkeys tiedostetaan nykyisin hyvin eri organisaatioissa. Siitä huolimatta tulokkaat ovat tutkimus toisensa jälkeen osoittaneet olevansa perehdyttämiseen tyytymättömiä (Vartia 1992, 6; Majoinen 1989, 62).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstöllä on erityisen tärkeä rooli – henkilöstö on se pääoma, jota ilman palveluita ei voi tarjota. Jos henkilöstöä ei ole perehdytetty hyvin tehtäviinsä ja organisaatioon, heijastuu se välittömästi asiakkaisiin. Sairaalan käytävällä vaeltavalle dementoituneelle potilaalle ei ole hyötyä lääkkeistä, jos uusi hoitaja ei tiedä potilaan nimeä ja sitä, mitkä lääkkeet hänelle kuuluvat. Päiväkodissa hoidossa olevalle lapselle on enemmän haittaa kuin hyötyä työntekijästä, joka syöttää lapselle kalapuik-

koja tietämättä sitä, että lapsi on kalalle allerginen. Hyvällä perehdyttämällä voidaan välttää monta ”inhimillistä” onnettomuutta ja tarjota asiakkaalle laadukasta palvelua.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Perehdyttämistä on lähestytty useista eri tieteistä käsin ja niissäkin useista eri näkökulmista. Monitieteellistä aihetta on tutkittu ainakin psykologiassa, taloustieteissä, kasvatustieteissä ja viestintätieteissä. Kleinin ja Weaverin (2000) mukaan tutkimuksissa on ollut vallalla neljä lähestymistapaa perehdyttämiseen:

- (1) vaiheet, joiden kautta tulokkaat etenevät
- (2) kuinka tulokkaat oppivat ja järjeellistävät ympäristöönsä
- (3) taktiikat, joita organisaatiot käyttävät sosiaalistumista helpottaakseen
- (4) sosiaalistumisen sisältö.

Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä lähestytään kohdista 2 ja 4. Tutkimuksen kohteena ovat perehdyttämisen lähteet, tiedonhankintatavat sekä sisällöt. Tiedonhankintaa sosiaalistumisprosessissa on tutkittu vähän (Ostroff & Kozlowski 1992, 850), joten tutkimatonta aluetta on vielä runsaasti jäljellä. Entistä kiinnostavammaksi tiedonhankinnan tutkimisen tekee se, että viime vuosien aikana käsitys siitä, kuinka tulokas perehdyttämisen aikana saa tietoa, on muuttunut mullistavasti. Perehdyttämistä ei enää ajatella organisaatiosta tulokkaaseen kohdistuvana tiedon syöttämisenä, vaan kaksisuuntaisena prosessina, jossa tietoa annetaan ja etsitään molemmin puolin. Käytännössä sitä, kuinka uuden käsityksen mukainen tietojenvaihto perehdyttämiprosessissa tapahtuu, ei ole kuitenkaan tutkittu juuri lainkaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yleisesti, millaiseksi tulokkaat kokevat perehdyttämisen. Yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteena ovat perehdyttämistiedon sisällöt, tulokkaiden tiedonhankintatavat ja lähteet, joista tulokkaat tietoa saavat.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisena tulokkaat pitävät perehdyttämistä?

- Kuinka tyytyväisiä tulokkaat ovat perehdyttämiseensä?
- Mikä vaikuttaa tulokkaiden perehdyttämistyytyväisyyteen?
- Mikä perehdyttämisessä on tulokkaiden mielestä hyvää ja mikä huonoa?

2. Mitä tietoa tulokkaat ovat saaneet?

- Mitä tietoa tulokkaat ovat saaneet?
- Mitä tietoa tulokkaat eivät ole saaneet?
- Mitä tietoa tulokkaat pitävät hyödyllisenä?

3. Mistä lähteistä tulokkaat ovat saaneet ja hankkineet tietoa?

- Mistä tulokkaat saavat tai hankkivat itse tietoa?
- Mikä lähde on tulokkaiden mielestä hyödyllinen?

4. Miten tulokkaat ovat saaneet ja hankkineet tietoa?

- Mitkä ovat tulokkaiden eniten käyttämät tiedonhankintatavat?
- Mitä tiedonhankintatapoja tulokkaat pitävät parhaina?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu seitsemästä luvusta, jotka käsittelevät sekä teoriaa että empiriaa. Luvussa kaksi esitellään perehdyttämiseen ja sosiaalistumiseen liittyviä käsitteitä sekä niiden käyttöä. Lisäksi luvussa käydään läpi perehdyttämisestä ja sosiaalistumisesta kirjoitettua yleistä tutkimuskirjallisuutta, perehdyttämisen vaihteita ja tavoitteita. Kolmannessa luvussa käydään yksityiskohtaisemmin läpi perehdyttämisen tiedonhankintatapoja ja sisältöjä käsittelevää teoriaa ja esitellään uusimpia tutkimustuloksia. Luku on jaettu perehdyttämisen sisältöjä, lähteitä ja tiedonhankintatapoja käsitteleviin osioihin. Luvun kolme lopussa on yhteenveto luvussa käsitellyistä asioista. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskus sekä palvelukeskuksen perehdyttämistä käsitteleviä ohjeistoja.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen toteuttamista: aineiston hankintaa ja analyysimenetelmiä. Kuudennessa luvussa käydään läpi saadut tutkimustulokset. Luku on jaettu neljään osioon: perehdyttämistä yleisesti esittelevään, perehdyttämisen sisältöjä esittelevään, perehdyttämisen lähteitä esittelevään ja perehdyttämisen tiedonhankintatapoja esittelevään osioon. Kussakin osiossa esitellään ensin kyselyn perusteella saadut tulokset ja sen jälkeen temahaastattelusta saadut tulokset. Lopuksi tutkimuksessa seuraa pohdinta, jossa esitellään vielä tutkimustulokset tiivistetysti sekä kerrotaan niistä tehdyt johtopäätökset. Pohdinnassa esitetään myös kehitysehdotuksia sekä arvioidaan tämän tutkimuksen onnistumista sekä validiteettia ja reliabiliteettia.



## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

Perehdyttäminen on laaja käsite, jota voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Seuraavassa esitellään perehdyttämisen käsite sekä siihen läheisesti liittyviä muita käsitteitä. Sen jälkeen tutkimuksessa käydään läpi sosiaalistumisen kolme vaihetta ja esitellään perehdyttämiseen yleisimmin liitetyt tavoitteet ja tehtävät.

### **2.1 Käsitteitä**

Perehdyttämistä tarkoittavien ja sitä sivuavien termien monilukuisuudesta voi päätellä, että aihetta on tutkittu monista eri näkökulmista. Eri tieteet, tutkimussuunnat ja kulttuurit ovat antaneet perehdyttämiselle ja sitä tarkoittaville käsitteille oman sävynsä. Suomen kielessä perehdyttäminen, työnopastus, kiinnittäminen, sosialisatio, sosiaalistaminen ja sosiaalistuminen kuvaavat samaa prosessia hieman eri näkökulmista ja eri korostuksin. Englannin kielessä vastaavia käsitteitä ovat muun muassa orientation, assimilation ja socialization. Oman hankaluutensa muodostaa se, ettei käsitteitä pysty kääntämään täysin kielestä toiseen, sillä ne eivät vastaa yksi yhteen toisiaan.

### **2.1.1 Perehdyttäminen ja työnopastus**

Perehdyttäminen on määritelty eri lähteissä hieman eri tavoin. Strömmerin mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässä. Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Sen pitäisi koskea kaikkia organisaatioon rekrytoituja henkilöitä, myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetöiden tekijöitä ja uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. (Strömmer 1999, 259.)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle perustiedot yrityksestä, työpaikasta ja työstä (Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualueilla 1990, 5). Työyhteisön kannalta katsottuna perehdyttäminen auttaa työyhteisön päämäärätietoisessa ja tuloksellisessa toiminnassa (Majoinen 1989, 59).

Työnopastus on perehdyttämisen alakäsite. Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista (Strömmer 1999, 262). Työnopastuksessa henkilöstö saa työtehtävien hoitamisessa tarvittavia yksityiskohtaisia tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia. Siten poistetaan uuden työntekijän epävarmuutta, ja huomioidaan myös työsuojelulliset näkökohdat opettamalla oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. (Majoinen 1989, 59; Lepistö 1995, 4.)

Vartian (1992, 10) mukaan perehdyttämis-käsitteen käyttö on laajentunut nykyään tarkoittamaan kokonaisvaltaista työhön, työympäristöön ja työyhteisöön perehdyttämistä. Siten perehdyttämisen mielletään sisältävän paljon muutakin kuin työnopastuksen, ja työnopastus-käsitteen käytöstä ollaan pikkuhiljaa luopumassa.

### **2.1.2 Sosiaalistuminen, kiinnittäminen ja assimilaatio**

Englanninkielinen termi socialization voidaan kääntää suomeksi useilla eri tavoilla: sosialisatio, sosiaalistaminen tai sosiaalistuminen. Kullakin suomennoksella on oma, erityinen merkityksensä, joka hieman eroaa muista. Tässä tutkimuksessa englanninkie-

linen socialization-käsite on käännetty sosiaalistumiseksi, vaikka suomennos hieman latistaakin alkuperäisen käsitteen moniulotteista sävyä.

Sosiaalipsykologiassa sosiaalistuminen määritellään tapahtumasarjaksi, jonka kuluessa ihminen oppii ne tiedot, säännöt, käsitykset ja asenteet, jotka mahdollistavat yhteiskunnan jäsenenä toimimisen (Helkama, Myllyniemi, Liebkind 1999, 82). Organisaatioon sosiaalistuminen eroaa jonkin verran yhteiskuntaan sosiaalistumisesta. Merkittävin ero on se, että yksilö sosiaalistuu yhteiskunnan sisällä toimivaan pienempään yksikköön, organisaatioon.

Van Maanenin ja Scheinin organisaatioon sosiaalistumisen määritelmä on käytössä olevista määritelmistä vanhin ja yhä paljon siteerattu. Heidän mukaansa organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jossa yksilö hankkii sosiaalisen tiedon ja taidot, jotka ovat välttämättömiä yhteisölliseen rooliin siirtymiseksi. Sosiaalistumisprosessi voi esiintyä monissa muodoissa: se voi olla suhteellisen nopea, itseohjautuva yritys ja erehdys – prosessi tai paljon monimutkaisempi, pitkän valmistautumiskoulutuksen ja pitkitetyn virallisen harjoittelujakson vaativa koulutus. (Van Maanen & Schein 1979, 211.)

Falcione ja Wilson määrittelevät organisaatioon sosiaalistumisen roolikäyttäytymisen, taitojen, normien ja arvojen hankkimiseksi, kehittämiseksi ja sopeuttamiseksi. Ne muodostuvat jatkuvien ihmisten välisten vihjeiden ja organisaation jäsenten kognitiivisten karttojen kautta. Sosiaalistuminen on prosessi, jossa määritellään ja opitaan hallitsemaan itseä vuorovaikutuksen ja epävarmuuden vähentämisen kautta. (Falcione & Wilson 1995, 253, 264.)

Nikkilä (1986, 3, 5) puolestaan on määritellyt organisaatioon sosiaalistumisen prosessiksi, jonka kautta yksilöt oppivat antamaan merkityksiä organisaation roolin omaksumisen kannalta olennaisille arvoille, kyvyille, käyttäytymismalleille ja sosiaalisille tiedoille. Prosessissa yksilö saa tietoja ja taitoja, jotka ovat välttämättömiä organisaation roolin ja työroolin omaksumiselle.

Sosiaalistuminen on siten käsitteenä laajempi kuin perehdyttäminen. Kyllösen (1999, 70) mukaan työyhteisön toimintaan ja organisaation kulttuuriin tutustuminen ja niiden

sisäistäminen kestää kauemmin kuin tulokkaan varsinainen perehdyttäminen. Sosiaalistumiseen kuuluu perehdyttämisen lisäksi se, että tulokas hankkii kokonaisvaltaisia kokemuksia tilanteista ja ympäristöstä. Sosiaalistumisen edellytyksenä Kyllönen pitää myös sitä, että tulokas tuntee kuuluvansa työyhteisön sosiaalisiin ja viestinnällisiin verkostoihin.

Kiinnittäminen on Åbergin (2000, 203) mukaan synonyymi sosiaalistumiselle, tosin käsitteet painottuvat eri tavoin: kiinnittäminen viittaa viestintään, kun taas sosiaalistuminen viittaa sosiaalipsykologiaan. Kiinnittäminen tarkoittaa yrityksen palveluksessa olevien perehdyttämistä viestinnän avulla työhönsä ja työyhteisöönsä. Kiinnittämisen kohteena ovat paitsi uudet työntekijät, myös työntekijät, joiden työn sisältö on muuttunut esimerkiksi työkierrossa tai uusien työmenetelmien käyttöönoton vuoksi. Åbergin mukaan kiinnittäminen on yksi yhteisöviestinnän tehtävistä ja samalla myös yksi niin kutsutun viestintäpizzan lohkoista (Åberg 1996, 63).

Kiinnittämistä on olemassa kahta lajia: yleinen, koko työyhteisöön perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen (Åberg 2000, 203). Åbergin työhön perehdyttäminen viittaa muussa suomenkielisessä kirjallisuudessa käytettyyn työnopastus-käsitteeseen. Ongelmallista kiinnittämiskäsitteessä on, että se viittaa yhteen monista sosiaalistumisen tavoitteista, sitoutumiseen, laiminlyöden samalla muut sosiaalistumiseen liitetyt tavoitteet.

Sosiaalistumisen vastakohta on individualisaatio. Se on prosessi, jossa työntekijä yrittää muuttaa ympäristöään tarpeidensa mukaiseksi. Individualisaatio täyttää tulokkaan tarpeen tukahduttaa, muodostaa uudelleen ja sovittaa yhteen ristiriitaiset arvot, odotukset, käyttäytymiset ja epätarkan tiedon. (Porter, Lawler & Hackman 1975, 164.)

Sosiaalistumisen ja individualisaation käsitteiden yläkäsitteinä käytetään toisinaan myös assimilaation käsitettä (Eisenberg & Goodall 1997, 196; Jablin 1989, 693). Assimilaation määritelmä on hyvin samantapainen kuin sosiaalistumisenkin: organisaatioon assimiloituminen on prosessi, jossa yksilö tulee integroiduksi organisaation todellisuuteen tai kulttuuriin (Jablin 1989, 693). Erotuksena on se, että assimilaatio on kaksisuuntainen

prosessi (organisaatiosta tulokkaaseen ja tulokkaasta organisaatioon), kun taas sosiaalistuminen on pääosin yksisuuntainen (organisaatiosta tulokkaaseen).

### **2.1.3 Perehdyttämisen käsite tässä tutkimuksessa**

Tässä tutkimuksessa perehdyttämällä tarkoitetaan Vartian (1992, 10) tavoin kokonaisvaltaista tapahtumaa, jossa uusi työntekijä perehdytetään niin työhön, työympäristöön kuin työyhteisöönkin. Ajallisesti tässä tarkoitetaan perehdyttämällä työntekijän ensimmäisiä viikkoja ja kuukausia työyhteisössä, ei kuitenkaan puolta vuotta pitempää aikaa. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa perehdyttämällä tarkoitetaan sosiaalistumisen kohtaamisvaihetta (katso luku 2.2.2), jossa yksilö siirtyy työyhteisössä ulkopuolisesta tulokkaaksi, mutta ei vielä sisältäkatsojaksi. Yksilö alkaa määritellä, ryhmitellä ja kartoittaa sosiaalisesti uutta työympäristöä ja muokata aikaisempia ennakkokäsityksiään uuden organisaation todellisuutta paremmin vastaaviksi. (Nikkilä 1986, 45.)

## **2.2 Sosiaalistumisen vaiheet**

Sosiaalistuminen jaetaan usein kolmeen vaiheeseen: ennakoivaan sosiaalistumiseen, kohtaamisvaiheeseen ja metamorfoosiin (eli muodonmuutokseen) (Jablin 1989, 680 - 717; Miller 1998, 134 - 135). Joidenkin tutkijoiden mielestä (Adkins 1995; Morrison 1993a) sosiaalistumista ei pitäisi kuitenkaan ajatella vaiheina, vaan prosessina, joka etenee pikkuhiljaa. Heidän mielestään sosiaalistuminen rakentuu hienovaraisista muutoksista, eikä merkityistä muutoksista tiettyjen ajanjaksojen välillä.

### **2.2.1 Ennakoiva vaihe**

Ennakoivalla sosiaalistumisvaiheella tarkoitetaan aikaa, jolloin henkilö ei vielä ole aloittanut työtään organisaatiossa. Jablin (1989, 680) määrittelee tuon vaiheen alkavan silloin, kun yksilöstä tulee yhteiskunnan jäsen. Ennakoivan sosiaalistumisvaiheen voi-

daan myös määritellä alkavan silloin, kun henkilö on ensimmäistä kertaa kontaktissa organisaatioon (Nota 1988, 20). Strömmerin (1999, 260) mukaan ennakoiva sosiaalistuminen alkaa silloin, kun yksilö hakee töitä organisaatiosta.

Kun organisaation tulevat jäsenet ovat vielä ulkopuolisia, he ennakoivat kokemuksensa organisaatiosta, johon ovat aikeissa mennä. Tuon vaiheen aikana valmistaudutaan ”elämiseen” organisaatiossa ja arvioidaan työhön liittyviä piirteitä. (Nikkilä 1986, 42.)

Ennakoiva sosiaalistuminen voidaan jakaa kahteen osaan: ennakoivaan ammatilliseen sosiaalistumiseen ja ennakoivaan organisaatioon sosiaalistumiseen. Ennakoiva ammatillinen sosiaalistuminen alkaa jo lapsuudessa ja se sisältää työhön ja uraan liittyvien asioiden opettelua. Tietoa ennakoivan ammatillisen sosiaalistumisen vaiheessa saadaan muun muassa vanhemmilta, ystäviltä, tiedotusvälineistä ja harjoittelu- ja kesätyöpaikoista. Ennakoiva organisaatioon sosiaalistuminen käsittää tietystä työstä ja organisaatiosta oppimista ja se sijoittuu ajallisesti ennen työn alkamista olevaan aikaan. Oppiminen tapahtuu muun muassa työpaikkahaastattelussa, kirjallisista ja sähköisistä organisaation materiaaleista sekä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Molemmissa prosesseissa seurauksena on, että yksilö valitsee vaihtoehtoisista toimintamuodoista (esimerkiksi valitsee tietyn ammatin ja rajaa samalla jonkin toisen pois), ja että hänen odotuksensa kehittyvät. (Jablin & Krone 1989, 720; Nikkilä 1986, 42 – 44; Eisenberg & Goodall 1997, 196.)

### **2.2.2 Kohtaamisvaihe**

Kohtaamisvaiheessa tulokas luo merkityksiä organisaatiosta ja työstään. Työntekijän täytyy luopua vanhasta roolistaan ja mahdollisesti myös arvoistaan sopeutuakseen uuteen organisaatioon. (Miller 1998, 134.) Kohtaamisvaihe sisältää organisaatioon astumisen jakson ja niin kutsutun todellisuussokin (Jablin 1989, 694).

Nikkilä nimittää kohtaamisvaihetta varsinaiseksi sosiaalistumisvaiheeksi. Siinä yksilö siirtyy työyhteisössä ulkopuolisesta tulokkaaksi, mutta ei vielä sisältäkatsojaksi. Yksilö alkaa määritellä, ryhmitellä ja kartoittaa sosiaalisesti uutta työympäristöä ja muokata

aikaisempia ennakkokäsityksiä uuden organisaation todellisuutta paremmin vastaaviksi. (Nikkilä 1986, 45.)

Jos tulokas ei ole tarkasti ennakoanut uutta työtään, voi vaihe olla traumaattinen ja sisältää tuhoavia osa-alueita, joiden tarkoituksena on irrottaa yksilö aiemmista odotuksistaan (Jablin 1989, 695). Tilannetta, jossa yksilön odotukset ja kokemukset eivät kohtaa toisiaan on Louis (1980, 444) kuvannut yllätyksen tunteella. Yllätykset voivat olla sekä negatiivisia että positiivisia, ja ne tulisi kaikki käsitellä, jotta sosiaalistuminen onnistuisi. Useimmiten tapaamisjakso on kuitenkin vähemmän intensiivinen ja sisältää päivittäisten kokemusten samanlaisena toistuvan kaavan (Jablin 1989, 695). Kohtaamisvaihetta on kuvailtu myös epävarmuuden aikana.

Uusien organisaation jäsenten todellisuuden hahmottaminen tapahtuu olennaisilta osin juuri kohtaamisvaiheessa. Vaiheessa syntyneitä todellisuuskuvia – tai ainakaan niiden keskeisiä seikkoja - on ilmeisen vaikeaa muuttaa myöhemmin. (Nikkilä 1986, 46.)

Kohtaamisvaiheen kestosta ei ole olemassa yhtä yhtenäistä mielipidettä. Eisenbergin ja Goodallin (1997, 198) mukaan vaihe voi kestää työpaikasta riippuen noin kuudesta kuukaudesta (esimerkiksi ravintolatyöntekijä) useisiin vuosiin (esimerkiksi yliopistossa työskentelevä). Nikkilän (1986, 45) mukaan vaihe kestää kuudesta kymmeneen kuukautta.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty juuri tulokkaiden kohtaamisvaiheen - kuuden ensimmäisen kuukauden tutkimiseen.

### **2.2.3 Metamorfoosi**

Metamorfoosi-vaiheessa (suomeksi myös muodonmuutos-vaihe) uusi työntekijä yrittää tulla organisaation hyväksytyksi jäseneksi opettelemalla hyväksytyt asenteet ja käyttäytymisen sekä muokkaamalla jo olemassa olevia (Jablin 1984, 601).

Nikkilä jakaa metamorfoosi-vaiheen kahteen osaan: potentiaalisen luovuuden vaiheeseen ja passiivisen sopeutumisen vaiheeseen. Potentiaalisen luovuuden vaiheessa tulokas omaksuu uuteen rooliinsa kuuluvat olennaiset elementit: roolin, tietoperustan, strategian ja tehtävän, ja hänestä tulee sisäpiiriin kuuluva organisaation jäsen. Yksilö alkaa myös muodostaa vähitellen omia käsityksiään organisaatioon liittyvästä todellisuudesta. Passiivisen sopeutumisen vaihe on potentiaalisen luovuuden vaiheen vastakohta. Passiivisuus tulee esille silloin, kun organisaation jäsen jatkaa samassa työssä pitkään ilman siirtoa. (Nikkilä 1986, 47 – 63.)

### **2.3 Perehdyttämisen tehtävät ja tavoitteet**

Perehdyttämisellä ja sosiaalistumisella ajatellaan olevan useita, eritasoisia tehtäviä ja tavoitteita. Tavoitteet voivat olla hyvin yksityiskohtaisia ja konkreettisia tai päinvastaisesti abstrakteja.

Juholinin (1999, 144) mukaan perehdyttämiselle tulisi asettaa tavoitteet tai minimitaso, jonka uusi tulokas hallitsee perehdyttämisjakson jälkeen. Tällaisena tavoitteena voivat olla esimerkiksi taitavasti tehty työ ja laadukas tuote tai palvelu (Lepistö 1995, 2). Vartian (1992, 9) mukaan hyvä työhön perehdyttäminen edistää myös työntekijän ammatillisen asenteen syntymistä ja ammatillisen identiteetin muodostumista.

Yksityiskohtaisesti määriteltyinä perehdyttämisen tavoitteet voidaan luetella esimerkiksi seuraavasti:

- antaa työtä ja työpaikkaa koskevat perustiedot
- antaa työntekijälle tiedot yrityksestä, sen liikeideasta ja toimintatavoista
- aikaansaada uuden työntekijän myönteinen asennoituminen työhön ja työyhteisöön
- helpottaa uusien työtehtävien omaksumista
- luoda hyvä yhteistyö uuden työntekijän ja hänen esimiehensä ja työtovereittensa välille
- lyhentää työtehtävien oppimiseen kuluva aikaa
- poistaa henkistä epävarmuutta



- vähentää vaiheita, tapahtumia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheuttaa työympäristön, sen vaarojen ja työtehtävien huonosta tuntemisesta.

(Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualoilla 1990, 7.)

Abstraktimmalla tasolla perehdyttämisen pyrkimyksenä voidaan pitää tulokkaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitoutumista työyhteisöön (Perehdyttäminen palvelualoilla. 2000, 5). Sitoutumisen ohella onnistuneen perehdyttämisen yhteydessä saatetaan puhua myös työtyytyväisyydestä, pätevyydestä, työstä suoriutumisesta sekä motivaatiosta (Major, Kozlowski, Chao & Gardner 1995, 418).

Tärkeää perehdyttämisen tavoitteiden toteutumisessa on, että uuden työntekijän odotukset kohtaavat todellisuuden työn alkaessa (Major ym. 1995, 418; Meyer & Allen 1997, 52). Oikealla perehdyttämisellä ja todellisuuteen pohjautuvalla rekrytoinnilla voidaan varmistaa, että tulokkaan odotukset ovat realistiset, eikä hän kohtaa pettymyksiä aloittaessaan työn. Vastaavasti epäonnistunut perehdyttäminen voi olla yhteydessä poissaoloon, työn lopettamisaikomuksiin ja lopettamiseen (Major ym. 1995, 418) ja tehoton sosiaalistuminen on puolestaan yhteydessä muun muassa tyytymättömyyteen, negatiivisiin työasenteisiin ja stressiin (Ostroff & Kozlowski 1992, 854).

Myös perehdyttämisen aikana saadulla tiedolla näyttää olevan vaikutusta tulokkaaseen. Tulokkaat, jotka uskoivat omistavansa paljon tietoa, saavuttivat helposti hallinnan tehtävistään ja olivat tyytyväisiä, sitoutuneita ja sopeutuneita (Ostroff & Kozlowski 1992, 864). Morrisonin mukaan tulokkaiden tiedonetsinnän tiheys oli yhteydessä työtyytyväisyyteen, työtulokseen ja aikomuksiin jättää työ kuuden kuukauden kuluessa työn aloittamisesta. Mitä enemmän tietoa tulokkaat etsivät, sitä tyytyväisempiä he olivat, sitä parempi oli heidän työtuloksensa ja sitä vähemmän he aikoivat jättää työnsä (Morrison 1993b, 579 – 580).

Seuraavassa esitellään Putkosen (1993, 26) kehittämät perehdyttämisviestinnän tehtävät sekä kaksi tärkeimmäksi koettua perehdyttämisen tavoitetta: sitoutuminen ja työtyytyväisyys.

### 2.3.1 Perehdyttämisiestinnän viisi tehtävää

Putkonen (1993, 25) puhuu perehdyttämisiestinnästä, joka pohjautuu Åbergin luomalle kiinnittämisen käsitteelle. Perehdyttämisiestintä on Putkosen mukaan sanomien vaihdantaa, jonka päämääränä on kiinnittää tulokas uusiin olosuhteisiin ja tehtävään.

Perehdyttämisiestinnällä on viisi tehtävää:

(1) *Opastava tehtävä* sisältää työnopastuksen tai kouluttamisen. Se sijoittuu ajallisesti sosialisoinnin kohtaamisvaiheeseen.

(2) *Kiinnittävän tehtävän* tarkoituksena on assimiloida työntekijä organisaation kulttuuriin siten, että hän sisäistää työyhteisön toimintatavat, arvot, normit ja asenteet. Myös kiinnittävän tehtävän toteuttaminen tapahtuu kohtaamisvaiheessa.

(3) *Tiedottava tehtävä* tarkoittaa organisaation toiminnasta, kirjatuihin tavoitteista, sää-döksistä, ympäristöstä, asiakkaista, tuotteista ja olosuhteista tiedottamista. Tiedottava tehtävä kuuluu organisaatioon sosiaalistumisen ennakoivaan vaiheeseen.

(4) *Motivoiva tehtävä* tarkoittaa työntekijän työmotivaation kehittämistä työtyytyväisyy- ja viihtyvyystekijöiden kautta. Motivoivaa tehtävää toteutetaan metamorfoosi-vaiheessa.

(5) *Aktivoiva tehtävä* tarkoittaa uuden työntekijän aktivoimista kriittiseksi ja luovaksi toimijaksi. Aktivoiva tehtävä sijoittuu metamorfoosi-vaiheeseen.

(Putkonen 1993, 26, 46.)

Yhdessä viisi tehtävää muodostavat kokonaisuuden, joka kattaa tulokkaan sosiaalistumisprosessin ensimmäisestä kontaktista aina siihen saakka, kun tulokas on täysin sosiaalistunut organisaatioon.

### 2.3.2 Sitoutuminen

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista on uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin se näkyy siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna pysyä organisaation jäsenenä. (Strömmer 1999, 162.)

Sitoutuminen koostuu kolmesta eri osatekijästä: affektiivisestä, laskelmoivasta ja normatiivisesta sitoutumisesta. Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen organisaatioon sitoutumiseen, identifioitumiseen ja paneutumiseen. Laskelmoiva sitoutuminen viittaa työntekijän tietoisuuteen niistä kuluista, jotka aiheutuvat, mikäli työntekijä jättää organisaation. Normatiivinen sitoutuminen liittyy velvollisuudentunteeseen pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991, 67.)

Tulokkaan tiedon etsintä yhdessä organisaation tiedon antamisen kanssa on todettu johtavan suurempaan organisaatioon sitoutumiseen (Mignerey & Rubin 1995). Peltosen (2000, 78) mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon edellyttää sitä, että työntekijän on saatava riittävä määrä tietoa työn suorittamiseen, mutta hänet on myös otettava ryhmän jäseneksi.

Oman lukunsa sitoutumisessa muodostavat henkilöt, jotka ovat organisaatiossa vain väliaikaisesti töissä. Strömmerin (1999, 163) mukaan ns. liitännäishenkilöstön sitoutuminen ei ole samanlaista kuin ydinhenkilöstön. Tästä voi muodostua yrityksille melkoinen ongelma. Jos keskeisissä asiakaspalvelu- ja muissa tehtävissä olevaa joukkoa ei saada sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja kehittämiseen, se näkyy helposti toiminnan laadussa asiakkaalle asti.

Postmodernissa yhteiskunnassa työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tarpeellisuutta on kyseenalaistettu, kun vakituisten työsuhteiden määrä on vähentynyt ja lyhytai-

kaiset projektityöt ovat yleistyneet. Meyerin ja Allenin (1997, 5) mukaan sitoutuminen on kuitenkin yhä edelleen tärkeä, tavoittelemisen arvoinen asia organisaatioille, sillä organisaatioon sitoutuneet ihmiset ovat organisaation ydin, sen 'sydän, aivot ja lihakset'.

### 2.3.3 Työtyytyväisyys

Perehdyttämishjelman sisällöllä, erityisesti organisaatiota koskevalla tiedolla on todettu olevan vaikutusta uusien työntekijöiden työtyytyväisyyteen pääasiassa ensimmäisenä työskentelyvuonna. Myöhemmin vaikutus heikkeni (Flion & Pepermans 1998, 370). Louisin, Posnerin ja Powellin tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys korreloi sen kanssa, kuinka paljon tulokkailla oli ollut saatavilla erilaisia henkilölähteitä perehdyttämisaikanaan. Tulokkaiden työtyytyväisyys oli sitä voimakkaampi, mitä enemmän eri henkilölähteitä oli ollut käytössä. Sen sijaan muodollisen orientaatio-ohjelman olemassaolo ja työtyytyväisyys eivät korreloineet toistensa kanssa (Louis ym. 1983, 861 – 863). Myös se, kuinka paljon tulokas itse etsi tietoa, oli yhteydessä työtyytyväisyyteen: kun tiedonetsintä lisääntyi, kasvoi myös tyytyväisyys (Morrison 1993b, 579).

### **3 UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISEN SISÄLLÖT JA TIEDONHANKINTA**

Tiedolla on tärkeä rooli sosiaalistumisprosessissa (Morrison 1993a, 181). Sen vuoksi myös tiedon hankinnalla on keskeinen rooli sosialisointiprosessissa. Ostroffin ja Kozlowskin (1992, 865 – 867) mukaan tiedonhankinta on tärkeää hallinnan kannalta ja hallinta on tärkeää seurausten ja vastatulleen sopeutumisen kannalta. Kun uudet työntekijät saavuttavat hallinnan tehtävistään, he tuntevat itsensä enemmän sitoutuneiksi, sopeutuneiksi ja vähemmän stressaantuneiksi.

Tässä tutkimuksessa tiedonhankinnalla tarkoitetaan kaksisuuntaista prosessia, jossa yhtäältä organisaatio antaa tulokkaalle tietoa ja toisaalta tulokas etsii organisaatiolta tietoa.

#### **3.1 Perehdyttämisen sisällöt**

Perehdyttämisen yksityiskohtaiset sisältöalueet määräytyvät organisaation, työyhteisön ja työtehtävän mukaan (Vartia 1992, 10). Kukin organisaatio valitsee siis itse, mitä asioita se haluaa uusien työntekijöidensä tietävän. Kaksisuuntaisessa perehdyttämisessä kuitenkin myös tulokkaalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia asioita hänelle

kerrotaan. Havainnoimalla, kysymällä ja etsimällä käsiinsä kirjallista tai sähköistä materiaalia uusi työntekijä voi saada hyvin laajastikin tietoonsa myös sellaisia asioita, joita hänelle ei automaattisesti olisi kerrottu.

Aikaisemmin sosialisiaation sisältöalueita on tutkittu organisaation asenteiden, arvojen, kulttuurin ja päämäärien omaksumisen kannalta. Sittemmin tutkimuksessa on pidetty tärkeänä sitä, kuinka tulokas on omaksunut uudet tehtävät, roolit ja organisaatiota kohtaavat muutokset. (Ostroff & Kozlowski 1992, 849 – 850.)

Tässä tutkimuksessa sisältöalueet on jaettu kolmeen osa-alueeseen: työsuhteeseen liittyvät asiat, omaan työhön liittyvät asiat ja omaan työpaikkaan liittyvät asiat. Taustalla on lisäksi Chaon, O’Leary-Kellyn, Wolfin, Kleinin ja Gardnerin (1994, 731) jako sosiaalistumisen kuuteen ulottuvuuteen, jotka ovat: (1) suorituspätevyys, (2) ihmiset, (3) politiikka, (4) kieli, (5) organisaation päämäärät ja arvot sekä (6) historia. Näistä kuitenkin organisaatiossa puhuttu kieli -ulottuvuus on jätetty pois sen vuoksi, että tutkimuksessa osoittautui hankalaksi erottaa organisaatiokieltä ammattikielestä.

### **3.1.1 Työsuhteeseen liittyvät asiat**

Strömmerin (1999, 262) mukaan yksi perehdyttämisen olennainen osa-alue on työsuhdetta määrittävien puitteiden läpikäyminen. Tällaisia työsuhteeseen kuuluvia osa-alueita ovat muun muassa:

- työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen sekä sen luovuttaminen työntekijälle
- työ, työyksikkö ja organisaatio: miten työ liittyy organisaation toiminnan kokonaisuuteen
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet ja palkanmaksupäivät
- poissaolosäännökset
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalililat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut ja virkistyspalvelut

Vartian tutkimuksessa selvisi, että uusille työntekijöille oli kerrottu työsuhteen piiriin kuuluvista asioista huonoimmin työsuojelusta, työehtasioista ja työterveyshuollosta. Lisää tietoa tulokkaat kaipasivat henkilöstöhallinnosta, työterveyshuollosta ja VES:stä (virkaehtosopimus) (Vartia 1992, 40, 59).

### **3.1.2 Omaan työhön liittyvät asiat**

Chao ym:n (1994, 731) kuudesta sosiaalistumisen ulottuvuudesta omaan työhön liittyy erityisesti suorituspätevyys (performance proficiency), joka kuvaa sitä, kuinka hyvin tulokas on omaksunut omaan työhönsä kuuluvat tehtävät. Lisäksi suorituspätevyys kertoo siitä, mitä tulokkaan vielä pitää oppia ja kuinka hyvin hän jo hallitsee vaaditun tiedon, taidon ja kyvyt. Kyllösen (1999, 43 – 44) mukaan ei riitä, että tulokkaalle kerrotaan, mitä työhön kuuluu, vaan sen lisäksi hänelle pitäisi selvittää, miten työtehtävä tulee suorittaa: millaisella menetelmällä, missä järjestyksessä ja kuinka tarkasti.

Vartian (1992, 67) mukaan oma työ on osa-alue, jonka tulokkaat tuntevat parhaiten. Työpaikan tehtävät, tavoitteet ja organisaatio tunnetaan omaa työtä huonommin. Vartian mukaan tämä kertoo siitä, kuinka tulokas uuteen työpaikkaan tullessaan ensin oppii oman työn ja siihen läheisimmin liittyvät asiat. Sen jälkeen tulokas oppii tuntemaan oman työyksikkönsä ja vasta sitten koko ison työorganisaation. Vartian väite on hieman ristiriidassa Ostroffin ja Kozlowskin (1992, 853) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työhön liittyvät asiat nousevat tulokkaalle tärkeiksi vasta sen jälkeen, kun hänet on hyväksytty ryhmän jäseneksi, eikä ihmissuhteiden hoitamiseen kulu enää paljon aikaa. Ostroff ja Kozlowski korostavat siten ihmissuhteiden solmimisen tärkeyttä uudessa organisaatiossa.

Omaan työhön liittyvistä asioista oli Vartian tutkimuksessa kerrottu uusille työntekijöille huonoimmin oman työn kannalta tärkeistä yhteistyökumppaneista. Lisää tietoa tulokkaat kaipasivat oman työn tavoitteista. Myös palautetta omasta työstä kaivattiin (Vartia 1992, 40, 59).

Omaan työhön perehdyttämisen tärkeys vaihtelee paljon sen mukaan, millaista tehtävää tulokas hoitaa. Erikoistuneissa ammateissa työskentelevät (sosiaali- ja terveystalvialalla esimerkiksi lääkärit) ovat perehtyneet oman työnsä sisältöalueisiin usein niin hyvin jo koulutuksessa, etteivät he välttämättä tarvitse enää työn aloittaessaan yksityiskohtaista perehdyttämistä työtehtäviin. Sen sijaan esimerkiksi lähihoitajan koulutuksen saaneen työtehtävät saattavat vaihdella niin paljon eri työpaikoilla, että mittava perehdyttäminen työtehtäviin uudessa työpaikassa on tarpeen. Tällaiseen tulokseen on tullut muun muassa Vartia (1992, 71), jonka mukaan tulokkaan saama perehdyttäminen ei ole aina yhteydessä työn koettuun hallintaan. Tulokkaat, jotka hallitsevat työnsä uuteen työpaikkaan saapuessaan, tarvitsevatkin enemmän perehdyttämistä työyhteisöönsä ja työpaikkaansa, sen tavoitteisiin, tapoihin ja päivittäisiin käytäntöihin.

Omaan työhön perehdyttämiseen liittyy olennaisesti myös palaute, jota uusi työntekijä ottaa vastaan. Palaute on tiedon alaryhmä (Ashford & Cummings 1983, 372) ja sitä voi olla kahdentyyppistä: informatiivista ja evaluatiivista. Informatiivinen palaute kertoo tulokkaalle, minkälainen käyttäytyminen on välttämätöntä menestyksellisen työsuorituksen kannalta. Evaluatiivinen palaute puolestaan informoi työntekijää siitä, onko hän esiintynyt menestyksekkäästi työssä. Palaute voi tulla joko (1) korkeammista hierarkkisista lähteistä: esimerkiksi esimieheltä tai ylimmältä johdolta, (2) henkilöiltä, jotka eivät ole hierarkiassa ylempänä: vertaisilta, alaisilta tai asiakkailta tai (3) tehtävä- tai työprosessista itsestään. (Farr 1993, 164 – 166.) Farrin (1993, 170, 176) mukaan työntekijät haluavat yleensä aina enemmän palautetta kuin saavat. Ne työntekijät, jotka arvostavat eniten palautetta, etsivät sitä myös kaikkein aktiivisimmin. Ashford ja Cummingsin (1983, 371) mukaan palautteen saaminen parantaa työtulosta.

### **3.1.3 Omaan työpaikkaan liittyvät asiat**

Chao ym:n (1994, 731) kuudesta ulottuvuudesta neljä: ihmiset, politiikka, organisaation päämäärät ja arvot sekä historia, voidaan ajatella omaan työpaikkaan liittyviksi.

Ihmiset-ulottuvuudella tarkoitetaan sosiaalistumisen tehtävää tutustuttaa uusi työntekijä muihin samalla työpaikalla työskenteleviin ihmisiin ja luoda menestyksekkäitä ja tyy-



dyttäviä työsuhteita heihin (Chao ym. 1994, 731). Työpaikalla työskentelevät ihmiset ovat myös tärkein tietolähde tulokkaille, joten jos tulokas ei tunne työpaikallaan työskenteleviä ihmisiä, saattaa se estää myös muiden perehdyttämiseen kuuluvien asioiden sisäistämisen.

Politiikka-ulottuvuudella tarkoitetaan niitä epämuodollisia ja muodollisia työsuhteita ja valtarakennelmia, joita organisaation sisälle on muodostunut, ja jotka uuden työntekijän tulisi oppia tuntemaan sosiaalistumisen yhteydessä (Chao ym. 1994, 731). Politiikka-ulottuvuuteen voidaan ajatella kuuluvan myös oman työyksikön sijoittuminen isompaan organisaatioon. Aiemmissä tutkimuksissa juuri isojen kokonaisuuksien hallinta on todettu perehdyttämisen saaneille tulokkaille vieraaksi asiaksi. Vartian (1992, 40) tutkimuksessa uusille työntekijöille oli kerrottu kaikkein huonoimminkin koko tutkimuksen kohteena olleen kaupungin organisaatiosta sekä tulokkaan oman työyksikön kytkeytymisestä kaupungin muuhun organisaatioon.

Organisaation päämäärät ja arvot –ulottuvuuden oppiminen on uudelle työntekijälle tärkeää sen takia, että arvojen ja päämäärien ymmärtäminen yhdistää hänet laajempaan organisaatioon, joka sijaitsee yksilön välittömän työn ja työympäristön taustalla (Chao ym. 1994, 731). Tähän ulottuvuuteen kuuluu myös yrityksen liike- ja palveluidea. Liike- ja palveluideaan sisältyvät muun muassa seuraavat asiat:

- yrityksen asiakkaat
- yrityksen palvelut ja tuotteet
- yrityksen toimintatavat
- henkilöstöltä edellytettävät tiedot, taidot, valmiudet ja asenteet
- asiakaspalvelun toimintamallit, ”pelisäännöt”
- henkilöstön käytännön toiminta

(Perehdyttäminen palvelualoilla 2000, 4).

Historia-ulottuvuus kuvaa organisaation perinteitä, tapoja, myyttejä ja rituaaleja, joiden tehtävänä on siirtää organisaation kulttuurista tietoa uusille työntekijöille (Chao ym. 1994, 731).

## 3.2 Perehdyttämisen lähteet

Uudet työntekijät saavat tietonsa kirjallisista lähteistä ja henkilölähteistä. Viime vuosina rinnalle ovat tulleet myös sähköiset lähteet. Eri lähteistä saatava tieto on eriarvoista: joistakin lähteistä saatava tieto on relevantimpaa kuin muista lähteistä saatava tieto. Yleensä henkilölähteitä on pidetty arvokkaampina kuin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Kuitenkin esimerkiksi Mignerey ja Rubin (1995) pitävät tärkeänä, että tulokkaat käyttävät eri lähteitä monipuolisesti.

### 3.2.1 Kirjalliset ja sähköiset lähteet

Uusien työntekijöiden kirjallisia lähteitä voivat olla esimerkiksi organisaation perehdyttämiskansio tai -opas, organisaatiolehdet ja -tiedotteet, erilaiset organisaatiosta kertovat esitteet, ilmoitustaulut, työohjeet jne. Sähköisiä lähteitä ovat esimerkiksi internet ja intranet.

Kirjallisten ja sähköisten lähteiden merkitystä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tutkittu niukasti – osittain varmasti sen takia, että henkilölähteet on koettu niin paljon merkittävimmäksi tulokkaille (Kyllönen 1999, 45). Sähköiset lähteet ovat sen verran uusi tulokas, ettei tutkimustietoa niiden käytöstä perehdyttämisessä ole sen takia vielä kattanut.

Kirjallisia lähteitä on pidetty yleensä henkilöiden tarjoaman perehdyttämisen apuvälineinä. Kirjallisia lähteitä voidaan käyttää perehdyttämisen ennakoivassa vaiheessa ennen kuin työntekijä on aloittanut työnsä (Vartia 1992, 12). Kohtaamisvaiheessa kirjalliset lähteet voivat toimia tulokkaiden muistiapuna. Tarvittaessa niistä voi tarkistaa ja kerrata aiemmin käsiteltyjä asioita. Kirjalliset lähteet pelkästään eivät kuitenkaan ole riittävä perehdyttämisen väline, muun muassa sen vuoksi, että ne tarjoavat vain yksisuuntaista viestintää. Kirjallisten lähteiden ongelmana on lisäksi se, etteivät ne välttämättä tue tulokkaan sosiaalistumista, sillä pelkästään kirjallisista lähteistä saatu tieto organisaatiosta jättää tulokkaan ulkopuoliseksi. (Kyllönen 1999, 43 – 45.)

Kirjallisten ja sähköisten lähteiden etuna on pidetty muun muassa sitä, että ne tarjoavat usein objektiivisempaa ja selkeämpää tietoa kuin henkilölähteet. Myös tiedon määrä voi olla kirjallisissa ja sähköisissä lähteissä suurempi kuin henkilölähteissä (Ostroff & Kozlowski 1992, 868).

### 3.2.2 Henkilölähteet

Henkilölähteitä pidetään tulokkaille äärimmäisen tärkeinä muun muassa siksi, että henkilöt voivat täyttää tulokkaiden sosiaalisia tarpeita, ja sosiaalisen tuen hakeminen voi olla uusien työntekijöiden tapa sopeutua organisaatioon (Ostroff & Kozlowski 1992, 868). Vastuu perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta on perehdytettävän esimiehellä. Erilaiset perehdyttämiseen liittyvät pienemmät osa-alueet ja tehtävät voi delegoida esimerkiksi koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu perehdyttämisestä säilyy esimiehellä (Lepistö 1995, 2). Hänen lisäksi perehdyttämiseen saatavat osallistua esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitaja, työhönottaja, erityisesti nimetty perehdyttäjä, työnopastaja, luottamus- tai yhdyshenkilö sekä työtoverit (Åberg 2000, 205 – 206).

Ostroffin ja Kozlowskin (1992, 851) mukaan tärkeimmät tiedonlähteet uusille tulokkaille ovat esimiehet, työtoverit ja mentorit. Vartian (1992, 42) mukaan työtehtäviin perehdyttäjä on yleisimmin esimies, tulokkaan edeltäjä tai nimetty työtoveri. Se, kuka perehdyttämisen käytännössä hoitaa, vaihtelee kuitenkin paljon organisaatioittain ja sen eri yksiköittäinkin. Tärkeintä on, että vastuu on jaettu selkeästi niin, että sekä organisaatio että tulokas tietävät, kenelle perehdyttäminen kuuluu. Usein perehdytettävä saa tietoa esimerkiksi esimieheltään, nimetyltä perehdyttäjältään, organisaation ylimmältä johdolta, työtovereilta, edeltäjältään, asiakkaalta, alaiselta tai luottamushenkilöltä.

### *Nimetty perehdyttäjä*

Nimetty perehdyttäjä on useimmiten tulokkaan esimies tai työtoveri, jolla on hyvät tekniset, sosiaaliset ja hallinnolliset tiedot sekä kyky esittää asiansa. Hänen tehtävänä on toimia neuvojana, oppaana ja esimerkkinä, jotta tulokas tutustuisi tehtäviinsä ja kulttuuriseen ympäristöönsä (Nota 1988, 22). Perehdyttäjän tehtävänä on avustaa esimiestä perehdyttämisessä (Huikko & Lehtonen-Nurmio 2000, 7). Perehdyttäjän on tunnettava hyvin organisaatio sekä yksikkö, johon tulokas saapuu. Lisäksi hänen on osattava tuoda perehdytettävät asiat esiin siten, etteivät ne synnytä tulokkaissa muutosvastarintaa. (Åberg 2000, 206.)

Nimettyä perehdyttäjää voidaan toisinaan kutsua myös esimerkiksi mentoriksi (Greenberg & Baron 1995, 214 – 219) tai kummiksi (Nota 1988, 22). Toisinaan mentorille ajatellaan kuitenkin kuuluvan enemmän tehtäviä kuin varsinaiselle perehdyttäjälle, ja suhde mentorin kanssa voi kestää jopa vuosia, kun se perehdyttäjän ja tulokkaan välillä rajoittuu yleensä muutama viikkoon tai kuukauteen.

Mentorointisuhde voi olla tärkeä mahdollisuus sosiaalistumisprosessille. Mentorilla saattaa olla laajemmin tietoa ja kokemusta organisaation asioista kuin esimiehillä ja työtovereilla, joilla puolestaan saattaa olla parempi tietämys tulokkaan työn opastamisessa. Tutkimuksen mukaan tulokkaat, joilla on mentori apunaan, ymmärtävät nopeammin organisaation kulttuurin, politiikan, historian ja muiden koko systeemin kattavien piirteiden tärkeyden kuin tulokkaat, joilla ei ole mentoria. Ne tulokkaat, joilla mentoria ei ole, keskittyvät enemmän työhönsä ja työryhmäänsä. (Ostroff & Kozlowski 1993, 173 – 174.) Mentoroinnin on havaittu hyödyntävän paitsi mentoroitavaa, myös mentoria ja koko organisaatiota (Nordfors 1999).

### *Esimies*

Esimies on useimmiten tulokkaan tärkein tietolähde. Viestintäsuhde tulokkaan ja esimiehen välillä voi ratkaista koko varsinaisen perehdyttämisjakson luonteen muodostumisen, sillä esimies on toistuvasti vuorovaikutuksessa tulokkaan kanssa ja voi siten toi-

mia hänen roolimallinaan. Lisäksi esimiehellä on muodollinen valta palkita ja rankaista työntekijää, esimies toimii muodollisen ylhäältä alas kulkevan viestinnän välittäjänä alaisilleen ja hänellä on usein henkilökohtainen roolisuhde tulokkaan kanssa. (Jablin 1989, 698 – 699.) Toistuva ja avoin viestintä esimiehen kanssa voi tarjota tulokkaalle enemmän mahdollisuuksia ratkaista pulmia, kysyä kysymyksiä, tarkistaa havaintoja ja hallita paremmin organisaation kulttuuria (Falcione & Wilson 1995, 157).

Yleensä tulokas ei ole tyytyväinen esimieheensä. Jablinin mukaan tyytymättömyys voi johtua siitä, että tulokas on hyvin voimakkaasti riippuvainen esimiehestään, koska esimiestä korvaavaa henkilöä ei organisaatiossa ole. Toinen syy saattaa olla se, ettei esimies aisti riittävän herkästi tulokkaan ongelmia. (Jablin 1989, 699.)

Tulokkaan alkuvaiheen suhteella esimieheensä voi olla kauaskantoiset seuraukset yksilön urakehitykseen organisaatiossa ja ammatissa (Jablin 1989, 699). Positiivinen suhde esimiehen kanssa ensimmäisen kuukauden aikana vaikuttaa välittömien ja pitkäaikaisien suhteiden syntymiseen työtovereiden kanssa (Kramer 1995, 60). Tiedon saamisen esimieheltä on todettu olevan yhteydessä myös korkeaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan tulokkaiden aloittaessa työn heille on tärkeää saada tietoa sekä esimiehiltä että työtovereilta. Muutaman kuukauden työssä olleet eivät pitäneet enää tiedonsaantia työtovereilta tärkeänä, vaan esimiesten rooli tietolähteinä korostui entisestään. (Ostroff & Kozlowski 1992, 864.) Erityisesti esimiesten antama palaute on havaittu tulokkaille tärkeäksi. Varhainen arvio esimieheltä saattaa saada tulokkaan ymmärtämään paremmin järjestelmää ja vähentää tulokkaiden työsuhteen alkuvaiheessa kokemaa stressiä (Louis 1980, 452).

### *Työtoveri*

Tulokkaiden päivittäinen vuorovaikutus työtovereiden kanssa on yksi tärkeimmistä tulokkaan sosiaalistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Jablin 1989, 701). Vuorovaikutus työtovereiden kanssa on tulokkaille parhaiten saatavilla oleva ja avuliaimmaksi koettu sosiaalistumisen käytäntö. Samassa tutkimuksessa esimiehet koettiin toiseksi parhaiten saatavilla olevimmaksi käytännöksi (Louis ym. 1983, 861).

Jablinin (1989, 702) mukaan tulokkaiden vuorovaikutuksella työtovereiden kanssa on neljä eri tehtävää:

(1) Informatiivinen tehtävä

Työtoverit saattavat täyttää informatiivisen tehtävän auttamalla tulokasta tulkitsemaan tapahtumat, eri sääntöjen toteutumisen käytännössä ja tietoverkot. Tästä samasta puhuu myös Louis (1980, 450), jonka mukaan työtovereiden tärkeys perustuu siihen, että he ovat jo perillä organisaation ”sisäpiirin” asioista. Niinpä työtoverit voivat toimia tulokkaiden kaukupohjina ja oppaina organisaation tapahtumien ja yllätysten tulkitsemisessä.

(2) Affektiivis-psykologinen tehtävä

Työtoverit tarjoavat tulokkaalle emotionaalista tukea organisaatioon sosiaalistumisen ja epävarmojen uusien työolojen aiheuttamaa stressiä vastaan. Kyllösen (1999, 37) mukaan tulokkaat, jotka eivät vielä tunne työtovereitaan, tai joilla ei työtovereita ole, ovat epävarmoja ja kokevat työn ja oppimisen hankalaksi.

(3) Normatiivinen tehtävä

Työtoverit voivat vaikuttaa tulokkaan työhön ja organisaatioon liittyviin asenteisiin. Yksilön työasenteet rakentuvat muiden työpaikalla olevien, pääasiassa työtovereiden, antamien vihjeiden pohjalta.

(4) Työn suorittamistehtävä

Tulokkaat ottavat mallia työtovereidensa työnteosta ja työskentelytavoista.

Tiedon saamisen työkavereilta, kuten myös esimieheltä, on todettu olevan yhteydessä korkeaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Ostroff & Kozlowski 1992, 864). Tulokkaat ovat halukkaampia aloittamaan viestimisen ja tietojen kysymisen työtovereiden kuin esimiesten kanssa (Jablin 1989, 704).

### *Edeltäjä*

Monissa organisaatioissa tulokkaiden sosiaalistuminen on tulokkaan edeltäjän vastuulla. Tutkimusten mukaan tulokkaille on hyötyä kontaktista kokeneiden työntekijöiden kanssa, mutta toisaalta kontakti edeltäjään voi estää tulokkaan omien ideoiden ja innovaation syntymisen. Parasta olisikin, kun tulokkailla olisi sekä mahdollisuus kuulla edeltäjiään että ymmärtää, ettei tulokkaan tarvitse hoitaa roolia täysin samalla tavalla kuin edeltäjä. (Allen & Meyer 1990, 855.)

Kyllösen (1999, 67) mukaan tyytyväisimpiä ovat ne tulokkaat, jotka ovat saaneet eniten henkilökohtaista perehdytystä, ja joilla on ollut jokin roolimalli, esimerkiksi edeltäjä, perehdyttämisen tukena.

### *Ylin johto*

Ylin johto voi myös olla tulokkaan tiedon lähteenä. Organisaatioon saapuessaan tulokkaille tulvii erilaisia viestejä johdolta. Suurin osa näistä viesteistä on häilyviä, sillä ne tarjotaan valikoimattomasti kaikille uusille työntekijöille. Yleisin tilanne, jossa tulokas saa organisaation johdolta viestejä, on perehdyttämistilaisuus. (Jablin 1989, 696.) Usein tulokas saattaa saada tietoa ylimmältä johdolta myös kirjallisten lähteiden välityksellä: muun muassa perehdyttämiskansioon, organisaation lehteen tai henkilökunnalle tarkoitettuun tiedotteeseen saattaa sisältyä viesti organisaation johdolta.

### *Alainen, asiakas ja luottamushenkilö*

Toisinaan tulokas saattaa saada tietoa myös alaisilta, asiakkailta ja luottamushenkilöiltä. Heitä on kuitenkin tutkittu tulokkaan tiedonlähteinä vain vähän. Joissakin tilanteissa, esimerkiksi tulokkaan tullessa johtavaan asemaan työpaikassaan, hänellä ei ole lainkaan vertaisia eikä varsinaisesti esimiestäkään. Barnardin (1991, 322) mukaan alaiset ovatkin tulokasjohtajien tärkeä tietolähde. Toisinaan myös asiakkailta voi olla arvokas rooli tietolähteenä; esimerkiksi silloin, kun tulokas tekee alusta lähtien työtään hyvin itsenäi-

sesti, eikä kontaktia esimieheen tai työtovereihin syystä tai toisesta synny. Monissa ongelmatilanteissa tulokkaalle saattaa olla hyötyä myös työpaikan luottamushenkilöstä.

### 3.3 Perehdyttämisen tiedonhankintatavat

Aikaisemmin perehdyttämisen ajateltiin olevan yksisuuntainen, organisaatiosta tulokkaseen kohdistuva prosessi. Vielä 1970-luvulla suomalaisissa perehdyttämistä käsittelevissä oppikirjoissa lähtökohtana saattoi olla seuraavan kaltainen toteamus: 'tavallisesti tulokas on erittäin kiitollinen jokaisesta selvityksestä, opastuksesta ja muusta toimenpiteestä, jolla häntä pyritään ohjaamaan ja sopeuttamaan uuteen työhönsä ja työpaikkaansa' (Palm & Voutilainen 1977, 145). Viime vuosien aikana ajattelutapa on kuitenkin muuttunut siten, että perehdyttämistä pidetään kaksisuuntaisena (Juholin 1999, 144; Miller 1998, 133; Morrison 1993a, 173). Tulokkaiden ei ajatella pelkästään vastaavan ympäristölleen, vaan myös muodostavan ympäristöään itse: siten he voivat vaikuttaa omaan sosiaalistumiseensa (Morrison 1993a, 173, 181).

Kaksisuuntaisuus-ajattelu on vaikuttanut myös käsityksiin perehdyttämisen aikana tapahtuvasta tiedonhankinnasta. Kun uusia työntekijöitä pidettiin aikaisemmin passiivisina tiedon vastaanottajina, on nyt ymmärretty, että työntekijät etsivät itse aktiivisesti tietoa (Miller 1998, 143). Lähtökohtana on, että tulokkaiden itsensä täytyy ottaa vastuuta perehdyttämisen menestyksestä ja kestosta. Tässä prosessissa organisaation tehtävänä on helpottaa sosiaalistumista suunnittelemalla tulokkaille sopivia perehdyttämislaisuuksia (Reichers, Wanous & Steele 1994).

Normaalisti organisaatio tarjoaa automaattisesti tulokkaalle jonkin verran tietoa: tarjotun tiedon määrä vaihtelee organisaatioittain ja myös saman organisaation sisällä. Morrisonin (1993a, 177) mukaan organisaation tarjoama tieto paitsi helpottaa sosialisointiprosessia, myös vaikuttaa tulokkaan tiedonetsimiskäyttäytymiseen.

Kun tulokkaat etsivät itse tietoa, heidän epävarmuutensa vähenee ja he ymmärtävät ja hallitsevat paremmin uutta ympäristöään työpaikalla. Lisäksi tulokkaiden oma tiedonet-



sintä kompensoi esimiesten ja työtovereiden epäonnistumista riittävän tiedon tarjoamisessa. (Morrison 1993a, 173 – 174.) Myös Louisin mukaan tiedon tulisi olla mieluummin vastaus tulokkaan tarpeisiin, eikä etukäteen suunniteltu tietopaketti, jonka ajatellaan olevan organisaation tarpeita ajatellen riittävä. Tulokkaan tarpeisiin vastaavat sosiaalistumiskäytännöt helpottavat tulokkaan ymmärtämistä ja sopeutumista paljon tehokkaammin kuin etukäteen suunnitellut sosiaalistumiskäytännöt. (Louis 1980, 451.)

Osa tutkijoista ajattelee, että tulokkaiden aktiivisuutta sosiaalistumisprosessissa ei pitäisi rajoittaa pelkästään oma-aloitteisuuteen tiedon etsimisessä, vaan aktiivisten tulokkaiden toiminta voisi sisältää myös esimerkiksi yrityksiä muuttaa ryhmän normeja ja käyttäytymistä (Saks & Ashford 1997, 265). Tässä individualisaatioksi kutsutussa prosessissa tulokkaan tavoitteena on muuttaa organisaatiota omien toiveidensa mukaiseksi (Porter, Lawler & Hackman 1975, 164).

Comer (1991, 67) on jakanut tulokkaiden tiedonhankintatavat kahteen ryhmään: aktiivisiin ja passiivisiin tiedonhankintatapoihin. Aktiiviset tavat sisältävät tiedon kysymisen ja havainnoinnin. Passiivinen tapa tarkoittaa sitä, että tulokas kuuntelee, kun hänelle kerrotaan tietoa. Tässä tutkimuksessa tiedonhakutavoista käsitellään kysymisen, havainnoinnin ja kuuntelemisen lisäksi myös lukemista.

### **3.3.1 Kuunteleminen**

Aikaisemmin uusien työntekijöiden perehdyttäminen perustui lähes yksinomaan sille ajatukselle, että tulokas kuuntelee, mitä hänelle kerrotaan. Tulokkaalla ei oikeastaan ajateltu olevan muita tiedonhankintatapoja. Yhä vieläkin kuuntelemisen ajatellaan olevan keskeinen, muttei ainut, tulokkaan tiedonhankintatapa.

Tilanteita, joissa tulokas hankkii tietoa kuuntelemalla, ovat muun muassa työhöntulohaastattelu, työnopastustilanteet ja mahdollinen perehdyttämistilaisuus. Lisäksi tulokas seuraa jokapäiväisissä työskentelytilanteissa työtovereitaan, esimiehiään ja muita työympäristöön kuuluvia henkilöitä ja kuuntelee heidän neuvojaan, ohjeitaan jne.

Jablinin mukaan tulokkaiden viestintä keskittyy kolmannen työssäoloviikon kohdalla tiedon ja ohjeiden vastaanottamiseen, eivätkä tulokkaat ole aloitteentekijöinä valtaosassa vuorovaikutustilanteita. Työsuhteen alkuviikkoina tulokkaat ovat halukkaita vastaanottamaan muilta tietoa niin paljon kuin mahdollista, niin että he voivat menestyksekkäästi oppia organisaation käyttäytymis- ja asennonormit. Yhdeksännen työssäoloviikon kohdalla tulokkaiden viestintäkäyttäytyminen on jo muuttunut siten, että he tekevät aloitteen suurimmassa osassa vuorovaikutustilanteita. (Jablin 1984, 622 – 623.) Tämä viittaa siihen, että tulokkaiden tiedonhakukäyttäytyminen muuttuisi kuuntelemisesta kysymiseksi kolmannen ja yhdeksännen työssäoloviikon välillä.

### 3.3.2 Kysyminen

Jablinin (1989, 700) mukaan kysyminen on havainnoinnin ohella se menetelmä, jolla tulokas saa tietoa esimieheltään. Itse lisäisin kuitenkin kysymisen ja havainnoinnin lisäksi myös kuuntelemisen tärkeäksi tavaksi saada tietoa esimieheltä – käyväthän tulokas ja esimies useimmiten jonkinlaisen aloituspalaverin, jossa esimies selvittää tulokkaalle uudesta työstä ja organisaatiosta.

Kysyminen on erittäin käytetty tiedonhakumenetelmä erityisesti silloin, kun tulokas haluaa teknistä tietoa. Tämä viittaa siihen, että koska tekninen tieto on arvokasta, mutta vaikeaa hankkia havainnoimalla, tulokkaat ovat halukkaita kysymään sitä suoraan esimerkiksi esimieheltään. (Morrison 1993b, 578.)

Kysymyksiä voi olla kahdentyyppisiä: suoria ja epäsuoria. Suoria kysymyksiä tulokkaat käyttävät silloin, kun he luottavat lähteestä saatavaan tietoon. Suorilla kysymyksillä tulokas saa haltuunsa juuri sitä tietoa, jota hän tarvitsee, ja niiden avulla tulokas saattaa jatkossa päästä helpommin tiedonlähteille. Suorat kysymykset antavat myös mahdollisuuden selvittää aiemmin vastaanotetun viestin mahdollisia epäselvyyksiä. Suorien kysymysten avulla tulokas voi hankkia tehokkaasti tietoa niin esimieheltä kuin työtovereiltakin. Tulokkaat käyttävät kuitenkin suoria kysymyksiä useammin työtovereilta kuin esimiehiltä kysyessään. (Miller & Jablin 1991, 103 – 104.)

Epäsuoria kysymyksiä tulokkaat käyttävät silloin, kun he tuntevat olonsa epämiellyttäväksi etsiessään tietoa lähteestä. Epäsuorien kysymysten avulla tulokkaat voivat saada tietoa nolaamatta itseään ja henkilöä, jolta ovat tietoa kysyneet. Epäsuorilla kysymyksillä saadaan tietoa erityisesti mielipiteistä ja ihmissuhteista ja silloin, kun tulokkaat haluavat tietoa esimiehiltä tai muilta korkean statuksen henkilöiltä. (Miller & Jablin 1991, 105.)

Tulokkaat saattavat käyttää myös kolmansia osapuolia silloin, kun ensisijainen lähde ei ole saatavilla, tai tulokkaat eivät halua kysyä tietoa suoraan ensisijaiselta lähteeltä. Tällöin halutaan saada selville useimmiten mielipide- tai ihmissuhdeasioita. Yleensä kolmansia osapuolia käytettäessä alkuperäinen lähde on esimies ja lähde, jolta tietoa kysytään, on jokin luotettavaksi koettu organisaation jäsen. (Miller & Jablin 1991, 106.)

Kaikille tulokkaille – ja erityisesti kaikista asioista - kysyminen ei välttämättä ole helppoa. Niinpä työpaikalla tulisikin kannustaa tulokasta kysymään uuteen työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Tulokkaalle on tärkeää, että hän voi esittää rauhallisista ja turvallisista mielin kysymyksiä, keskustella asioista ja pyytää apua tarvittaessa. Työyhteisön tulisi suhtautua ymmärtäväisesti myös ns. tyhmiin kysymyksiin. (Kyllönen 1999, 59 – 60.)

### **3.3.3 Havainnointi**

Havainnointi on prosessi, jonka avulla ihmiset valikoivat, organisoivat ja tulkitsevat tietoa (Schiffman 1993, 1). Ihmiset oppivat havainnoimalla paitsi sen, mitä pitää tehdä, myös sen, mitä ei pidä tehdä (Greenberg & Baron 1995, 67).

Ostroffin ja Kozlowskin (1992, 867) mukaan havainnointi on tulokkaiden käyttökelpoisen tiedonhankintatapa. Harjoittelijat, joille on annettu mahdollisuus havainnoida ammattilaisia tekemässä työtään, ja joilla on lisäksi ollut mahdollisuus harjoitella taitoja ja saada palautetta työstään, ovat oppineet uudet työtehtävät melko tehokkaasti (Greenberg & Baron 1995, 67).

Havainnointi voi tapahtua vaivihkaa, siten ettei havainnoinnin kohde huomaa, että tiedonetsintä on parhaillaan käynnissä (Ostroff & Kozlowski 1993, 172). Havainnointia käytetäänkin erityisesti silloin, kun tulokkaat toivovat saavansa huomaamattomasti tietoa kohteen asenteesta tai siitä, kuinka suorittaa jokin tehtävä. Havainnoimalla toteutusta tiedonhausta ei aiheudu tulokkaille juurikaan kuluja toisin kuin kysymällä toteutetusta, jossa tulokas saattaa tuntea ahdistelewansa jatkuvasti esimerkiksi työtoveriaan kysymyksillä. Tulokkaat käyttävätkin havainnointitaktiikoita todennäköisimmin tuntiensa olonsa epämiellyttäväksi, kun taas tuntiessaan olonsa miellyttäväksi he etsivät tietoa kysymällä suoraan tiedonlähteeltä. Havainnoimalla muita, kokeneempia työntekijöitä ja vertaamalla omaa työtä heidän tekemäänsä tulokkaat voivat lisäksi arvioida työnsä laatua. (Miller & Jablin 1991, 97, 110 – 111.)

Vaikuttaa siltä, että havainnointitaktiikka olisi erityisen merkittävä silloin, kun hankitaan tietoa työtovereilta eikä esimiehiltä. Syynä on se, että työtoverit hoitavat samantyyppisiä tehtäviä kuin tulokkaat, työtovereita on helpompi havainnoida ja työtoverit tarjoavat usein vertailukelpoisemmän pohjan havainnoinnille. (Miller & Jablin 1991, 110.)

Millerin ja Jablinin (1991, 111) mukaan havainnoinnin hyödyt ovat:

- (1) Havainnoinnilla on vain vähän, jos yhtään, negatiivisia seurauksia.
- (2) Havainnointia voidaan käyttää samanaikaisesti muiden tiedonhakupöjen kanssa.
- (3) Havainnointi helpottaa menneisyyden ja nykyisyyden vertaamista.
- (4) Vertailemalla muiden käyttäytymistä omaan käyttäytymiseen tulokkaat voivat tehdä vertailevia huomioita omista asenteistaan ja esiintymisestään.

Havainnointi on tehokas tiedonhankintatapa myös silloin, kun halutaan saada ns. hiljaista tietoa (tacit knowledge). Hiljainen tieto on tietoa, jota on vaikeaa ilmaista muodollisella kielellä. Se on hyvin henkilökohtaista, ja sen takia hiljaista tietoa on myös hankalaa viestiä tai jakaa muiden kanssa. Hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille voi olla kuitenkin tärkeää esimerkiksi tietyn työprosessin oppimisen takia. (Nonaka & Takeuchi 1995, XIII, 9.) Sosiaali- ja terveystalalla esimerkiksi sosiaalityöntekijät käyttävät paljon hiljaista tietoa hyväkseen työssään (Yliruka 2000, 65 – 75). Koska sitä

ei voi siirtää tulokkaille puhumalla, voivat tulokkaat omaksua tiedon vanhoilta työntekijöiltä pääasiassa havainnoimalla heidän työntekoaan.

### **3.3.4 Lukeminen**

Lukeminen on tulokkaiden ainut tiedonhankintatapa silloin, kun etsitään tietoa kirjallisista tai sähköisistä lähteistä. Lukemisesta tulokkaiden tiedonhankintamenetelmänä on olemassa hyvin vähän tutkittua tietoa, mutta koska se liittyy kiinteästi kirjallisiin ja sähköisiin lähteisiin, voidaan lukemiseen soveltaa samaa tutkimustietoa, jota on saatu tulokkaiden kirjallisten ja sähköisten lähteiden käyttöä tutkittaessa.

## **3.4 Yhteenveto tulokkaan tiedonhausta perehdyttämisen aikana**

Uuden työntekijän tiedonhausta voidaan koostaa yhteenveto, jossa tiedon sisällöt, tiedon lähteet ja tiedonhaketavat on esitetty tiivistettynä (TAULUKKO 1). Aiemmin esiteltyjen tutkimusten mukaan tiedon sisällöillä, lähteillä ja hakutavoilla on yhteys toisiinsa: tietynlaista tietoa haetaan tietystä lähteestä tietyllä tavalla.

Kysymällä toteutetussa tiedonhaussa tulokas hakee yleensä tietoa henkilölähteiltä: pääasiassa esimieheltään, työtovereiltaan ja nimetyltä perehdyttäjältään, mutta toisinaan myös edeltäjältään, organisaation ylimmältä johdolta, asiakkaaltaan, alaiseltaan ja luottamushenkilöltä. Kysymällä etsitty tieto voi koskea periaatteessa mitä tahansa uuteen työhön ja organisaatioon liittyvää. Tutkimuksen (Vartia 1992, 67) mukaan tulokkaiden kysymykset keskittyvät kuitenkin alkuvaiheessa työhön liittyviin asioihin.

Myös tulokkaiden kuuntelemalla hankkima tieto voi olla peräisin kaikista henkilölähteistä, ja organisaation eri jäsenten kertoma tieto voi käsitellä mitä tahansa työhön ja organisaatioon liittyvää. Onnistuneessa perehdyttämisessä näin onkin. Käytännössä tu-

lokas ei kuitenkaan pelkästään muita kuuntelemalla yleensä pysty saamaan kaikkea sitä tietoa, jota hän tarvitsee oppiakseen työnsä ja sosiaalistuakseen työyhteisöön.

TAULUKKO 1. Tulokkaiden tiedonhankinta perehdyttämisen aikana

Tiedonhakutapa	Kysyminen	Havainnointi	Lukeminen	Kuunteleminen
Tiedon lähde	Henkilölähteet - esimies - työtoveri - nimetty perehdyttäjä - edeltäjä - ylin johto - asiakas - alainen - luottamushenkilö	Henkilölähteet - työtoverit - esimies	kirjalliset ja sähköiset lähteet - perehdyttämiskansio tai -opas - organisaatiolehdet - organisaatioesitteet - työohjeet - internet - intranet	henkilölähteet - esimies - työtoveri - nimetty perehdyttäjä - edeltäjä - ylin johto - asiakas - alainen - luottamushenkilö
Tietosisältö	- työsuhteeseen liittyvät asiat - työhön liittyvät asiat - palaute - työyhteisön historia, ihmiset, arvot, tavoitteet, asema koko organisaatiossa	- työprosessi - työyhteisön ihmiset, asenteet ja arvot - ns. hiljainen tieto	- organisaation rakenne, arvot, tavoitteet - omaan työhön liittyvät asiat	- työsuhteeseen liittyvät asiat - työhön liittyvät asiat - palaute - työyhteisön historia, ihmiset, arvot, tavoitteet, asema koko organisaatiossa

Havainnoinnissa tulokkaiden tiedonlähteinä ovat pääasiassa työtoverit (Miller & Jablin 1991, 110) ja toisinaan myös esimies ja muut organisaation jäsenet. Muita havainnoimalla tulokkaat saavat tietoa oman työnsä tekemiseen (Greenberg & Baron 1995, 67) sekä tietoa työyhteisön tavoista, perinteistä, asenteista ja ihmisistä.

Lukemalla tulokkaat saavat tietoa kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Lukemalla saatu tieto käsittelee enimmäkseen organisaation rakennetta, arvoja ja tavoitteita. Lukemalla tulokkaat saattavat saada myös tietoa, josta on hyötyä omaa työtä tehtäessä.

## **4 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUKESKUS**

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin Jyväskylän kaupungin suurin hallintokunta sosiaali- ja terveyspalvelukeskus. Organisaatiolla on ollut järjestelmällinen perehdyttämisyjärjestelmä vielä 1990-luvun alussa, mutta laman tultua uusien työntekijöiden rekrytointi ja sen mukana myös perehdyttäminen hiipui lähes täysin. Järjestelmällistä, koko organisaation kattavaa perehdyttämisyjärjestelmää ei ole ollut, vaan jokainen yksikkö on itsenäisesti vastannut perehdyttämisestä. Perehdyttämiskäytännöt ja -tavat ovat vaihdelleet suuresti organisaation eri osissa. Nyt tilanne on muuttunut, sosiaali- ja terveyspalvelukeskukseen ollaan aikeissa palkata lähivuosina satoja uusia työntekijöitä paikkaamaan tämänhetkistä työntekijävajausta (Lantto-Tolvanen 2001, 10). Siten myös perehdyttämisen tarve organisaatiossa kasvaa.

### **4.1 Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelukeskus**

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelukeskus on kaupungin suurin hallintokunta, joka syntyi vuonna 1994, kun Jyväskylän sosiaali- ja terveystoimisto yhdistettiin

yhdeksi hallintokunnaksi. Sosiaali- ja terveystoimen osuus koko kaupungin budjetista on 42 % (Vuosikertomus 2000).

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen tehtävänä on tarjota kaupunkilaisille heidän tarvitsemansa sosiaali- ja terveyshuollon peruspalvelut. Näitä ovat muun muassa lasten päivähoito ja neuvolat, kouluterveydenhuolto, nuorisotyö, terveydenhoito, hammashuolto, vanhusten päiväkeskus- ja vanhainkotitoiminta, elatusturva, sijaishuolto ja vammaisten palvelut. Sosiaali- ja terveystoimen 160 yksikköä sijaitsevat kaupungin eri alueilla.

Sosiaali- ja terveystoimen johtaa sosiaali- ja terveysjohtaja. Hänen lisäksi palvelukeskuksen asioista päättävät kaupunginhallitus, kaupunginvaltuusto ja 12-jäseninen sosiaali- ja terveyslautakunta. Hallinnollisesti sosiaali- ja terveystoimen yksiköt on jaettu keskitettyyn hallintoon, palveluyksiköihin ja sopimusyksiköihin. Kaikilla yksiköillä on omat johtoryhmänsä (LIITE 1).

31.12.2000 sosiaali- ja terveystoimessa oli henkilöstöä 2 484, joista vakinaisia on 1 888 ja muita kuin vakinaisia (sijaisia, määräaikaista, työllistettyjä, osa-aikaisia –työntekijöitä ja harjoittelijoita) 596. Vakinaisena tehtäviä hoitaneista 93,5 % on naisia ja 6,5 % miehiä. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 45 vuotta. Koko henkilöstöstä yleissivistävä koulutus on 18,5 %:lla, keskiasteen koulutus 42,5 %:lla, alimman korkeasteen koulutus 18,8 %:lla, alemman korkeakouluasteen koulutus 11,7 %:lla, ylemmän korkeakouluasteen koulutus 8,3 %:lla ja tutkijakoulutusasteen koulutus 0,3 %:lla. (Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstötilinpäätös vuodelta 2000.)

Vakinainen henkilöstö sijoittuu sosiaali- ja terveystoimeen siten, että päivähoitossa on henkilöstöä eniten, 33,7 %, itäisellä, läntisellä ja keskustan alueilla toiseksi eniten, 29,0 % ja sairaalassa kolmanneksi eniten 12,5 %. Muissa yksiköissä on kussakin alle 10 % henkilöstöstä. (Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstötilinpäätös vuodelta 2000.)



## 4.2 Perehdyttäminen Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa noudatettavassa henkilöstöpolitiikassa perehdyttäminen ja uuden tiedon hallinta ovat johtavina periaatteina yhdessä muun muassa aktiivisen ja avoimen tiedottamisen, jatkuvan täydennyskoulutuksen sekä laadukkaan henkilöstön hankinnan ja liikkuvuuden kanssa (Laakso & Nakari 2000, 5). Kaupungin henkilöstöhallinto on laatinut koko Jyväskylän kaupungin perehdyttämisen runko-ohjelman, ennakkosuunnitelman, jonka pohjalta jokaisen hallintokunnan, viraston ja laitoksen tulee laatia yksityiskohtaisemmat, kunkin erityispiirteisiin soveltuvat perehdyttämissuunnitelmat (Perehdyttämisen runko-ohjelma 1981). Uuden Jyväskylän kaupungin perehdyttämisen runko-ohjelman ehdotetaan sisältävän:

- lähimpään työympäristöön ja hallintokuntaan perehdyttämisen
- ammattijärjestöihin perehdyttämisen
- hallintokunnan toimintaan perehdyttämisen
- kaupunkiorganisaatioon perehdyttämisen
- seurannan ja loppuarvioinnin

(Perehdyttäminen - Jyväskylän kaupungin intranet 14.6.2000).

Perehdyttämisen aikana tulee jatkuvasti arvioida, miten perehdyttäminen on toteutunut. Perehdyttämisen loputtua tulisi käydä palautekeskustelu, jonka perusteella perehdyttämistä kehitetään. (Perehdyttäminen - Jyväskylän kaupungin intranet 14.6.2000.)

Jyväskylän kaupungissa noudatettavassa kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksessa korostetaan perehdyttämisen kuuluvan normaaliin työntekoon. Perehdyttämisen kohteina tulisivat olla kaikki työhön tulevat sekä työyhteisöissä uusiin tehtäviin siirtyvät henkilöt. Perehdyttämistä tarvitsevat myös lyhytaikaisissa työsuhteissa olevat, esimerkiksi sijaiset sekä pysyvä varahenkilöstö. (Yleiskirje A 5/ 1997, 1.)

Työyksikkötasoisessa perehdyttämisessä vastuu on yksikön esimiehellä. Käytännön perehdyttämistyöstä vastaamaan voidaan valita esimerkiksi työpaikkakokouksen ehdotusten perusteella joku tulokkaan työtovereista. Mikäli tällaisia perehdyttäjiä on useam-

pia, tulee henkilöstöasioista vastuussa olevan viranomaisen järjestää heille koulutusta perehdyttämisessä. (Yleiskirje A 5/ 1997, 2.)

Perehdyttämisessä menetelmänä tulisi käyttää henkilökohtaista opastamista. Periaatteena tulisi olla, että tulokkaalle annetaan tiedot sekä suullisesti että kirjallisesti tai muutoin mahdollisimman havainnollisesti. Perehdyttäminen aloitetaan alkukeskustelulla, jossa tulokkaalle selvitetään työyksikön toiminta, tehtävät ja tavoitteet sekä yksikössä noudatettavat aikataulut, toimintakäytännöt ja tavat. Lisäksi selvitetään omassa työyksikössä työskentelevä henkilöstö sekä oman toimintayksikön niveltyminen muuhun kunnalliseen organisaatioon. Uusia työntekijöitä/viranhaltijoita varten olisi syytä tehdä monisteena tai vihkosena tulokkaan opas, joka tulokkaan tulisi saada jo ennen työn aloittamista. Oppaassa tulee olla tietoja kunnasta, sen hallinnosta ja henkilöstöstä, hallintokunnan/viraston/laitoksen asemasta, tehtävistä ja tavoitteista kuntaorganisaatiossa, henkilöstöasioitten hoitajista, palvelussuhteen ehdoista, luottamusmiesjärjestelmästä, työsuojelusta yms. Muuta tulokkaalle annettavaa aineistoa voivat olla mm. toimintakertomus- ja suunnitelma sekä ohje- ja johtosäännöt. Kirjallinen aineisto ei saa kuitenkaan korvata henkilökohtaista, suullista opastamista. (Yleiskirje A 5/ 1997, 3 – 4, 7.)

Työtehtäviin tulisi opastaa sen mukaan, onko tulokkaalla lainkaan aikaisempaa työkokemusta samalta alalta ja vastaavista työtehtävistä. Kokematonta tulokasta ei saisi sijoittaa yksin ensimmäiseen työvuoroon. Työtehtävien neuvomisessa tulisi neuvoa työturvallisuuteen, vastuuseen ja esimies-alais –suhteeseen liittyvät asiat. Samoin on selvitettävä, mistä tulokas saa lisää työtään ja työympäristöään koskevaa tietoa. Tulokasta tulisi myös rohkaista kysymään tarvittaessa neuvoa. (Yleiskirje A 5/ 1997, 4 – 5.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Empiirinen tutkimus toteutettiin kahdessa osassa: kvantitatiivisena kyselynä ja kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Kaksiosaiseen tutkimustapaan päädyttiin, koska haluttiin saada kattava käsitys siitä, kuinka perehdyttäminen toteutuu Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen eri yksiköissä. Kyselytutkimuksen avulla mahdollistui monien henkilöiden tutkiminen ja monista asioista kysyminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 191). Tämä puolusti kvantitatiivista kyselyä. Toisaalta taas havaittiin, että kyselyn avulla hankittu tieto ei anna kovin yksityiskohtaista kuvaa siitä, kuinka perehdyttämisprosessi tapahtuu sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen eri yksiköissä. Kvalitatiivisella tutkimustavalla pystyttiin paremmin saamaan selville myös se, millä tavalla kaksisuuntaisuus toteutuu perehdyttämisessä ja millaisia toiveita tulokkailla on omasta perehdyttämisestään. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska siinä tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus ohjata haastateltavaa tiettyihin, ennalta valittuihin teemoihin. Kysymyksiä ei tarvitse esittää kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, vaan tärkeintä on, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi. Haastateltavalla on myös mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä, toisin kuin kvantitatiivisessa kyselyssä (Tamminen 1993, 100 – 101).

## 5.1 Aineiston hankinta

### *Kysely*

Lomakekysely lähetettiin kaikille 1.10.2000 – 31.3.2001 Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskukseen saapuneille uusille työntekijöille, jotka olivat töissä vielä 28.4. ja joiden työsuhde oli kestänyt vähintään 30 päivää. Vastaajiksi haluttiin tulokkaita, jotka eivät olleet aiemmin (ennen 1.10.2000) työskennelleet Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa, mutta heitä ei kuitenkaan onnistuttu karsimaan pois niiden joukosta, joille kysely lähetettiin, vaan vasta siinä vaiheessa, kun kyselyt palautettiin tutkimuksen tekijälle. Tiedot tulokkaista kerättiin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen palkkauksen tietokonetiedoista ja suoraan yksiköistä puhelimitse tai sähköpostitse kysymällä. Tulokkaiksi laskettiin niin harjoittelijat, oppisopimustyöntekijät, työllistetyt, määräaikaiset kuin virkasuhteessakin olevat työntekijät huolimatta siitä, olivatko he palkallisessa vai palkattomassa työssä.

Kyselyt lähetettiin Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen sisäisessä postissa 25.4.2001. Vastausaikaa annettiin 16 päivää 11.5.2001 asti. Kyselyitä lähetettiin kaikkiaan 226 kappaletta. Viikko kyselyiden lähettämisen jälkeen sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen viikkotiedotteessa julkaistiin vielä muistutus, jossa kyselyn saaneita pyydettiin palauttamaan kysely täytettynä määräaikaan mennessä. Erillisiä muistutuskirjeitä ei lähetetty.

Kyselyistä palautui lähettäjälle 136 kappaletta:

- 29 kappaletta palautui täyttämättömänä, koska vastaanottajaa ei ollut tavoitettu
- 67 kyselyn palauttaneista oli työskennellyt Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa jo ennen 1.10.2000, joten heidän lomakkeitaan ei hyväksytty analysoitaviksi
- 40 kyselyn palauttaneista täytti tutkimuksen tekijän asettamat kriteerit, ja nämä lomakkeet hyväksyttiin analysoitaviksi

Vastausprosentti oli 47, kun lasketaan kaikki täytettyinä palautetut kyselylomakkeet, ja 18, kun lasketaan vain ne lomakkeet, jotka hyväksyttiin analysoitaviksi.

Kysely (LIITE 2) koostui neljästä osasta: (1) taustatiedoista, (2) perehdyttämisen sisällöt –osa-alueesta, (3) perehdyttämisen lähteet –osa-alueesta sekä (4) perehdyttäminen yleisesti –osa-alueesta. Kyselylomakkeen ohessa oli lähetekirje, jolla pyrittiin motivoimaan tulokkaita vastaamaan kyselyyn. Lisäksi tutkimuksen tekijä oli kirjoittanut kyselyn alkuun perehdyttämisen määritelmän: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä kyselyssä tapahtumia ja tilanteita, joiden avulla olet ensimmäisten viikkojen tai kuukausien aikana tutustunut uuteen työhösi ja työpaikkaasi Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksessa.” Määritelmällä haluttiin varmistaa, että kyselyyn vastaajat tietävät, missä perehdyttämisessä on kyse. Toisaalta kaikki kyselyyn vastaajat olivat olleet töissä korkeintaan kuusi kuukautta organisaatiossa, joten tämän tutkimuksen määritelmän mukaan koko heidän työssäoloaikansa organisaatiossa oli ollut perehdyttämistä.

Taustatiedoilla haluttiin selvittää vastaajien ikä, sukupuoli, koulutus, työn aloituspäivä, työkokemus vastaavasta työstä sekä työsuhteen laatu. Lisäksi kysyttiin oikeiden vastaajien valikoimista varten, onko vastaaja työskennellyt ennen 1.10.2000 Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksessa. Lopuksi kysyttiin internetin käyttömahdollisuudesta työpaikalla perehdyttämisen lähteiden selvittämistä varten. Vastaajan tulosyksikön oli tutkimuksen tekijä merkinnyt valmiiksi numerokoodilla jokaiseen kyselylomakkeeseen, sillä tulokkaiden ei uskottu välttämättä tietävän omaa yksikköään.

Perehdyttämisen sisällöt –osa-alue muodostui kolmesta osuudesta: a) työsuhde, b) oma työ ja c) oma työyksikkö. Työsuhte-osuudessa kysyttävät asiat oli muodostettu Strömerin (1999, 262) perehdyttämisessä tärkeinä pitämien työsuhteasioiden pohjalta. Kyselyssä kysyttiin, miten hyvin tulokkaan perehdyttämisaikana on ollut saatavilla tietoa työpaikan ruokailu- ja taukutiloista, työajasta, palkkauksesta, koulutusmahdollisuuksista, poissaolo- ja työsuojelusäännöksistä sekä työterveyshuollosta. Kysymyksiin tuli vastata kolmiportaisella ei ollenkaan – jonkin verran – hyvin –asteikolla. Lisäksi kysyttiin, onko eri asioista saatavilla ollut tieto ollut hyödyllistä. Vastausvaihtoehdot annettiin kaksi: kyllä ja ei. Omaa työtä ja työyksikköä käsittelevät osuudet oli muodostettu Chaon, O’Leary-Kellyn, Wolfin, Kleinin ja Gardnerin (1994, 730) sosiaalistumisen

ulottuvuuksien pohjalta Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen tarpeisiin soveltaen. Kysymykset koskivat omaa työtä, palautetta, työyksikön historiaa, tavoitteita, arvoja, ihmisiä, viestintää, valtaa sekä oman työyksikön sijoittumista koko muuhun organisaatioon. Omaa työtä ja omaa työyksikköä käsittelevissä osuuksissa kysyttiin työsuhdetta käsittelevän osuuden tavoin tulokkaille saatavilla olleesta tiedosta (kolmiportainen vastausasteikko) ja sen hyödyllisyydestä tulokkaille (kaksiportainen vastausasteikko).

Perehdyttämisen lähteet –osa-alueessa kysyttiin kirjallisista, sähköisistä ja henkilölähteistä, joita tulokkailla on ollut käytössään. Kyselyssä tiedusteltiin, onko tulokas saanut tai löytänyt omaan työhön tai työyksikköön liittyvää tietoa perehdyttämiskansioista tai -oppaasta, vuosikertomuksesta, henkilöstölehdistä, viikkotiedotteesta, ilmoitustaululta, intranetistä, internetistä tai Y-asemalta tai soslexistä (Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen käytössä olevat eräänlaiset intranetin edeltäjät). Henkilölähteistä kysyttiin erikseen perehdyttämistilaisuus, työtoveri, edeltäjä, luottamushenkilö, esimies, organisaation johto, alaiset, asiakkaat ja oma havainnointi. Kyselyssä mainitut lähteet oli kerätty Jablinin (1989, 685 - 705) ja Putkosen (1993, 29) perehdyttämisessä tärkeinä pitämien lähteiden pohjalta. Kyselyssä kysytyjä lähteitä oli sovellettu Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen todellisuuteen sopivaksi. Saadun tai löydetyn tiedon asteikkona oli jälleen kolmiportainen en ollenkaan – jonkin verran – hyvin. Lisäksi kysyttiin kultakin lähteeltä saadun tiedon hyödyllisyydestä kaksiporlaisella kyllä – ei –asteikolla. Tämän lisäksi perehdyttämisen lähteet –osiossa kysyttiin, oliko tulokkaalla ollut omaa perehdyttäjää, kuka hän oli ollut, ja oliko häneltä saatu tieto ollut hyödyllistä.

Perehdyttäminen yleisesti –osiossa kysyttiin muita perehdyttämiseen liittyviä asioita, joita tutkija piti kokonaisuuden hahmottamisen kannalta oleellisina. Suljettuna kyllä – ei – en tiedä –kysymyksenä kysyttiin, oliko tulokkaalle tehty kirjallinen perehdyttämissuunnitelma. Avoimina kysymyksinä kysyttiin, kuinka hyvin mahdollinen perehdyttämissuunnitelma oli toteutunut, mikä perehdyttämisessä oli onnistunut ja mikä puolestaan epäonnistunut. Semanttisella differentiaalilla kysyttiin adjektiivipareilla (välinpitämätöntä – innostavaa, kiireistä – rauhallista, salaavaa – avointa, tehotonta – tehokasta, puutteellista – riittävää), minkälaista perehdyttäminen oli tulokkaan mielestä ollut. Vii-

meiseksi tulokasta pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään omaan perehdyttämiseensä antamalla sille kouluarvosana.

### *Teemahaastattelu*

Kyselyn toteuttamisen jälkeen tutkittavien kriteerit täyttävistä kyselyyn vastanneista valittiin kuusi erikseen haastateltaviksi (LIITE 3). Teemahaastateltavia valittaessa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavat edustavat mahdollisimman hyvin erityyppisiä tulokkaita. Mukaan otettiin sekä perehdyttämiseen tyytyväisiä että tyytymättömiä tulokkaita (tyytyväisyys perehdyttämiseen kouluarvosanalla mitattuna keskimäärin 7,5). Lisäksi haastateltaviksi valitut erosivat taustaltaan koulutuksessa, työkokemuksessa, iässä sekä siinä, missä sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen yksikössä he työskentelivät.

Teemahaastattelut toteutettiin 30.5. – 7.6.2001 välisenä aikana joko haastateltavan työpaikalla tai tutkimuksen tekijän kotona haastateltavan toiveen mukaisesti. Tavoitteena oli, että haastattelu ympäristö olisi rauhallinen ja haastateltavalle mieluinen. Haastattelut nauhoitettiin. Niiden kesto vaihteli puolesta tunnista puoleentoista tuntiin.

Teemahaastattelun runko (LIITE 4) muodostettiin kyselyn rakennetta mukaillen siten, että haastattelu muodostui (1) taustakysymyksistä, (2) perehdyttäminen yleisesti –osiosta, (3) perehdyttämisen sisällöt, lähteet ja tiedonhankintatavat –osiosta sekä (4) lopukysymyksistä. Tarkoituksena oli, ettei teemahaastattelussa toisteta enää samoja kysymyksiä, joihin tulokas on kyselyssä vastannut, vaan samoja asioita käydään läpi haastateltavan omin sanoin, siten että tutkija tarvittaessa kysyy tarkentavia kysymyksiä. Osa teemahaastattelun kysymyksistä pohjautui vastauksille, joita tulokkaat olivat esimerkiksi kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin antaneet. Täysin uutena kyselylomakkeen kysymyksiin verrattuna teemahaastatteluissa oli mukana kysymyksiä tulokkaan omasta aktiivisuudesta tiedonhaussa sekä tiedonhankintatavoista. Tutkijan teemahaastatteluita varten tekemä kysymysrunko oli viitteellinen ja monin paikoin tulokkailta kysyttiin myös kysymyksiä, joita ei kysymysrungossa ollut. Tutkimuksen tekijä halusi antaa haastateltaville mahdollisuuden puhua perehdyttämisestä omasta näkökulmastaan

ilman, että tutkimuksen tekijän käsitykset asiasta kahlitsevat haastateltavan puhumaan vain tietyistä asioista.

Taustakysymys-osiossa teemoina olivat muun muassa:

- haastateltavan koulutus ja työkokemus
- millainen työsuhde haastateltavalla on
- haastateltavan ennakkotiedot (ennen työn alkamista) omasta työyksiköstä ja Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksesta
- millaista työtä haastateltava tekee

Perehdyttäminen yleisesti –osiossa tulokkaalta kysyttiin muun muassa:

- millainen työhöntulotilanne ja ensimmäinen työpäivä oli
- millaista perehdyttäminen on ollut

Teemahaastattelun painopiste oli perehdyttämisen sisällöt, lähteet ja tiedonhakatavat –osiossa. Osiossa haastateltavilta kysyttiin muun muassa:

- minkä verran tietoa tarjottiin ”automaattisesti”
- minkä verran tietoa haastateltava etsi itse
- millaisia tiedonhakatapoja haastateltava oli käyttänyt
- millaista tietoa haastateltava etsi kullakin hakutavalla
- ketkä/mitkä ovat olleet tärkeimmät lähteet
- mitkä asiat ovat vaikeuttaneet tiedonhakua

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka he kehittäisivät perehdyttämistä omalla työpaikallaan.



## 5.2 Analyysimenetelmät

### *Kysely*

Kyselylomakkeiden sisältämät tiedot syötettiin SPSS-ohjelmaan. Vastauksista muodostettiin muuttujat, ja osa muuttujista (ikä ja vastaajan tulosityksikkö) ryhmiteltiin uudelleen isompien ryhmien aikaansaamiseksi. Sen jälkeen aineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä hyväksi käyttäen.

Kaikista kyselyn muuttujista laskettiin frekvenssijakaumat (sekä arvojen määrinä että prosentteina) sekä alin ja ylin arvo. Vähintään järjestysasteikon tasoista muuttujista laskettiin lisäksi keskiarvot, moodit, mediaanit sekä keskihajonnat. Tällaisia vähintään järjestysasteikon tasoista muuttujia olivat kyselyssä ikä, kysymykset 11 ja 13 ("Perehdyttämisaikanani saatavillani on ollut tietoa seuraavista asioista..." / "Olen saanut tai löytänyt itse työhöni tai työyksikköni liittyvää tietoa..."), kysymys 16b ("Oletko saanut perehdyttämisestäsi vastaavalta henkilöltä työtäsi ja työyksikköäsi koskevaa tietoa...?"), kysymys 20 ("Millaista saamasi perehdyttäminen on ollut?") ja kysymys 23 ("Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdyttämiseen?"). Tuloksia raportoitaessa vastausten tunnusluvuista on mainittu pääasiassa keskiarvo.

Tämän jälkeen kyselyn muuttujien väliltä tutkittiin mahdollisia riippuvuuksia. Analysointimenetelmänä käytettiin t-testiä ja Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Sellaisten muuttujien riippuvuuksia, joista toinen oli nominaaliasteikon ja toinen järjestysasteikon tasoinen, mitattiin t-testillä. Tällä tavalla tutkittiin esimerkiksi vastaajan perehdyttämistyytyväisyyden yhteyttä siihen, oliko vastaajalla perehdyttämisen vastuuhenkilöä. Ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä, joita normaalisti käytetään nominaaliasteikkoisten muuttujien riippuvuuksien testaamisessa, ei voitu tässä tutkimuksessa käyttää, sillä pienehkön aineiston takia ristiintaulukoitavat ryhmät jäivät liian pieniksi. Sellaisten muuttujien riippuvuuksia, joista molemmat olivat järjestysasteikon tasoista, mitattiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella, sillä se soveltuu hyvin kahden järjestysasteikollisen muuttujan riippuvuuden testaamiseen. Spearmanin järjestys-

korrelaatiokerrointa käytettiin esimerkiksi tutkittaessa perehdyttämistyytyväisyyden ja esimieheltä saadun tiedon yhteyttä.

### *Teemahaastattelu*

Haastattelut litteroitiin. Haastatteluissa käytetyt henkilöiden ja työyksiköiden nimet muutettiin yleisempään muotoon siten, ettei haastateltujen henkilöllisyys tulisi ilmi.

Tämän jälkeen litteroidut haastattelut luettiin huolellisesti useaan kertaan läpi ja aineistosta etsittiin selvästi esiinousevia teemoja. Teemat järjestettiin omiksi ryhmikseen. Tässä tutkimuksessa oli muodostettu selkeitä teemoja jo haastatteluja tehtäessä, mutta sen lisäksi tutkijan muodostamien teemojen sisälle ja väliin nousi uusia, haastateltujen keskeisinä pitämiä teemoja. Siten tutkimuksessa saatiin esille haastateltujen perehdyttämisessä keskeisinä pitämiä asioita. Koska teemahaastattelussa on kyse laadullisesta eikä määrällisestä tutkimustavasta, ei teemahaastatteluita analysoitaessa painotettu sitä, oliko tietystä teemasta puhunut yksi vai useampi haastateltava, vaan kaikki haastateltujen esiintuomat teemat huomioitiin yhtäläillä.

Teemoittelun lisäksi teemahaastatteluita analysoitaessa hyödynnettiin tyypittelyä. Haastateltavat oli jo alun perin valittu siten, että osa heistä oli perehdyttämiseen tyytyväisiä (kyselyssä annettu perehdyttämistyytyväisyydelle kouluarvosana 9), osa tyytymättömiä (arvosana 6) ja osa siltä väliltä (7-8). Teemahaastattelussa etsittiinkin niitä tekijöitä, jotka saivat tulokkaan tuntemaan itsensä tyytyväiseksi perehdyttämiseen tai päinvastoin tyytymättömäksi perehdyttämiseen.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Analysoitaviksi hyväksytyistä 40 lomakkeesta 38 kappaletta (95 %) oli naisen ja 2 kappaletta (5 %) miehen täyttämiä. Vastaajat olivat iältään 19 – 52 -vuotiaita, keski-ikä oli 31 vuotta. Suurimmat ikäryhmät olivat alle 25-vuotiaat sekä 25 – 34 -vuotiaat, jotka yhdessä muodostivat 70 % vastaajista.

Vastaajat olivat aloittaneet työn Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskuksessa 1.10.2000 - 19.3.2001. Siten he olivat työskennelleet kyselyyn vastatessaan sosiaali- ja terveystalokeskuksessa vähintään puolitoista ja korkeintaan seitsemän kuukautta. Keskimäärin he olivat työskennelleet uudessa työpaikassaan noin neljä ja puoli kuukautta. Vastaajien työsuhteen muoto vaihteli siten, että vastaajista kaksi (5 %) oli harjoittelijoita tai oppisopimusopiskelijoita, viisitoista (37,5 %) oli työllistettyjä, kaksikymmentä (50 %) oli määräaikaissä työsuhteessa ja kolme (7,5 %) virkasuhteessa.

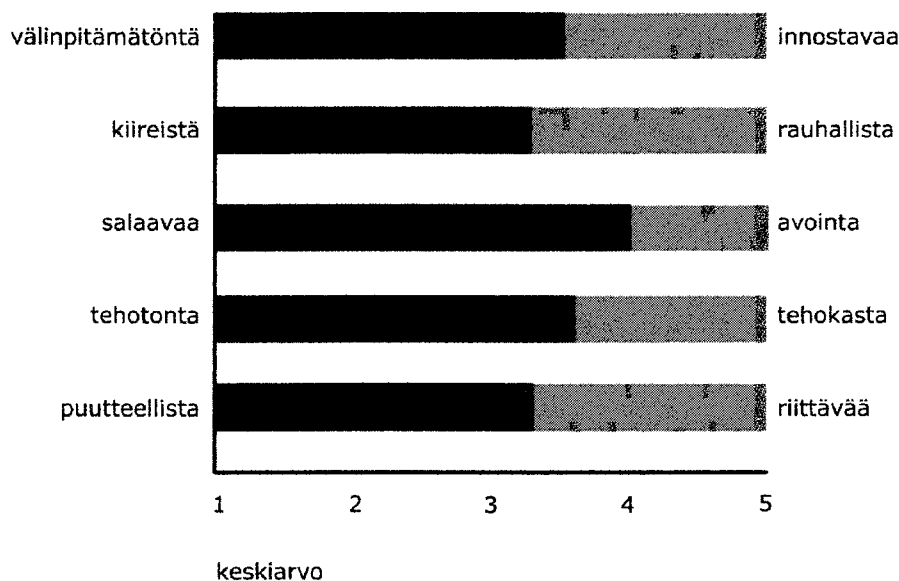
Vastaajien koulutustausta vaihteli kansa- tai kansalaiskoulusta korkeakoulututkintoon: yhdellä vastaajista (2,5 %) oli koulutus kansa- tai kansalaiskoulusta, kuudella (15 %) perus- tai keskikoulusta, seitsemällä vastaajalla (17,5 %) ylin koulutus oli ylioppilastutkinto, seitsemällätoista vastaajalla (42,5 %) oli keskiasteen tutkinto ja yhdeksällä vastaajalla (22,5%) korkeakoulututkinto. Ammatillinen koulutus nykyiseen työhön oli vastaajista suurimmalla osalla, 35:llä (87,5 %). Suurimmalla osalla (24 vastaajaa, 60 %) oli myös aiempaa kokemusta vastaavasta työstä.

Vastaajista kolmasosa (14 vastaajaa, 35 %) työskenteli lasten päivähoidossa, toinen kolmasosa (14 vastaajaa, 35 %) työskenteli alueellisissa palveluissa joko keskustan alueella tai itäisellä tai läntisellä alueella ja loput 30 % työskentelivät sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen muissa yksiköissä. Henkilöstömäärään suhteutettuna vastaajien määrä oli yllättävän alhainen terveyskeskussairaalan (2 vastaajaa) ja vanhusten palvelukotien (1 vastaaja) osalta.

## 6.1 Perehdyttämisen toteuttaminen yleisesti Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksessa

### *Kyselylomake*

Kysymykseen ”onko sinulle tehty oma kirjallinen perehdyttämissuunnitelma” oli valtaosa vastaajista (37 vastaajaa, 93 %) vastannut ”ei” ja loput (3 vastaajaa, 7 %) ”en tiedä”. Yksikään vastaajista ei siis ainakaan tiennyt perehdytysuunnitelmaa tehdyn.



KUVIO 1. Millaisena kyselyyn vastanneet pitivät perehdyttämistä.

Kysymyksessä 20 (KUVIO 1) vastaajien tuli arvioida perehdyttämistään erilaisilla ad-jektiivipareilla. Asteikolla välinpitämätöntä (1) – innostavaa (5) vastaajat arvioivat perehdyttämisenä jonkin verran innostavaksi (keskiarvo 3,5). Kiireistä – rauhallista -asteikolla vastaajat arvioivat perehdyttämisenä hieman enemmän rauhalliseksi kuin kiireiseksi (keskiarvo 3,3). Asteikolla salaavaa – avointa vastaajat arvioivat perehdyttämisen avoimeksi (keskiarvo 4,0). Vastaajat kokivat myös perehdyttämisen mieluummin tehokkaaksi kuin tehottomaksi (keskiarvo 3,6) ja jonkin verran enemmän riittäväksi kuin puutteelliseksi (keskiarvo 3,3).

Avoimissa kysymyksissä tulokkailta kysyttiin, missä asioissa perehdyttäminen oli vastaajan mielestä onnistunut ja missä taas epäonnistunut.

”Missä perehdyttäminen on mielestäsi onnistunut?” –kysymykseen vastasi 28 henkilöä. Heistä suuri osa vastasi käytännön työhön ja päivittäisiin tehtäviin perehdyttämisen onnistuneen hyvin:

- *Käytännön rutiinit hyvin selvät.*
- *Työhön liittyvissä käytännön asioissa: päivä- ja viikko-ohjelma, ryhmässä noudatettavat tavat ja perinteet.*
- *Arkipäivän asioiden/töiden hoitamisessa, arkipäivän ohjelma.*

Monet tulokkaat korostivat saaneensa aina kysyessään vastauksen epäselviin asioihin:

- *Annettu mahdollisuus aina kysyä työtovereilta, helppo kysyä.*
- *Työntekijät ovat olleet avuliaita ja perehdyttäneet jatkuvasti koko aikana, kun on ollut kysyttävää.*
- *Kuljin 2 ekaa päivää toisen työntekijän kanssa. Sen jälkeen olen saanut neuvoja, kun olen tarvittaessa kysynyt.*
- *Kysyessä olen saanut kysymykseeni tarkan/oikean vastauksen.*

Muut vastaukset ottivat perehdyttämiseen kantaa hyvin eri näkökulmista. Monet vastaajat ottivat kantaa siihen, kuinka vanhat työntekijät ovat huomioineet tulokkaan:

- *Perehdyttäminen on ollut positiivista ja innostavaa. Parasta on mielestäni ollut se, että minut otettiin avoimesti mukaan työyhteisöön. Ei tullut tunnetta ulkopuolisena olemisesta.*

”Missä perehdyttäminen on mielestäsi epäonnistunut?” –kysymykseen tuli 26 vastausta.

Osa vastaajista koki perehdyttämisen epäonnistuneen lähes täysin:

- *Ei selkeää, järjestelmällistä perehdyttämistä.*
- *Relevantteja asioita ei ole kerrottu. On vain annettu keinot välttää itse työpaikka-kiusaamista.*

Monet vastaajat kertoivat saaneensa tietoa pääasiassa oman aktiivisuutensa ansiosta:

- *Tietoa saa vain kyselemällä. Töihin kun tullaan, työntekijöillä ei ole aikaa perehdyttää, koska vastuuhenkilöä ei ole. Itse on tieto hankittava.*
- *Joistakin asioista en ole ”täysin” selvillä, mutta se johtunee omasta aktiviteetista, koska aina kysyessäni asiat on minulle selvitetty.*

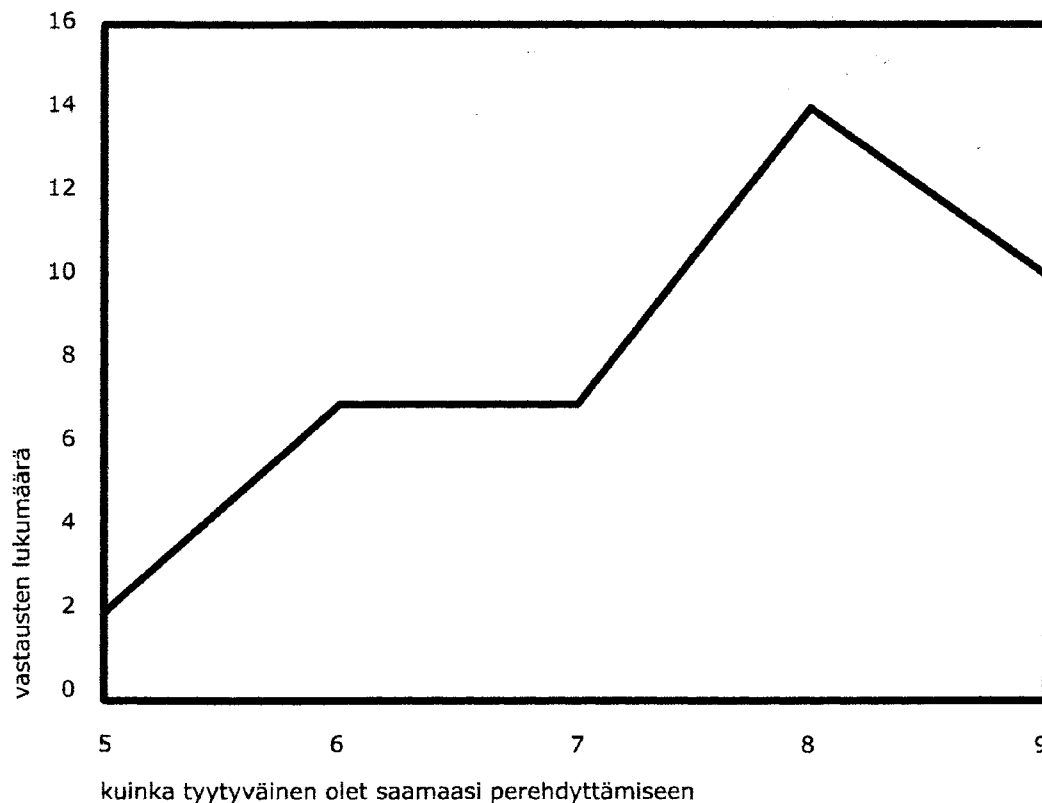
Osa vastaajista valitti perehdyttämistä haittaavaa kiirettä.

- *Ajan puute – kukaan ei kerkeä. Ihmisiä lisää!*
- *Välillä ei ole ollut riittävästi aikaa (perusteelliseen) perehdyttämiseen.*

Monet vastaajat olisivat halunneet lisää tietoa omaan työhönsä ja palautteeseen liittyvistä asioista:

- *Sain oikeastaan perehdytystä haastattelupäivänä, jolloin minulle esiteltiin tilat ja henkilöt. Työhön liittyviä perehdyttämisiä ei varsinaisesti ollut, seurasin kollegan työtä pari päivää. Päivärytmi ja asiat vaihtelivat ja ahdisti, kun ei tiennyt, milloin voin mennä kahville jne. Lisäksi minut suljettiin pois ensimmäisistä palavereista, mikä oli kummallista!*
- *Enemmän olisin odottanut tietoa esimiehen/työtovereiden odotuksista minua kohtaan. Työnohjausmahdollisuudesta kuulin vasta äskettäin.*
- *Perehdyttäminen asukkaiden henkilökohtaisiin tarpeisiin. Esim. asukkaan luonne, toiveet ja omaiset sekä asukkaan historia.*

Kyselyyn vastanneiden tuli myös kertoa, kuinka tyytyväisiä he ovat perehdyttämiseen kouluarvosanalla 4 – 10. Vastaajien arvosana vaihteli välillä 5 – 9. Keskiarvoksi muodostui 7,6 ja keskihajonta oli 1,2 (KUVIO 2).



KUVIO 2. Kyselyyn vastanneiden tyytyväisyys perehdyttämiseen kouluarvosanalla 4-10 mitattuna.

Kun tyytyväisyyttä perehdyttämiseen verrattiin taustamuuttujiin, voitiin todeta, että tyytyväisyys ei korreloinut vastaajien iän, työsuhteen muodon tai sen kanssa, oliko tulokkaalla perehdyttämisen vastuuhenkilöä. Sen sijaan perehdyttämistyytyväisyys korreloi negatiivisesti tulokkaan koulutuksen kanssa. Mitä korkeampi koulutus tulokkaalla oli, sitä tyytymättömämpi hän oli perehdyttämiseen. Korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä.

Vastaajien tyytyväisyys perehdyttämiseen korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi myös perehdyttämistä kuvaavien adjektiiviparien kanssa. Vahvin positiivinen korrelaatio oli riittäväksi koetun perehdyttämisen ja tyytyväisyyden välillä. Seuraavaksi vahvin korrelaatio oli innostavan perehdyttämisen ja tyytyväisyyden välillä. Myös tehokkaan perehdyttämisen ja tyytyväisyyden, avoimen perehdyttämisen ja tyytyväisyyden sekä rauhallisen perehdyttämisen ja tyytyväisyyden välillä oli selvä positiivinen korrelaatio.

### *Teemahaastattelu*

Haastatteluista kävi ilmi, että käytännössä perehdyttäminen tarkoitti sitä, että yleensä työpaikkahaastattelun tai ensimmäisen työpäivän aikana tulokkaalle esiteltiin talo ja sen ihmiset. Sen jälkeen perehdyttämistä ei enää ollut, vaan tulokkaan joko oletettiin tietävän kaikki asiat tai kyselevän, jos siihen on tarvetta. Erityisesti sellaisille tulokkaille, joilla ei ollut aiempaa työkokemusta vastaavasta työstä, tällainen perehdyttäminen ei riittänyt. Ne, joilla oli jo aiempaa kokemusta, olisivat kaivanneet tietoa siitä, kuinka juuri tässä kyseisessä yksikössä työt on totuttu tekemään.

*H1: Mä kävin ennen kuin tää työsuhde alkoi, niin ihan olin yhden aamupäivän seuraamassa sen ryhmän toimintaa, mihinkä mä olin tulossa töihin. Elikkä tämä edeltäjä oli silloin töissä. Ja se kerto mulle sitten niitä käytäntöjä, mitä tässä talossa on. Ja sitten kun mä aloitin, niin sen jälkeen kyllä oikeestaan, ei sitä perehdyttämistä ollut. Että tietenkään itekään ei sitä niinku osannut odottaakaan, koska on ite ollut vastaavassa työpaikassa paljon töissä ja tietää suurin piirtein ne rutiinit ja tällaiset, mutta sitten toisaalta se, että tämän talon tavat on erilaiset kuin jonkin muun talon, missä minä olen ollut, mutta niitä ei kukaan kertonut sillä tavalla.*

Tulokkaat kokivat perehdyttämisen enimmäkseen epäjärjestelmälliseksi. Mitään tiettyä mallia siitä, kuinka perehdyttäminen kussakin yksikössä hoidetaan, ei ollut olemassa eikä esimies, jolle perehdyttämisvastuu olisi kuulunut, välttämättä ehtinyt tai osannut hoitaa perehdyttämistä. Oli myös yksiköitä, joissa perehdyttäminen oli hoidettu järjestelmällisesti.

K: Tunsitko, että se oli sellaista järjestelmällistä se perehdyttäminen?

*H2: Oli se siinä mielessä, että esimies oli miettinyt etukäteen niitä asioita, jotka hän haluaa käydä läpi eli hänellä oli semmoinen lista, joista hän kävi läpi, että ne tuli kaikki käytyä ja sitten mä sain vielä itse kysellä, että mitä sitten olis sellaista mielessä olevaa asiaa.-- Mutta mä olisin kaivannut enempi vielä, että olis tullut muitakin asioita käytyä läpi, että joku semmoinen sabluuna olisi olemassa, joka käydään kaikkien uusien kanssa läpi, ja siitä mä oisin sitten voinut poimia, mitä ei tarvitse, niin se ois ollut jotenkin helpompi niin.*



Tulokkaiden oman arvion mukaan työsuhteen muodolla oli hieman vaikutusta perehdyttämiseen. Joissakin yksiköissä lyhytaikaisia sijaisuuksia tehneet rajattiin muun työyhteisön ulkopuolelle. Toisaalta tulokkaat, jotka kokivat perehdyttämisen puutteelliseksi, uskoivat sen olevan samanlaista kaikille työntekijöille työsuhteen muodosta huolimatta.

Haastateltavien mukaan lyhytaikainen työsuhde ei vaikuttanut pelkästään työnantajan antamaan perehdyttämiseen, vaan myös siihen tapaan, jolla työntekijät itse suhtautuivat työhönsä. Jos työsuhteen tiedettiin jo sen alkaessa kestävän lyhyen aikaa, ei tulokkaalla ollut motivaatiota perehtyä kaikkeen perinpohjin, eikä etenkin tarmoa ryhtyä muuttamaan asioita.

Tulokkaiden perehdyttämiseen kohdistamat odotukset ja vaatimukset vaihtelivat suuresti. Osa tulokkaista oli tyytyväisiä hyvin vaatimattomaankin perehdyttämiseen, osa ilmaisi kriittisyytensä helposti. Tulokkaat näyttivät olevan erityisen vaativia silloin, kun työpaikka ja työ oli heille aivan vieras. Myös se näytti vaikuttavan, aikoiko tulokas jäädä työyhteisöön pitemmäksi aikaa vai oliko hänen tavoitteenaan vaihtaa työpaikkaa mahdollisimman pian. Ne tulokkaat, jotka eivät alunperinkään työn aloittaessaan aikooneet pysyä työpaikassa pitkään, kritisoivat voimakkaasti perehdyttämistä.

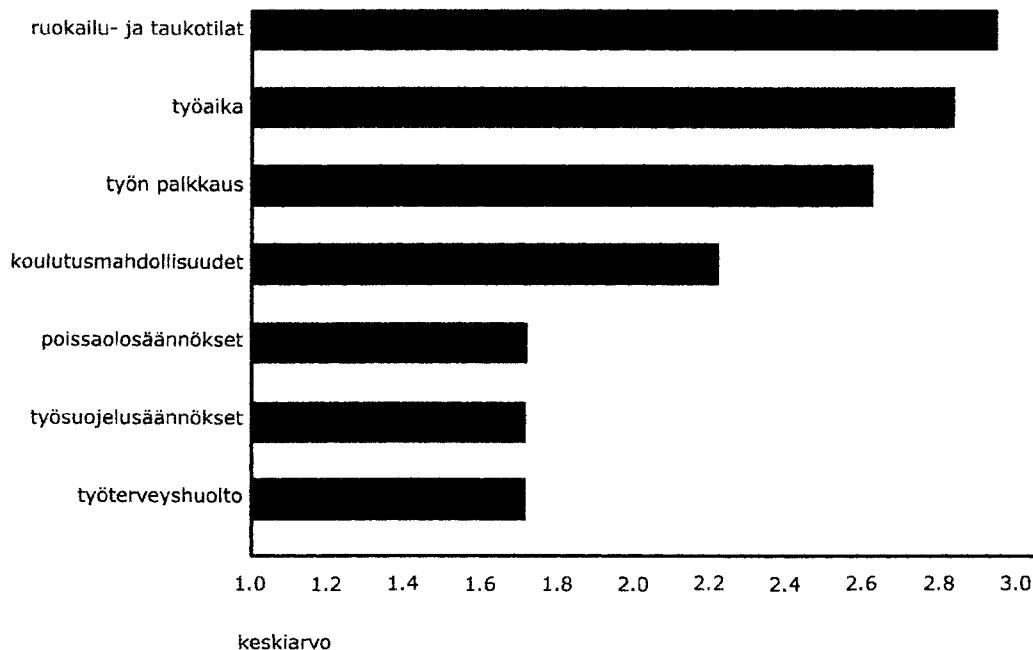
## **6.2 Perehdyttämisen sisällöt**

### **6.2.1 Työsuhteeseen liittyvät asiat**

#### *Kysely*

Kyselyn perusteella tulokkaiden saatavilla oli työsuhteeseen liittyvistä asioista parhaiten tietoa työpaikan ruokailu- ja taukutiloista (asteikolla 1 – 3 keskimäärin 2,9). Toiseksi parhaiten tietoa saatiin työaikaan liittyvistä asioista (keskiarvo 2,8) ja kolmanneksi parhaiten palkkaukseen liittyvistä asioista (keskiarvo 2,6). Poissaolosäännöksistä (keskiarvo 2,2) tulokkaat olivat saaneet jonkin verran tietoa, sen sijaan koulutusmahdollisuuks-

sista, työsuojelusäännöksistä sekä työterveyshuollosta (kaikissa keskiarvo 1,7) tietoa oli saatu melko heikosti (KUVIO 3).



KUVIO 3. Tulokkaiden työsuhteeseen liittyvistä asioista saatavilla ollut tieto.

Hyödyllisimpänä tulokkaat pitivät työaikaan liittyviä asioita (100 % vastaajista piti hyödyllisenä), toiseksi hyödyllisimmäksi vastaajat kokivat työpaikan ruokailu- ja taukotoiloista kertomisen, poissaolosäännökset sekä työsuojelusäännökset (97 %). Seuraavina tulivat palkkaukseen liittyvät asiat (92 %), työterveyshuolto (88 %) sekä koulutusmahdollisuudet (74 %).

Vaikuttaa siltä, että tulokkaat ovat keskimäärin saaneet melko hyvin tietoa kaikista hyödyllisinä pitämistään työsuhteeseen liittyvistä asioista. Ainoastaan työsuojelusäännöksistä, joista kertomista 97 % vastaajista piti hyödyllisenä, olivat tulokkaat saaneet tietoa huonosti.

Kun työsuhteeseen liittyvistä asioista etsittiin perehdyttämistyytyväisyyttä selittäviä asioita, huomattiin, että mitä paremmin tulokas oli saanut tietoa koulutusmahdollisuuksista ja työsuojelusäännöksistä, sitä tyytyväisempi hän oli perehdyttämiseen. Koulutus-

mahdollisuuksista ja työsuojelusäännöksistä saadun tiedon ja perehdyttämistyytyväisyyden välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevä.

### *Teemahaastattelu*

Työtilat oli esitelty haastatelluille hyvin, samoin kuin työaikaan liittyvät asiat. Sen sijaan työsuojeluun, sairauslomiin ja palkkaukseen liittyvistä asioista haastatellut kertoivat saaneensa vain niukasti tietoa.

K: No tiesitkö sinä sitten näissä hankalissa tilanteissa, että keltä voi kysyä, tai kuka se on se...?

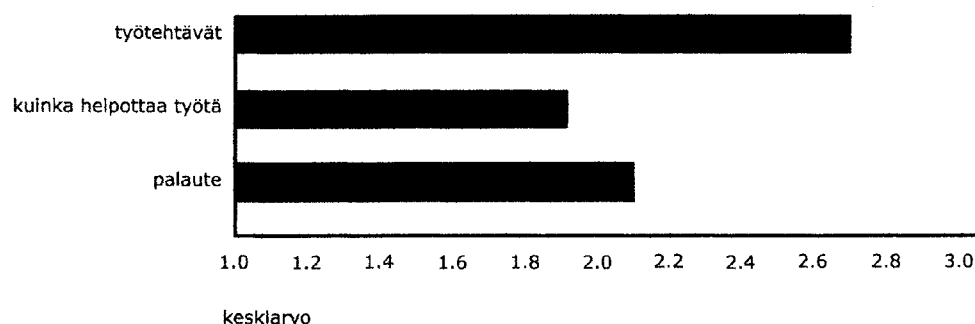
H4: *No, kyllä mä varmaan oisin tiennyt, joissain tapauksissa mä kysyinkin johtajalta ja sieltä, mutta että kun mä huomasin, että hänellä – liittyen esimerkiksi mun johonkin palkkaukseen tai lomiin tai sairauslomiin – nehän ei ollut mulle ihan avautuneet, musta ois ollut just tän johtajan tehtävä kertoa, että miten tämä palkkausasia, kun mulla oli tällöinen pitempi sairaus, tai kahden viikon sairausloma tuli yllättäen siihen, niin mä en sitten tiennyt, että onko se palkaton vai ei ja mä halusin kysyä häneltä, niin hän ei osannut sanoa. Hän sanoi, että mä en osaa siihen sanoa, että sun täytyy sitä selvittää. No sit mä soitin palkkoihin itse ja mietin ja kysyin ja sitten luin tota työehtosopimusta ja sieltä, anopillekin soitin, että mitenhän tämä mahtaa olla ja, häneltä nyt oisin luullut, tiesin näitä asiat, että hänen ois pitänyt näistä vastata, mutta hän ei osannut niihin vastata, niin mä useimmiten turvauduin tähän toiseen kollegaani. Hänkin oli tosin sijainen, että hänkin oli aloittanut vasta kuukautta aikaisemmin tässä samassa talossa.*

## **6.2.2 Omaan työhön liittyvät asiat**

### *Kysely*

Parhaiten tulokkaiden saatavilla oli ollut tietoa siitä, millaisia tehtäviä oma työ pitää sisällään (keskiarvo 2,7). Sen sijaan se, ovatko esimies ja työtoverit tyytyväisiä tulok-

kaan tekemään työhön, oli selvinnyt vastaajille vain kohtalaisesti (2,1) samoin kuin se, kuinka oman työn tekemistä voi helpottaa (1,9) (KUVIO 4).



KUVIO 4. Tulokkaiden omaan työhön liittyvistä asioista saatavilla ollut tieto.

Hyödyllisimpänä vastaajat pitivätkin juuri tiedon saamista siitä, mitä oma työ pitää sisällään (100 % vastaajista). Toiseksi tärkeimpänä pidettiin tietoa siitä, ovatko esimiehet ja työtoverit tyytyväisiä tulokkaan tekemään työhön (97 %) ja kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin tietoa siitä, kuinka oman työn tekemistä voi helpottaa (92 %).

Työn sisältö vaikutti olevan selvä lähes kaikille vastaajista. Sen sijaan palautetta työstä kaivattiin, samoin kuin lisää vinkkejä työn tekemiseen.

Kun omaan työhön liittyvistä asioista etsittiin perehdyttämistyytyväisyyttä selittäviä asioita, huomattiin, että kohdat ”millaisia tehtäviä oma työni pitää sisällään” ja ”ovatko esimieheni ja työtoverini tyytyväisiä tekemääni työhön”, olivat yhteydessä perehdyttämistyytyväisyyteen. Korrelaatio tyytyväisyyden ja sen välillä, miten hyvin tulokas on saanut tietoa oman työnsä sisällöstä, oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Korrelaatio tyytyväisyyden ja tulokkaan esimieheltään ja työtovereiltaan saaman palautteen välillä oli tilastollisesti merkitsevä.

### *Teemahaastattelu*

Omaan käytännön työntekoon liittyvät asiat olivat selvät lähes kaikille haastatelluille. Käytännön työhön liittyviä asioita he pitivät myös kaikkein tärkeimpinä etenkin työ-

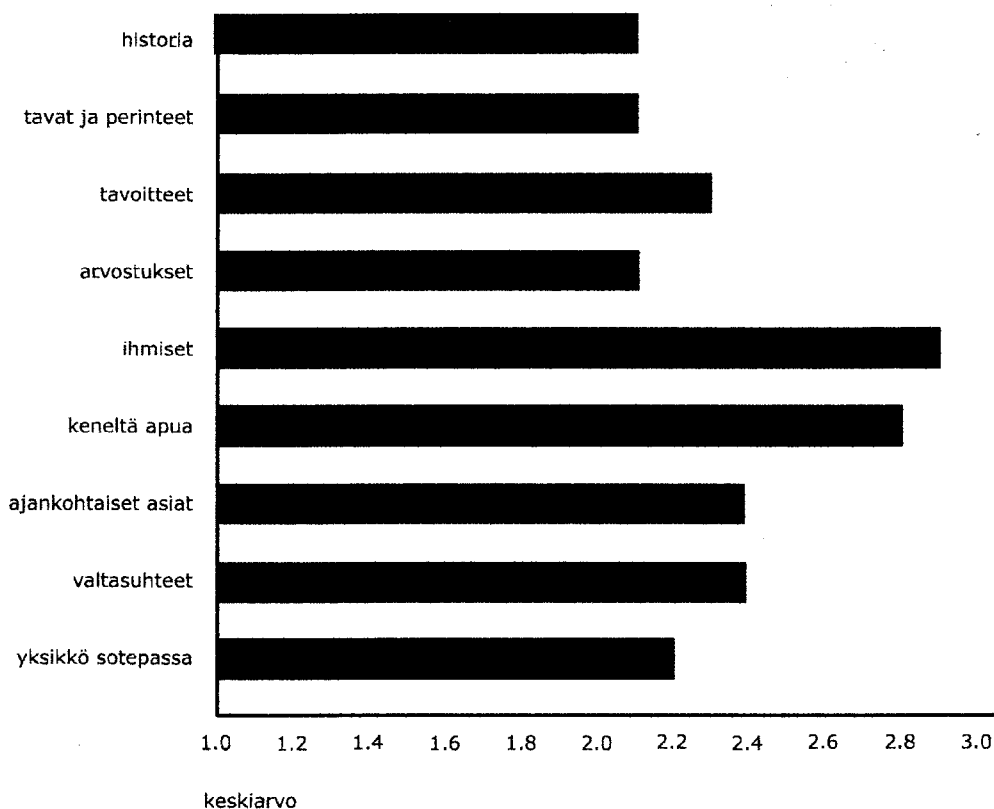
suhteen alkuvaiheessa. Monet haastatellut kertoivat käytännön asioiden olevan selvät jo koulutuksen perusteella. Myös työyksiköissä tulokkaiden oletettiin tietävän perusasiat työstä jo työn aloittaessaan. Tätä osa tulokkaista piti hyvänä, osa huonona asiana. Tulokkaat olisivat halunneet saada enemmän tietoa työn taustalla olevista isommista linjoista ja periaatteista. Myös asiakkaista olisi kaivattu lisää tietoa, samoin palautetta omasta työstä.

### 6.2.3 Omaan työyksikköön liittyvät asiat

#### *Kysely*

Työyksikköön liittyvistä asioista vastaajat olivat saaneet parhaiten tietoa siitä, keitä omassa työyksikössä työskentelee (keskiarvo 2,9). Toiseksi parhaiten tietoa oli saatu siitä, kenen puoleen voi kääntyä, kun tarvitsee apua (keskiarvo 2,8) ja kolmanneksi parhaiten se, kenellä työyksikössä on eniten valtaa ja miten saan työyksikössäni tietoa ajankohtaisista asioista (2,4). Seuraavaksi parhaiten tiedettiin, millaisia tavoitteita vastaajan työyksikössä tehtävällä työllä on (2,3), millainen asema omalla työyksiköllä on Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen organisaatiossa (2,2), millaisia asioita vastaajan työyksikössä arvostetaan, millainen historia työyksiköllä on sekä millaisia tapoja ja perinteitä työyksiköllä on (kaikki 2,1) (KUVIO 5).

Hyödyllisimpinä tietoina vastaajat pitivät sitä, keitä työyksikössä työskentelee, kenen puoleen voi kääntyä, kun tarvitsee apua sekä millaisia tavoitteita työyksikössä tehtävällä työllä on (100 % vastaajista piti hyödyllisinä). Seuraavaksi tärkeimpinä tulokkaat pitivät sitä, miten työyksikössä saa tietoa ajankohtaisista asioista sekä millaisia tapoja ja perinteitä työyksiköllä on (97 %). Sen jälkeen tärkeimpinä pidettiin sitä, millaisia asioita työyksikössä arvostetaan (94 %), millainen asema omalla työyksiköllä on Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen organisaatiossa (86 %), kenellä työyksikössä on eniten valtaa (81 %) sekä millainen historia työyksiköllä on (79 %).



KUVIO 5. Tulokkaiden omaan työyksikköön liittyvistä asioista saatavilla ollut tieto.

Vastaajat tuntevat saaneen tietoa pitkälti samoista asioista, joita he pitävät myös hyödyllisinä. Huonoiten hyödyllisenä pitämästään tiedosta vastaajat ovat saaneet tietoa työyksikön tavoista ja perinteistä.

Kun työyksikköön liittyvistä asioista etsittiin perehdyttämistyytyväisyyttä selittäviä asioita, huomattiin, että sellaisia ovat tulokkaan saama tieto työyksikön historiasta, tavoista ja perinteistä, tavoitteista, arvostuksista, valtasuhteista, siitä kuinka tulokas saa ajankohtaista tietoa ja työyksikön asemasta koko sosiaali- ja terveystalouden organisaatiossa. Mitä paremmin tulokas sai tietoa yksikkönsä ajankohtaisista asioista, sitä tyytyväisempi hän oli perehdyttämiseen. Riippuvuus oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Perehdyttämistyytyväisyyden kanssa tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia oli-

vat tiedonsaanti työyksikön valtasuhteista ja siitä, kuinka oma yksikkö sijoittuu Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskukseen.

### *Teemahaastattelu*

Haastatelluista yksikään ei tiennyt työyksiköstä juuri mitään ennen työn aloittamista. Osalle Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskus organisaationa oli tuttu.

Haastatellut kertoivat saaneensa hyvin tietoa siitä, ketä työyksikössä työskentelee. Enemmän tietoa tulokkaat olisivat kaivanneet muun muassa oman yksikön tavoista ja säännöistä, yhteistyötahoista, työtilojen kunnosta (homeongelma) sekä sosiaali- ja terveystalvelukeskuksesta kokonaisuutena. Yhdellekään haastatelluista ei ollut varsinaisesti esitelty organisaatiota.

*H1: Että kun mä nyt rupesin miettimään tätä perehdyttämistä, sä varmaan aika laajasti tavallaan sinne ylempillekin tahoille, että oonko mä saanu sinnekin perehdyttämistä tavallaan, sinne sosiaalivirastoon, niin ei, tavallaan ei oo itekään pystyny missään välissä kattomaan, että ketä siellä on mitään johtajia, ett se on tosi kaukanen käsité itellä. Ett tällasia lappuja lähetellään sinne, päiväkirjat, ja nämä käyttöprosentit ja muut. Mutta tavallaan se on se elin ihan joku, josta ei tiedä oikeestaan yhtään mittään.*

Jos haastateltava oli juuri muuttanut Jyväskylään, kertoi hän sen aiheuttaneen hankaluuksia työn tekemisessä.

K: Tuottiko sinulle ongelmia se, kun tämä oli uusi kaupunki?

H3: *Tuotti, joo.*

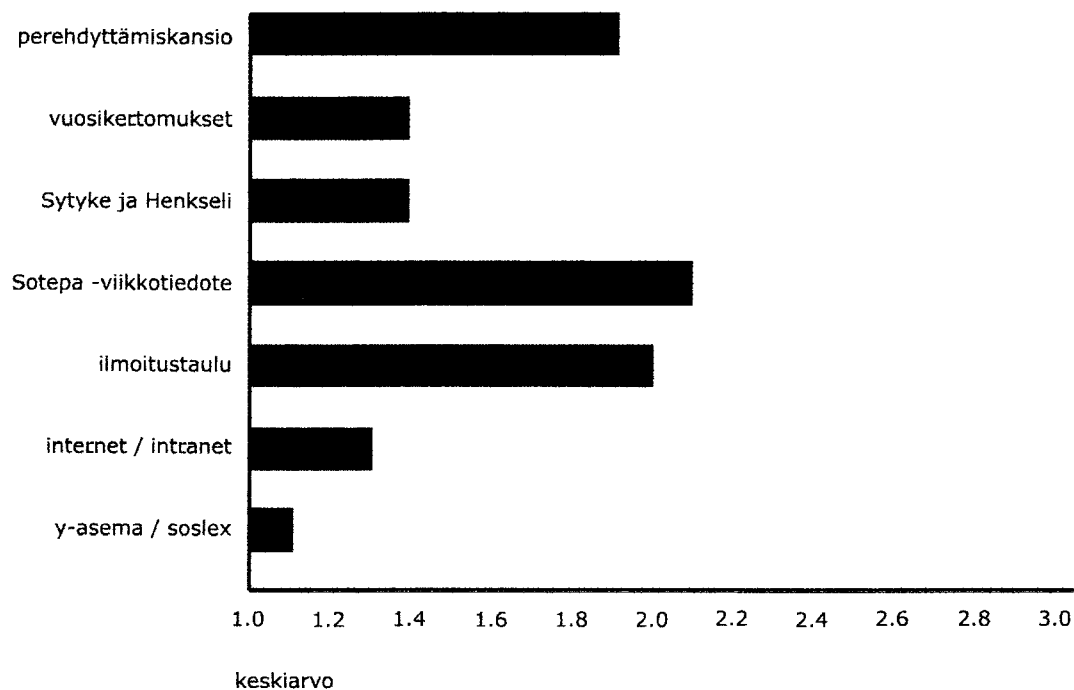
K: Eli siihen ei neuvottu mitenkään?

H3: *Ei, ei, ei. Kyllähän mä oon tuolla töppäillytkin, mutta sitten mä oon ajatellut, että kai mä voin kurkkia, nehän nauro mulle hirveesti siitä, että Jyväskylässä kartta kädessä, mä sanoin, että ei voi mitään, että en mä tunne näitä.*

## 6.3 Perehdyttämisen lähteet

### 6.3.1 Kirjalliset ja sähköiset lähteet

#### *Kysely*



KUVIO 6. Tulokkaiden kirjallisista ja sähköisistä lähteistä saama tai löytämä tieto.

Kirjallisista lähteistä kyselyyn vastaajat olivat saaneet tai löytäneet itse parhaiten tietoa SOTEPÄ-viikkotiedotteesta (keskiarvo 2,1), toiseksi parhaiten ilmoitustaululta (2,0) ja kolmanneksi parhaiten perehdyttämiskansiosta tai –oppaasta (1,9). Melko heikosti tietoa oli saatu vuosikertomuksista (1,4), Sytyke- ja Henseli-lehdistä (1,4) sekä internetistä tai intranetistä (1,3). Lähes tarpeettomana tiedonlähteenä pidettiin tietokoneen Y-asemaa sekä soslexiä (1,1), joista 92 % vastaajista ei ollut saanut lainkaan tietoa. Tosin 5 % vastaajista vastasi saaneensa Y-asemalta tai soslexistä hyvin tietoa (KUVIO 6).



Hyödyllisimpänä vastaajat pitivät perehdyttämiskansiosta tai –oppaasta saatavaa tietoa (89 % piti hyödyllisenä). Seuraavaksi hyödyllisimpänä pidettiin viikkotiedotetta (86 %), ilmoitustaulua (78 %) ja internetiä tai intranetiä (65 %). Näiden jälkeen tulivat vuosikertomukset (63 %), Sytyke- ja Henkseli –lehdet (56 %) sekä tietokoneen Y-asema ja soslex (50 %).

Merkillepantavaa on se, että kirjallisista lähteistä on saatu tai löydetty parhaimmillaankin vain jonkin verran tietoa. Perehdyttämiskansiosta, jota usein pidetään tulokkaan tärkeimpänä kirjallisena tiedonlähteenä, ei ollut saanut lainkaan tietoa 14 vastaajaa (35 % vastaajista). Tämä viittaa siihen, ettei läheskään kaikissa yksiköissä ole erityistä perehdyttämiskansiota tai –opasta. Kuitenkin 89 % vastaajista pitäisi tällaista opasta hyödyllisenä.

Muutoin kirjallisia lähteitä ei pidetty kovin hyödyllisinä esimerkiksi henkilölähteisiin verrattuna.

Kun kirjallisista lähteistä etsittiin perehdyttämistyytyväisyyttä selittäviä asioita, havaittiin, ettei riippuvuuksia löytynyt.

### *Teemahaastattelu*

Perehdyttämiskansio oli ollut osalla haastatelluista. Osa niistä, joilla kansio oli ollut käytössä, koki kansion hyödylliseksi, osa harmitteli kansion sisältäneen pääosin vanhentunutta tietoa tai kertoi opettelevansa asiat mieluummin käytännön kautta.

K: Oliko täällä joku perehdyttämiskansio tai semmoinen?

H6: *Joo on, mutta en mä sitä kerennyt lukemaan, että sitten ihan käytännön mukana, niin sen kautta opin.*

Ne, joilla perehdyttämiskansiota ei ollut, olisivat sellaisen halunneet. Kansion toivottiin erityisesti sisältävän jonkinlaisen esittelyn omasta yksiköstä. Pelkkä perehdyttämiskansion olemassaolo ei kuitenkaan selittänyt tulokkaiden tyytyväisyyttä perehdyttämiseen. Myös sellaiset tulokkaat, joiden yksikössä ei perehdyttämiskansiota ollut, saattoivat olla

perehdyttämiseensä tyytyväisiä. Tosin heillä oli muuta kirjallista materiaalia, josta tarvittavaa tietoa saattoi hakea.

K: No oliko teillä käytössä perehdyttämiskansio tai sen tyylinen, joku kirjallinen juttu, josta löytyy tämmöset perusasiat?

H2: *Ei, ei ollut semmoista. Se ois tietysti ihan hyvä, siitä vois sitten kerratakin. Jotakin monisteita mä sain semmosia, mut mitään varsinaista kansiota en. Joistakin asioista mulla on omassa kansiossa sitten, mistä mä voin kattoo.*

Perehdyttämiskansion lisäksi haastatelluilla oli käytössään erilaisia esitteitä, kansioita, kirjoja, toimintakertomuksia, suunnitelmia, käyttöohjeita ja muita monisteita, jotka auttoivat uuden työn, työyksikön asioista ja työsuhteeseen liittyvistä asioista oppimisessa. Osalle tulokkaista kirjallista materiaalia oli annettu luettavaksi työhön saapumisen yhteydessä, osa oli etsinyt tietoa itse käsiinsä.

Internetiä tai intranetiä ei ollut yksikään tulokas käyttänyt hyväkseen tiedonhaussa siitäkin huolimatta, että työpaikalla oli mahdollisuus tietokoneen käyttöön. Syynä saattoi olla se, ettei internetiä tai intranetiä osattu käyttää tai se, ettei sieltä tiedetty löytyvän mitään omaan työhön tai työyksikköön liittyvää.

K: Onko täällä internetiä?

H6: *On.*

K: Oletko sä sitä pystynyt käyttämään?

H6: *Joo, oon.*

K: Onko sieltä löytynyt mitään semmoista tietoa, mistä ois sulle ollut hyötyä tässä työssä?

H6: *No nyt mä en ole hirveästi kerennyt käydä katsomassa, mutta muuten on löytynyt.*

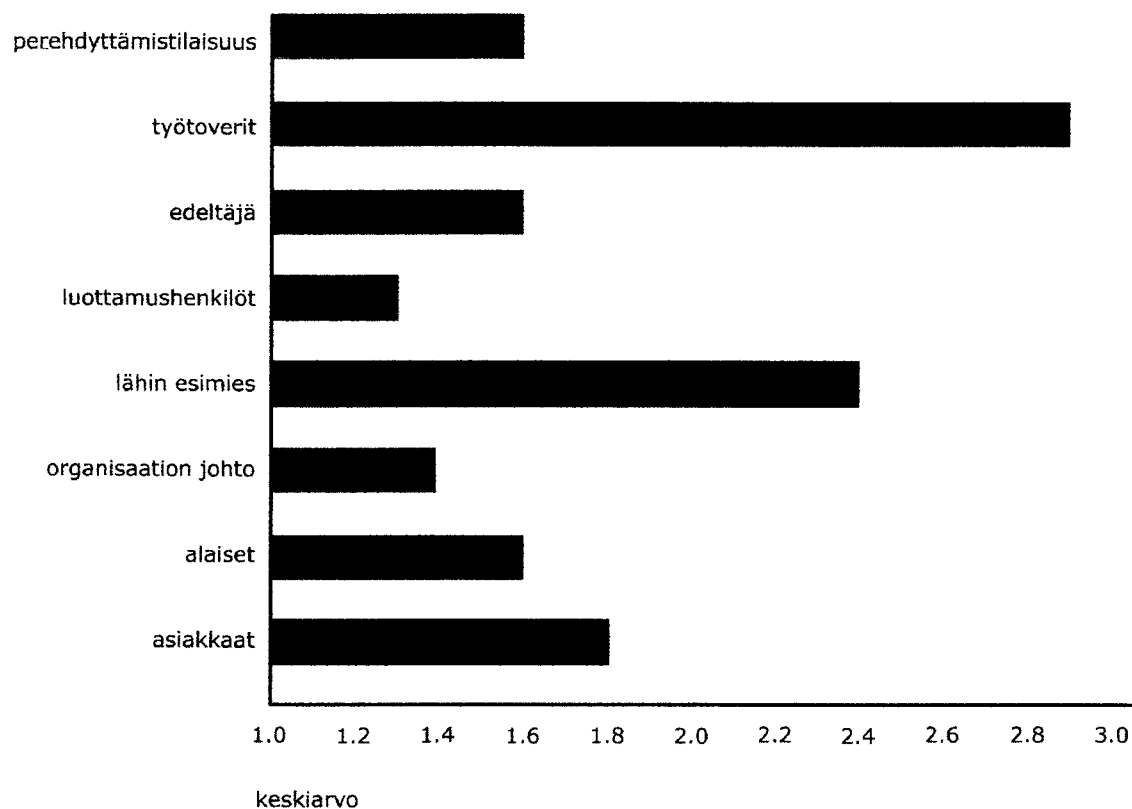
K: Oletko sä käynyt siellä Jyväskylän kaupungin tai sosiaali- ja terveystalokeskusten sivuilla?

H6: *En ole.*

### 6.3.2 Henkilölähteet

#### *Kysely*

Kyselyn perusteella tulokkaat olivat saaneet henkilölähteistä ylivoimaisesti parhaiten tietoa työtovereilta (2,9) ja toiseksi parhaiten lähimmältä esimieheltä (2,4). Muut henkilölähteet olivat jääneet kauaksi työtovereista ja esimiehistä jälkeen. Kolmanneksi parhaiten tulokkaat olivat saaneet tietoa asiakkailta (1,8), alaisilta (1,6), edeltäjältä (1,6) tai perehdyttämistilaisuudesta (1,6). Organisaation johdolta (1,4) ja luottamushenkilöitä (1,3) saatua tietoa vastaajat pitivät lähes olemattomana (KUVIO 7).



KUVIO 7. Tulokkaiden henkilölähteistä saama tai löytämä tieto.

Hyödyllisimpänä vastaajat pitivät työtovereilta (100 % piti hyödyllisenä) ja lähimmältä esimieheltä (94 %) saatua tietoa. Kolmanneksi hyödyllisimmäksi koettiin perehdyttä-

mistilaisuus (88 %), neljänneksi edeltäjä (78 %) ja viidenneksi asiakkaat (77 %). Vain vähän hyödyllisinä vastaajat pitivät organisaation johdolta (73 %), luottamushenkilöiltä (68 %) ja alaisilta (63 %) saatua tietoa.

Verrattaessa saatua/löydettyä tietoa ja tiedon hyödyllisyyttä toisiinsa, voidaan havaita että työtoverit ja lähin esimies ovat tulokkaille ylivoimaisesti parhaat henkilölähteet. Myös perehdyttämistilaisuutta pidettäisiin hyödyllisenä, mutta puolet vastaajista (20 vastaajaa, 51 %) ei ollut saanut perehdyttämistilaisuudesta lainkaan tietoa eli sellaista ei ollut todennäköisesti järjestetty.

Kahdella kolmasosalla vastaajista (26 vastaajaa, 67 %) oli ollut perehdyttämisestä vastaava henkilö. Vastuuhenkilönä oli toiminut 67 prosentilla työtoveri, 19 prosentilla esimies ja 5 prosentilla edeltäjä. Keskimäärin vastuuhenkilöltä oli saatu hyvin (2,7) tietoa ja kaikki vastaajat kokivat häneltä saadun tiedon hyödylliseksi.

Kun henkilölähteistä etsittiin perehdyttämistyytyväisyyttä selittäviä asioita, huomattiin, että mitä paremmin tulokas oli saanut tai löytänyt tietoa lähimmältä esimieheltään, sitä tyytyväisempi hän oli perehdyttämiseen. Riippuvuus oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Riippuvuutta muiden henkilölähteiden ja perehdyttämistyytyväisyyden välillä ei löytynyt.

#### *Teemahaastattelu*

Varsinainen perehdyttämisen vastuuhenkilö oli vain muutamalla haastatelluista ja vastuuhenkilön vastuu tulokkaasta loppui usein jo parin ensimmäisen työpäivän jälkeen. Monet haastatellut toivoivatkin selkeämpää vastuunjakoa perehdyttämiseen työpaikallaan.

K: Mites sitten, kaiken kaikkiaan, miten kehittäisit perehdyttämistä työyksikössäsi?

H4: *No ihan siis, kerta kaikkiaan, mun mielestä sinne pitäis valita semmoinen ihminen, joka siitä on vastuussa, siis sillä tavalla, että se suunnittelee sen perehdyttämiskansion, pitää sen ajan tasalla, ja yleensäkin pohtii niitä asioita. Esimerkiks tekee, nyt kun mä oon siellä ollut, niin ois kysynyt nämä sama kysymykset, mitä sä olet kysynyt multa. Ja*

*aina muuttanut sitä kansiota sen mukaan, että nähden, että mitä on jäänyt sanomatta. Ehkä pitänyt siitä huolta, ja tavallaan ehkä myös pitänyt huolta siitä, että tulee kaikki asiat kysytyiksi, tai ei ehkä sanotuiksi varmaankaan kaikki pysty tulemaan.*

Haastateltavien perehdyttämisvastuu oli useimmiten esimiehellä. Jos esimies oli järjestänyt aikaa tulokkaan perehdyttämiseen ja esitellyt henkilökohtaisesti tulokkaalle hänen työtehtäviään, oli tulokas useimmiten tyytyväinen perehdyttämiseensä. Jos esimies puolestaan oli ollut tulokasta kohtaan välinpitämätön ja kiireinen, heijastui se tulokkaassa tyytymättömyytenä koko perehdyttämiseen.

*H3: --Vaan siis mä menin aamulla tonne, siis mä olin tämän esimiehen kanssa tehnyt sopimuksen, että mä tuun töihin, ja hän neuvo, mihin mä meen aamulla, ja mulle annettiin vaan ne asiakkaat, että näiden luokse lähet töihin. Niin siinä oli se mun perehdyttäminen.*

Työtovereihin haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä. Haastateltavat kertoivat saaneensa työtovereiltaan vastauksen aina kysyessään. Jos työtoveri ei ollut vastannut tulokkaan kysymykseen, puolusteltiin työtoveria, eikä syytetty tiedon panttaamisesta tai välinpitämättömyydestä.

K: Se on ilmeisesti semmoista työtä, jota teit yksin?

*H3: Kyllä. Mutta siis en mä syytä siitä niitä mun työkavereita, heillä on hirveä kiire siinä aamulla, jokaisen luona pitäis olla aamulla, että siinä on mun mielestä vähän tuolla johtoportaan semmonen, että vois järjestää sillai, että joku, olis joku joka neuvois, että mitä tehdään ja vähän siis sillai, että olis neuvomassa sitä, että olis sitä aikaa, että esimerkiks just tälleensä näin että, kun uusi sijainen tulee, niin se tulee siis sellaiseen tilanteeseen, että ei siellä ole kellään enää aikaa neuvoa sitä, että miten pitää tehdä.*

Niissä tapauksissa, joissa tulokas oli työskennellyt alusta asti yhdessä työtovereidensa kanssa, hän oli hieman tyytyväisempi perehdyttämiseen kuin tilanteissa joissa ei ollut mahdollisuutta kysyä neuvoa työtovereilta.

Edeltäjiltä haastateltavat olivat saaneet niukasti tietoa. Hankalin tilanne oli silloin, kun edeltäjä oli syystä tai toisesta lähtenyt työpaikasta yllättäen, eikä tulokkaalle syntynyt minkäänlaista käsitystä siitä, miten edeltäjä oli työtä tehnyt. Monet haastateltavat olivatkin huolestuneita siitä, kuinka asiakkaat reagoivat jatkuvaan työntekijöiden ja toimintatapojen vaihtumiseen.

*H5: ... Että kun tässä kuitenkin niin hyvin monenlaisia ihmisiä on työllistettyinä ja tosi monista eri taustoista saattaa tulla, niin joku semmoinen niinku, että kuitenkin se ei ole mun mielestä asiakkaiden kannalta hyvä, että tässä koko ajan ihmiset vaihtuu, niin joku semmoinen tietty selkeä toimintamalli, ettei... asiakkaillekin se voi olla aika raskasta mun mielestä joka kerta opetella uudestaan, kun työntekijät tekee niin eri tavalla juttuja, jotain semmoisia selkeitä linjoja, mun mielestä, peruslinjoja, mistä pidetään sitten kiinni...*

Pulmallisia tilanteita tulokkaille syntyi myös silloin, kun tärkeimmät henkilölähteet: esimies ja työtoverit olivat kaikki vastatulleita, eivätkä osanneet neuvoa tulokkaita.

Osa haastateltavista mainitsi palautteen puuttumisesta ja siitä, ettei uudelle työntekijälle ollut kerrottu alussa häneen kohdistuvista odotuksista.

*H5: Mutta sitten ehkä joissakin tilanteissa ois kuitenkin kaivannut, että se ois sanottu ääneen, että mitä niitä odotuksia muilla on... Että mitä ne niinku henkilökohtaisesti oottaa multa. Ehkä sitä ois kaivannut enemmän.*

## **6.4 Perehdyttämisen tiedonhankintatavat**

Haastateltavien mielestä ihanteellinen perehdyttämistilanne olisi sellainen, jossa puolet tiedosta annettaisiin automaattisesti ja puolet voisi etsiä itse esimerkiksi kysymällä muilta. Tällainen tilanne ei kuitenkaan toteutunut läheskään kaikilla vastaajilla. Suuri osa haastatelluista kertoi etsineensä itse lähes kaiken tarvitsemansa tiedon.

### 6.4.1 Kuunteleminen

#### *Teemahaastattelu*

Kuuntelemalla tulokkaat olivat saaneet jonkin verran tietoa. Yleensä esimies oli kertonut lyhyesti ja yleisluontoisesti tulokkaalle työpaikasta ja työnkuvasta työpaikkahaastattelun tai ensimmäisen työpäivän aikana. Sen jälkeen tulokkaan oletettiin kysyvän, jos hänellä oli jotakin epäselvää. Osa vastaajista kertoi saaneensa tietoa hyvin nihkeästi, koska työpaikalla asennoiduttiin siten, että tieto tulee hankkia itse.

*H4: Ja sitten mä olin kuullut tältä mun ystävältä, joka oli mut järjestänyt tänne töihin, kun se oli harjoittelijana, niin tämä mun työkaveri oli sanonut, kun oli kuullut, että mä oon... että ihan uusi tyttö tulee, tai semmoinen joka ei ole ollut töissä, että pistetään tyttö koville, se oli tälleen sanonut näin. Että varmaan tämmöinenkin oli niillä, että kyllä kokemus opettaa. Että ei tämä nyt niin maailman tärkein, sillä tavalla, työ nyt ole, ettei siinä hirveästi sais mokia tehdä. Että kyselkään ja tehkään miten haluaa.*

### 6.4.2 Kysyminen

#### *Kysely*

Kysymisestä tiedonhankintatapana ei varsinaisesti erikseen kysytty tutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa, mutta monet kyselyyn vastaajat olivat maininneet erikseen avoimissa kysymyksissä kysyneensä itse tarvitsemaansa tietoa.

#### *Teemahaastattelu*

Haastatteluissa toistui jo kyselyssä selvinnyt tulokkaiden näkemys siitä, että perehdyttäminen on hyvin paljon omasta aktiivisuudesta kiinni. Haastateltavat kertoivat hankkineensa suurimman osan tiedostaan juuri kyselemällä tietoa aktiivisesti muilta työntekijöiltä. Tulokkaat myös suhtautuivat kysymiseen myönteisesti. Heidän mielestään se on hyvä tapa oppia uutta.

K: Millä tavalla olet sitten itse etsinyt tietoa?

H2: *No ite se on ollut lähinnä tätä kyselyä. Että mä oon kysynyt joko siitä läheltä tai sitten jos ei omalla työpaikalla tiedä, niin sitten mä oon soittanut ja kysynyt sieltä, missä minun mielestäni tiedetään, silleen ne on yleensä selvinnyt ne asiat sitten.*

Tulokkaiden kysymyksiin oli suhtauduttu hyvin ja niihin oli löytynyt yleensä vastaus. Monissa yksiköissä tulokasta oli kannustettu kysymään aina kun tarvetta siihen on. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi työtovereiden joskus ihmetelleen tulokkaan kysymyksiä, jotka olivat vanhojen työntekijöiden mielestä liian tarkkoja ja yksityiskohtaisia.

K: Miten näihin sun kysymyksiin on suhtauduttu?

H1: *Tosi asiallisesti ja hyvin, on kyllä saanut tosi hyvin vastauksia.*

Osa vastaajista oli vienyt aktiivisuuden niin pitkälle, että oli alkanut kehittää oman työyksikkönsä perehdyttämistä. Osa totesi, että perehdyttämistoiminnan kehittäminen olisi ollut paikallaan, mutta että se ei kuulunut hänelle.

H4: *... No se, että en mä voi niitä asioita, että mä vähän asenoiduin, että mä oon vain tämän neljä kuukautta, ja en mä rupea muuttamaan sitä systeemiä, niin silleen mulla oli ihan koko aika, enkä mä muuttais sitä vielääkään, että mä en nähnyt, että mun tarkoituksena olisi jotain uudistaa sitä systeemiä. Että mä ajattelin, että se ois voitu kokea aika vihamielisenä, jos työyhteisössä rupeaa jotain uutta asiaa ajamaan, niin siinä on hirveästi vastustusta ja näin.*

### 6.4.3 Havainnointi

#### *Kysely*

Kyselyyn vastanneista tulokkaista kaikki olivat saaneet jonkin verran tai hyvin tietoa havainnoimalla itse työpaikan tapahtumia (keskiarvo 2,7) ja katsomalla esimerkkiä muiden työyksikön jäsenten työnteosta (2,6). Vastaajat pitivät havainnoimalla saatua tietoa myös hyödyllisenä (100 % vastaajista).



### *Teemahaastattelu*

Tulokkaat olivat hankkineet tietoa jonkin verran tekemällä havaintoja. Haastateltavat, jotka tekivät sellaista työtä, jossa oli mahdollisuus tarkkailla muiden työntekoa, olivat käyttäneet havainnointia runsaasti hyväkseen. Muiden työntekoa oli verrattu omaan, välttämättä toisen työnteosta ei kuitenkaan oltu otettu mallia, vaan omaa tapaa tehdä työ oli saatettu pitää parempana.

Sellaiset työntekijät, joilla ei ollut mahdollisuutta seurata toisten työntekoa, olisivat tällaista mahdollisuutta kaivanneet.

*H3: Mun mielestä se, ett kun tulee uus ihminen, ja sitten jos on vielä vieras. Että kun opiskelijakin kuitenkin on jonkun mukana, no opiskelijaahan ei saa laittaakaan toisen kanssa yksin, se on ihan ymmärrettävää, mutt eiks sitten vois sitä uuttakin aina, edes sen, että ois, en mä tarkoita että pitäis olla viikkoa, edes muutaman päivän. Ett se ois minusta hirveän tärkeä. Että tota musta on aikamoinen vastuu annetaan sille sijaiselle, kun se pistetään heti niinku kylmiltään ihan uusiin paikkoihin, että kyllähän sitä aina sanotaan, että on ne kännykät, mutta ei kaikki osaa kysyä, ja eikä ihan joka asiaa viitsi soittaa ja kysyä.*

Muiden työnteon seuraamisen lisäksi havainnointia oli käytetty hyväksi silloin, kun oli haluttu hankkia tietoa asiakkaista.

**K:** Miten tärkeä asia sulle sitten oli se, että sä havainnoit... Siis havainnoitko paljon näitä lapsia?

*H4: Siis todellakin, siinä oli se mun työni perusta, ja just sitten yritin saada tukea niille havainnoilleni muilta. Että esimerkiks oli yks tyttö, joka must oli aina, koko sen talvikauden ulkona, ja muutenkin, ilme aina semmoinen tämmöinen (suu alaspäin), ja hirveän surullinen, eikä päässyt leikkeihin mukaan. Että tämmöisiä havaintoja kun mä kerroin, 'se on aina ollut semmoinen', sanottiin, se on vähän semmoinen ja tämmöinen, näin ja näin. Mutta kukaan ei ollut tehnyt sille asialle mitään, että mä jäin miettimään, että onks tää nyt vain, että jos se onkin vain joku väliaikainen vaihe, niin sen takia ne ei reagoi.*

#### 6.4.4 Lukeminen

Lukemalla tulokkaat olivat hankkineet jonkin verran tietoa. Ne haastatellut, joille oli annettu paljon materiaalia luettavaksi, olivat myös tyytyväisiä perehdyttämiseen. Jos taas materiaali oli pitänyt etsiä itse, eikä sitä senkään jälkeen ollut löytynyt, olivat haastatellut tyytymättömiä.

K: Oliko siellä työpaikalla mitään perehdyttämiskansiota tai sen tyylistä?

H4: *No, itse asiassa mä kyllä kaivoin, perehdyttämiskansiota mä en kyllä löytänyt ainakaan sillä nimellä, mutta että mä lähinnä etsin semmoista, mikä ois kertonut sen työpaikan historiasta, ja noin, niin semmoisen mä kyllä löysin, mutta se oli just siihen tyyliin, että kunhan on jotain väkerretty kauniita kuvia ja valokuvia ja historiaa ja tällöisiä, että mä lähinnä oisin odottanut semmoista niinku jokavuotista suunnitelmaa, että semmoinen niinku vuosittain tehtävä suunnitelma, sillä nimellä oisin nähnyt, että semmoista oisin kaivannut, mutta ei, en ainakaan löytänyt, ja mun mielestä sellaista ei ollut, eikä kukaan ainakaan tullut esittelemään sitä.*

Haastatellut myös mainitsivat, ettei pelkästään lukemalla voi oppia tuntemaan työtä.

H3: *No jotain papereita oli, mutta vasta sen jälkeen kun mä oon tullut, kun mä vähän kritisoin tätä vastaan, niin siellä on tehty nyt perehdyttämiskansio, joka on kyllä hirveen selvä ja hyvä, mutta ei jos tulee ihan sellainen, joka ei oo tällöistä työtä tehnyt, niin kyllä se tarvii siihen ihmisen, että se tietää, että mitä tarkoittaa mikäkin. Että kyllä sitä lukemalla meikäläiselle aika paljon selviää, mutta ei sitten varmaan ihan kaikille.*

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yleisesti, millaisena tulokkaat kokevat perehdyttämisen sosiaali- ja terveystalokeskuksessa. Yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteena olivat perehdyttämistiedon sisällöt, tulokkaiden tiedonhankintatavat ja lähteet, joista tulokkaat tietoa saavat.

Seuraavassa käydään läpi, millaisia tutkimustuloksia tutkimuksessa on saatu ja kuinka perehdyttämistä tulisi tulosten pohjalta kehittää.

### 7.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset olivat:

- (1) Millaisena tulokkaat pitävät perehdyttämistä?
- (2) Mitä tietoa tulokkaat ovat saaneet?
- (3) Mistä lähteistä tulokkaat ovat saaneet ja hankkineet tietoa?
- (4) Miten tulokkaat ovat saaneet ja hankkineet tietoa?

Tulokkaat pitivät perehdyttämistään epäjärjestelmällisenä ja jonkin verran kiireisenä ja puutteellisenä. Varsinainen perehdyttäminen, jossa tulokkaalle kerrottiin uuteen työhön,

työpaikkaan ja työsuhteeseen liittyvistä asioista, rajoittui yleensä työpaikkahaastatteluun ja aivan ensimmäisiin työpäiviin. Sen jälkeen tulokkaan oletettiin ottavan itse selvää asioista. Tulokkaat olisivat toivoneet perehdyttämiselle selkeämpää vastuunjakoa ja työyhteisöön esimerkiksi yhtä henkilöä, joka olisi selkeästi perehdyttämisestä vastuusta. Positiivista oli se, että keskimäärin perehdyttäminen koettiin avoimeksi ja uuteen työntekijään suhtauduttiin tulokkaiden mielestä työpaikalla hyvin.

Tulokkaat olivat perehdyttämiseen melko tyytyväisiä (kouluarvosanalla keskiarvo 7,6). Tyytyväisyys korreloi vastaajan koulutuksen kanssa siten, että mitä korkeampi koulutus tulokkaalla oli, sitä tyytymättömämpi hän oli perehdyttämiseen. Korkeammin koulutettujen suurempi tyytymättömyys perehdyttämiseen voidaan selittää esimerkiksi siten, että tulokkaiden mukaan perehdyttäminen omaan työhön oli ollut kaikkein tehokkainta, kun taas esimerkiksi työyhteisön asioihin perehdyttämisessä oli ollut enemmän puutteita. Korkeasti koulutetut hallitsevat usein jo työn aloittaessaan oman työnsä ja sen sisällöt, ja työhön perehdyttämisen sijasta he kaipaisivat perehdyttämistä työyhteisön asioihin. Toinen mahdollinen selittäjä voi olla korkeasti koulutettujen korkeampi vaatimustaso perehdyttämiselle.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, mitä tietoa tulokkaat olivat saaneet. Työsuhteeseen liittyvistä asioista tulokkaat olivat saaneet hyvin tietoa työpaikan ruokailu- ja taukutiloista, työaikaan liittyvistä asioista ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Näitä tietoja uudet työntekijät pitivät myös erittäin hyödyllisinä. Kohtalaisesti oli saatu tietoa poissaolosäännöksistä ja huonosti koulutusmahdollisuuksista, työsuojelusäännöksistä ja työterveyshuollosta. Suurin puute sen tiedon jota oli saatu ja sen tiedon, jota pidettiin hyödyllisenä, välillä oli työsuojelusäännöksissä. Myös Vartia (1992, 40) totesi tutkimuksessaan, että tulokkaat kokivat työsuojelusta saadun tiedon puutteelliseksi. Tähän tutkimukseen osallistuneet eivät pitäneet tiedon saantia koulutusmahdollisuuksista ja työterveyshuollosta kovin hyödyllisenä: mahdollisesti sen takia, että suuri osa kyselyyn vastanneista oli lyhytaikaisessa työsuhteessa, jolloin työterveyshuolto ja koulutus eivät kuuluneet työntekijöiden etuihin.

Omaan työhön liittyvistä asioista tulokkaat olivat saaneet hyvin tietoa oman työn sisällöstä. Tiedon saaminen oman työn sisällöistä myös korreloi erittäin merkitsevästi pereh-

dyttämistyytyväisyyden kanssa. Tulos on yhteneväinen Vartian (1992, 67) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että työ on osa-alue, jonka tulokkaat tuntevat parhaiten. Vartian mukaan tulokkaat pitävät oman työn tuntemista kaikkein hyödyllisimpänä, ja he haluavat vasta sitten opetella tuntemaan muun työyksikkönsä ja organisaation. Myös tässä tutkimuksessa osa vastaajista antoi ymmärtää, ettei heitä edes kiinnosta tietää, kuinka koko suuri sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen organisaatio toimii, koska tiedosta ei ole heille heidän arkisessa työssään mitään hyötyä. Muista omaan työhön liittyvistä osa-alueista tulokkaat olivat saaneet kohtalaisesti palautetta ja huonosti tietoa siitä, kuinka oman työn tekemistä voi helpottaa. Hyödyllisimpänä tulokkaat pitivät tietoa siitä, mitä oma työ pitää sisällään. Suurin puute hyödyllisenä koettua tietoa ja saatua tietoa vertailtaessa oli palautteessa. Siitä, että työntekijät kokevat palautteen saamisen yleensä puutteelliseksi, on raportoinut muun muassa Farr (1993, 170 – 176). Palautteen saamisen niukkuus liittyy työyhteisössä moniin muihinkin vaiheisiin kuin vain ensimmäisiin kuukausiin, mutta jos työntekijän saama palaute on jo perehdyttämisaikana puutteellista, voi siitä olla seurauksena vääriä työtottumuksia ja –tapoja, joita on myöhemmin vaikea korjata.

Omaan työyksikköön liittyvistä asioista tulokkaat olivat saaneet tietoa parhaiten työpäikällä työskentelevistä ihmisistä. Kohtalaisesti oli saatu tietoa työyksikön valtasuhteista, viestinnästä, tavoitteista, arvoista, historiasta, tavoista ja perinteistä sekä asemasta koko sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen organisaatiossa. Näistä hyödyllisimpänä tulokkaat pitivät tietoa siitä, kenen puoleen työntekijä voi kääntyä apua tarvitessaan ja millaisia tavoitteita omassa työyksikössä tehtävällä työllä on. Suurin puute sen tiedon, jota oli saatu ja sen tiedon, jota pidettiin hyödyllisenä, välillä oli työyksikön tavoissa ja perinteissä. Sitä, että tulokkaat olisivat erityisen tyytymättömiä saamaansa tietoon työyksikön tavoista ja perinteistä, ei ole raportoitu aiemmissa perehdyttämistä käsittelevissä tutkimuksissa. Chao ym. (1994, 731) pitää kuitenkin työyhteisön historian tuntemista tärkeänä tulokkaan sosiaalistumisen kannalta. Tavat ja perinteet kertovat uudelle työntekijälle siitä, kuinka työyhteisössä on aiemmin totuttu asiat tekemään ja se luo pohjaa uuden työntekijän työlle ja olemiselle uudessa työyhteisössä. Sitä, että tapoja ja perinteitä ei ollut kerrottu uusille työntekijöille, eivätkä he olleet löytäneet niistä tietoa, vaikka he olisivat pitäneet tietoa hyödyllisenä, voi selittää esimerkiksi se, että edeltäjä ja uusi työntekijä eivät ole olleet yhtä aikaa töissä, eivätkä he näin ollen ole päässeet vaihta-

maan ajatuksiaan. Selitys voi löytyä myös siitä, että monet tulokkaat tekevät työtään yksin, eivätkä he siten kuule työtovereiltaan tavoista ja perinteistä. Kolmas mahdollinen selitys voi olla, että työyhteisö on sellainen, jossa kaikki työntekijät ovat olleet vain lyhyen aikaa töissä, joten kukaan työntekijöistä ei tiedä vanhoista perinteistä, eikä siten pysty niitä myöskään siirtämään eteenpäin. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi näkyä muutenkin uuden työntekijän puutteellisena perehdyttämisenä: uudelle työntekijälle ei pystytä siirtämään tietoa, koska muutkaan työyhteisössä työskentelevät eivät sitä hallitse.

Tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mistä lähteistä tulokkaat ovat saaneet ja löytäneet itse tietoa. Kirjallisia ja sähköisiä lähteitä tulokkaat eivät pitäneet läheskään niin tärkeinä kuin henkilölähteitä. Kirjallisista ja sähköisistä lähteistä tietoa oli saatu eniten viikkotiedotteiden kautta. Seuraavina tulivat ilmoitustaulu ja perehdyttämiskansio tai -opas. Muista kirjallisista lähteistä, samoin kuin internetistä ja intranetistä, olivat tulokkaat saaneet tietoa hyvin niukasti. Hyödyllisimpänä kirjallisena lähteenä pidettiin perehdyttämiskansiota tai -opasta, käytännössä kuitenkin vain osalla oli käytössään sellainen.

Tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimusta (Kyllönen 1999, 43 – 45) niiltä osin, että kirjallisten lähteiden rooli perehdyttämisessä on melko pieni. Kuitenkin tässä tutkimuksessa monet tulokkaat pitivät tärkeänä monipuolisen ja päivitetyn perehdyttämiskansion olemassaoloa. Monet tulokkaat korostivat, ettei kaikki alussa kerrottu tieto jää heti mieleen, joten perehdyttämiskansio olisi hyvä olla olemassa muistin tukena. Sähköisiä lähteitä tulokkaat olivat käyttäneet todella vähän, vaikka suurimmalla osalla vastaajista olisi ollut työpaikallaan mahdollisuus niiden käyttämiseen. Syynä vähäiseen tiedonhaakuun internetistä ja intranetistä saattoi olla se, ettei tulokas osannut käyttää tietokonetta tai ettei hän tiennyt sähköisessä muodossa löytyvän mitään hänelle hyödyllistä.

Henkilölähteitä tulokkaat pitivät huomattavasti tärkeämpinä kuin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Parhaiten tulokkaat olivat saaneet tietoa työtovereilta ja esimiehiltä. Työtovereilta saatua tietoa pidettiin kaikkein hyödyllisimpänä ja esimiehiltä saatua tietoa toiseksi hyödyllisimpänä. Esimieheltä saadun tiedon ja perehdyttämistyytyväisyyden välillä todettiin riippuvuus, joka oli tilastollisesti erittäin merkitsevä: mitä paremmin tulo-

kas oli saanut tietoa esimieheltä, sitä tyytyväisempi hän oli saamaansa perehdyttämiseen. Vastaavasti tulokas, jonka esimies oli ollut kiireinen ja välinpitämätön tulokasta kohtaan, koki perehdyttämisen epäonnistuneen. Työtovereiden ja esimiehen lisäksi tulokkaat olivat saaneet muilta henkilölähteiltä tietoa hyvin niukasti, eikä tiedon saamista muilta henkilölähteiltä pidetty erityisen hyödyllisenä.

Nämä tulokset tukevat jonkin verran aikaisempia tutkimuksia. Ostroff ja Kozlowski (1992, 851) ovat nimenneet esimiehen, työtoverit ja mentorit tulokkaiden tärkeimmiksi tiedonlähteiksi. Näistä esimies ja työtoverit ovat myös tässä tutkimuksessa keskeisellä sijalla. Tähän tutkimukseen osallistuneilla tulokkailla ei kuitenkaan ollut erityisiä mentoreita - kahdella kolmasosasta vastaajista oli nimetty vastuhenkilö, mutta tulokkaat eivät pitäneet heidän rooliaan tärkeänä.

Ostroffin ja Kozlowskin (1992, 864) mukaan tiedon saaminen esimieheltä on yhteydessä korkeaan tyytyväisyyteen. Siltä osin tämä tutkimus antaa samansuuntaisia tuloksia. Samaisessa Ostroffin ja Kozlowskin tutkimuksessa todettiin myös riippuvuus työtovereilta saadun tiedon ja korkean tyytyväisyyden välillä. Tässä tutkimuksessa sellaista ei todettu. Ainut lähde, joka korreloi korkean perehdyttämistyytyväisyyden kanssa, oli esimies. Tämän tutkimuksen valossa vaikuttaa siis siltä, ettei mikään tai kukaan voi korvata esimiestä tulokkaan perehdyttäjänä.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää tulokkaiden tiedonhankintatapoja. Tulokkaat itse pitivät selkeästi tärkeimpänä tiedonhankintatapanaan kysymistä. Muita tiedonhankintatapoja - kuuntelemista, havainnointia ja lukemista – tulokkaat eivät pitäneet läheskään yhtä tärkeinä. Tulokkaiden mukaan perehdyttäminen oli pitkälti omasta aktiivisuudesta kiinni. Ainoastaan perusasiat neuvottiin tulokkaille automaattisesti kertomalla, muu tiedonhankinta edellytti tulokkailta esimieheltä tai työtovereilta kysymistä. Tulokkaiden kysymyksiin suhtauduttiin pääasiassa hyvin ja niihin vastattiin mielellään. Usein työyksikössä oletettiin, että tulokas ottaa asioista itse selvää muilta kysymällä. Havainnointia käyttivät eniten hyödykseen sellaiset uudet työntekijät, jotka työskentelivät yhdessä työtovereiden kanssa. Havainnoinnin avulla katsottiin mallia työnteosta ja etsittiin tietoa esimerkiksi asiakkaista. Sellaiset työntekijät, joilla ei ollut mahdollisuutta havainnoida muita työntekijöitä, olisivat toivoneet, että he olisivat saa-

neet ensimmäisten työpäivien aikana tehdä työtä yhdessä jo pitempään työyksikössä työskennelleen kanssa. Lukemista tulokkaat käyttivät tiedonhankintatapana hyväkseen kirjallisista ja sähköisistä lähteistä tietoa etsiessään, mutta lukemista ei pidetty kovin merkittävänä tiedonhankintatapana.

Jablinin (1984, 622 – 623) mukaan tulokkaiden viestintäkäyttäytyminen muuttuu kolmannen ja yhdeksännen työssäoloviikon kohdalla tiedon vastaanottajista aloitteentekijöiksi vuorovaikutustilanteissa. Tähän tutkimukseen osallistuneista tulokkaista suurin osa oli työskennellyt organisaatiossa vähintään yhdeksän viikkoa. Siten Jablinin tutkimustulos tuntuisi tukevan tässä tutkimuksessa saatua tulosta siitä, että tulokkaat toimivat tiedonhaussa aktiivisina. Tosin tässä tutkimuksessa ei selvitetty, millaisia muutoksia tulokkaiden tiedonhaussa tapahtuu ensimmäisten viikkojen aikana. Monet tulokkaat antoivat ymmärtää, että tiedonhaku olisi ollut alusta saakka kysymiseen painottuvaa.

Aiemmissa tutkimuksissa (muun muassa Ostroff & Kozlowski 1992, 867, Miller & Jablin 1991, 111) erittäin hyödylliseksi koettu havainnointi ei tässä tutkimuksessa osoittautunut aivan yhtä hyväksi. Syynä saattaa olla, ettei läheskään kaikilla tutkimukseen osallistuneilla ollut mahdollisuutta etenkin työtovereiden havainnoimiseen muun muassa sen takia, että he työskentelivät yksin. Toinen syy on mahdollisesti se, etteivät tulokkaat pidä havainnoimalla saatua tietoa yhtä arvokkaana kuin sanallisesti saatua, ”virallisempaa” tietoa.

## 7.2 Kehitysehdotuksia

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan pohtia, onko perehdyttämistä enää syytä määritellä uuden työntekijän tutustuttamiseksi uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin, kuten Strömmer (1999, 259) on tehnyt. Tutustuttaminen viittaa toimintaan, jossa organisaatio on tekijänä ja uusi työntekijä tekemisen kohteena. Tämän tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin ymmärtää, että käytännössä perehdyttäminen on organisaation ja uuden työntekijän välistä vuorovaikutusta, jossa aloitteentekijänä voi olla kumpi tahansa. Vastuun perehdyttämisestä tulisi kuitenkin olla edelleenkin organisaatiolla.



Tähän tutkimukseen osallistuneet kokivat tulokkaiden oman tiedonhaun ja kysymisen enimmäkseen myönteisenä asiana. Tulokkaiden mielestä itse etsitty tieto pysyy automaattisesti annettua tietoa paremmin mielessä. Itse etsiessä etuna on myös se, että tietoa voi etsiä silloin, kun se itselle parhaiten sopii. Ongelmia voi kuitenkin syntyä, jos organisaatio ei ole halukas antamaan minkäänlaista tietoa automaattisesti vaan olettaa tulokkaan etsivän kaiken tiedon itse. Organisaation pitäisi myös toimia avoimesti ja olla valmis vastaamaan tulokkaan hankaliinkin kysymyksiin aina, kun sellaisia ilmaantuu. Pulmalliseksi tulokkaan tiedonhaku voi muodostua silloin, jos tulokas on arka, eikä uskalla vaivata esimiestään tai työtovereitaan kysymyksillään. Toisinaan tulokkaat voivat pitää myös raskaana jatkuvaa asioista kysymistä. Kysymättä jättäminen puolestaan voi jättää pahoja aukkoja tulokkaiden tietoihin.

Parhaimmillaan organisaation ja uuden työntekijän molemminpuolinen vuorovaikutus voi johtaa siihen, että uusi työntekijä aktivoituu paitsi kysymään ja havainnoimaan uutta työpaikkaansa, myös kehittämään työtään ja työpaikkaansa. Tulokas voi antaa ideoita ja ehdotuksia, jotka auttavat organisaatiota perehdyttämisen ja muun toiminnan kehittämisessä jatkossa. Viimeksi organisaatioon tullut näkee epäkohdat parhaiten ja voi tarjota niihin uudenlaisia kehittämissuhteita. Organisaation ja erityisesti tulokkaan esimiehen tulisikin suhtautua avoimesti tulokkaan ehdotuksiin ja myös kannustaa tulokasta tällaiseen aktiivisuuteen.

Tämä tutkimus on myös antanut viitteitä siitä, ettei kaikille tulokkaille sovi samanlainen perehdyttäminen. Uusien työntekijöiden pohjatiedot: koulutus, työkokemus ja muu osaaminen vaihtelevat ja siten tulokkaiden perehdyttämiseen liittyvät tarpeet ovat erilaisia. Haluttujen tietosisältöjen lisäksi eroja voi olla myös siinä, keneltä tai mistä tietoa halutaan saada ja millä tavoin.

Yhden ratkaisumallin erilaisten tulokkaiden tarpeisiin ovat kehittäneet Reichers, Wanous ja Steele (1994). He ovat luokitelleet tulokkaat sen mukaan, kuinka paljon heillä on kokemusta ja kuinka relevanttia, olennaista, tuo kokemus on kyseisen työn kannalta.

Tulokasryhmät ovat seuraavat:

- (1) aloittelijat (vähän epäolennaista kokemusta)
- (2) jo jäseneksi päässeet (vähän olennaista kokemusta)
- (3) käännynnäiset (paljon epäolennaista kokemusta)
- (4) veteraanit (paljon olennaista kokemusta)

Reichers ym:n (1994) mukaan tulokkaan esimiehen tulisi tulokkaan aloittaessa uuden työn määrittellä tulokas kuuluvaksi johonkin edellisistä ryhmistä ja perehdyttää hänet ryhmään kuuluvalla tavalla.

Aloittelijat ovat epävarmoja työn aloittaessaan, joten perehdyttämisessä tulisi kyetä poistamaan tulokkaan epävarmuus. Aloittelijoille sopii esimerkiksi luokkahuoneessa tapahtuva koulumainen perehdyttäminen, työn ohessa tapahtuva perehdyttäminen tai mentorijärjestelmä, jossa kokenut työntekijä opastaa tulokasta työhönsä. Monet perinteiset sosiaalistumisohjelmat perustuvat juuri tämänkaltaiselle perehdyttämiselle. (Reichers ym. 1994.)

Jo jäseneksi päässeiden perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon tulokkaan aiempi työkokemus siten, ettei aikaa tuhlataisi sellaisten asioiden neuvomiseen, jotka tulokas jo osaa. Jo jäseneksi päässeet eivät ole yhtä epävarmoja kuin aloittelijat, joten heidän perehdyttämisessään epävarmuuden poistoon ei tarvitse kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin aloittelijoiden perehdyttämisessä. (Reichers ym. 1994.)

Käännynnäiset tarvitsevat paljon tukea oleellisen työ- ja organisaatiotiedon hankkimisessa ja vapautumisessa edellisestä työkokemuksesta. Tulokkaalle voi olla pettymys huomata, ettei aiempi kokemus ole lainkaan oleellista uudessa työssä. Käännynnäisten perehdyttämisessä olisikin tärkeää auttaa tulokasta lajittelemaan, mitä edeltävää kokemusta hän voi ja mitä taas ei voi hyödyntää uudessa työssään. Käännynnäisille olisi hyödyllistä päästä jäseneksi siihen sisäpiiriin, joka tietää organisaation asioista. Sisäpiiriläiset voisivat vastata tulokkaiden kysymyksiin ja auttaa häntä tutustumaan uuteen työhön ja siinä olennaisiin asioihin. Myös esimiehen tulisi korostaa, että käännynnäinen on osa ”meitä”. (Reichers ym. 1994.)

Veteraanit tarvitsevat kaikkein vähiten perehdyttämistä. Heidän sosiaalistumisprosessinsa on lyhin ja vähiten intensiivinen. Siitä huolimatta, että veteraaneilla on paljon työn kannalta hyödyllistä tietoa, esimiehen tulisi käydä hänen kanssaan yksi tai kaksi keskustelua ja päättää niiden perusteella, minkälaista perehdyttämistä tulokas tarvitsee. Veteraaneille sopii erityisen hyvin reaktiivinen perehdyttäminen, jossa tulokkaan kysymyksiin vastataan tarvittaessa. (Reichers ym. 1994.)

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että niiltä tulokkailta, jotka ovat tyytyväisiä perehdyttämiseen, on kysytty tarkemmin aiempi koulutus ja työkokemus ja perehdyttämistä on selkeämmin räätälöity juuri kyseiselle tulokkaalle sopivaksi. Vastaavasti useiden tulokkaiden tyytymättömyyden perehdyttämiseen näyttää selittävän se, että heidän on oletettu tietävän työstään ja organisaatiosta enemmän kuin he todellisuudessa ovat tienneet. Reichers ym:n (1994) teoriaan sovellettuna tulokkaat on määritelty väärään ryhmään kuuluvaksi. Yleensä ongelmana on ollut aloittelijoiden tai jo jäseneksi päässeiden luokittelu veteraaneiksi. Teoriassa pätevä, koulutuksen alalle saanut, mutta vailla työkokemusta oleva on jätetty hyvin niukalle perehdyttämiselle. Samoin tulokas, jolla on usean vuoden kokemus alalta, mutta kokemus on yli kymmenen vuoden takaa, on jätetty vaille perehdyttämistä. Ratkaisuna näihin ongelmiin voisi olla tulokkaiden tarkempi alkuhaastattelu ja heidän luokittelemisensa johonkin näistä neljästä Reichers ym:n määrittelemästä ryhmästä. Apuna voitaisiin käyttää esimerkiksi yhden tähän tutkimukseen osallistuneen tulokkaan ehdottamaa listaa, johon olisi kirjattu kaikki työssä vaadittavat taidot sekä työhön ja työsuhteeseen liittyvät oleelliset asiat. Tulokas saisi merkitä listaan, mitä hän jo osaa tai tietää ja missä hän puolestaan tarvitsee hyvää perehdyttämistä. Tällä tavoin tulokkaiden perehdyttämiseen ei jäisi aukkoja ja samalla vältettäisiin 'turhaa' perehdyttämistä sellaisten tulokkaiden kohdalla, jotka jo hallitsevat kaikki työssä ja työyhteisössä vaadittavat asiat.

Perehdyttämisen sisältöjä selvittävän listan lisäksi tulokkailta voitaisiin tiedustella, millä tavalla he haluaisivat saada tietoa: kenen he haluaisivat toimivan perehdyttäjänä ja haluaisivatko he mieluummin koulumaista perehdyttämistä vai työn ohessa tapahtuvaa neuvontaa. Tiedonhankintatapa on paljolti sidoksissa siihen, kuinka paljon tulokas tietää työstään ja työpaikastaan ennestään. Jos tiedot ovat vähäiset, tulisi painottaa enemmän tulokkaalle automaattisesti asioista kertomista. Jos tulokas sen sijaan tuntee jo hyvin

vaadittavat asiat, eli hän on ns. veteraani, hänelle sopii paremmin kysyminen ja itse asioista selvää ottaminen.

Yhtä yhtenäistä mallia sellaisesta perehdyttämisestä, joka sopisi kaikille tulokkaille, ei siis ole olemassa. Tärkeää on huomioida uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja toiveet ja pyrkiä toteuttamaan ne.

### **7.3 Tutkimuksen arviointia**

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää kvantitatiivis-kvalitatiivista tutkimustapaa: kyselyn avulla saatiin kattava näkemys koko Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveysterveyspalvelukeskuksen perehdyttämisestä ja teemahaastatteluilla puolestaan saatiin syvällisemmin selville tulokkaiden näkemyksiä perehdyttämisestä ja sen ongelmista.

Kyselyn ongelmana oli, että vastaajien lukumäärä oli alhainen, vain 40. Alhainen vastausmäärä vaikeutti joidenkin tilastollisten analyysimenetelmien, muun muassa riskiintaulukoinnin, käyttämistä. Toisaalta vastaajien vähäinen määrä oli ennakoitavissa jo kyselyitä postitettaessa, koska vastaajiksi haluttiin pelkästään tulokkaita, jotka olivat olleet korkeintaan seitsemän kuukautta töissä Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveysterveyspalvelukeskuksessa, eikä heitä ollut suurta määrää. Rajaamalla vastaajien työssäoloaika seitsemään kuukauteen vastaajiksi saatiin motivoituneita ihmisiä, joilla oli vielä tuoreessa muistissa työn aloittaminen ja ensimmäiset päivät työssä. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa tulokkaiden perehdyttämiseen kohdistamien ajatusten on havaittu muuttuvan, kun he ovat olleet jo useita kuukausia tai vuosia työssään. Kyselyn ongelmana oli lisäksi tyypillinen kvantitatiivisen tutkimuksen hankaluus: valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot eivät välttämättä kattaneet kaikkia niitä osa-alueita, joita vastaajat pitivät perehdyttämisessä tärkeinä. Tähän pulmaan pyrittiin löytämään ratkaisu teemahaastatteluiden avulla, joissa tulokkaat saivat tuoda vapaasti esille niitä perehdyttämiseen liittyviä asioita, joita he itse pitivät tärkeinä.

### *Validiteetti*

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli mitata sitä, mitä tietoa, mistä lähteistä ja miten tulokkaat ovat saaneet ja hankkineet tietoa. Kyselyn ja teemahaastattelun avulla näihin kysymyksiin saatiin monipuolisia vastauksia. Vielä kattavampia vastauksia voitaisiin saada esimerkiksi siten, että tulokkaita pyydetäisiin pitämään päiväkirjaa omasta tiedonhaustaan ja viestintäkäyttäytymisestään ensimmäisten kuukausien aikana. Tulokkaita voitaisiin myös seurata esimerkiksi ensimmäisen puolen vuoden tai vuoden ajan työn aloittamisesta siten, että he vastaisivat joko kvantitatiivisiin kyselyihin tai osallistuisivat kvalitatiivisiin haastatteluihin esimerkiksi kuukauden välein. Siten saataisiin tarkempi käsitys siitä, millaisia muutoksia perehdyttämisen tietosisällöissä, tiedonlähteissä ja tiedonhaketavoissa tapahtuu perehdyttämisen eri vaiheiden aikana.

### *Reliabiliteetti*

Tutkimuksen casena käytettiin Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskusta ja tässä tutkimuksessa saadut tutkimustulokset perustuvat sieltä saatuihin vastauksiin. Tällaisenaan tätä tutkimusta ei voitaisi toistaa muualla, eivätkä tulokset olisi samat. Tämä tutkimus antaa kuitenkin viitettä siitä, millaisia ongelmia tiedonhankintaan perehdyttämisessä liittyy isossa, monitasoisessa kuntaorganisaatiossa.

## KIRJALLISUUS

Adkins, C. L. 1995. Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839 – 863.

Allen, N. J. & Meyer J. P. 1990. Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal* 33 (4) 847 – 858.

Ashford, S. J. & Cummings, L.L. 1983. Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 (3), 370 – 398.

Barnard, J. 1991. The Information Environments of New Managers. *The Journal of Business Communication*, 28 (4), 312 – 324.

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 (5), 730 – 743.

Comer, D. R. 1991. Organizational Newcomers' Acquisition of Information from Peers. *Management Communication Quarterly*, 5 (1), 64 – 89.

Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. 1997. *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. 2<sup>nd</sup> Edition. Boston: St. Martin's Press.

Falcione, R. L. & Wilson, C. E. 1995. *Socialization Processes in Organizations*. Teoksessa Goldhaber, G. M. & Barnett, G. A. (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. 2<sup>nd</sup> Edition. Norwood, NJ: Ablex Publishing. 151 – 169.

Farr, J. L. 1993. *Informal Performance Feedback: Seeking and Giving*. Teoksessa H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (eds.) *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 163 – 180.

Flion, I. A. & Pepermans, R. G. 1998. *Exploring the Relationship between Orientation Programs and Current Job Satisfaction*. *Psychological Reports* 83, 367 – 370.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organisations*. 5<sup>th</sup> Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1999. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. 3. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 1998. *Tutki ja kirjoita*. 3. - 4. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huikko, T. & Lehtonen-Nurmio, K. 2000. *Suomen ympäristökeskuksen perehdyttämisoapas. Käytännön toimintaohjeita*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

Jablin, F. M. 1984. *Assimilating New Members into Organizations*. *Communication Yearbook* 8. Beverly Hills, CA: Sage. 594 – 626.

Jablin, F. M. 1989. Organizational Entry, Assimilation and Exit. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. 2. Painos. Newbury Park, CA: Sage, 679 - 740.

Jablin, F. M. & Krone, K. J. 1989. Organizational Assimilation. Teoksessa C.R. Berger & S.H. Chaffee (eds.) Handbook of Communication Science. 2<sup>nd</sup> Edition. Newbury Park, CA: Sage, 711 – 746.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

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.

Kramer, M. W. 1995. A Longitudinal Study of Superior-Subordinate Communication During Job Transfers. Human Communication Research, 22 (1), 39 – 64.

Kyllönen, M. 1999. Perehdyttämisiestintä ja organisaatioon sosiaalistuminen tulokkaan kokemana. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.

Laakso, K. & Nakari, M. (toim.) 2000. Sosiaali- ja terveystalvelut osana kaupungin hyvinvointipolitiikkaa. Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen julkaisuja 3/2000.

Lantto-Tolvanen, M. 2001. Jyväskylä aikoo kuroa umpeen hoitajien vajauksen. Viiden vuoden sisällä tarvitaan vanhustenhoitoon 200 uutta työntekijää. Keski-suomalainen 23.3.2001, Kotimaa, 10.

Lepistö, I. 1995. Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja. Työturvallisuuskeskus.



Louis, M. R. 1980. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. Teoksessa J. M. Shafritz & J. S. Ott (eds.) 1996. *Classics of Organizational Theory*. 4<sup>th</sup> Edition. Fort Worth: Harcourt Brace & Company, 442 – 456.

Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. 1983. The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology* 36 (4), 857 – 866.

Majoinen, K. 1989. Henkilöstön kehittämisen uudet suunnat. Teoksessa K. Majoinen, O. Raitoaho & M. Vahermo. *Kuntien kehittyvä henkilöstöpolitiikka*. Helsinki: Valtion painatuskeskus, 49 – 74.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. & Gardner, P. D. 1995. A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 418 – 431.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 – 89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mignerey, J. T. & Rubin, R. B. 1995. Organizational Entry: An Investigation of Newcomer Communication Behavior and Uncertainty. *Communication Research* 22 (1), 54 – 86.

Miller, K. 1998. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. 2<sup>nd</sup> Edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Miller, V. D. & Jablin, F. M. 1991. Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92 – 120.

Morrison, E. W. 1993a. Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173 – 183.

Morrison, E. W. 1993b. Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557 – 589.

Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nordfors, R. 1999. Muodollisen mentorointiohjelman kehittäminen tukemaan henkilöstön kehittämistä.. Pro gradu –tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Nota, B. 1988. The Socialization Process At High-Commitment Organizations. *Personnel* 65 (8), 20 – 23.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. 1992. Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45 (4), 849 – 874.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. 1993. The Role of Mentoring in the Information Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior* 42 (2), 170 – 183.

Palm, A. & Voutilainen, E. 1977. *Henkilöstöhallinto*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Perehdyttäminen [viitattu 14.6.2000]. Jyväskylän kaupungin perehdyttämisohjeet. Saatavilla www-muodossa Jyväskylän kaupungin intranetista: <URL: <http://intra.jkl.fi/lyyti//users/35/268.cfm>>.

Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualoilla. 1990. 2.painos. Työturvallisuuskeskus.

Perehdyttäminen palvelualoilla. 2000. Työturvallisuuskeskus.

Perehdyttämisen runko-ohjelma. Jyväskylän kaupungin henkilöstötoimiston julkaisuja 1/1981.

Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. 1975. Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill.

Putkonen, S. 1993. Perehdyttämismiestintä – Työyhteisöön sosiaalistamisen keinot ja menetelmät. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.

Reichers, A. E. , Wanous, J. P. & Steele, K. 1994. Design and Implementation Issues in Socializing (and Resocializing) Employees. Human Resource Planning 17 (1), 17 – 26.

Saks, A. M. & Ashford, B. E. 1997.Organizational Socialization. Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. Journal of Vocational Behavior, 51, 234 – 279.

Schiffman H. R. 1993. Sensation and Perception. 4<sup>th</sup> Edition. New York: Wiley.

Sosiaali- ja terveystalvaelukeskuksen henkilöstötilinpäätös vuodelta 2000. Jyväskylän kaupunki.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tamminen, R, 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1979. Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209 – 264.

Vartia, M. 1992. Työhön perehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Teoksessa M. Elovainio (toim.) *Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Vuosikertomus 2000. Jyväskylän kaupunki: Sosiaali- ja terveystieteiden keskus.

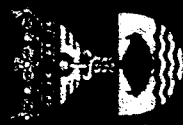
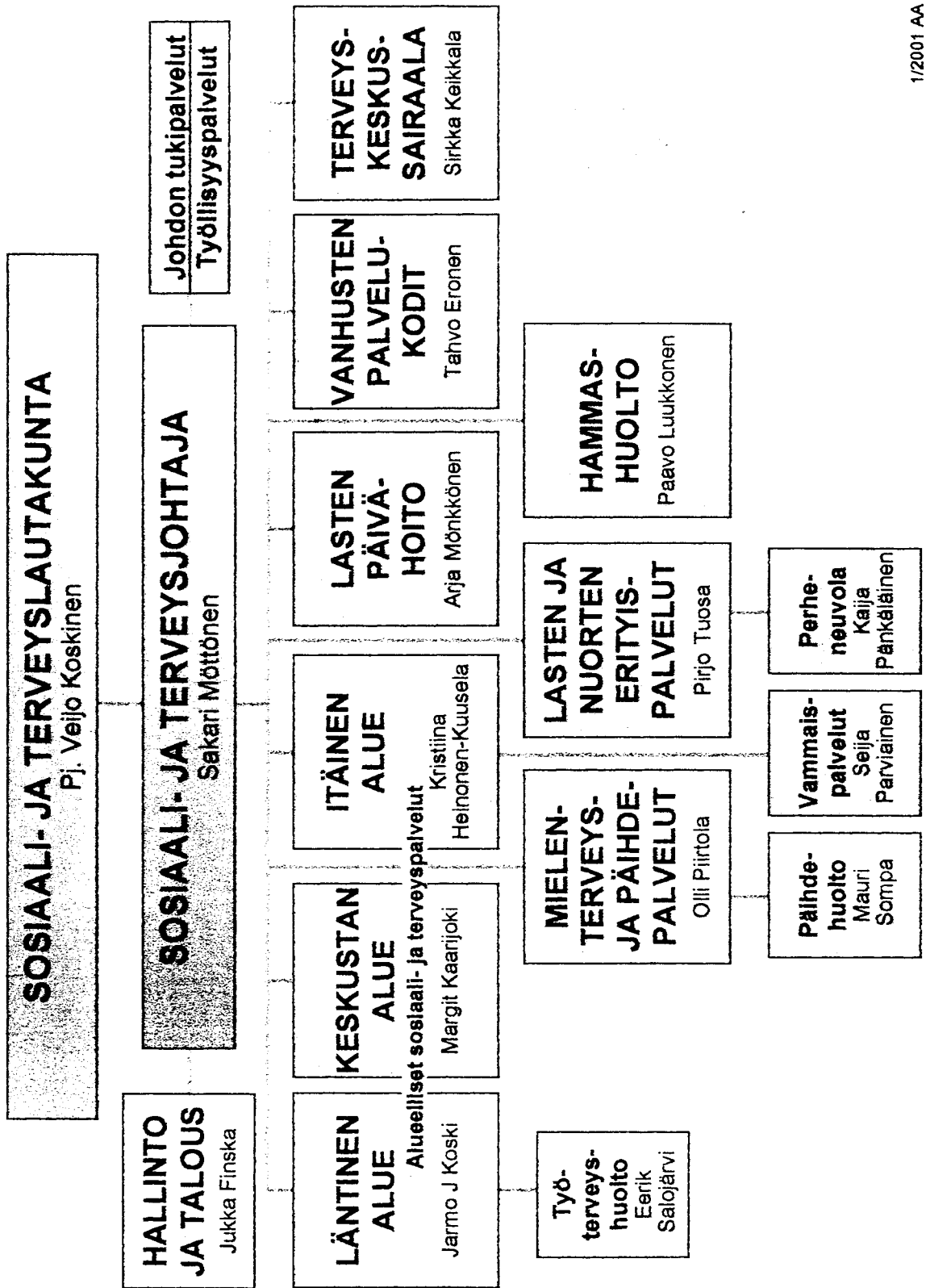
Yleiskirje A 5/ 1997. 14.2.1997. Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Yliruka, L. 2000. *Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Åberg, L. 1996. *Viestintä – tuloksen tekijä*. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.

# Sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen organisaatio



JYVÄSKYLÄ

UUDEN  
RALLON  
KAUPUNKI

SOSIAALI JA  
TERVEYSPALVELU-  
KESKUS

Jyväskylä 25.4.2001

## **Hyvä Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen uusi työntekijä,**

Teen yliopiston lopputyötäni uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Tutkimuskohteenani ovat Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen uudet työntekijät ja tarkoitukseni on selvittää, millaista perehdyttäminen sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa on nyt, ja kuinka sitä voisi kehittää.

Saamieni tietojen mukaan olet aloittanut työsuhteen Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa ajalla 1.10.2000 – 31.3.2001. Sen vuoksi juuri Sinut on valittu tutkimukseen mukaan.

Toivon, että täytät kyselyn ohjeiden mukaan. Kyselyä käytetään jatkossa Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen uusien työntekijöiden perehdyttämistoiminnan kehittämisessä, joten jokainen vastaus on tärkeä. Kyselyssä keräämäni tiedot ovat luottamuksellisia. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä kyselyyn vastaajaa ole mahdollista tunnistaa.

Palautathan kyselyn Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen sisäisessä postissa (voit käyttää esimerkiksi samaa kirjekuorta, jossa sait tämän kyselyn)

**perjantaihin 11.5.2001 mennessä**

osoitteella: Raisa Ojaluoto / Cygnaeuksenkatu 8 (Casi).

Tutkimusterveisin Raisa Ojaluoto

Lisätietoja voit kysellä minulta puhelimitse 050 5900 276 tai sähköpostitse [raiojal@cc.jyu.fi](mailto:raiojal@cc.jyu.fi)

PS: Kyselyllä on tarkoitus selvittää nimenomaan sellaisten ihmisten kokemuksia, jotka ovat tulleet aikaisintaan 1.10.2000 töihin Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen. **Jos Sinä olet työskennellyt sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa ennen 1.10.2000, ei kyselylomakkeen täyttäminen kokonaan ole tarpeellista.** Toivoisin kuitenkin, että vastaisit kuitenkin kysymykseen numero 8 ja palauttaisit kyselyn minulle sisäisessä postissa.

Perehdyttämisedellä tarkoitetaan tässä kyselyssä tapahtumia ja tilanteita, joiden avulla olet ensimmäisten viikkojen tai kuukausien aikana tutustunut uuteen työhösi ja työpaikkaasi Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa.

## I Taustatiedot

Vastaa kysymyksiin lisäämällä puuttuva tieto tai ympyröimällä oikea vastaus.

1. Ikäsi: \_\_\_\_ vuotta

2. Sukupuolesi:

1 nainen

2 mies

3. Koulutuksesi:

1 kansa-/kansalaiskoulu

2 peruskoulu/ keskikoulu

3 ylioppilastutkinto

4 keskiasteen tutkinto

5 korkeakoulututkinto

4. Onko Sinulla ammatillinen koulutus nykyiseen työhösi?

1 kyllä

2 ei

5. Nykyisen työsi aloituspäivämäärä Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa:

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.200\_\_\_\_

6. Onko Sinulla aiempaa kokemusta vastaavasta työstä?

1 kyllä

2 ei

7. Työsuhteesi muoto:

1 harjoittelija /oppisopimusopiskelija

2 työllistetty

3 määräaikainen työsuhde

4 virkasuhde

8. Oletko työskennellyt Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa ennen 1.10.2000?

1 kyllä

2 ei

9. Onko Sinulla työpaikallasi mahdollisuus käyttää internetillä varustettua tietokonetta?

1 kyllä

2 ei

3 en tiedä

10. Tulosyksikkösi Jyväskylän sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa (täytetty valmiiksi):

## Malli seuraaviin kysymyksiin vastaamisesta:

	11. Perehdyttämisaikanani saatavillani on ollut tietoa seuraavista asioista...			12. Saatavillani oleva tieto on ollut hyödyllistä. / Tieto olisi ollut hyödyllistä.	
	<u>ei</u> <u>ollenkaan</u>	<u>jonkin</u> <u>verran</u>	<u>hyvin</u>	<u>ei</u>	<u>kyllä</u>
S01...työpaikkani ruokailu- ja tauko- tilat	1	2	3	1	2

Kysymyksen 11 ensimmäisessä kohdassa kysytään, kuinka hyvin saatavillani on ollut tietoa työpaikkani ruokailu- ja taukotiloista. Minulle on näytetty työpaikkani kahvihuone ja wc ensimmäisenä päivänä saapuessani uuteen työpaikkaan, joten vastaan ”hyvin”. Koska tiedosta on ollut minulle omasta mielestäni hyötyä, vastaan kohtaan 12 ”kyllä”.

## II Perehdyttämisen sisällöt

	11. Perehdyttämisaikanani saatavillani on ollut tietoa seuraavista asioista...			12. Saatavillani oleva tieto on ollut hyödyllistä. / Tieto olisi ollut hyödyllistä.	
	<u>ei</u> <u>ollenkaan</u>	<u>jonkin</u> <u>verran</u>	<u>hyvin</u>	<u>ei</u>	<u>kyllä</u>
a) työsuhde:					
S01 ...työpaikkani ruokailu- ja tauko- tilat	1	2	3	1	2
S02 ...työaikaani liittyvät asiat	1	2	3	1	2
S03 ...työni palkkaukseen liittyvät asiat	1	2	3	1	2
S04 ...koulutusmahdollisuuteni	1	2	3	1	2
S05 ...poissaolosäännökset	1	2	3	1	2
S06 ...työsuojelusäännökset	1	2	3	1	2
S07 ...työterveyshuolto	1	2	3	1	2



**11. Perehdyttämisaikanani  
saatavillani on ollut tietoa  
seuraavista asioista...**

**12. Saatavillani  
oleva tieto on  
ollut hyödyllistä.  
/ Tieto olisi ollut  
hyödyllistä.**

	<u>ei</u> <u>ollenkaan</u>	<u>jonkin</u> <u>verran</u>	<u>hyvin</u>	<u>ei</u>	<u>kyllä</u>
b) oma työ:					
S08 ...millaisia tehtäviä oma työni pitää sisällään	1	2	3	1	2
S09 ...kuinka oman työn tekemistä voi helpottaa	1	2	3	1	2
S10 ...ovatko esimieheni ja työtoverini tyytyväisiä tekemääni työhön	1	2	3	1	2
c) oma työyksikkö:					
S11 ...millainen historia työyksikölläni on	1	2	3	1	2
S12 ...millaisia tapoja ja perinteitä työyksikölläni on	1	2	3	1	2
S13 ...millaisia tavoitteita työyksikössäni tehtävällä työllä on	1	2	3	1	2
S14 ...millaisia asioita työyksikössäni arvostetaan	1	2	3	1	2
S15 ...keitä työyksikössäni työskentelee	1	2	3	1	2
S16 ...kenen puoleen voin kääntyä, kun tarvitsen apua	1	2	3	1	2
S17 ...miten saan työyksikössäni tietoa ajankohtaisista asioista	1	2	3	1	2
S18 ...kenellä työyksikössäni on eniten valtaa	1	2	3	1	2
S19 ...millainen asema omalla työyksi- kölläni on Jyväskylän sosiaali- ja terveysterveys- palvelukeskuksen organisaatiossa	1	2	3	1	2

### III Perehdyttämisen lähteet

	13. Olen saanut tai löytänyt itse työhöni tai työyksikköni liittyvää tietoa...			14. Tätä kautta saamani tai löytämäni tieto on ollut hyödyllistä. / Tieto olisi ollut hyödyllistä.	
	<u>en ollenkaan</u>	<u>jonkin verran</u>	<u>hyvin</u>	<u>ei</u>	<u>kyllä</u>
L01 ...perehdyttämiskansioista tai -oppaasta	1	2	3	1	2
L02 ...vuosikertomuksista	1	2	3	1	2
L03 ...Sytyke- ja Henkseli-lehdistä	1	2	3	1	2
L04 ...SOTEPA-viikkotiedotteesta	1	2	3	1	2
L05 ...ilmoitustaululta	1	2	3	1	2
L06 ...internetistä tai Lyyti-intranetistä	1	2	3	1	2
L07 ...tietokoneen Y-asemalta tai soslexistä	1	2	3	1	2
L08 ...perehdyttämistilaisuudesta	1	2	3	1	2
L09 ...työtovereiltani	1	2	3	1	2
L10 ...edeltäjältäni	1	2	3	1	2
L11 ...luottamushenkilöiltä	1	2	3	1	2
L12 ...lähimmältä esimieheltä	1	2	3	1	2
L13 ...organisaation johdolta	1	2	3	1	2
L14 ...alaisilta	1	2	3	1	2
L15 ...asiakkailta	1	2	3	1	2
L16 ...katsomalla esimerkkiä muiden työyksikön jäsenten työnteosta	1	2	3	1	2
L17 ...havainnoimalla itse työpaikan tapahtumia	1	2	3	1	2
L18 ...jostakin muualta.					
Mistä? _____	1	2	3	1	2

**15. Onko Sinulla ollut perehdyttämisestäsi vastaava henkilö?**

- 1 kyllä -> siirry kohtaan 17
- 2 ei -> siirry kohtaan 18
- 3 en tiedä -> siirry kohtaan 19

**16. a) Kuka perehdyttämisestäsi vastaava henkilö on ollut?**

- 1 työtoverisi
- 2 edeltäjäsi
- 3 esimiehesi
- 4 joku muu. Kuka (missä roolissa hän on työpaikallasi)? \_\_\_\_\_

**16. b) Oletko saanut häneltä työtäsi ja työyksikköäsi koskevaa tietoa?**

- 1 et ollenkaan
- 2 jonkin verran
- 3 hyvin

**16. c) Onko häneltä saamasi tieto ollut hyödyllistä?**

- 1 kyllä
- 2 ei

**17. Mikäli vastasit kohtaan 16 "ei", olisitko halunnut perehdyttämisellesi vastuuhenkilön?**

- 1 kyllä
- 2 ei

## IV Perehdyttäminen yleisesti

**18. Onko Sinulle tehty oma kirjallinen perehdyttämissuunnitelma?**

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 en tiedä

**19. Jos vastasit kyllä, kuinka hyvin suunnitelma on toteutunut?**

---



---



---

**20. Millaista saamasi perehdyttäminen on ollut?**

välinpitämätöntä	1	2	3	4	5	innostavaa
kiireistä	1	2	3	4	5	rauhallista
salaavaa	1	2	3	4	5	avointa
tehotonta	1	2	3	4	5	tehokasta
puutteellista	1	2	3	4	5	riittävää

**21. Missä perehdyttäminen on mielestäsi onnistunut?**

---



---



---

**22. Missä perehdyttäminen on mielestäsi epäonnistunut?**

---



---



---

**23. Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdyttämiseen kouluarvosanalla 4-10? \_\_\_\_**

**Monet kiitokset vastauksestasi!**

## Teemahaastateltavat

haastateltava	A	B	C	D	E	F
ikäryhmä	35 - 44	25 - 34	45 - 54	25 - 34	alle 25	alle 25
koulutus	korkea-koulututkinto	korkea-koulututkinto	keskiasteen tutkinto	korkea-koulututkinto	peruskoulu	korkea-koulututkinto
ammattillinen koulutus	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
työssäoloaika haastattelua tehtäessä	5 kk	4 kk	5 kk	6 kk	4 kk	4 kk
aiempi kokemus vastaavasta työstä	kyllä	ei	kyllä	kyllä	ei	kyllä
työsuhteen muoto	virka	määräaikainen	määräaikainen	määräaikainen	työllistetty	työllistetty
perehdyttämistytyväisyys (4-10)	9	6	6	8	9	7

## Teemahaastattelu

### I Tausta

- Tarkista, onko oikea lomake!
- Oletko edelleen samanikäinen kuin vastatessa kyselyyn?
- Mitä työtä teet Jyväskylän sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa?
- Milloin olet aloittanut työn? Milloin työsuhteesi loppuu?
- Millainen koulutus sinulla on nykyiseen työhösi?
- Miten paljon sinulla on ennestään työkokemusta vastaavasta työstä? Entä Jyväskylän sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa?
- Mitä tiesit työpaikastasi etukäteen?

### II Perehdyttäminen yleisesti

- Olet vastannut, että annat perehdyttämiselle kouluarvosanan \_\_\_. Minkä takia?
  - Millaista perehdyttäminen on mielestäsi ollut?
  - Kuinka perehdyttäminen on työpaikallasi järjestetty?
  - Onko työyksikössäsi ollut järjestelmällistä perehdyttämistä vai satunnaista?
    - \*oliko teillä esim. perehdyttämiskansio, jokin järjestetty tilaisuus tms.
    - \*oliko jokin kirjallinen suunnitelma perehdyttämisestä?
    - \*millä tavalla sinut huomioitiin, kun aloitit työn?
  - Olisitko halunnut sellaista? Miksi? Miksi ei?
    - Kuka perehdyttämisestäsi vastasi?
    - Kuinka hän suhtautui tehtäväänsä?
- Kuinka koulutuksesi ja työkokemuksesi mielestäsi huomioitiin perehdyttämisessä?
- Kuinka olisit halunnut, että ne olisi huomioitu?
- Oletettiinko sinun tietävän jo joitakin asioita? Oliko se sinusta hyvä vai huono?
- Kuinka luulet työsuhteesi muodon (työllistetty / määräaikainen / virka) vaikuttaneen perehdyttämiseesi)? Entä työsuhteesi pituuden?

### III Tietosisällöt, kanavat ja aktiivisuus/passiivisuus

- Tarjottiinko sinulle hyödyllistä tietoa aloittaessasi työn vai oletko etsinyt sitä itse?
- Minkä takia? (Mistä johtuu, ettei tietoa ole ollut tarjolla?)
- Kumpaa enemmän?
- Kumpaa itse haluaisit? Minkä takia?
  
- Millaista tarjolla ollut tieto on ollut?

#### KUUNTELEMALLA

- Mitä asioita sinulle on kerrottu automaattisesti (ilman että olet erikseen kysynyt)?
  - työsuhteeseen liittyvät asiat
  - omaan työhön liittyvät asiat
  - omaan työyksikköön liittyvät asiat
  
- Kuka/ Ketkä kertoivat eniten / ketkä olivat tärkeimmät?
  - esimies
  - ylin johto
  - työtoverit
  - alaiset
  - asiakkaat
  - oma perehdyttäjä
  
- Keneltä sait kaikkein hyödyllisintä tietoa?
  
- Keneltä olisit toivonut saavasi enemmän tietoa?

#### LUKEMALLA

- Neuvottiinko sinua hankkimaan tietoa esimerkiksi perehdytyskansioista tai intranetistä?
- Etsitkö itse tietoa kirjallisista/ sähköisistä lähteistä?
  
- Mistä asioista olet saanut tietoa lukemalla (esim. perehdytyskansio, intranet) ?
  - työsuhteeseen liittyvät asiat
  - omaan työhön liittyvät asiat
  - omaan työyksikköön liittyvät asiat
  
- Mitkä olivat tärkeimmät kirjalliset/sähköiset lähteet?
  
- Mistä (esim. perehdyttämisopas) olisit toivonut saaneesi enemmän tietoa?
  
  
- Mistä asioista on annettu parhaiten tietoa (joko kerrottu tai annettu luettavaksi)?
  
- Mistä asioista olisit toivonut lisää tietoa? / Onko asioita, joista ei puhuttu, mutta jotka olisivat mielestäsi olleet hyödyllisiä?

- Kuinka olet etsinyt itse tietoa?

-kyselemällä/havainnoimalla(havainnoimalla)

#### KYSELEMÄLLÄ

- Millaisista asioista?

-työsuhde/oma työ/ työyksikkö

- Mistä/keneltä olet tietoa etsinyt? Onko sitä myös löytynyt?

- Kuinka kysymyksiisi on suhtauduttu?

- Onko kysymyksiä, joihin et saanut vastauksia?

#### HAVAINNOIMALLA

- Millaisista asioista olet löytänyt tietoa havainnoimalla? - työsuhde/oma työ/ työyksikkö

- Millaisissa tilanteissa olet tehnyt havaintoja?

- Onko asioita, jotka olet ymmärtänyt, vaikket ole varsinaisesti kysynyt tai lukenut sitä mistään?

#### VIELÄ

- Minkälaisista asioista olet mielestäsi päässyt parhaiten perille?

- Mitkä asiat ovat jääneet kysymysmerkeiksi?

#### **IV Loppukysymykset**

- Kuinka kehittäisit perehdyttämistä omalla työpaikallasi?

- Mitä tekisit itse eri tavalla, jos nyt aloittaisit työskentelemään uutena työntekijänä sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa?