

PEREHDYTYS YRITYSKAUPPAPROSESSISSA

Reetta Hulkkonen
Pro gradu -tutkielma
Syksy 2012
Puheviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Reetta Hulkkonen	
Työn nimi – Title PEREHDYTYKSEN YRITYSKAUPPAPROSESSISSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year syksy 2012	Sivumäärä – Number of pages 83
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, millaisia kokemuksia siirtyneillä työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten perehdytyksen ja organisaatioon sitoutumisen sekä identifioitumisen yhteys koetaan yrityskauppaprosessissa. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös laajentaa ymmärrystä perehdytyksestä puheviestinnällisestä näkökulmasta tarkasteltuna.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa ostetusta yrityksestä siirtynyttä työntekijää, jotka siirtyivät ostajayritykseen yrityskaupan seurauksena. Tutkimushaastattelut suoritettiin puoli vuotta yritysten yhdistymisen jälkeen ja saatu aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tulosten perusteella perehdytys yrityskauppaprosessissa koettiin moniulotteisesti, ja sekä yrityksen että työntekijän asennoituminen vaikuttavat perehdytyskokemuksiin. Perehdytys koettiin erityisesti toiminnallisten ulottuvuuksien kautta, jolloin pienilläkin perehdytystekijöillä oli suuri merkitys. Perehdytykseen liittyi suuresti muutokseen liittyviä emotionaalisia sidoksia, joiden huomiointi koettaisiin tärkeäksi yrityskauppaprosessin perehdytystä suunniteltaessa. Kokemusten perusteella perehdytyksellä oli yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Organisaatioon identifioitumisen ei puolestaan ajateltu tapahtuvan lyhyellä aikavälillä. Erityisesti vertais- ja ryhmätuen merkitys koettiin sopeuttavana ja auttavana tekijänä yrityskauppaprosessissa.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset tarjoavat uusia näkökulmia perehdytyksen tutkimiselle puheviestinnän tieteenalalla. Perehdytys on perinteisesti ajateltu organisaation toimintana työntekijää kohtaan. Viime vuosina perehdytykseen on liitetty vahvasti myös ulottuvuus työntekijän omasta aktiivisuudesta. Tämän tutkimuksen myötä ryhmä- ja vertaistuella on vahva merkitys perehdytyksessä, ja sitä kautta koko perehdytysilmio voidaan nostaa myös ryhmäviestinnän tasolle. Perinteiset perehdytysmenetelmät eivät enää näytä riittävän haastavissa muutostilanteissa, joten uusien perehdytysmenetelmien ja -mallien tarkastelu on perusteltua.</p>	
Asiasanat – Keywords <i>perehdytys, yrityskauppaprosessi, puheviestintä, organisaatiomuutos, viestintä</i>	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/ Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muuta tietoa – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tavoitteet	5
1.2 Yrityskauppojen arkipäiväistyminen	8
2 PEREHDYTYKSEN ILMIÖNÄ	11
2.1 Perehdytysilmiön tarkastelua	11
2.1.1 Perehdytysilmiön ulottuvuudet	13
2.1.2 Perehdytys pidempiaikaisena prosessina	14
2.2 Perehdytyksen tavoitteet	15
2.2.1 Organisaatioon identifioituminen	16
2.2.2 Organisaatioon sitoutuminen	17
2.2.3 Epävarmuuden vähentäminen ja hallinta	19
2.3 Viestintä ja vuorovaikutus perehdytyksessä	20
2.3.1 Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli	22
2.3.2 Viestintä- ja vuorovaikutuskanavien ja -välineiden valinta	23
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
3.1 Tutkimuksen tehtävä ja tavoitteet	26
3.2 Tutkimuksen konteksti	27
3.3 Tutkimusmenetelmä	29
3.4 Tutkimushenkilöt ja haastattelutilanteet	30
3.5 Aineiston analyysi	32
4 TULOKSET	35
4.1 Ennako-odotukset ja mielikuvat	35
4.2 Tuki ja roolitus perehdytyksessä	38
4.2.1 Perehtyjän oma aktiivisuus	38
4.2.2 Esimies perehdyttäjänä	40
4.2.3 Vertais- ja työtoverit tuenantajana	41

4.3	Perehdytyksen toiminnalliset ulottuvuudet	42
4.3.1	Työhön perehdytys	42
4.3.2	Yhtiöön, toimintatapoihin ja toimintoihin perehdytys	43
4.4	Vuorovaikutuskanavat ja -välineet	48
4.5	Perehdytettävien eriarvoisuus	52
4.6	Perehdytyksen tavoitteet	53
4.6.1	Organisaatioon sitoutuminen	53
4.6.2	Organisaatioon identifioituminen	55
4.6.3	Epävarmuuden tunne ja hallinta	56
5	TULOSTEN POHDINTAA JA JOHTO-PÄÄTÖKSET	58
5.1	Perehdytys koetaan moniulotteisesti ja yksilöllisesti	58
5.1.1	Perehdytyksen tavoitteilla merkitystä	62
5.2	Tuki perehdytyksen keskiössä	64
5.3	Perehdytys ryhmä- ja vertaisviestintäilmiönä	66
5.4	Yhteenveto perehdytyksen suunnitteluun	68
5.5	Jatkotutkimusaiheita	69
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	72
	KIRJALLISUUS	75
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

1.1 Tavoitteet

”On pidettävä mielessä, ettet koskaan saa toista mahdollisuutta luoda ensivaikutelmaa. Yrityksen tulisikin ehdottomasti varmistaa, että uudet työntekijät tuntevat olonsa tervetulleeksi ja heitä arvostetaan, ja että yritys valmistautunut siihen, mitä työntekijöiden perehdytyksessä on edessäpäin.” (Platz 2012.)

Näin yksinkertaisesti ohjeistaa Platz (2012) perehdytyksestä kertovassa verkkoartikkelissaan. Perehdytys uuden työsuhteen alussa on kaikille tuttua, ja kokemukset perehdytyksestä vaihtelevat pitkälti riippuen siitä, kuinka vastaanottava yritys suhtautuu uuteen työntekijäänsä. Miten perehdytys sitten koetaan, kun kontekstina toimii haastava yrityskauppaprosessi kahden kilpailevan yrityksen välillä?

Yrityskauppakonteksti luo perehdytykselle uudenlaisen lähestymistavan. Perehdytys voi osoittautua haasteelliseksi, sillä yrityskaupassa siirtyvät työntekijät eivät välttämättä liity uuteen organisaatioon vapaaehtoisesti, kuten normaalisti uuden työsuhteen alussa. Kun kyseessä on vielä kilpailevien yritysten yhdistyminen, voi perehdytys yrityskauppaprosessissa olla todellinen haaste. Perehdytyksen tärkeys onkin korostunut vasta viime aikoina, sillä organisaatiot ovat monimuotoisempia, ja organisaatioissa tapahtuvat muutoksetkin suurempia. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Voidaankin todeta, että muutokset nykypäivän työelämässä ovat lähes arkipäivää.

Emotionaaliset kokemukset uuden työsuhteen alussa viittaavat usein siihen, että uusi työntekijä on halukas oppimaan uutta ja todistamaan osaamistaan. Tämä helpottaa myös ensimmäisiä päiviä uudessa työpaikassa ja auttaa kehittymään työntekijänä. (Wallace 2009, 169.) Yrityskauppaprosessissa työntekijä ei kuitenkaan ole välttämättä halukas oppimaan uutta vapaaehtoisesti. Yrityskauppaprosessin perehdytystä tutkittaessa onkin muistettava, että kaiken lähtökohtana on suuri

muutos. Muutosviestinnän ja -johtamisen suunnitteleminen sekä muutosprosessin ymmärtäminen työntekijän näkökulmasta tukevatkin vahvasti työntekijän sopeutumista uuteen tilanteeseen.

Perehdytystä uuden työsuhteen alussa on tutkittu paljon, ja perehdytyksen suunnitteluun on luotu useita ohjeita siitä, kuinka työntekijä saataisiin yhä nopeammin ja tehokkaammin osaksi organisaatiota. (ks. esim. Bradt 2009.) Organisaatioiden muutosten ja työntekijöiden liikkuvuuden myötä perehdytys on noussut tärkeäksi osa-alueeksi uuden työntekijän liittyessä organisaatioon tai vaihtaessa työtehtäviä. Ensivaikutelma uudesta organisaatiosta saattaakin määrittää työntekijän käsityksiä ja vaikuttaa työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen.

Perehdytys on olennainen osa uuden työntekijän organisaatioon liittymisessä. Perehdytyksen tärkeys riippuu kuitenkin usein siitä, millaisen merkityksen se saa organisaatiossa, ja kuten tässä tutkimuksessa – koko yrityskauppaprosessissa. Perehdytysohjelmat tai -mallit keskittyvät pääosin valmiisiin listauksiin ja yleensä rekrytoinnin alkutilanteeseen, ja harvemmin myös korostetaan perehdytjän omaa roolia aktiivisena toimijana ja tiedon etsijänä. Yrityskauppaprosessissa perehdytyksen haasteena voivat olla esimerkiksi ostajaorganisaation koko ja merkittävä organisaatiokulttuurin tai työtehtävien muutos.

Itse perehdytys-käsitteelle oman haasteensa luo ilmiön moninaisuus, sillä perehdytykselle ei ole löydetty täysin vakiintunutta ilmaisua. Ilmiöstä käytetään muun muassa ilmaisuja; perehdytys, perehdyttäminen, perehdytysprosessi ja perehdyttämisprosessi. Myöskin englanninkieliset ilmaisut vaihtelevat (engl. induction, onboarding, orientation). Käsitteen lopullinen muotoutumattomuus voi johtua ilmiön monitieteellisyydestä, sillä ilmiötä on tutkittu monen tieteenalan näkökulmista. Tutkimukset johtavat niin viestinnän, johtamisen, kasvatustieteen, sosiologian kuin esimerkiksi psykologian tutkimusaloille.

Perehdytysnäkökulmat suuntautuvat usein organisaatioihin ja työnantajiin, ja ilmiötä on tutkittu hyvin vähän puhtaasti työntekijöiden kokemuksiin pohjautuvana. Tämän tutkimuksen tehtävänä onkin selvittää, millaisia kokemuksia siirtyneillä

työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa. Tällä tutkimuksella halutaan ymmärtää, miten suuren muutosprosessin perehdytys vaikuttaa perehdytyksen tavoitteisiin: organisaatioon sitoutumiseen, organisaatioon identifioitumiseen sekä epävarmuuden vähentämiseen ja hallintaan. Eri kontekstien merkitystä ja vaikutusta perehdytyksen kokemiseen ei ole juurikaan tutkittu. Perehdytyksen tutkimus viestintäilmiönä on myös vähäistä, joten tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä viestinnällistä ja syvällisemmin puheviestinnällistä ymmärrystä perehdytysilmiöstä.

Kokemuksia tarkastelevalle lähtökohdalle laadullinen tutkimusote tuntuu luontevammalta. Tässä tutkimuksessa kokemuksella tarkoitetaan tutkimushenkilöiden ajatuksia, tunteita, muistelmia ja tarinoita yrityskauppaprosessista, ja siinä tapahtuneesta perehdytyksestä. Kokemukset voivat kietoutua aikaisemmin tapahtuneisiin kokemuksiin tai tutkimushetkellä esiin nousseisiin tulkintoihin ja käsitteisiin. Tämä tutkimus onkin laadullinen tutkimus, jossa halutaan selvittää siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia lähtökohtaisesti hyvin avoimesti. Siksi tämän tutkimuksen tavoitetta selvitetään hyvin laajalla, kokemuksia tarkastelevalla tutkimuskysymyksellä:

> Millaisia kokemuksia siirtyneillä työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa?

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa yrityskaupassa ostetun yrityksen työntekijää, joiden työsuhde oli haastatteluhetkellä vakituinen, määräaikainen tai projektiluonteinen. Haastattelut tehtiin puoli vuotta yritysten yhdistymisen jälkeen. Tutkimuksen otokseen valittiin asiantuntija- ja johtotason henkilöstöä, sillä aiemmat, pääosin tuotantolaitosten työntekijöihin liittyvät tutkimukset, ovat osoittaneet, että suurimmat muutokset saatetaan kokea juuri asiantuntija- ja johtotasolla. Tämän tutkimuksen tulokset avaavat kokemuksia yrityskauppaprosessin perehdytyksestä ja tarjoavat uuden näkökulman perehdytyksen tarkasteluun.

1.2 Yrityskauppojen arkipäiväistyminen

Yritysfuusiot tai -hankinnat ovat yleistyneet ja arkipäiväistyneet kaikilla aloilla kilpailun sekä taloudellisen tilanteen tiukentuessa (Prokriti, Sorescu, Prabhu & Chandy, 2011, 53). Suuria muutoksia ja yrityskauppoja perustellaan yleensä kannattavuuden parantamisella ja kilpailukyvyn lisäämisellä. Kannattavuuden parantamiseksi yksiköitä pienennetään, ja myös kokonaisten tuotantolaitosten sulkeminen on tuttua niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Yksilön omat kokemukset näyttävät kuitenkin jääneen lähes kokonaan huomioimatta yrityskaupprosessien tutkimuksissa (Risberg 2001, 60).

Yritykset kohtaavat suuria muutoksia päivittäin, ja muutosten määrä on kasvanut valtavasti viime vuosien aikana (Piderit 2000, 783). Muutosten pääasiallisena tavoitteena on tuoda myönteisiä tuloksia organisaatiolle. Kuitenkin todellisuudessa yritysten organisatoriset muutostavoitteet jäävät usein alle odotusten. (Van Knippenberg, Martin & Tyler 2006, 685.) Muutoksella voi olla myös yksilöllisempiä seurauksia. Nämä yksilöllisemmät seuraukset voivat olla työntekijöille juuri kaikista merkittävimpiä. Esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen muutoksen jälkeen koetaan haastavana. (Van Knippenberg, Martin & Tyler 2006, 688-689.)

Yrityskaupalla voi olla pitkäkantoisia vaikutuksia myös henkilöstön tyytyväisyyteen. Krug (2009) osoitti pitkäaikaistutkimuksessaan, että yrityskauppojen seuraukset henkilöstön vaihtuvuuteen voivat olla suurempia kuin yleisesti on ajateltu. Johtavissa asemissa olevat henkilöt, jotka siirtyivät uuteen organisaatioon, saattavat jättää organisaation helpommin, jopa kahden vuoden jälkeen kuin vakituiset, organisaatiossa jo aiemmin työskennelleet henkilöt.

Stensaker & Meyerin (2011, 120) mukaan useimpia muutoksia kokeneet työntekijät reagoivat muutokseen lojaalisemmin. Riski työntekijöiden passiivisemmasta käyttäytymisestä on kuitenkin tiedostettava. Johdon on oltava täysin tietoisia yleisistä reaktioista, jos työntekijät ovat joutuneet kokemaan useita muutoksia. Muutoksia kokeneet työntekijät korostavat vahvasti muutosprosesseissa esimerkiksi

sitä, kuinka muutos tehtiin, eli toisin sanoen kuinka se jalkautettiin. Johdolla onkin ratkaiseva rooli muutosprosessin kokemisessa myönteisesti.

Nopeat muutokset tekevät työntekijät yhä tutummiksi organisatorisia muutoksia kohtaan. Kuitenkin lopulta hyvin vähän tiedetään miten kokemukset aiemmista muutoksesta vaikuttavat työntekijän reaktioihin suuria organisatorisia muutoksia kohtaan. (Stensaker & Meyer 2011, 106.) Suurten organisatoristen rakenteiden muutoksissa tärkeys kohdentuu suunnitteluun ja muutoksen organisointiin. Edellytykset muutokseen valmistautumisesta luodaan pääosin työntekijätasolla. Positiiviset kokemukset muutoksesta auttavatkin työntekijää selviämään paremmin epävarmuustilanteissa, joten johdon roolin tärkeyden korostaminen muutosprosesseissa on kiistatonta. (Stensaker & Meyer 2011, 120-121.) Muutoksen suunnittelu, ja sitä kautta myös perehdytyksen suunnittelu tulee siis miettiä tarkkaan sekä organisaation että muutoksessa olevan työntekijän tasolla.

Yrityskaupprosessien tutkimukset ovat yleensä pääosin keskittyneet kulttuurien välisiin eroavaisuuksiin. Risberg (2001, 59) muistuttaa kuitenkin, että kansainvälisissä yrityskaupoissa muutokset eivät ole pelkästään kulttuurisia, sillä muutoksia voi tapahtua myös maantieteellisesti tai esimerkiksi markkinarakenteessa. Hyvin vahvasti voidaan todeta, että *organisaatiokulttuuri* on määräävä tekijä työntekijöiden asenteissa, motivaatiossa sekä organisaatiossa suoriutumisessa (Awal, Klinger, Rongione & Stumpf 2006, 80). Käytänteet pienessä yrityksessä ovat usein suoraviivaisempia ja vähemmän hierarkkisia. Muutos voi olla vielä suurempi viestinnän, eri käytänteiden ja muiden tekijöiden osalta, jos muutos tapahtuu pörssi-yhtiöstä perheomistuksessa olevaan yritykseen tai vastaavasti toisinpäin.

Organisaatiokulttuuri voidaan määrittää joukoksi jaettuja arvoja ja uskomuksia sekä totutuksi tavaksi ajatella ja tehdä tapoja, jotka ohjaavat ja muokkaavat organisaation jäsenten toimintaa (Awal, Klinger, Rongione & Stumpf 2006, 79). Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ydin pohjautuu organisaation kykyyn vaikuttaa sen toimijoiden tekemiseen ja organisaation toimintaan ilman varsinaista suoraa määräämistä ja kontrolloimista. Organisaation kulttuuria muokkaavat eri johtamiskäytänteet, jotka perustuvat rakenteisiin, rutiineihin, sääntöihin ja normeihin.

(Schein 2004, 15.) Tämän organisaatiokulttuurin muuttuessa työntekijöiden suhteet toistensa, kuten erilaisten sidosryhmien kanssa muotoutuvat yleensä uudelleen. Erityisen haavoittuvaisia kulttuurin muutoksessa ovat sen työntekijät, etenkin jos organisaation strateginen suunta muuttuu. (Awal, Klinger, Rongione & Stumpf 2006, 80.)

Organisaatiokulttuuri luodaan vuorovaikutuksessa, ja organisaation ilmapiiriin voidaan ajatella heijastavan yleistä viestinnän laatua organisaatiossa. Tällöin viestinnän alle voidaan ajatella erilaiset viestintäkäytännöt, avoimuus, luottamus ja viestien eri tyypit. Ilmapiiri onkin lopulta tulosta organisaation rakenteista ja sitä voidaan mitata puhtaasti yleisten havaintojen keinoin. (Payne 2007, 24.) Ilmapiirin tärkeys saattaa korostua yrityskauppatilanteissa, sillä tunne hyväksytyksi tulemisesta osaksi organisaatiota ja työtiimiä voi määrittää siirtyneen työntekijän ajatuksia, ja heijastua lopulta työntekoon.

Yrityskauppojen kokonaisvaltainen epäonnistuminen voi olla sidoksissa sekä taloudelliseen epäonnistumiseen että henkilöstöasioihin. Tällöin jo suunnitteluvaiheessa unohdetaan organisaatiokulttuurien kohtaaminen ja sen vaikutus organisaatioiden toimintaan. Pahimmillaan kaksi kulttuuria eivät kohtaa, ja ristiriita voi johtaa tehokkuuden vähenemiseen sekä häiritä organisaation toimintoja. (Senese 2007, 4.)

2 PEREHDYTYKSEN ILMIÖNÄ

2.1 Perehdytysilmiön tarkastelua

Eri organisaatioissa perehdytys merkitsee eri asioita (Kupias & Peltola, 2009, 17). Perehdytys on arkikielessä tuttu sana, mutta käsitteen vakiintunutta ilmaisuhaastava löytää. Perehdytyksestä käytetään mm. ilmaisuja ”perehdyttäminen”, ”perehdytys”, ”perehdyttämisen prosessi” ja ”perehtymisen prosessi”. Pitkänen (2010) ehdottaa, että perehdytyksen käsitteiden sijaan alettaisiin puhua perehdyttämisen ja perehdytysprosessin käsitteiden sijaan käytetään yksiselitteisesti perehdytystä. Perehdytys ajatellaan prosessiluonteisena jatkumona, joten prosessin erillinen korostaminen on tarpeellista.

Perehdytykseen on alettu kiinnittää huomiota tarkemmin vasta lähivuosina. Ilmiön merkityksen laajuutta on alettu ymmärtää tarkemmin ja sen merkitystä organisaatiolle ja sen työntekijöille on alettu korostaa. Aiemmin perehdyttäminen ajateltiin pääosin työhön opastamiseksi. Laajempaan kokonaisuuteen ilmiötä tarkasteltiin vasta myöhemmin, sillä yritykseen perehdytystä ja työyhteisöön tutustumista ei pidetty kovinkaan merkittävänä. Luonnollinen syy tähän oli se, etteivät työympäristöt olleet kovinkaan monimutkaisia. (Kupias & Peltola, 2009, 13.) Nykyisin työympäristöt ovat kompleksisempia, monikulttuurisia ja demografiset taustat saattavat vaihdella paljon. Lisäksi työpaikkojen vaihtelevuus työuran aikana on lisääntynyt, joten se on pakottanut myös yrityksen pohtimaan perehdytyksen merkitystä.

Uusi työ luo aina haasteita työntekijöille, ja uusi tilanne vaatii työntekijää hankkimaan tietoa ja taitoja uudesta työstään (Filstad 2004, 396). Jablinin (1986, 686) mukaan perehdytys alkaa jo ennen varsinaista työsuhteen alkua. Työntekijät etsivät tietoa uuteen työnsä organisaatioon liittyvistä tietolähteistä, kuten vuosikerto-

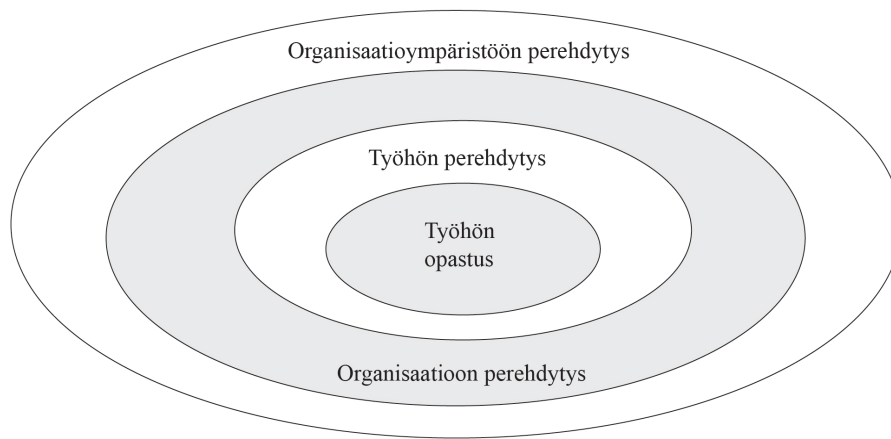
muksista, esitteistä ja erilaisista mainoksista. Lisäksi tietoa haetaan interpersonaalisten kohtaamisten, esimerkiksi tuttavien kautta. 2000-luvulla tähän listaukseen yhtenä tärkeimpänä tiedonlähteenä voidaan liittää myös internet ja sosiaalinen media.

Perehdytyksen avulla työntekijä opastetaan uuteen työtehtäväänsä ja organisaatioon, jotta hänen sopeutumisensa uuteen yritykseen ja työtehtäviin sujuisi mahdollisimman helposti. Perehdytyksellä viitataan usein työntekijän uuteen työsuhteeseen, joko saman organisaation sisällä tai uudessa organisaatiossa. (Kupias & Peltola, 2009, 13.) Erilaisissa konteksteissa, kuten yrityskauppaprosessissa perehdytystä on tutkittu jokseenkin vähän. Muutostilanne, jossa työntekijä ei välttämättä siirry uuteen organisaatioon omasta tahdostaan, tuottaa uudenlaisia haasteita. Näistä syistä organisaatiot ovat alkaneetkin keskittyä perehdytykseen tarkemmin vasta lähivuosina.

Uudella työntekijällä on aina odotuksia uudesta työpaikasta. Perehdytykseen liittyvät tutkimukset eivät ole juurikaan keskittyneet siihen, kuinka paljon uuden työntekijän henkilökohtaisilla, epätarkoilla odotuksilla työstään tai työnantajasta on yhteyttä kokemuksiin organisaatioon liittymisestä. Organisaatioon liittymisen näkökulmasta on perinteisesti keskitytty tutkimaan syitä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Myöhemmin organisaatioon liittymisen on yhdistetty muun muassa organisaatioon sosiaalistumiseen. (Gallagher & Sias 2009, 23.) On kuitenkin todettu, että odotusten ja todellisen toteutumien välillä tapahtuvat poikkeamat voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa. Ristiriitaisuus onkin yhteyksissä siihen, että assimilaatioprosessi voi olla hankalampaa uudelle tulokkaalle. Assimilaatioprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö integroituu todelliseen organisaatiokulttuuriin. (Jablin 1986, 693.) Myös työntekijöiden liikkuvuus työnantajien ja työpaikkojen välillä on lisääntynyt viime vuosina. Tämä liikkuvuus tuo organisaatioille lisää haasteita, ja sitä kautta myös työntekijöiden perehdytyksen merkitys on korostunut. (Filstad 2004, 396.) Perehdytyksen ja hyvän oppimisprosessien avulla työntekijöiden liikkuvuutta saatetaan pystyä vähentämään, ja näin ollen työntekijä saatetaan saada sitoutettuna organisaatioon lujemmin.

2.1.1 Perehdytysilmiön ulottuvuudet

Heinonen ja Järvinen (1997,142) jaottelevat perehdytyksen ulottuvuudet työhön opastukseen, työhön perehdytykseen, organisaation perehdytykseen ja organisaatioympäristöön perehdytykseen. (KUVIO 1). Tämä perinteinen jako kertoo, että uloimpana perehdytyksessä ajatellaan organisaatioympäristöön perehdytys, jonka sisälle ajatellaan organisaatioon perehdytys, itse työhön perehdytys sekä lopulta työhön opastus. Yksilön oma aktiivisuus ei tässä määritelmässä nouse esiin.



KUVIO 1 Perehdytysprosessit (Heinonen & Järvinen, 1997, 142).

Myös Kupias & Peltola (2009, 19) löytävät perehdytykselle useita ulottuvuuksia mutta määrittelevät ilmiön laavammin: ”Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä, ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”

Perehdytys yhdistetään usein myös koulutukseen, mutta käsitteet eivät ole identtisiä. Koulutuksella tarkoitetaan tiettyjä tarkkoja yksityiskohtaisia mitä ja miten-kysymyksiä, kun taas perehdytys keskittyy suurempaan kuvaan, vastaten kysy-

mykseen miksi. Perehdytyksen tulisikin tarjota vastaukset siihen, mitä yritys tekee, miksi se tekee tiettyjä asioita, ja mikä osuus henkilöstöllä on näissä toimissa? Perehdytys vastaakin laaja-alaisesti siihen, mikä on uuden työntekijän paikka organisaatiossa. (Wallace 2009, 168.) Hyvin laajasti voidaankin määritellä, että perehdytys nähdään totuttautumisena ja sopeutumisenä uuteen työympäristöön (Mestre, Stainer & Stainer, 1997, 443).

Viestinnän näkökulmasta perehdytys tapahtuu aina vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Perehdytys tarvitsee ainakin kaksi osa-puolta joiden välillä perehdytystä tapahtuu joko interpersonallisessa vuorovaikutuksessa tai teknologiavälitteisesti. Perehdytys viestinnän näkökulmasta nähdään haasteellisena, moniulotteisena ilmiönä ja rakentuvan hyvin erilaisten perehdytyskäsitteiden pohjalle. Ilmiön toiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna Pitkänen (2010) havaitsee kuusi eri ulottuvuutta, joissa perehdytys on 1) mielikuvien luomista, 2) organisaatiolähtöisiä perehdytystoimia: tiedon jakamista ja tutustuttamista, 3) tulokkaan perehtymistä ja perehtymisen mahdollistamista, 4) sekä tulokkaan että perehdyttäjien tukemista ja huolehtimista, 5) tulokkaan sekä vastaanottavan työyhteisön oppimista ja kehittymistä sekä 6) tulokkaan ja vastaanottavan työyhteisön yhteistyön rakentumista ja yhteisöllisyyden vahvistamista.

2.1.2 Perehdytys pidempiaikaisena prosessina

Perehdytysilmiötä tarkastellaan myös pidempiaikaisemmasta prosessinäkökulmasta, jolloin perehdytys määritellään yhteisvastuulliseksi kehittymis- ja oppimisprosessiksi (Pitkänen 2010, 96). Prosessikuvausta voisi soveltaa myös yritys-kauppaprosessissa, mutta tässä tutkimuksessa erillistä prosessiluonteisuuden korostamista ei kuitenkaan tarvita.

Perehdytys ajatellaan prosessina, jossa työntekijä hankkii, sopeutuu ja assimiloituu uuden tiimin jäseneksi, tulee hän sitten organisaation sisältä tai ulkoa. Onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä on selkeä ja määritelty organisaation tarve ja työntekijän rooli uudessa organisaatiossa. (Bradt 2009, 3.) Organisaation toimintojen ymmärtäminen on osa perehdytystä; milloin syödään lounasta, entä mikä on

pukeutumiskoodi tai miten ihmisiä puhutellaan? Nämä ovat merkittäviä käytäntöjä perehdytettävän kannalta ja vaikuttavat työntekijän identifioitumiseen. (Wallace 2009, 171.)

Myös Japanilaisen lähestymistavan mukaan tehokas perehdytys on pidempikestoista. Lähestymistavan mukaan perehdytyksen vaikutukset liittyvät työntekijän ja organisaation yhteenkuuluvaisuuden tunteeseen, työssä suoriutumiseen, paineeseen mukautua organisaation toimintatapoihin, työtyytyväisyyteen ja erityisesti lojaaliuteen organisaatiota kohtaan. (Mestre, Stainer & Stainer 1997, 443.) Perehdytys mielletään pidempiaikaisena prosessina, jolloin keskitytään sitouttamaan organisaatiolle pysyviä työntekijöitä, identifioimaan työntekijä organisaation arvoihin sekä vahvistamaan organisaation jäsenten tiimityöskentelyä. Perehdytyksen voidaan ajatella olevan sidoksissa myös organisaation menestykseen, jonka tärkein tekijä on sen työntekijät, ja joiden kautta menestys saavutetaan. Tässä lähestymistavassa työntekijöiden huomio kiinnitetään jo alussa organisaation kasvuun ja tietoisuuteen liiketoimintojen jatkuvasta muutoksesta sekä asiakkaiden ja heidän tarpeidensa huomioimiseen. Lisäksi huomio keskitetään jo perehdytyksen alkuvaiheessa tiimityöskentelyyn, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen sekä taloudelliseen tilanteeseen niin itse yrityksessä kuin maailmanlaajuisesti. (Mestre, Stainer & Stainer 1997, 444.) Tämä lähestymistapa lähestyy perehdytystä kauppatieteellisestä näkökulmasta mutta osoittaa, että perehdytystä voidaan tarkastella monesta eri suunnasta.

2.2 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdytyksellä on aina tavoitteita. Normaalissa, uuden henkilön perehdytystilanteessa tavoitteena voivat olla esimerkiksi nopea työtehtävien oppiminen ja uusien toimintatapojen löytäminen. Yrityskauppaprosessissa tavoitteet voivat olla erilaisia, sillä työntekijä ei välttämättä siirry uuteen organisaatioon vapaaehtoisesti, ja näin ollen tavoitteetkin ovat hieman erilaisia. Perehdytystä tarkasteltaessa voidaan ajatella, että perehdytyksen tavoitteena ovat tällöin laajemmat käsitteet, kuten organisaatioon identifioituminen, organisaatioon sitoutuminen sekä epävarmuuden vähentäminen ja hallinta.

Organisaatioon sitoutumista ja identifioitumista on yleisesti tutkittu paljon. Tutkimuksissa on pääosin keskitytty työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen rekrytoinnin tai muutoksen jälkeen. Lisäksi tutkimus on keskittynyt organisaatioon sitoutumiseen ja alaistaitoihin. Sen sijaan yritysoston jälkeistä organisaatioon sitoutumista on tutkittu yllättävän vähän. Epävarmuuden vähentämistä ja hallintaa puolestaan on tutkittu paljon, sillä epävarmuuden vähentäminen ja hallinta sopivat moneen eri tilanteeseen, ja näin ollen käsitteitä pystytään hyödyntämään useissa tilanteissa ja konteksteissa.

2.2.1 Organisaatioon identifioituminen

Perehdytyksen yhtenä tavoitteena voidaan ajatella uuden työntekijän *organisaatioon identifioituminen*. Organisaatioon identifioituminen määritellään yksilöllisenä tasona, joka selittää kuinka paljon yksilö kokee yhteyttä organisaatioon. Organisaatioon identifioituminen voidaan nähdä yhtenä sosiaalisen identiteetin tyyppinä, joka on osa minäkuvaamme (Bongsoon 2003, 12). Tajfel (1978, 63) puolestaan määrittää organisaatioon identifioitumisen osaksi yksilön minäkuva, joka pohjautuu hänen omaan tietouteensa olla tietyn organisaation jäsenenä. Tämä identifioituminen tapahtuu arvo- sekä tunnesitoutumisen kautta.

Organisaation uudet työntekijät alleviivaavat perehdytyksen tärkeyttä. Tulokkaiden onkin tärkeää saada kokonaisvaltaista tietoa työstään, sillä usein tulokkaat löytävät eroavaisuuksia odotusten ja todellisten organisaatiokokemusten välillä. (Cawyer & Friedrich 1998, 242). Organisaatioon identifioitumisen voidaan ajatella heijastuvan myös työntekijöiden asenteisiin. Newman & Krzystofiak (1993) tutkivat työntekijöiden asenteiden muutoksia yrityskaupan jälkeen. Yrityskaupan työntekijät tiesivät muutoksesta jo etukäteen, ja osasivat näin ollen valmistautua muutokseen. Työntekijät kokivat työtyytyväisyytensä laskevan yrityskaupan jälkeen, ja myös olettivat, että kasvu tai eteneminen työurallaan voivat katketa yrityskaupan jälkeen. Tulokset osoittivat myös, että useat työntekijät kokivat organisaatioon sitoutumisensa laskeneen.

Organisaatioon identifioitumisen positiivisten vaikutusten ymmärtäminen saattaa auttaa yritysjohtoa jalkauttamaan strategiansa paremmin, ja parantaa mahdollisuuksia onnistuneempaan yrityskauppaan (Pavigliniote 2007, 3). Jos yrityskauppa määritellään epäonnistuneeksi, saattaa siirtyneiden työntekijöiden vähäinen identifioituminen uuteen organisaatioon olla yksi epäonnistumisen syistä. Vanhan yrityksen niin sanottu kuolema voi vähentää työntekijöiden sitoutumista, ylpeyttä ja omantunnon arvoa. Lisäksi työntekijät ovat usein haluttomia luopumaan vanhasta identiteetistään ja rakentamaan tilalle uutta identiteettiä. (Bongsoon 2003, 2.) Monet tutkijat ovatkin tunnistaneeet organisaatioon identifioitumisen ja yrityskauppojen onnistumisen välisen yhteyden. Bongsoon (2003) myös tunnisti, että siirtyneiden työntekijöiden identifioituminen uuteen organisaatioon heijastuu luottamuksena ylimpää johtoa kohtaan ja työpaikan vaihtamiseen. Organisaatioon identifioituminen johtaa parhaimmillaan positiivisiin tuloksiin ja yrityskaupan menestykseen.

Työntekijän henkilökohtaisella kiinnostuksella muutosprosessiin ja muutoksen seurauksiin on myös merkitystä. Monet tutkimukset osoittavat, että ne työntekijät, jotka identifioituvat yritykseen vähemmin keskittyvät enemmän muutoksen seurauksiin, kuin itse muutosprosessiin. Puolestaan vahvasti identifioituneet työntekijät keskittyvät enemmän muutosprosessiin kuin sen seurauksiin. (Van Knippenberg, Martin & Tyler 2006, 699.)

2.2.2 Organisaatioon sitoutuminen

Myös *organisaatioon sitoutuminen* voidaan ajatella yhtenä tärkeänä perehdytyksen tavoitteena yrityskaupprosessissa. Henkilöstön sitoutuminen uuteen yritykseen on tärkeää yrityskaupan toteuduttua. Kaupan menestymisen mittarina voidaan pitää uusien työntekijöiden ajatuksia kaupan toteutumisesta. Ovatko he tyytyväisiä siihen, että yritys ostettiin? Ovatko he peloissaan, ja heikentävätkö he aktiivisesti pyrkimystä muuttaa organisaatiota? Uusien työntekijöiden oma asenne saattaakin olla avaintekijänä siinä, kuinka he sopeutuvat ja hyväksyvät uudet rakenteet ja prosessit. (Harding & Rouse, 2007, 130.)

Aiempien tutkimusten perusteella perehdytys voi olla edellytys organisaatioon sitoutumiselle. Organisaatioon sitoutumista on tutkittu useita vuosikymmeniä ja sille on löydettävissä useita eri määritelmiä. Organisaatioon sitoutuminen voidaan ajatella prosessiksi, jossa organisaation tavoitteet ja organisaatiossa työskentelevät yksilöt integroituvat ja yhdenmukaistuvat organisaatioon (Hall, Schneider & Nygren 1970, 185). Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974, 604) puolestaan määrittävät organisaatioon sitoutumisen yksilön vahvuusasteeksi samaistumisessa ja osallistumisessa organisaatioon ja sen toimintoihin.

Organisaatioon sitoutuminen on myös moniulotteinen rakenne, joka voidaan jaotella kolmeen ulottuvuuteen; affektiiviseen, pysyvään ja normatiiviseen sitoutumiseen (Meyer & Allen 1991, 74). Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan emotionaalista kiintymystä sekä organisaatioon osallistumista. Vahvasti affektiivisesti sitoutuneet henkilöt pysyvät organisaatiossa omasta halustaan. Jatkuva sitoutuminen puolestaan viittaa yksilön tietoisuuteen taloudellisesta vakaudesta. Näin ollen pysyvyyteen viittaava sitoutuminen voidaan selittää yksilön pakolla pysyä organisaatiossa taloustilanteen sitä vaatiessa. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät perustavat sitoutumisensa yksilön omiin normeihin ja arvoihin. Työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska he kokevat organisaation arvojen kohtaavan omien arvojensa kanssa. (Meyer & Allen 1991, 75-78.) Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen voidaan ymmärtää myös positiivisen kokemusten sosiaalisena vaihdantana. Monet tutkijat ovat hyödyntäneet organisaatioon sitoutumisen tutkimuksissa sosiaalisen vaihdannan teoriaa (ks. Altman & Taylor 1973), jolloin vaihdantaa voi tapahtua esimerkiksi työntekijöiden, työtovereiden tai johtajien välillä. Vaihdannan laadun ja havaitun tuen kautta voidaan muuttaa työntekijöiden asenteita organisaatioon sitoutumisessa. (Rice 2009, 26.)

Sitoutumisen luonne on kuitenkin saattanut muuttua nykyisen markkinatilanteen varjossa (Grill 2010, 19). Yleisesti ollaan ajateltu, että organisaatioon sitoutuminen on tärkeää, mutta uuden sukupolven myötä organisaatioon sitoutumisen ajattelu on kuitenkin muuttanut suuntaansa. Monet eivät enää kuvittele työskentelevänsä organisaatiossa useita vuosikymmeniä, vaan kaipaavat vaihtuvuutta. Taloudellisen taantuman aikaan organisaatioon sitoutuminen, kuten se yleisesti ymmär-

retään, ei ehkä kiteytä kaikkia niitä syitä miksi työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Työntekijät, jotka näyttävät sitoutuvan organisaatioon suuresti, koska eivät halua menettää työpaikkaansa, eivät välttämättä tee niin, koska heillä on suuri side organisaatioon tai eivätkä myöskään välttämättä toimi sitoutuneen työntekijän tavoin, koska he tuntevat normatiivista vetoa pysyäkseen organisaatiossa. (Grill 2010, 19-20). Sitoutumista määrittäessä on myös hyvä huomioita konteksti, jossa sitoutumista tapahtuu. Nykyinen taloudellinen tilanne voikin muuttaa ihmisten suhtautumista sitoutumiseen. Voidaan siis kysyä tuottaako organisaatioon sitoutunut työntekijä parempia tuloksia kuin organisaatioon sitoutumaton henkilö?

2.2.3 Epävarmuuden vähentäminen ja hallinta

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat epävarmuutta suurten muutosten kohdalla. Siksi perehdytyksen tavoitteena onkin *epävarmuuden vähentäminen ja hallinta*. Ihmiset kokevat epävarmuutta myös tehdessään erilaisia päätöksiä, suunnitellessa tai ollessa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Brashers 2001, 477). Yrityskaupprosessissa epävarmuus voi kohdentua esimerkiksi työpaikan menettämiseen ja vanhan identiteetin katoamiseen tai omien päätöksentekomahdollisuuksien vähenemiseen. Baxter & Montgomeryn (1996) mukaan epävarmuuden hallinta onkin avain interpersonaalisisessa viestinnässä.

Epävarmuuden tuntemisen ymmärtäminen vahvistaa yksilön kykyä selittää ja ymmärtää epävarmuuden vaikutusta omaan ja toisten käyttäytymiseen. Sitä kautta pystytään myös kehittämään erilaisia toimintakeinoja ja strategioita siihen, kuinka helpottaa ja parantaa ihmisten elämää. (Brashers 2001, 477.) Epävarmuuden tunnetta ja hallintaa voidaan selittää hyvin epävarmuuden teorian avulla. Berger & Calabresen (1975, 100) kehittämän epävarmuuden teorian mukaan ihmisillä on tapana vähentää epävarmuutta vuorovaikutustilanteissa. Pää tavoitteena on vähentää epävarmuutta tai ymmärtää vastapuolen käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa. Teoria sopii hyvin yrityskaupprosessikontekstissa koettavaan epävarmuuteen, sillä teorian mukaan ihminen etsii tietoa kokiessaan epävarmuutta (axiooma 3). Lisäksi teorian mukaan viestinnän lisääntytyä epävarmuus vähenee

(axiooma 7) ja epävarmuuden vähentyessä myönteiset vaikutukset lisääntyvät (axiooma 7). (Kramer, Dougherty & Pierce 2004, 74.)

Epävarmuuden teorian mukaisesti epävarmuus on yksilön kognitiivinen tila, joka johtuu yksilön mahdollisten vaihtoehtojen arvioinnista tai olettamuksista, jotka perustuvat vuorovaikutustilanteessa vallitsevaan tilaan tai aiempaan käytökseen. Epävarmuus onkin tavallaan seurasta laskelmoinnista tai arvioinnista, joka perustuu jo olemassa olevaan tietoon ja uusiin informaation lähteisiin. (Bradac 2001, 464.) Kramer (1999) kehitti epävarmuuden vähentämisen teoriaa eteenpäin tutkiessaan erilaisia organisaatiokonteksteja. Tiedon hankkimisen vaihtoehtona ihmiset saattavat hallita epävarmuutta erilaisten sisäisten kognitiivisten prosessien kautta. Ihmisillä saattaakin olla joitain motiiveja, joiden kautta hän ei halua etsiä lisää tietoa. Tällaisissa tiedon etsiminen saattaa jopa lisätä epävarmuuden tunnetta. Esimerkki tällaisesta tilanteesta saattaisi olla juuri yrityskauppakonteksti.

Gudykunst (2005) puolestaan kehitti epävarmuuden vähentämisen teoriaa eteenpäin ja nimesi lopulta teoriansa epävarmuuden hallinnan teoriaksi (eng. anxiety management theory). Teoria kehittyi selittämään kulttuurien välisten kohtaamisten välissä olevaa epävarmuutta ja yhteyttä tehokkaaseen viestintään.

2.3 Viestintä ja vuorovaikutus perehdytyksessä

Yrityskauppaprosessin perehdytyksen taustalla on suuri muutos, joka tarvitsee valmistautumista ja huolellista suunnittelua muutoksen kaikilla tasoilla, erityisesti viestinnässä. Henkilöstöasiat yrityskaupoissa jäävät usein lähes kokonaan huomioidatta tai niiden osuutta aliarvioidaan yrityskaupan yhtenä onnistumisen osa-alueena. Päätöksentekijät kiinnittävät huomiota taloudelliseen tilanteeseen ja organisaation toimintaan, mutta työntekijöiden huomiointi jää taka-alalle. Myös todellinen ymmärrys organisaation kulttuurista, rooleista tai ihmisten osaamisesta ja asenteista on vähäistä. (Harding & Rouse 2007, 124.)

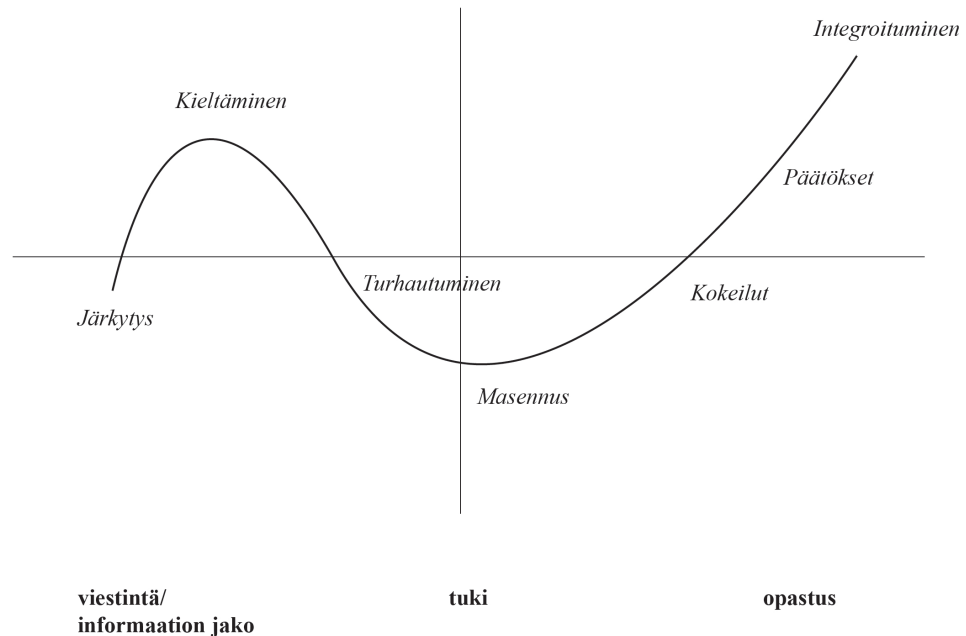
Nykyisin organisaatiot ymmärtävät, että muutoksesta on viestittävä työntekijöille. Myös yritysten ymmärrys viestinnän vuorovaikutteisuudesta on lisääntynyt viime

vuosien aikana. Viestintää ei ajatella yrityksessä enää vain yksisuuntaisena ylhäältä alas toimivana, vaan kaksisuuntaisena prosessina, johon myös työntekijä osallistuu. (Smith & Mounter 2008, 13.) Organisaatiotasolta tuotettu viestintä on jokseenkin vanhanaikainen ajattelutapa. Työntekijän ja organisaation vuoropuhelu viestinnän suunnittelussa tuo mukaan työntekijän oman aktiivisuuden, ja tekee viestinnästä siten kaksisuuntaista. Hyvin johdettu ja suunnattu viestintä voikin auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaatiota ja sen suuntaa paremmin (Smith & Mounter 2008, 21). Muutoksesta viestiminen sekä varsinainen muutosviestintä nousevatkin tärkeään osaan, sillä siten koko muutosprosessi voidaan kokea onnistuneemmin. Muutoksesta viestimisen tulee olla läheisesti yhteydessä siihen, mitä työntekijät todella kaipaavat ja toivovat muutoksen aikana. Onnistuneella huomiomisella voikin olla positiivisia yhteyksiä siihen, kuinka muutos koetaan työntekijän asenteissa ja toiminnassa. (Van Knippenberg, Martin & Tyler 2006, 699.)

Muutoksesta viestiessä tulisi keskittyä työntekijöille jaettuun informaatioon. Lisäksi tulisi keskittyä johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, tulevaisuuden mahdollisuuksiin sekä strategisesta suunnasta viestimiseen. Viestinnän tulisikin vastata työntekijöiden huoliin ja kiinnostukseen, joita työntekijöillä ilmenee muutoksen aikana. (Armenakis & Bedeian 1999; Wanberg & Banas 2000.) Kubler-Rossin (1986) muutoskäyrän mukaan (KUVIO 2) yksilö kokee eri vaiheita muutoksessa järkytyksestä lopulliseen integroitumiseen. Järkytyksen ja kieltämisen vaiheessa on muutoksessa tulee keskittyä viestintään ja informaation jakoon. Perehdytysnäkökulmasta todenmukaisten viestin välittäminen on merkittävää. Tämän jälkeen yksilö kokee turhautumista ja masennusta, jolloin on hyvin tärkeää tukea yksilöä muutoksessa. Perehdytyksessä esimerkiksi muiden tuen tarve tässä vaiheessa saattaa korostua. Lopulta yksilö kokeilee, tekee päätöksiä ja integroituu muutoksen jälkeen. Tällöin organisaation tulisi keskittyä yksilön opastukseen ja perehdytyksen kautta uuteen ympäristöön tutustuttamiseen.

Muutosviestinnän suunnittelu yrityksissä pohjautuu yleensä muutoskäyrän ymmärtämiseen, ja on sopiva työkalu myös perehdytyksen suunnitteluun yrityskauppaprosessissa. Jotta perehdytyksen suunnittelussa saadaan mahdollisimman laaja kuva koko muutostilanteesta – kuten yrityskauppaprosessista, on ymmärrettävä

koko muutosprosessin vaikutus yksilötasolla, ja muutuskäyrä toimii siihen hyvänä apuna.



KUVIO 2 Muutuskäyrä (Kubler-Ross 1986)

2.3.1 Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli

Yrityskauppaprosessissa viestintä ei välttämättä rajoitu pelkästään sisäiseen viestintään tai ulkoiseen viestintään. Perinteisen lähtökohdan mukaan sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää työntekijöilleen. Tähän näkökulmaan ollaan tukeuduttua jo vuosia. Ulkoisen viestinnän on puolestaan ajateltu suunnattavan sijoittajille ja sidosryhmille (Cornelissen 2008, 195.) tai yleisesti kaikille organisaation ulkopuolisille henkilöille tai tahoille. Muutoksen jälkeiseen perehdytyksen kokemukseen voi kuitenkin vaikuttaa kaikki yrityskauppaan liittyvä viestintä, joten perehdyttämisestä ja perehtymisestä puhuttaessa sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajan määrittäminen ei ehkä ole tarpeellista.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli perehdytyksessä ja muutostilanteissa voidaan ajatella monella tapaa. Yksi viestinnän näkökulma työntekijöiden vähentämiseen on ajatella viestinnän olevan vain toimija tai väline johdon tarkoituksissa ja heidän toiveiden toteuttamisessa. Tämän instrumentaalisen näkökulman kautta moraalinen aspekti ja psykologiset seuraukset ovat täysin toissijaisia. Psykologiselta kannalta on tärkeää huomioida työntekijöiden vähentämisestä vaikuttavat tekijät työntekijöiden luottamukseen sekä lojaaliuteen organisaatiota kohtaan. (Tourish & Hargie 2004, 17-19.)

Muutosviestintä ei ole kuitenkaan vain työnantajan vastuulla. Onnistunut perehdytysviestintä olettaa myös työntekijän osallistumista. Työntekijöiden tulee ilmaista huolensa muutoksesta ja varmistua, että myös johto on sitoutuu muutokseen, ja seisoo rohkeasti muutoksen edessä. (Cornelissen 2008, 205.) Joissain tilanteissa muutokset ovat kuitenkin sen laatuaisia, ettei se mahdollista työntekijöiden huomiointia muutosprosessin alusta lähtien. Yrityskaupat kuuluvat tähän joukkoon, sillä muutokset ovat usein salaisia ja viesteiltään monimutkaisia lopulliseen päätökseen saakka.

2.3.2 Viestintä- ja vuorovaikutuskanavien ja -välineiden valinta

Sisäisen teknologiavälitteisen viestinnän mahdollisuudet ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosien aikana (Gareis 2006, 1). Teknologian kehitys on mahdollistanut kanavien ja välineiden lisääntymisen. Painetun viestinnän ja sähköpostin rinnalla ovat vahvasti internet, keskustelufoorumit, pikaviestimet ja erilaiset videokonferenssit. Sosiaalinen media tuo oman lisänsä yrityksen kanavien valintaan. Lisäksi kanavavalinnat voivat kohdistua tarkemmin internetin bannereihin, sähköpostiin, blogeihin tai mobiiliin ja mobiilissa käytettävään mobiilitelevisioon. (Danaher & Rossiter, 2011, 12.) Sisäisen viestinnän kanavien laajentuessa organisaatiot joutuvatkin suuren pohdinnan eteen valitessaan, mitkä viestintävälineistä –ja kanavista ovat tarpeellisia heidän sisäisessä viestinnässä. (Petrič, Petrovčič & Vehovar 2011, 128.) Samaa valintaa tulee pohtia myös perehdytyksen viestintää suunnitellessa.

Eri viestintävälineitä käytetään myös strategiaan tarkoituksiin. Viestintävälineiden käyttö tässä tapauksessa liittyy erityisesti haastaviin tilanteisiin, ja on siksi sosiaalisesti vähemmän hyväksyttävää, kuin muu yhteisymmärrykseen suunnattu interpersonaalisen viestinnän käyttötarkoitus. Näyttääkin siltä, että välitetty viestintä tarjoaa vähemmän normatiivisen paineen erityisesti strategisissa käyttötarkoitustilanteissa. Toisaalta on muistettava, että kasvokkaisviestintää käytetään edelleen hyvin paljon strategisissa tilanteissa. Tämä johtuu puolestaan siitä, että tilanteissa pystytään käyttämään väljempää sanojen ilmaisua. (Petrič, Petrovčič & Vehovar 2011, 128-129.)

Tutkimusten tulokset osoittavat edelleen, että ihmiset sitoutuvat vahvasti *kasvokkaisviestintään*. Vaikka uudet teknologiavälitteiset viestintäkanavat ovat nopeasti sulautuneet jokapäiväiseen toimintaan, pitää kasvokkaisviestintä edelleen dominoivinta roolia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Petrič, Petrovčič & Vehovar 2011, 128.) Myös johtotasolta työntekijöille viestinnän tärkeys kulminoituu pääosin kasvokkaisviestintään ja sen selkeyteen. Ideaalitulanteessa työntekijät saavat viestin muutoksesta omilta esimiehiltään mieluummin kuin ylemmältä johtotasolta. Kasvokkaisviestintä yhdistetäänkin usein avoimempaan viestintäilmapiiriin. Avoimempi ilmapiiri puolestaan vaikuttaa luottamukseen, sitoutumiseen ja lopulta muutoshalukkuuteen. (Cornelissen 2008, 205.)^

Smith & Mounter (2008, 21) pohtivat laajalti tehokkaan sisäisen viestinnän merkitystä ja nostavat esille kysymyksen siitä, miten johto itse määrittää organisaation sisäisen viestinnän, ja kuinka suuri merkitys tällä määritelmällä on koko organisaation viestinnässä. Nähdäänkö sisäinen viestijä pelkkänä viestin välittäjänä vai liiketoiminnan kumppanina? Tästä lähtökohdasta ajateltuna voidaan pohtia, että onko yritysten suosimat valkokangasesitykset perehdytyksessä pelkkää postin kantamista vai onko sillä jokin suurempikin merkitys?

Organisaatioviestinnässä voidaan nostaa esille myös jako formaaliin ja informaaliin viestintään. Formaali ja informaali viestintä ovat normaali osa päivittäistä vuorovaikutusta niin yksityiselämässä kuin työelämässä. Formaalityyppisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation tasolta tapahtuvaa viestintää. Yrityksen formaalien

viestintärakenteiden kautta työntekijöille välitetään viestit erilaisten tarkasti valittujen viestintävälineiden kautta (Mishra 1990, 214). Informaalin puheen osuutta ja vaikutusta perehdytyksessä ei tule unohtaa. Vuorovaikutusnäkökulmasta informaali viestintä esiintyy interpesonaalisissa vuorovaikutustilanteissa usein, eikä se ole väheksyttävämpää kuin formaali viestintä. Näin ollen viestinnän näkökulmasta voidaankin kysyä onko jako formaalin ja informaalin viestinnän välillä edes tarpeellista?

Informaalista viestinnästä voidaan pikemminkin puhua informaalina puheena, joka ilmenee vuorovaikutuksessa käytynä keskusteluna tai epävirallisina kirjoituksina. Informaalilla viestinnällä tarkoitetaan työntekijöiden luomien merkitysten aiheuttamaan puhetta. Informaaliin puheeseen vaikuttaa organisaation taholta viestitetyt viestit, mutta myös organisaation ulkopuolella viestiminen, kuten organisaation sisäisten ja ulkoisten lehtien sekä työntekijöiden lähipiirin viestintä. Epäformaali puhe voidaan myös määrittää informaation vaihdoksi, juoruksi tai huhuksi ihmiseltä toiselle, ja sitä esiintyy kaikissa organisaatioissa. (Mishra 1990, 213.) Organisaatiossa esiintyvän informaalin puheen voidaan ajatella edustavan tervettä motivaatiota viestiä organisaation asioista. Informaali puhe on epärakennettua, eikä johto pysty juurikaan kontrolloimaan sitä, ja informaali puhe liikkuu organisaatiossa moneen suuntaan sekä työntekijöiden että johtajien keskuudessa. (Mishra 1990, 213).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tehtävän ja tavoitteen sekä tutkimuksessa käytetyn tutkimus- ja analyysimenetelmän. Lisäksi esittelen tutkimuksen kohdeyrityskauppaprosessin tarkemmin.

3.1 Tutkimuksen tehtävä ja tavoitteet

Taustatutkimus perehdytyksen ja yrityskauppaprosessin kirjallisuuden parissa osoittaa, että perehdytyksen tutkimus viestinnän alalla on hyvin vähäistä, eikä eri kontekstien merkitystä perehdytykseen ole juurikaan huomioitu. Ohjeita perehdytyksen suunnitteluun löytyy paljon, mutta hyvin vähän on perehdytty siihen, miten työntekijät lopulta kokevat perehdytyksen, ja mikä merkitys kokemuksilla on yksilölle. Tämän tutkimuksen tehtävänä onkin selvittää millaisia kokemuksia ostetun yrityksen työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa. Tutkimuksella halutaan myös ymmärtää, miten suuren muutosprosessin perehdytys vaikuttaa siirtyneen työntekijän perehdytyksen tavoitteisiin: organisaatioon sitoutumiseen, organisaatioon identifioitumiseen sekä epävarmuuden vähentämiseen ja hallintaan. Puheviestinnän tieteenalan tavoitteena on syventää ja laajentaa perehdytysilmiön puheviestinnällistä ymmärrystä. Tutkimuksen yhteiskunnallisena ja käytännönläheisenä tavoitteena on löytää parannuskohteita perehdytyksen suunnitteluun yrityskauppaprosessissa.

Tutkimuksen tehtävää ja edellä mainittuja tavoitteita selvitetään laajan, kokemuksia tarkastelevan tutkimuskysymyksen avulla:

- Millaisia kokemuksia siirtyneillä työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa?

Tässä tutkimuksessa keskitytään puhtaasti työntekijänäkökulmaan, ja sitä kautta pyrkimykseen ymmärtää kuinka perehdytys koetaan yrityskauppaprosessissa. Ta-

voitteena on selvittää miten yrityskauppaprosessissa ostajayritys perehdyttää siirtyneitä työntekijöitä, ja millaisia kokemuksia tämä saa aikaan siirtyneelle työntekijälle. Tällä tutkimuksella halutaan selittää millaiset asiat ja toimenpiteet luovat siirtyneelle työntekijälle erilaisia perehdytyskokemuksia. Perehdytys ilmenee usein toiminnallisena ja praktisena, joten tämänkin tutkimuksen näkökulma on pitkälti toimintalähtöinen. Myös Pitkänen (2010) toteaa, että perehdytystä viestintäilmiönä tarkastellaan usein juuri toiminnallisesta näkökulmasta.

3.2 Tutkimuksen konteksti

Tutkimuksen kannalta on hyvä ymmärtää kontekstia, jossa tämä tutkimus on toteutettu. Tämän alaluvun tavoitteena onkin selventää lukijalle yrityskaupan ympäristöä sekä yrityskaupassa tehtyjä toimenpiteitä ja perehdytystä. Lisäksi tässä luvussa esittelen tutkimuksen yrityskauppaprosessin eri vaiheet ja aikataulun.

Yrityskauppaprosessi ja osapuolet

Yrityskaupassa yhdistyneet yritykset toimivat samalla teollisuuden alalla, ja ovat olleet toistensa kilpailijoita vuosikymmeniä. Tutkimuksen ostajayritys on pörssiin listattu suuri kansainvälinen teollisuusyhtiö, jolla on tuotantolaitoksia 17 eri maassa. Yrityskaupassa ostettu yritys oli puolestaan suuri kansainvälinen, samalla teollisuusalalla toiminut perinteikäs perheyritys.

Yrityskaupan ensimmäiset markkinahuhut vuotivat julkisuuteen syyskuussa 2010, jonka jälkeen huhut kahden merkittävän, saman teollisuuden alan toimijan kesken vahvistuivat. Kaupan mahdollisesta toteutumisesta tiedotettiin joulukuussa 2010, jolloin kauppa siirtyi EU:n kilpailuviranomaisten arvioitavaksi. Lopullinen päätös yrityskaupasta saatiin heinäkuussa 2011.

Yrityskauppa saatiin päätökseen elokuun 2011 alussa, kaksi viikkoa EU:n kilpailuviranomaisten hyväksynnän jälkeen. Kuukausi kaupan sulkemisen jälkeen ostajayritys ilmoitti uudelleenjärjestelysuunnitelmistaan. Uudelleenjärjestelyjen seu-

rauksena ostajayritys ilmoitti aikeistaan sulkea osan ostetun yrityksen tuotantolaitoksista kannattavuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Uudelleenjärjestelyilmoitus käynnisti yhteistoimintaneuvottelut, mutta neuvottelut päättyivät tuloksettomina. Tuotantolaitoksia suljettiin lokakuussa 2011 ja tammikuussa 2012. Henkilöstövähennykset koskivat yhteensä yli tuhatta henkilöä.

Yrityskaupan päättämisen seurauksena kaikki ostetun yrityksen työntekijöiden työsopimukset siirtyivät ostajayrityksen alaisuuteen. Vakituisesti siirtyneille työntekijöille valmisteltiin uudet työsopimukset asteittain, mutta määräaikaisten ja projektityöntekijät jatkoivat ostetun yrityksen työsopimuksilla.

Kohdeyrityksen perehdytysohjelma yrityskauppaprosessissa

Ostajayritys ja ostettu yritys toteuttivat yhdessä sisäistä julkaisua, joka sisälsi tietoa yrityskaupan etenemisestä sekä eri työryhmien valmisteluista. Ensimmäinen julkaisu ilmestyi viisi kuukautta ennen kaupan sulkemista. Sisäisesti yrityskaupasta viestittiin julkaisussa, ulkoisesti yrityskaupan loppuvaiheista ei viestitty lainkaan pörssiyhtiöin tiedonantopolitiikkaan viitaten. Molemmat yritykset jatkoivat toimintaansa erillisinä yhtiöinä kaupan päätökseen saakka.

Kaupan päättämispäivänä kaikille siirtyneille ja vanhoille työntekijöille järjestettiin sisäisiä tiedotustilaisuuksia, joita järjestettiin yli 140 toimipisteessä ympäri maailman. Tiedotustilaisuuksien lisäksi eri osastoille ja ryhmille järjestettiin puhe-linkferensseja, joissa työntekijöitä ohjeistettiin toimimaan uudessa yrityksessä. Kaikilla siirtyneillä työntekijöillä oli pääsy ostajayrityksen intranettiin samana päivänä, heti kaupan päättämisen jälkeen.

Jokaiselle siirtyneelle työntekijälle jaettiin Tervetuloa ostajayritykseen -lehti, joka oli toteutettu viestintä- ja perehdytysmateriaaliksi. Lisäksi jaettiin muki ja pieni lehtinen käytännön ohjeistuksia varten. Lehti sisälsi tietoa mm. uudesta yrityksestä sekä ostajayrityksen eri liiketoiminta-alueista. Lehden pääasiallinen tarkoitus oli luoda siirtyneille työntekijöille kuva ostajayrityksen toiminnasta sekä toivottaa siirtyneet työntekijät tervetulleeksi ostajayritykseen.

Kuusi kuukautta yhdistymisen jälkeen, siirtyneille työntekijöille järjestettiin perehdytyspäivä, jossa perehdytettiin mm. yhtiön toimintatapoihin ja arvoihin sekä kerrottiin tarkemmin yrityksen tavasta toimia esimerkiksi ympäristö- ja vastuullisuuskysymyksissä. Siirtyneet työntekijät, joiden työsuhde oli määräaikainen tai projektiluonteinen eivät osallistuneet perehdytyspäivään. Perehdytyspäivän ohessa esimiehille jaettiin tarkistuslista, jossa kerrottiin kuinka esimiesten tulisi toimia käytännön perehdytysasioiden kanssa.

Ostajayrityksellä on erillinen sivu perehdytykselle intranetissä. Intranetistä oli löydettävissä myös ohjeistukset uuden työntekijän perehdytykseen. Sivustolta löytyy mm. ohjeistusta esimiehille sekä erillinen perehdytyksen tarkistuslista, josta löytyvät ostajayrityksen perehdytyksen eri osa-alueet.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus pohjautuu laadulliseen tutkimusotteeseen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että tutkimus on luoteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto pyritään kuvaamaan mahdollisimman luonnollisessa, todellisessa tilassa. Tutkittava aineisto saadaan keskustelun kautta eikä erillisiä mittausvälineitä tarvita. Kokemuksien tarkasteluun laadullinen tutkimusote on sopivin valinta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohde ymmärretään yksilöllisenä, eikä kokonaisvaltaisia yleistyksiä voida tehdä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka antaa haastattelutilanteelle mahdollisuuden avoimuuteen ja mahdollisesti nouseviin teemoihin. Teemahaastattelun kaltaisille menetelmille on yleensä ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista, ja heidän antamansa merkitykset eri asioille. Nämä merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastat-

telua kutsutaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi siksi, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi pohtiessa on tiedostettava ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Haastattelun vahvuutena voidaan kuitenkin ajatella tutkittavan kohteen mahdolliset lisähaarat jo tutkimustilanteessa, joihin määrällinen tutkimus ei välttämättä anna mahdollisuutta.

Tutkimuksen haastattelumenetelmänä voitaisiin käyttää myös erilaisia haastattelumuotoja, kuten avointa haastattelua, strukturoitua haastattelua tai esimerkiksi ryhmähaastattelua. Avoimessa haastattelussa haastateltavalle annettaisiin aihe, josta hän voi kertoa hyvin vapaasti. Strukturoidussa haastattelussa puolestaan kaikki aiheet ja kysymykset on lyöty tiukasti lukkoon, ja samaa rakennetta käytetään kaikissa haastatteluissa. Ryhmähaastattelussa puolestaan haastateltavat koontuisivat yhteiseen haastattelutilanteeseen, jossa he keskustelisivat ja jakaisivat kokemuksiaan. Haastattelumenetelmän vastakohtaksi tutkimushenkilöitä voitaisiin myös pyytää kirjoittamaan esimerkiksi muistelmia kokemuksistaan tai kertoa erilaisia tarinoita kokemuksistaan. Kaikki nämä vaihtoehtoiset menetelmät olisivat sopivia myös tähän tutkimukseen, mutta teemahaastattelu valikoitui lopulliseksi menetelmäksi, sillä teemahaastattelun avulla erilaisten kokemusten kirjoitettiin saavutettavan laajimmin.

3.4 Tutkimushenkilöt ja haastattelutilanteet

Tutkimuksen tutkimushenkilöt valittiin harkitusti ja osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa ostetusta yrityksestä siirtynyttä työntekijää, joiden työsuhde oli haastatteluja tehdessä voimassaoleva. Tutkimushenkilöiden työsuhde oli joko vakituinen, määräaikainen tai projektiluonteinen, ja he työskentelivät asiantuntija- tai johtotehtävissä, tai heidät voitiin luokitella ylemmäksi keskijohdoksi. Tutkimushenkilöt edustivat molempia sukupuolia ja kaikkien osallistujien osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä haastateltavien henkilöllisyyttä paljastettu ostajayrityksen tai ostetun yrityksen henkilöiden keskuudessa.

Tutkimushenkilöitä lähestyttiin sähköpostilla (LIITE 1). Kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon aikavälillä. Haastattelut toteutettiin noin kuusi kuukautta yritysten yhdistymisen jälkeen, ja haastatteluja varten käytiin taustakeskusteluja ostajayrityksen henkilöstöhallinnon ja viestinnän edustajien kanssa. Taustoittavat haastattelut antoivat lisätietoa ostajayrityksen perehdytyksen painoalueista. Taus-toittavia haastatteluja ei käytetä kuitenkaan tämän tutkimuksen aineistona.

Kaikki haastattelut toteutettiin ostajayrityksen toimitiloissa, erillisissä neuvottelu-huoneissa. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihe, ja samalla heitä ohjeistettiin, ettei haastatteluun tarvitse valmistautua. Osa haastateltavista oli kui-tenkin kirjannut ylös kokemuksiaan haastattelua varten. Haastateltaville kerrottiin jo ensimmäisessä lähestymiskirjeessä, että haastattelut nauhoitetaan. Tämä var-mistettiin myös haastattelutilanteen alussa. Haastattelun aineisto säilytettiin tut-kimuksen teon aikana suljetun salasanan takana ja aineisto tuhottiin tutkimuksen valmistuttua. Tämä kerrottiin myös tutkimushenkilöille.

Teemahaastattelujen haastattelurunko muodostettiin Pitkäsen (2010) perehdy-tysilmion toiminnallisten ulottuvuuksien pohjalle. Lopulta haastattelujen ohjaavat kysymykset (LIITE 2) muodostettiin viiden teeman alle, jotka olivat:

1. Mielikuvat
2. Organisaatiolähtöiset perehdytystoimet
3. Tulokkaan perehtyminen
4. Tuen saaminen ja antaminen
5. Työyhteisön ja tulokkaan oppiminen ja kehittyminen

Haastatteluissa haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koske-via asioita mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tämän tutki-muksen haastattelujen luonne oli avoin ja keskustelevalta terapeuttinen, ja osaltaan hyvin tarinanomainen. Haastattelujen luonne oli lähtökohtaisesti teemahaastatte-lun kaltainen, mutta haastatteluista voisi puhua myös lievästi avoimen haastatte-lun ja teemahaastattelun risteymänä. Avoin haastattelu on luonteeltaan keskuste-

lunomainen tilanne, jossa määritellään tietty aihe. Aiheen käsittelyssä voidaan mennä syvällekin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 45.)

Kuten jo edellä mainittuna, haastattelut olivat luonteeltaan erittäin avoimia ja jopa terapeutisia. Tutkimuksessa onkin otettu esille myös eettiset näkökulmat, jotka erityisesti korostuvat arkoja ja henkilökohtaisesti haavoittavissa tutkimusaiheissa. Eettisyys pidettiin mielessä koko tutkimusprosessin ajan, sillä tutkimushenkilöt uskalsivat kertoa asioista ja henkilöistä, jolloin henkilöllisyyden paljastuessa olisivat voineet tuottaa heille haasteita työpaikalla. Yksi suurimmista eettisistä kysymyksistä kohdistuukin juuri tutkimushenkilöiden anonyymiteettisuojaan. Monet haasteltavista korostivatkin tilanteen luottamuksellisuutta ja anonyymiteettia lopullisessa tutkielmassa. Haastattelut olivat tutkimushenkilöille emotionaalisesti haastavia, ja haastattelutilanteessa oli huomattavissa, kuinka kuormittava yrityskauppaprosessi on ollut tutkimushenkilöille. Haastateltavien mukaan heidän oli helpotavaa puhua tuntemuksistaan ja kokemuksistaan ulkopuoliselle henkilölle yrityskauppaprosessista ja tapahtuneesta perehdytyksestä, sillä he eivät olleet aiemmin päässeet puhumaan asiasta kenellekään ulkopuoliselle. Haastattelutilannetta kuvattiin jopa ”terapiaistunnoksi”.

3.5 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihe on tutkimuksen ydinasia, sillä siihen kaikella tutkimuksella pyritään. Tutkijalle selviää millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmalleen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.) Tämän tutkimuksen aineiston ja prosessin analysointi alkoi jo haastattelutilanteissa, sillä tulosten yhteneväisyydestä oli mahdollista tehdä analyysia ja alustavaa tulkintaa jo haastatteluvaiheessa.

Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin waw.-muotoon ja litteroitiin Express Cribelitterointiohjelmalla. Haastattelut kestivät lyhimmillään 48 minuuttia ja pisimmillään 72 minuuttia. Haastattelujen keskimääräinen pituus oli 56 minuuttia. Nauhoitetut haastattelut poistettiin aineiston litteroinnin jälkeen. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,

222). Tutkimuksen saatu aineisto litteroitiinkin *asiatarkasti*, jolloin kirjattiin ylös asiat ja huomiot, jotka olivat tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 45 sivua. Savolaisen (1991, 454) mukaan aineistoa voidaan pelkistää esimerkiksi sitaattien avulla. Tässä tutkimuksessa esiteltyt sitaattit toivat aineistoa kuvaavina esimerkkeinä. Sitaatti voi myös elävöittää tekstiä ja aineistosta saadaan pelkistettyjä tiivistettyjä kertomuksia.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin *teemoittelua*, jolloin Hirsjärven & Hurmeen (2000) mukaan aineistosta tarkastellaan sellaisia nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teeman alle voidaan ajatella erilaiset tunteukset, tapahtumat ja esimerkiksi arviot, jotka lopulta muotoutuvat yhteiseksi teemaksi ja analysoinnin kohteeksi. Teemojen ohjaavana tekijänä on erilaiset kokemukset. Kokemukset ovat kuitenkin saattaneet ilmentyä vasta itse haastattelutilanteissa. Kokemuksista onkin haastavaa sanoa, että ovatko ne syntyneet aiemmissä tilanteissa vai vasta itse tutkimustilanteissa. Teemoiksi saattoivat nousta myös sellaiset tunteet ja kokemukset, jotka olivat tälle tutkimusaiheelle merkittäviä. Teemoittelua ei siis kannata yhdistää määrällisyyteen, sillä yksikin merkittävä havainto tutkimusaineistosta on riittävä teemaksi tässä tutkimuksessa. Haastattelussa esille nousevat teemat saattavat pohjautuvat haastattelurungossa käytettyihin teemoihin tai ainakin oletettavaa on, että ainakin nämä teemat nousevat esille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Esille nousseita teemoja voidaan perustella myös tutkimuksen taustakirjallisuudella, ja sieltä nousseista merkittävistä huomioista. Tämä tutkimus onkin enemmän taustakirjallisuuteen pohjautuva kuin aineistolähtöinen tutkimus.

Aineistosta löytyneet teemat kirjattiin eri väreillä ja lopulta jokaisen haastattelun teemat yhdistettiin yhteisiksi tiedostoiksi. Värikirjauksen lisäksi eri teemat kirjattiin myös asiansanoihin, sillä osa värikirjatuista asioista olivat yhteneviä useamman eri teeman kanssa. Lopuksi myös tutkimuksen kohdeyritysten nimet salattiin ja yritysten nimet muutettiin muotoon [ostettu yritys] tai [ostajayritys]. Lainausten väliin jääneet tyhjät välit, poistetut kohdat tai aineistoissa mainitut nimet kirjattiin muotoon [...]. Lisäksi sitaatteja kuvaavat termit ilmoitetaan muodossa [...]. Lopuksi haastateltavien nimet muutettiin anonymiteetin suojaamiseksi.

Tutkimuksen kannalta on huomioitavaa, että työskentelin myös osa-aikaisesti ostajayrityksen palveluksessa. Eettisten kysymysten nostaminen tuleekin nostaa vahvasti esille. Eettisesti on tärkeää ajatella, että tutkimuksessa tutkijan rooli on pääasiassa ja työntekijän rooli jää taustalla. Tuloksia ja johtopäätöksiä esitellessä onkin muistettava vahva eettisen näkökulman huomioiminen ja esimerkiksi anonymiteettisuoja on kriittisen tärkeää.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen millaisia kokemuksia siirtyneillä työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa. Tuloksissa esille nousseita teemoja ovat muun muassa ovat perehdyttäjän ja perehtyjän roolit, perehdytyksessä koettavan tuen merkitys sekä perehdytyksen tavoitteiden ilmentyminen organisaatioon sitoutumisen ja organisaatioon identifioitumisen ja epävarmuuden tunteen ja hallinnan kautta.

Luvussa 4.1 esittelen ennako-odotuksia ja mielikuvia ostajayrityksestä ja yritys-kaupasta. Luvussa 4.2 keskitytään perehdytyksessä saatuun ja annettuun tukeen sekä rooleihin. Luvussa 4.3 esittelen kokemuksia perehdytyksen toiminnallisista ulottuvuuksista. Luvussa 4.4 puolestaan keskityn perehdytyksen vuorovaikutus-kanaviin ja –välineisiin. Luvussa 4.5 keskityn esittelemään kokemuksia perehdytyksessä ilmenneestä eriarvoisuudesta. Luku 4.6 keskittyy perehdytyksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

4.1 Ennako-odotukset ja mielikuvat

Mielikuvat ostajayrityksestä perustuivat asiakkaiden kertomiin mielikuviin, kokemuksiin ja kilpailijanäkökulmasta muodostuneisiin henkilökohtaisiin näkemyksiin. Ennako-odotuksia ostajayrityksestä kuvattiin sanoilla ”kasvoton”, ”koneisto” ja ”hidas liikkeissään”. Ostetussa yrityksessä omistajien koettiin olevan enemmän läsnä, ja ostajayrityksen puolestaan ajateltiin olevan toiminnaltaan ”konservatiivinen” ja ”byrokraattinen”. Ostettu yritys ajateltiin ”pienenä laivana”, kun taas ostajayritys ”valtamerialuksena”:

Todellisuus tuntuu aika jämähtäneeltä ja konservatiiselta, että asiat menee tosi hitaasti ja kankeesti. Tosi paljon käytännön byrokratiaa, johon menee hirveesti aikaa, jota ei olisi kuvitellut. Eli pidin vähän modernimpana yhtiönä, kuin mitä todellinen arki yksilötasolla sitten on. (Senja)

[Ostettu yritys] oli pienempi ja omistajat oikeasti läsnä, joten [ostajayrityksestä] oli jotenkin kasvoton, byrokraattinen, kova ja julma, tällainen business-lähtöinen kuva. (Minna)

Tämä on vähän sellanen iso koneisto ja se koneisto jyllää, ja se ihminen jää siellä pienenpään rooliin. Tai se on vaan se kokemus. (Senja)

Jos [ostettu yritys] oli pieni laiva, niin tää [ostajayritys] on valtamerialus. (Esa)

Odotukset ostajayrityksestä koettiin myös positiivisina, sillä tulevaisuuden näkymät miellettiin hyvänä. Yrityskaupan kerrotaan olleen ostetulle yritykselle paras vaihtoehto, ja ostajayrityksen ajateltiin ennako-odotusten perusteella olevan ”avoin”, ”dynaaminen” sekä uuden strategian myötä ”raikas”. Ostajayrityksen maineen koetaan olleen positiivinen erityisesti strategian kautta, sillä ostajayrityksen muut teollisuustoiminnot lisäsivät positiivisia mielikuvia:

[Ostajayrityksen] strategian vaihtaminen anto positiivisia mielikuvia, ja kun sitten kun se alkoi näkyä. Ennen tää oli vaan [...]teollisuusyhtiö ja nyt näkyy, että halutaan tehdä muutakin. (Marko)

Ostajayrityksen autoritääriinen johtamistyyli mietitytti, mutta nämä ennako-odotukset koettiin kuitenkin vääristyneeksi:

Sellanen mielikuva oli, että osaston johtamistyyli olis autoritääriinen, mutta se ei kyllä pitänyt paikkansa. Heti ensimmäisestä kokouksesta kyllä huomasi, että mielipiteitään saa kyllä avoimesti kertoa. (Antti)

Huhupuhe osa prosessia

Ensimmäiset tiedot kaupasta vuotivat julkisuuteen syyskuussa 2010, jonka seurauksena huhupuheet ja keskustelut kiihtyivät. Huhujen ajateltiin olevan pelkästään markkinahuhuja:

Muistan tarkkaan sen päivän. Huhu lähti liikkeelle 2010 syyskuussa, kun olin menossa kouluttamaan. Kollegalle alkoi sadella viestejä huhuista. [...] tunteet siinä vaiheessa oli, että tää on vaan markkinahuhu, eikä sitä ottanu tosissaan. (Minna)

Yrityskauppa koetaan hallitsevammiksi puheenaiheeksi ostajayrityksessä koko yrityskaupprosessin aikana. Huhupuheet jatkuivat lähes vuoden, sillä lopullinen kauppa suljettiin vasta vuoden kuluttua ensimmäisistä markkinahuhuista. Yritys-

kaupan oletettiin vaikuttavan työhön liittyviin ratkaisuihin, mutta myös työn ulkopuoliseen elämään.

Ostetusta yrityksestä tuli nopeasti ”sosiaalinen yhtiö”, jossa asioista alettiin puhua avoimemmin. Virallisella taholla huhupuheet ja mahdolliset arvailut kiellettiin, mutta kieltämisellä ollut juurikaan merkitystä arvailuihin tuotantolaitosten sulke-
misesta:

[Ostetusta yrityksestä] tuli yht’ äkkiä sosiaalinen firma. (Esa)

Meiltähän oli sisäiset spekuloinnit kielletty virallisesti, mutta sillähän ei ollut mitään merkitystä, sillä kaikkihan siitä kuitenkin puhui. Suurin keskustelun aihe oli, että mitkä tuotantolaitokset suljetaan. (Marko)

Yrityskauppa saatiin lopulta päätökseen elokuussa 2011. Huhupuheiden ja erilais-
ten keskustelujen koetaan aiheuttaneen ristiriitaisia tilanteita ostetun yrityksen
työntekijöiden välille. Osalla jatkosuunnitelmat olivat selviä ja osalla eivät. Tie-
don puutteen, epävarmuuden ja huhupuheiden lisääntymisen koetaan vaikuttaneen
negatiivisesti ilmapiiriin. Ristiriitaisien tilanteiden koetaan vaikuttavan myös yk-
silön ja työtoverin väliseen suhteeseen, sillä ristiriitaisuudet aiheuttavat joukkoon
kuulumattomuutta. Joukkoon kuulumattomuuden koetaan alkaneen siinä vaihees-
sa, kun osa työyhteisöstä sai tietää jatkosta, ja osan kohtalo jatkui epätietoisena:

Mä aloin aikasessa vaiheessa kokea, ettei kuulu joukkoon. Siinä äkkiä jäi ni-
den, jotka edelleen jatkoi surutyötä ja spekulointia, niin jäi sen joukon ulko-
puolelle. Sitä oon miettinyt, että aiheutinko mä sen ite vai tuntuko musta sil-
tä. Vai oliko se oikeasti niin? (Esa)

Joukkoon kuulumattomuuden tunteeseen vaikuttaa myös työntekijän oma suhtau-
tuminen ja asennoituminen:

Kyllä he [työkaverit] jaksoivat jauhata sitä aika paljon. Itse sitten otin sen, että
kun kohtasin muita, niin halusin puhua muita asioita. Ei se kyllä aina onnis-
tunut. (Senja)

4.2 Tuki ja roolitus perehdytyksessä

Tuen merkitys korostuu yrityskauppaprosessin perehdytyksessä. Tuen saamisen merkitys korostuu erityisesti johtaja-alaisuudessa sekä työtovereiden välisessä suhteessa. Myös siirtyneen työntekijän oma aktiivisuus perehdytyksessä näyttää olevan suuressa osassa perehdytystä.

4.2.1 Perehtyjän oma aktiivisuus

Perehdytyksen koetaan yrityskauppaprosessissa tapahtuvan oman aktiivisuuden kautta, niin työhön perehtymisessä, yhtiöön perehtymisessä kuin työyhteisöön perehtymisessä. Näyttää, että perehdytys yrityskaupassa keskittyy korostuneesti henkilön oman aktiivisuuden varaan, ja oma asenne ja motivaatio perehdytystä kohtaan määrittävät lopulta kokemukset perehdytyksen onnistumisesta.

Ostajayrityksen intranetistä oli löydettävissä esimiehille tarkoitettu perehdytyksen tarkistuslista. Lista näyttää kokemusten mukaan kuitenkin jääneen suurilta osin huomioimatta. Tällaiset tarkistuslistat koetaan hyväksi lisäksi perehdytyksen apuvälineeksi, mutta kokonaisvaltaisesti toteutettu perehdytys koetaan vertauskuvallisesti ”niska perse otteella veteen heittäminen”. Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta johtajille annettua tukea ei ole osattu kohdentaa oikein eikä viestintä eri työkaluista ole ollut riittävää:

Kaks kuukautta sen jälkeen, kun olin tullut niin löysin intranetistä, että itse asiassa on olemassa perehdyttämisen check-lista. No, mä sitten jälkikäteen kattelin ja ruksailin, että toi on tehty, ja toi ei. (Esa)

Se [perehdytys] oli vähän niin kun, että niska perse otteella heitettiin veteen ja sanottiin, että ui poika ui! (Esa)

Perehdytys suunnitelman puuttumisen koetaan johtavan siihen, että työntekijän oli etsittävä tietoa eri työkaluista ja ostajayrityksestä itsenäisesti. Oman aktiivisuuden varaan jääminen näyttääkin johtavan siihen, että työntekijöiden työmotivaatio laskee. Oma aktiivisuus painottuu työtovereilta kysymiseen tai intranetissä löydettäviin tietoihin. Perehdytyksen koetaan siis jäävän liikaa siirtyneen työntekijän

omalle vastuulle, minkä koetaan vievän liikaa työntekijän voimavaroja. Liiallinen oma aktiivisuus näyttää vaikuttavan myös asenteisiin koko ostajayritystä kohtaan.

Perehdytyksen ei kuitenkaan oleteta tapahtuvan pelkästään ostajayrityksen aloitteesta; oman aktiivisuuden osuus tiedostetaan osana perehdytystä. Asenne ja suhtautuminen omaan aktiivisuuteen tiedostetaan ohjaavana tekijänä perehdytyksen kokemuksessa:

Mä olen aktiivisesti mennyt eri paikkoihin ja ollut tekemisissä tässä alussa, mutta näen myös, että osa [ostetun yrityksen] kollegoista on tavallaan jäänyt odottaa, ja silloin ehkä tulee helposti olo, että mun kohdalla ei tapahdu mitään. (Marko)

Ostajayrityksen tuki ja vastaanotto yrityskauppaprosessissa koetaan myönteisenä. Vastaanotto niin esimieheltä kuin työtovereilta on myönteistä, ja kaikkiin ongelmiin saa apua. Yleisesti koetaan kuitenkin huonona, että yrityskauppaprosessin perehdytyksessä selvitettäviä asioita jää liikaa siirtyneen työntekijän omalle vastuulle. Kokemusten perusteella näyttääkin, että kokemus liiallisesta omasta aktiivisuudesta heijastuu myös työtehtävien suorittamiseen ja kokemukseen jatkuvasta työtovereiden häirinnästä.

Oman aktiivisuuden koetaan vaikuttavan paitsi motivaatioon puutteeseen myös tehokkuuden alentumiseen. Oman aktiivisuuden liiallisen korostumisen koetaan johtavan yleiseen motivaation puutteeseen ja siihen, että työtä ei välttämättä tee ostajayrityksen odottamalla tehokkuudella. Pienten asioiden perehdytyksen puute muodostaa ison virran, mikä koetaan erityisen harmittavana:

Tietoa oon saanut eniten kysymällä kollegoilta, mutta vieläkin kaikki tarvittavat ohjelmat eivät ole käytössä. [...] Mä joudun jatkuvasti kysymään kollegoilta, että miten tämä käytetään tai miten pääsee sisälle. (Anni)

Mä pystyn omat jutut nielemään eikä siinä mitään, mutta en koe, että olisin kovin motivoitunut enää näiden kaikkien jälkeen tekemään parhaani tämän yhtiön vuoksi, mikä on tietysti aika epätoivottavaa. (Tanja)

Siirtyneille työntekijöille järjestettyä perehdytystä kuvataan myös ”näennäispe-rehdyttämiseksi”:

Tässä yhtiössä tietyllä tavalla laitettu vastuu henkilölle itselleen ja kaikki on laitettu intranettiin, ja helppo tapa sanoa, että kattokaa intrasta, ja tieto löytyy intrassa, ja hakekaa se sieltä. Että se on sellaista näennäistiedottamista tai näennäisperehdyttämistä. (Anni)

Sosiaalinen verkostoituminen yrityskaupprosessin perehdytyksessä koetaan myös tärkeäksi. Oman henkilökohtaisen verkoston luomisella näyttää olevan merkitystä perehdytyksessä, sillä oikeiden kontaktihenkilöiden löytäminen, ja yhteydenpito heidän kanssaan näyttävät sopeuttavan työntekijän paremmin uuteen organisaatioon.

4.2.2 Esimies perehdyttäjänä

Esimiehen tuki nähdään merkittävässä osassa perehdytystä. Esimies koetaan tärkeäksi tekijäksi perehdytyksessä, erityisesti perehdytyksen suunnittelussa. Esimiesten ei välttämättä oleteta itse tekevän esimerkiksi työhön tai organisaatioon perehdytystä, mutta esimiehen ajatellaan olevan lopullisessa vastuussa perehdytyksessä. Esimiehiltä saatu tuki korostuu lopullisena vastuun ottamisena.

Esimiehen koetaan olevan vähäisesti mukana siirtyneen työntekijän perehdytyksessä. Esimiehen ja siirtyneen työntekijän raportointisuhde koetaan haasteellisena, sillä esimiehen varsinainen sijainti voi olla muulla, tai oma esimies on vastaavasti saattanut siirtyä yrityskaupan mukana. Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä koetaan puutteellisena:

Se on työkavereiden ja kollegojen kautta tullu paras tieto. Esimiehet istuu muualla, ja yksi esimiehistä on yhtä pallo hukassa, sillä systeemit on sillekin aivan uusia. (Senja)

Lähiesimiehen koetaan olevan mukana perehdytyksessä, mutta varsinainen esimies keskittyy enemmän hallinnollisiin asioihin:

Lähiesimies on ollu mukana prosessissa, jos mulla on ollu kysyttävää. Eri keskustelujen myötä on selvinny asioita, joita mulla pitäis olla. Oma esimies on ehkä enemmän keskittynyt sopimusasioihin, eikä varsinaista muuta perehdyttämistä hänen puoleltaan ole tullut. (Erja)

Esimiehiltä saadaan tukea ongelmiin, mutta tuen saaminen alkaa usein siirtyneen työntekijän aloitteesta. Oma aktiivisuus koetaankin tällöin negatiiviseksi, sillä kokemusten ja tuntemusten perusteella osa kysymyksiä herättäneistä asioista olisi ollut esimiehen vastuulla. Esimiehen pitäisi huolehtia esimerkiksi siitä, että siirtyneellä työntekijällä on tarvittavat edellytykset tehokkaaseen työssä suoriutumiseen heti työsuhteen alusta lähtien.

Myönteiseltä kannalta esimiehen toiminta ilmenee esimerkiksi perehdytysuunnitelman kautta. Esimies on esimerkiksi laatinut perehdytysuunnitelman, jossa kerrotaan keitä henkilöitä työntekijän tulee tavata ja millaisia oikeuksia järjestelmiin haastateltavalle tulee hankkia. Esimies on varmistanut, että siirtyneen työntekijän päivittäinen työskentely pääsee alkamaan hyvin. Esimies on näin varmistanut ja tukenut työntekijää, jotta hän pääsee hyvin alkuun työssään:

Esimes katsoi, että kaikki on kunnossa, ja että päivittäinen työskentely on alkanut hyvin. (Tanja)

Täytyy sanoa, että esimieheni on monella tapaa ollut positiivinen yllätys. [...] Siinä suhteessa ei voi sanoa, ettei sieltä ois tullu perehdyttämistä. (Anni)

Kokemuksissa kuvataan myös, että esimies teki suunnitelman, mutta ei lopulta koordinoinut sitä lainkaan:

Mun esimies teki mulle perehdytysuunnitelman, että ketä mun pitää tavata ja muuta. [...] Niitä ei kyllä sitten koordinoitu jälkeenpäin. (Tanja)

4.2.3 Vertais- ja työtoverit tuen antajana

Työtovereiden, vertaistyötovereiden ja osastojen assistenttien perehdytys näyttää olevan merkittävässä osassa perehdytystä. Ostajayrityksen työntekijöiden vastaanotto yrityskauppaprosessissa koetaan erittäin tukevana. Vastaanotto koetaan jopa yllättävän myönteisenä, sillä mielikuvat ostajayrityksestä saattavat kokemusten mukaan vaikuttaa ajatuksiin uusista työtovereista. Tuen saaminen yhteistyön kautta korostuu:

Työtoveri, joka osasi homman, niin sovimme, että kierretään kaikki tärkeät henkilöt yhdessä. Se oli perehdyttämistä – työhön perehdyttämistä. Se oli oikein hyvä, tutustui ihmisiin ja pääsi hyvin käyntiin. (Antti)

Kokemusten perusteella tuen saaminen kasvokkaisuviestinnän ja vertaisperehdytyksen kautta näyttävät nousevan tärkeään osaan yrityskauppaprosessin perehdytyksessä. Perustoimintojen puuttuessa työtoverit ja esimies ovat korostuneessa asemassa siinä, että siirtynyt työntekijä saa tarvittavaa tukea tutustuessaan työtehtäviin ja ostajayritykseen.

4.3 Perehdytyksen toiminnalliset ulottuvuudet

4.3.1 Työhön perehdytys

Työhön perehdytys koetaan pääosin myönteisenä. Kiireinen aikataulu ja työtehtävien suuri kuormittavuus johtavat siihen, että työtehtäviin perehdytään nopeasti. Työhön perehdytys koetaan myönteisenä, sillä esimerkiksi haastavat työtehtävät pitävät siirtyneen työntekijän mielenkiinnon yllä. Varsinaisen työhön perehdytyksen koetaan tapahtuvan normaalin työn ohessa, sillä suurin osa työtehtävistä ilmenee ajan kuluessa. Tarkastellessa perehdytystä erilaisten toiminnallisten ulottuvuuksien kautta näyttäytyykin perehdytys hyvin myönteisenä:

Parasta perehdyttämistä on se, että sut laitetaan tekemään niitä asioita, ja että joudun tekee haasteellisia juttuja ja laittamaan ittes tekemään. (Esa)

Ei ollut sellasta, että kolme kuukautta opetellaan ja tutustutaan talon tavoille. Sellasta mahdollisuutta ei ollut. Työhön piti ryhtyä heti. (Erja)

[...] sun täytyy tehdä työtä ja hiffata se juttu. Et sä sitä päivässä opi, sillä moni muikin ihmettelee tiettyjä työkaluja. Kysymykset tulee vasta sitten, kun olet sitä työtä tehnyt. (Antti)

Työhön perehdytyksen koetaan ostajayrityksen puolelta myös puutteelliseksi, jolloin perehdytys jää oman aktiivisuuden varaan. Työhön perehdytyksen suurimmassa roolissa koetaan olleen työtoverit, joiden avulla työhön perehdytys tapahtuu. Näyttääkin siltä, että työhön perehdytys koetaan sekä positiivisena että negatiivisena, riippuen siitä kuinka siirtynyt työntekijä on itse asennoitunut työhön perehdytykseensä, ja miten oma aktiivisuus osana työhön perehdytystä koetaan.

4.3.2 Yhtiöön, toimintatapoihin ja toimintoihin perehdytys

Ostajayrityksen ensimmäiset yhtiöön ja toimintatapoihin kohdistuvat perehdytystoimet koetaan alkaneeksi kuusi kuukautta ennen kaupan sulkemista, jolloin ensimmäisen kerran ilmestyi yrityskaupan etenemisestä kertova sisäinen uutiskirje. Myös yrityskaupan päättämispäivänä jaettu perehdytyspaketti koetaan mukavana eleenä. Sen koetaan luovan positiivisia mielikuvia sekä ostajayrityksestä että tulevasta perehdytyksestä. Yhtiöön, toimintatapoihin & toimintoihin perehdytyksen koetaan kuitenkin loppuvan perehdytyspakettiin, jolloin suurin osa yhtiöön perehdytyksestä jää siirtyneen työntekijän omalle vastuulle. Perehdytyspaketti nostaa perehdytyksen odotusarvon korkealle, mutta jatko ei vastaa odotuksia:

Kaikki ne alkumateriaalit ehkä nosti odotusarvon perehdyttämisen tasolla aika korkealle. Mutta sitten tää jatko ei oo vastannu sitä. (Erja)

Perehdyttäminen alko hyvin, kun meille jaettiin sisäiset lehdet ja mukit ja vuosikertomuksiin oli mahdollisuus tutustua. Se perehdyttäminen kyllä loppu siihen. Paperikassin jälkeen ei oo ollut mitään perehdyttämistä funktioista, ei minkään näköistä. (Marko)

Kokemukset yhtiöön perehdyttämisen puutteesta näyttävät vaikuttavan siihen, ettei puoli vuotta yritysten yhdistymisen jälkeen järjestettyä perehdytyspäivää koettu kaikin osin hyödylliseksi. Osa perehdytyspäivässä käsitellyistä asioista oli opittu jo puolen vuoden työssäolon aikana. Perehdyttämispäivän järjestäminen ja sisältö koetaan tärkeänä, mutta ajankohta koetaan liian myöhäiseksi:

Jos nyt aletaan järjestämään jotain perehdytyspäivää, niin kyllä se on nyt mennyt momentuminsa. (Marko)

Sopivaksi ajankohdaksi toivotaan muutamaa viikkoa kaupan päättämisestä. Yhteistoimintaprosessien ymmärretään viivyttävän perehdyttämispäivän ajankohtaa. Perehdyttämispäiviä pitäisi järjestää useampia, jotta kaikki olisivat päässeet osallistumaan:

Yksi esimerkiksi, esim oli induction day (suom. perehdyttämispäivä) – en mä tietysti päässyt sillä kalenteri oli aivan täynnä neuvotteluja. Joten tavallaan pari tällasta jäänyt väliin, johtuen juuri työhommista. Se on sääli. (Antti)

Arvoihin perehdytystä koetaan tapahtuneen ensimmäisen kerran perehdyttämispäivänä, jolloin kerrottiin mitä arvot ovat, ja kuinka ne ovat muotoutuneet. Arvoja käytiin läpi myös työsuhteen alussa työtiimien yhteisissä kokouksissa tai esimiehen aloitteesta:

Tammikuun alussa perehdytettiin – puoli vuotta sen jälkeen, kun olimme tehneet töitä talossa eli käytännössä jolloinka joku ensimmäisen kerran kertoi arvoista ja puhui niitä tavallaan läpi ja selitti, että mistä on kyse ja miten ne on tehty. (Anni)

Yhtiön toimintatapoihin haastateltavat kokevat perehtyneensä oman aktiivisuuden kautta. Perehdyttäjinä toimivat osaston assistentit sekä työtoverit. Toimintatapoihin perehdytyksessä koetaan, ettei ostajayritys ota tarpeeksi vastuuta siirtyneestä työntekijästä. Kokemusten perusteella talon toimintatapojen esittely ja uuden työntekijän kokemus tervetulleeksi tulemisesta ovat ensiarvoisen tärkeitä siirtyneelle työntekijälle. Perehdytyksen tulee tapahtua organisaation aloitteesta, ei siirtyneen työntekijän:

Mun esimies sano, että mun pitää itse etsiä tietoa. (Tanja)

Miltä se tuntuu, kun esimies sanoo, että selvitä itse? (Tutkija)

Aika inhottavalta, kun on vielä kauhee kiire muutenkin. (Tanja)

Henkilöstöhallinnon perehdytys (HR). Kokemusten perusteella henkilöstöhallinnolla on kriittinen osa perehdytyksessä. Henkilöstöhallinnon toimintaan yritys-kauppaprosessin perehdytyksessä suhtaudutaan erittäin kriittisesti. Esimerkiksi työsopimusten puuttuminen ja henkilöstörekisterien hidas yhdistäminen koetaan ongelmalliseksi. Myös vuorovaikutus haastateltavien ja henkilöstöhallinnon välillä koetaan toimimattomaksi.

Henkilöstöhallinnon perehdytys suunnitelman koetaan puuttuneen kokonaan. Kokemusten mukaan jokaisella siirtyvällä työntekijällä tulisi olla yksilöllinen perehdytys suunnitelma, jonka tulisi sisältää kaikki perehdytyksen osa-alueet ja vastuut. Oletusarvo perehdytyksen suhteen oli suuri, ja oletettiin, että perehdytys hoidetaan ammattimaisesti. Henkilöstöhallinnon kanssa käytiin keskusteluja, mutta

yleinen keskustelun aihe oli, että mikään ei muutu työntekijän kohdalla, joten erilistä perehdytystä ei henkilöstöhallinnon mielestä koettu tarvittavan:

Ei voi ainakaan sanoa, että mitenkään positiivista sanottavaa suunnitelmallisuudesta tai tavasta kuinka meidät otettiin. (Anni)

Oletusarvo oli iso -- sama professional-asenne jatkuu HR-kysymysten kanssa, mutta ei kyllä jatkunut. Kyllähän keskustelua HR:n kanssa käytiin mutta keskustelu oli, että mun kohdalla mikään ei muutu, kun sopimus jatkuu [ostetun yrityksen] alla edelleen. (Senja)

Suurin kritiikki henkilöstöhallinnon (HR) perehdytyksessä kohdistuu henkilötietorekisterien yhdistämiseen. Työsopimusten jatkuessa ostetun yrityksen alaisuudessa ei siirtyneitä henkilöitä, joiden työsuhde jatkuu ostajayrityksessä, viety ostajayrityksen henkilöstöhallinnon rekistereihin. Siirtyneillä työntekijöillä ei siis ollut varsinaista työsopimusta ostajayrityksen kanssa, ja henkilötietojen vieminen ostajayrityksen tietokantoihin kesti jopa viisi kuukautta:

Meillähen meni viisi kuukautta ennen kuin siirrettiin [ostajayrityksen] henkilöstöjärjestelmiin. Jos ollaan oikein kriittisiä, niin meihin ei oltu valmistaututtu. Ei ollut mitään suunnitelmaa, eikä mitään tehty. (Anni)

Kokemuksia henkilöstöhallinnon perehdytyksestä peilataan myös organisaatioon identifioitumisen kautta. Henkilöstöhallinnon rekisterin ulkopuolelle jääminen koetaan vääräksi päätökseksi. Työntekijöiden odotetaan toimivan täysivaltaisina työntekijöinä, mutta tämä ei kuitenkaan toteudu identifioitumisen puutteen takia:

Se, että oltiin päätetty, että yhtiöön jäävä [ostetun yrityksen] henkilöstö jätetään henkilöstöhallinnon resursseihin tai tietokantoihin. Se oli musta väärä päätös. Se teki sen, että meidän joiden odotettiin toimivan ostajayrityksen työntekijöinä, niin me ei kuitenkaan oltu täysivaltaisia [ostajayritysläisiä]. (Anni)

Kokemusten perusteella näyttää, että perehdytys suunniteltiin isojen joukkojen siirtämiseen, ja yksittäisten työntekijöiden perehdytys jää osaston tai yksikön vastuulle. Ostajayrityksen yleisestä perehdytystä kuvataan ”prosessiksi”, johon yrityskaupan seurauksena siirtyneet henkilöt liittyvät vasta prosessin keskiosassa. Näin ollen perehdytys ei ole yhtä toimivaa kuin normaalissa, uuden henkilön rekrytointitilanteessa:

[Ostajayrityksen] prosessi, kun henkilö tulee, niin se on suunniteltu niin että sut rekrytoidaan, tehdään sopimus, laitetaan HR-järjestelmiin jne. Mutta kun me tultiin ns. sivulta sisään, niin tää prosessi ei toiminut. (Esa)

Näyttääkin siis, että yrityskaupan perehdytysuunnitelmat suunniteltiin erityisesti tuotantolaitoksille, joissa perehdytys toteutetaan kerralla suuremmille ryhmille. Tuotantolaitosten ulkopuoliset asiantuntijat ja johto koetaan avainryhmäksi, eikä heitä tule jättää suunnitelmien ulkopuolelle. Pienet yksiköt ja yksittäiset henkilöt korkeammalla tasolla koetaan yrityskaupassa tärkeiksi tekijöiksi ja mielipiteiden muodostajiksi, eikä niitä voi käsitellä massana:

Vaikka isossa integraatiossa siirtyy paljon ihmisiä kerralla, niin niitä ihmisiä ei voi käsitellä yhtenä massana, vaan pitäisi kuitenkin pystyä keskittymään henkilöihin paremmalla tavalla. (Anni)

Järjestelmällisen koulutuksen koetaan olevan tärkeässä osassa onnistunutta perehdytystä. Henkilöstöhallinnon kanssa käytiin keskusteluja erilaisista perehdytystoimista, kuten ajanseurantajärjestelmän tai käytettävien HR-ohjelmistojen perehdytyksestä ja koulutuksesta. Henkilöstöhallinnon työkaluihin perehdytyksen koetaan jääneen oman aktiivisuuden varaan, ja käytännön opettelu on tapahtunut intranetin tai työtovereiden avustuksella.

Henkilöstöhallinnon kiireellinen, yli kahden tuhannen työntekijän äkkinäinen siirtyminen, ymmärretään haastavaksi prosessiksi. Ostajayrityksen suuret resurssit tiedostetaan, mutta samalla oletetaan, että myös perehdytys hoidetaan hyvin. Perehdytystä ei saa jättää vain henkilöstöhallinnon tai yksikön varaan, vaan perehdytyksen tulisi tapahtua yhteistyössä:

[..] kun oon kattonu tätä tasoa, mitä muualla tehdään tässä yhtiössä, niin en unissanikaan ois voinu kuvitella, että henkilön perehdyttäminen ei sujuis hyvin. Sitä ei pitäis jättää satunnaisen HR:n henkilön aktiivisuuden tai ei myöskään pelkästään yksikön varaan. (Senja)

Tilanne, jossa samalle osastolle rekrytoidaan työntekijä organisaation ulkopuolelta samanaikaisesti uusi henkilö, koetaan mielenkiintoisena. Uusi työntekijä sa mm. matkustajaprofiilit ja uudet tunnukset, sillä hän on kokonaan uusi työntekijä, mutta ostetun yrityksen henkilöitä kohdellaan ns. vanhoina työntekijöinä, ja heillä

tarvittavien tunnusten saaminen kestää huomattavasti pidempään. Tällainen tilanne näyttää vahvistavan eriarvoisuutta:

Samaan aikaan aloitti toinen henkilö. Hän tuli uutena henkilönä, jolloin hän sai kaikki matkustajaprofiilit, tunnukset jne, koska hän oli uusi. Me olimme ns. vanhoja työntekijöitä – meillä ei ollut mitään. (Anni)

Tietohallinnon perehdytys (IT). Toinen kritiikkiä saava toiminto on tietohallinto, jossa kokemusten mukaan puute kohdistuu erityisesti eri työkalujen kouluttamiseen sekä perusasioiden, kuten ostajayrityksen tietokoneiden hitaaseen toimittamiseen, ja molempien yritysten sähköpostitoimintojen yhdistämiseen.

Yli kaksi kuukautta kestävä kahden tietokoneen kanssa työskentely koetaan haastavaksi. Suurin ongelma kahden tietokoneen kanssa toimimisessa koetaan sähköpostien kanssa, sillä sähköposteja ei saada yhdistettyä molempien tietokoneen välillä. Älypuhelimien koetaan noussevan tärkeään osaan yritysten yhdistymisen alkuvaiheessa, sillä älypuhelin on ainut väline, johon molemmat sähköpostit saadaan ohjattua:

Ensimmäiset viikot kuljettiin kahdella läppärillä. Onneksi oli puhelin, johon sai molempien sähköpostit. (Antti)

Kokemusten mukaan kahden tietokoneen kanssa työskentely haittaa työntekoa. Ajatteleamattomuus siitä, että ostetun yrityksen tietokoneet eivät toimi ostajayrityksen verkkoympäristö, koetaan huolimattomuutena. Esimiehiltä toivotaan syvällisempää paneutumista myös IT-asioihin, jotta normaali työarki pääsee nopeammin käyntiin. Kokousten sopiminen on hankalaa, sillä työtovereiden työkalenteiden katsominen ei ole mahdollista:

Ensimmäiset viikot mulla oli käytössä tietokone, jolla en päässyt verkkoon tai ylipäänsä intranettiin, sillä kukaan ei tullut ajatelleeksi, että vanha läppäri ei toimi [ostajayrityksen] ympäristössä. (Anni)

Esimerkiksi kokousten sopiminen oli vaikeaa, kun en nähnyt kenenkään kalentereita kuin vasta sitten, kun sain [ostajayrityksen] läppäriä ja sähköpostit migroitua. (Tanja)

[..] oishan se [esimies] voinu huolehtia näistäkin [IT-asioista] paremmin.
(Tanja)

Tietojärjestelmien muutos koetaan haastavaksi. Molempien yritysten työkalut ja ohjelmistot olivat erilaisia ja tukea kaivataan erityisesti eri oikeuksien saamiseen tai ohjelmien käyttämiseen. Koulutus perusohjelmien, kuten Office-ohjelmistoihin koetaan tärkeiksi, sillä perehdytyksen puute vaikuttaa vahvasti työntekoon:

Mun tietysti oletettiin ryhtyvän heti töihin ja tekemään aika kiireellistä ja isoa työtä, niin olisin kaivannut, että joku olisi etukäteen miettinyt mitä perusasioita mä tarvitsen. Mä tarvitsen toimivan tietokoneen ja mä tarvitsen valmiiksi yhteydet ja oikeudet erilaisiin tietokantoihin - - sen lisäksi olisi myöskään pitänyt huolehtia, että siihen olisi ollut koulutus, eli opetettu käyttämään ohjelmia. (Anni)

[..] esim Office 2010 on mulle ihan uus. Tavallaan jos niihin ois tullu joku perus info, vaikka henkilö toimistolle, että laitetaan nää kaikki nyt kuntoon.
(Erja)

Myös käyttöoikeuksien puuttuminen, järjestelmien uutuus ja tuen puute aiheuttaa vaikeuksia työn tekemisessä. Epätietoisuutta koetaan siten, että tekeekö tietokoneen kanssa jotain väärin vai onko esimerkiksi ongelma tunnuksissa. IT-kysymysten ja -ongelmien kanssa koetaan olevan yksin:

Mä olisin toivonu, että ensimmäisen viikon ajan joku tulee esim. viereen istumaan ja neuvoo järjestelmissä: miten niihin pääsee ja miten niissä toimitaan? Monta kertaa tuli tilanne, että teenks mä jotain väärin vai onks näissä käyttöoikeuksissa jotain pielessä? Siinä tunti ittensä tosi tyhmäks. (Tanja)

IT-kysymysten kanssa koin, että mä olin aika yksin. (Erja)

4.4 Vuorovaikutuskanavat ja -välineet

Viestintä ja vuorovaikutus ovat oleellinen osa perehdytystä. Kaiken perehdytyksen koetaan tapahtuvan vuorovaikutuksessa eri kanavien ja välineiden kautta. Eriyisesti ennen yrityskaupan sulkemista julkaistu sisäinen uutiskirje ja yrityskaupan sulkemispäivänä jaettava perehdytyspaketti antavat hyvän ja luotettavan kuvan ostajayrityksestä.

Kasvokkaisviestintä. Kasvokkaisviestintä koetaan merkittävämmäksi perehdytyskanavaksi yrityskaupassa. Suurin apu ja tuki saadaan työtovereiden ja esimiesten kautta. Kasvokkaisviestintää kaivataan lisää, sillä esimerkiksi erilaiset yhteiset tilaisuudet, joissa johtajisto tervehtii työntekijöitä tai esittäytyy, ovat tärkeitä perehdytyksen kannalta. Lisäksi johtajiston näkyminen edesauttaa uuteen organisaatioon sekä luo tunteen tervetulleeksi tulemisesta:

Mä koen tärkeeks, että yhtiön toimitusjohtaja ois tervehtiny. Ei se tarte kun viiden minuutin tervehdysasanat. Tai että liiketoiminnan johtaja olis käyny tervehtimässä ryhmää. Tällaset osottaa, että ihmiset on oikeesti haluttuja työkollegoja ja tervetulleita taloon. (Marko)

Yleisissä infotilaisuuksissa puhuvien henkilöiden esiintyminen koetaan huomioimisen arvoiseksi asiaksi. Kokemusten perusteella ostajayrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, millaisia henkilöitä he lähettävät edustamaan ja kertomaan uudesta organisaatiosta, näin ollen esiintymistaitoihin tulee kiinnittää huomiota. Siirtyville henkilöille tulee helposti mielikuva, että henkilöt suhtautuvat heihin jopa alentavasti:

Henkilöt, jotka kävivät kertomassa ensimmäisessä tilaisuudessa, että miten käy ja miten edetään [...] esiintymistapaan tulis kiinnittää huomiota, erityisesti asenteeseen. Että mitä millä tulee isosta firmasta, me ollaan tehty tää ennenkin. Siinä tuli olo, että me ei tiedetä mitään mistään. (Minna)

Kasvokkaisviestintätilanteita kaivataan enemmän esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Tilanteissa koetaan, että esimiehellä on vastuu tilanteesta ja alaisten opastamisesta erikoisissa tilanteissa. Näyttääkin siltä, että esimiesten perehdytyskoulutus nousee vahvasti esille:

[...] mä kaipasin enemmän [kasvokkasviestintää], mutta se vaatii sen, että esimiehet pitäisi erityisesti huomioida opastamaan omia alaisiaan tällasissa tilanteitassa. Tällaset asiat on esimiehen vastuulla, mutta joskus heilläkään ei oo ollu tietoa, että miten nää hoidetaan.

Intranet. Sisäinen, teknologiavälitteinen tiedotuskanava intranet nähdään suuressa osassa yrityskauppaprosessin perehdytystä ja viestintää. Intranetin vahvuutena koetaan tiedon määrän laajuus. Toisaalta samalla se koetaan pienenä heikkoutena:

liiallinen tietomäärä ja koulutuksen puute johtavat siihen, ettei intranetiä pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla.

Intranetissä tieto on kaikkien saatavilla helposti ja nopeasti. Kiireisen aikataulun ja työtehtäviin perehdytyksen koetaan aiheuttavan sen, ettei intranettiin pystytä perehtymään tarpeeksi. Ilman perehdytystä intranet koetaan haasteelliseksi, sillä se hahmotetaan muuten vasta useamman kuukauden käytön jälkeen. Kokemusten perusteella näyttääkin, että välineen parhain mahdollinen hyöty perehdytyksessä jää helposti saavuttamatta:

Intrassa on paljon tietoa ja monesti kerrottiin, että etsi sieltä. Ilman perehdyttämistä sieltä löytäminen on kuitenkin tosi hankalaa. Intranetin hahmottaminen on tullu vasta kuukausien jälkeen, kun oon aktiivisesti käyttäny sitä.
(Anni)

Intranetin laaja tietomäärä tiedostetaan, mutta tiedon etsiminen koetaan haasteelliseksi töiden kuormittavuuden vuoksi. Kokemusten mukaan edes normaali työaika työtunnit ei riitä töiden tekemiseen:

Tiedän, että moneen on ollut vastaus, että katso intrasta tai että intrasta löytyy. Sieltähän löytyy jokaiseen kysymykseen vastaus, mutta se on aika vaativaa siinä mielessä, kun töihin ja oletusarvo on, että töitä aletaan tekemään heti. Siinä sellaisten ohjeiden läpikäyminen ja kahlaaminen on vaativa juttu. Itse töidenkin kanssa työpäivän työtunnit ei oo oikein riittänyt. (Erja)

Intranet koetaan myös positiivisena, sillä väline nähdään yhtenä parhaimpana keinona perehtyä uuteen yritykseen itsenäisesti. Intranetillä on merkitystä perehdytyksessä suuren tietomäärän takia:

Intra oli älyttömän hyvä. Kun meille avattiin access (pääsy), niin kyllähän sieltä löysi valtavasti tietoa. Kyllä siellä oli valtavasti mielenkiintoista informaatiota. Sillä oli iso merkitys. (Antti)

Kokemusten perusteella näyttääkin siltä, että myös intranettiin käyttämiseen ja tietojen löytämiseen tarvitaan koulutusta. Intranetin vahvuutena nähdään sen nopeakäyttöisyys ja tiedon määrä, ja toisaalta heikkoutena koulutuksen puute sekä tietojen hajanaisuus. Välinettä ei pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, jos käyttäjille ei tarjota koulutusta välineen käyttämiseen.

Intranetin rakenne koetaan myös haasteellisena. Ostetun yrityksen työntekijät siirtyivät yrityksestä, jonka organisaatorakenne oli muodostettu linjaorganisaationmallin mukaisesti. Ostajayritys puolestaan on suuri matriisiorganisaatio, jonka kaikki toiminnot pohjautuvat matriisirakenteeseen. Ostajayrityksen intranetin rakenne on rakennettu matriisia mukailen, joten tämä tuottaa hankaluuksia tiedon löytymiseen. Näyttääkin siltä, että siirtyneet työntekijät olisivat kaivanneet koulutusta ja perehdytystä sekä intranetin käytöstä että tietorakenteesta, ja erityisesti koko matriisirakenteesta.

Painettu viestintä. Painettu viestintä koetaan tärkeänä tukena muun viestinnän ohella. Siirtyneille työntekijöille jaettiin pienet lehtiset ja Tervetuloa ostajayritykseen -lehti, joissa kerrottiin käytännön ohjeita uusille työntekijöille, sekä kerrottiin ostajayrityksen organisaatiokulttuurista, kuten toimintatavoista ja arvoista. Erilaiset materiaalit koetaan erittäin hyvänä tervetuliaispakettina, mutta samalla koetaan, että myös laajempaa perehdytyspakettia tarvitaan. Tällaisena toimisi esimerkiksi laajempi painettu opas, jossa tarkennetaan ja syvennetään perehdytystä. Lisäksi yrityskaupprosessiin ja sen vaiheisiin liittyvä sisäinen julkaisu koetaan merkittävänä perehdytyksessä. Julkaisun avulla koetaan pystyvän seuramaan, kuinka yrityskaupan suunnittelu ja eri vaiheet ovat edenneet.

Myös viestintäkulttuurin muutos perheomistuksessa olevasta yhtiöstä pörssiyhtiöön koetaan suureksi. Viestintäkulttuurin muutosta koetaan erityisesti teknologiavälitteisessä viestinnässä sekä viestintäilmapiirin muutoksessa. Viestintää perehdytyksessä koetaan olleen paljon, ja se on ollut päällisin puolin toimivaa. Haasteeksi koetaan se, että pörssiyhtiössä asioista kertominen on tarkempaa, ja se ehkä ohjaa myös yhtiön viestintäkulttuuria, erityisesti viestintäilmapiirin kannalta avoimuutta:

Pörssiyhtiön säännöt määrittää aika pitkältä kaiken. Nään, että hyvää yritystä on monessakin asiassa [...] [Ostajayrityksessä] oli paljon matalampi hierarkia. (Marko)

4.5 Perehdytettävien eriarvoisuus

Projektityöntekijöiden ja määräaikaisten jättäminen perehdytysohjelman ulkopuolelle koetaan eriarvoisuutta lisäävää tekijänä. Työntekijät, joiden työsopimus on määräaikainen tai kuuluivat ostajayrityksessä projektiorganisaatioon, jäivät yksikön oman perehdytyksen varaan, eivätkä osallistuneet esimerkiksi perehdytyspäivään. Päätös koetaan vääräksi, sillä eriarvoisuus vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden välillä korostuu ja haittaa lopulta myös organisaatioon sitoutumista. Päätöksen koetaan vaikuttavan myös työmotivaatioon:

Nythän uusille [ostetun yrityksen] työntekijöille järjestetään perehdytysohjelma, mutta siihen ei kutsuta projekti-ihmisiä. Onhan se vähän hölmö juttu motivaation ja muun kannalta. Monet kollegat kokee myös, että on eri kastia, eli ei ole oikeesti [ostajayrityksen työntekijä]. Tuntuu ikävältä. (Minna)

Kokemusten mukaan määräaikaisia ja projektityöntekijöitä ostajaorganisaatioon todellisina työntekijöinä, vaan heidät ajatellaan hyvin väliaikaisina vaihtoehtoina, tietyn aukon täyttäjänä:

[..] Sit mä oon vaan iteltäni kysyny ja muistuttanu, että oon vaan tullu täyttämään tiettyä aukkoa. Et se oli vaan liikkuvaan junaan hyppäämistä ja sit ehkä täälläkin on ajateltu, et siirryin vaan siihen. (Erja)

Mulla on tunne, että onkohan mut rekrytoitu tähän oikeesti vai onks mut otettu vaan mukaan tähän integraatioon. Monet muutkin kollegat kokenut, että ne ei oo oikeesti mukana. (Minna)

Tieto perehdytysohjelman ulkopuolelle jäämisestä vaikuttaa myös omaan aktiivisuuteen perehtyä ostajayritykseen:

Tunnustan, että HR:n sivuilla en oo tainnu käydä kertaakaan, mutta kun joka asiaan vastaus oli, että mikään ei sun kohdalla muutu. Niin se ei tavallaan innostanu perehtymäänkään [ostajayrityksen] tapaan toimia, kun ajattelin ettei tää mua koske. (Tanja)

Erityisesti perehdytysohjelman ulkopuolelle jääminen vaikuttaa tunnetasolla. Tielannetta verrataan siihen, että uusia määräaikaisia työntekijöitäkin kohdellaan paremmin, kuin yrityskaupassa siirtyneitä työntekijöitä. Kokemusten mukaan henkilöstöhallinto ei ota työntekijöitä osaksi ostajayritystä, koska työntekijät aiotaan irtisanoa tulevaisuudessa:

Me ollaan kaikista perehdytysohjelmista ulkona. Me ollaan aina out of scope. Sitä mä oon kritisoinut, että ne jotka tulee vuoden määräaikaseks, niin niitä kohdellaan paremmin kun meitä. Se on se tunne mikä mulla on. Me vaan ollaan siellä, mutta HR ei oikeesti ota meitä osaksi [ostajayritystä], vaan me ollaan ne, jotka irtisanomaan pian. Se on se ehkä mikä tunnetasolla vaikuttaa eniten. (Tanja)

Pitkään jatkuneet työsopimuksiin liittyvät epäselvyydet koetaan negatiivisena. Lupaukset projektisopimuksista peruttiin lopulta ja työntekijät jatkoivat ostetun yrityksen työsopimuksilla. Henkilöstötietojen siirtäminen ongelmallisuus aiheutti muun muassa tilanteen, jossa työntekijä kutsuttiin irtisanomiskeskusteluun, koska henkilöstöhallinnon järjestelmiä ei oltu yhdistetty eikä projektisopimuksia tehty:

Luvattiin, että kaikille tehdään projektisopimus, jotta saadaan sitoutumaan. [...] Muutaman kuukauden päästä tulikin sit tieto, ettei projektisopimuksia tehdäkään. [Ostajayrityksessä] haluttiin joku dokumentti, että heillä on perustelut miksi palkka on muuttunut ja muuta. Tätä dokumenttia ei koskaan tullut ja sitten vielä kutsuttiin irtisanomiskeskusteluun. [...] Toinen esimies joutu sit laittaa sähköpostilla, että tämä asia on sovittu vuoden loppuun saakka, jonka jälkeen irtisanominen peruttiin. (Minna)

4.6 Perehdytyksen tavoitteet

4.6.1 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen. Sitoutuminen ostajayritykseen koetaan tärkeänä. Sitoutumisen nähdään kanavoituvan vastuuna omasta työstään, sillä on ymmärrettävä, että työntekijällä on vastuu palkanmaksua vastaan. Sitoutuminen ajatellaan myös modernina ilmaisuna:

Sitoutuminen on aika moderni ilmaisu asialle. Ennemmin se on sitä, että tuntee vastuuta omasta työstään ja ymmärtää sen, että joku maksaa sulle palkkaa, ja että sä teet sen mahdollisimman hyvin. (Anni)

Sitoutuminen tulee hyvin helposti siitä, että selkeät vastualueet joista vastaa. Sitä kautta työntekijä sitoutuu organisaatioon. (Marko)

Sitoutuminen yhdistetään luottamukseen työsuhteen jatkumisesta. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että olo organisaatiossa tunnetaan turvalliseksi. Kuitenkin koetaan, että epävarmuus työsuhteesta vallitsee yhtä lailla sopimuksen kanssa tai ilman sopimusta:

Se sitoutuminen vaatii luottamusta, että mulla on paikka tässä ja tunnen oloni turvalliseksi. [...] Ja vaikka työsopimus muutettais [ostajayrityksen] sopimukseksi, niin tänä päivänähän kaikki on yhtä epävarmaa sopimuksen kanssa tai ilman. Sehän se on tämän päivän henki. (Minna)

Organisaatioon yrityskauppaprosessissa koetaan sitoutuvan työtehtävien ja teollisuuden alan kautta. Yritysten yhdistymisen nopea aikataulu aiheuttaa sen, ettei yhtiöön ja sen työntekijöihin pysty tutustumaan samalla tavalla kuin normaalissa uuden työntekijän rekrytointitilanteessa. Henkilöstöön sitoutumisen koetaan tapahtuvan yrityskauppaprosessissa pidemmällä aikavälillä kuin kuudessa kuukaudessa, joka yrityskaupasta oli kulunut:

Mä koen olevani sitoutunu työtehtäviin ja tähän teollisuuden alaan. (Senja)

Täällä eilenkin istuttu pitkään töissä, joten kai mä sitä kautta koen olen sitoutunu hommiini. (Tanja)

En tunne tarpeeksi vielä ihmisiä, jotta voisin sitoutua henkilöstöön. Sitoutuminen henkilöihin tapahtuu ehkä myöhemmällä aikavälillä, joten sitä kautta sitoudun työtehtäviin. (Antti)

Perehdytyksen ja organisaatioon sitoutumisen välillä näyttää olevan yhteys. Onnistuneen perehdytyksen ei välttämättä koeta sitouttavan työntekijää organisaatioon, sillä jokainen nähdään yksilönä, mutta sen ajatellaan kuitenkin edesauttavan organisaatioon sitoutumista yrityskauppaprosessissa:

Helpottaa, jos se tehdään hyvin. Niin se helpottaa asettumista työyhteisöön. Edelleen kulkee leima, että ollaan niitä [ostetun yrityksen työntekijöitä]. (Anni)

Sitoutumisen näkökulma käännetään myös toisinpäin, jolloin ajatellaan, ettei ostajayritys sitoudu työntekijöihinsä. Ostajayrityksen tulee ymmärtää, että tilanteessa, jossa työsopimukselle ei näy jatkoa, on yritykseen vaikea sitoutua, ja uusia mahdollisuuksia etsitään koko ajan:

Eihän [ostajayritys] ole sitoutunut minuun millään lailla, ehkä enemmän niin päin? Kyllähän mä senkin ymmärrän, ettei voi luvata mitään jos mitään ei ole tiedossa. [Ostajayrityksen] tulee sitten ymmärtää, että miten mä voi olla sitoutunut tähän? Koko ajan mä kartotan, että mitä muita mahdollisuuksia mulla on. (Senja)

Perehdytyksen puute koetaan myös siten, ettei tulevaisuutta välttämättä ajatella ostajayrityksen palveluksessa. Samoja työtehtäviä pystyy tekemään toisessakin yrityksessä, eikä näin ollen ole varmaa halutaanko jatkaa yrityksessä tulevaisuudessa:

[Ostajayritys] on samalla viivalla mahdollisten työpaikkojen kanssa, ei ehkä ole ykkösvaihtoehtona tulevaisuuden kannalta. [...] Tietyllä tavalla olen kuitenkin lojaali, enkä halua olemassa olevaa työtä jättää kesken. (Tanja)

4.6.2 Organisaatioon identifioituminen

Organisaatioon identifioituminen. Uuteen yritykseen liittyessä koetaan, ettei ostettuun yritykseen identifioituminen katoa hetkessä. Erityistä ylpeyttä koetaan saadessa sanoa olleensa osa teollisuuden alan historiaa ja hyvää yritystä, joka oli merkittävä toimija alalla. Haastavassa prosessissa koetaan, ettei uuteen ostajayritykseen identifioiduta hetkessä:

Se pitää vaan hyväksyä, että [ostettu yritys] on historiaa. Siitähän kokee tyytyväisyyttä, että voi sanoa olleensa osa sitä. (Esa)

Vie oman aikansa, sillä toisaalta olen ylpeä, että olen [ostetun yrityksen jäsen], sillä se oli hyvä yritys. En koe [ostetun yrityksen] leimaa pahaksi itselleni, mutta kyllä se vie oman aikansa kunnes integroituu täysin uuteen yritykseen. (Antti)

Samana alan toimijaan, uuteen ostajayritykseen, kuulumisesta koetaan myös ylpeyttä, mutta kuuden kuukauden jälkeen identifioidutaan sekä ostettuun että ostajayritykseen:

Koetko kuitenkin olevasi [ostajayritysläinen]? (tutkija)

Musta tuntuu, että olen molempia. Olen nimenomaan vanha [ostetun yrityksen jäsen], ja mä en enää haikaile vanhoja. Olen myös ylpeä [ostajayritysläinen]. (Antti)

4.6.3 Epävarmuuden tunne ja hallinta

Epävarmuuden tunteen koetaan hallinneen koko yrityskauppaprosessin ajan. Epävarmuuden tunne ilmenee erityisesti pohdittaessa työpaikan säilymistä sekä miettäessä tulevaisuutta ostajayrityksessä.

Varsinaisen yrityskauppaprosessiin liittyvän epävarmuuden tunteen koetaan vallinneen joulukuusta 2010 lähtien, jolloin yrityskaupasta tiedotettiin ensimmäisen kerran virallisesti. Ostetun yrityksen ongelmat tiedostettiin useita vuosia, ja tulevaisuuden vaihtoehdot olisivat olleet konkurssi tai toteutunut yrityskauppa saman teollisuudenalan kilpailijan kanssa. Lopulta toteutunut yrityskauppa ajatellaan positiivisena helpotuksena ja tarpeellisena ratkaisuna:

[Ostetun yrityksen] organisaatiossa on ikävä niitä hyviä aikoja, mutta ei niitä viimesiä vuosia. Uhkat oli niin näkyvästi esillä, että se kai oli lopulta jonkinlainen helpotus. (Esa)

Kaupan päättämisen jälkeen suurin epävarmuuden tunne kohdentui työsopimukseen. Pitkään jatkunut epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta koetaan epävarmuuden lisääjänä. Epävarmuus työsuhteen jatkosta ja ristiriitainen viestintä eri henkilöiltä vahvistavat epävarmuuden tunnetta:

Epävarmuus jatku pitkään, kun tiedettiin että kauppa ratkeaa jossain vaiheessa ja irtisanomisia on edessä [...] ristiriitaisia viestejä tuli joka puolelta, ja yksittäisen ihmisen puolelta se on ikävää. (Senja)

Epävarmuuden tunnetta lisää viestinnän puutteen ja ristiriitaisuuden lisäksi oman esimiehen tietämättömyys työsuhteen jatkosta. Omalla esimiehelläkään ei välttämättä ollut tietoa työntekijöiden tulevaisuudesta tai tietoa esimiehen omasta jatkosta. Osa esimiehistä puolestaan tiesi omien alaistensa jatkosuunnitelmista, mutta ei saanut kertoa suunnitelmista eteenpäin. Tällaiset tilanteet ymmärretään, mutta koetaan vaikeasti hyväksyttäväksi:

Siellä [yksikössä] ei käyty mitään läpi. Erityisesti, kun esimies hävisi ja heillä olis ollu vastuuta, jos itsekään tulivat edes integroiduksi. Ymmärrän kyllä ilmiön, mutta en millään lailla hyväksynyt sitä, että minkälainen henkinen prosessi se oli itse kullekin. Aika epätoivottavaa kaikille. (Senja)

Epävarmuuden tunnetta koetaan kuitenkin hallittavan oman asennoitumisen avulla. Yrityskauppaprosessi koetaan myös mahdollisuutena tulevaisuutta ajatellen. Positiivinen asennoituminen mahdolliseen irtisanomiseen koetaankin yhtenä vaihtoehtona yrityskauppaprosessiin suhtautumisessa:

Vaikka, että mulla on sama tilanne edessä [irtisanominen], niin halusin nähdä tän enemmän mahdollisuutena. Ja ajattelen, ettei elämä lopu mun irtisanomiseen, ja voin rauhassa katsoa mitä syksy tuo tullessaan. (Tanja)

Epävarmuuden tunteeseen liitetään pelon tunne. Epävarmuuden tunne on läheisesti yhteyksissä pelon tunteeseen, erityisesti pelkoon tulevaisuudesta ja työpaikan säilymisestä. Pelon ei ajatella vallitsevan pelkästään yrityskaupassa siirtyneiden työntekijöiden keskusteluissa, vaan myös ostajayrityksen niin sanottujen vanhojen työntekijöiden puheissa. Liiallisen riskin ottamisen koetaan johtavan negatiivisiin seurauksiin, jopa työpaikan menettämiseen:

Pelon ilmapiiri on aistittavissa työpaikassa tietyissä organisaatioissa, mikä on jäänyt yrityskauppavaiheesta. Kaikki vitsailee asiasta, mutta kukaan ei uskalla tehdä mitään mistä on eri mieltä. Tää on valitettava tosiasia. Tehdään juuri se työ mikä on määritelty, eikä tehdä mitään ylimäärästä, ja tehdään ne työt joihin on vastuu ja valtuudet sen ohi ja yli ei mennä. (Marko)

5 TULOSTEN POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää millaisia kokemuksia siirtyneillä työntekijöillä on perehdytyksestä yrityskauppaprosessissa. Tavoitteena oli laajentaa perehdytys-ilmiön ymmärrystä puheviestinnän tieteenalan näkökulmasta ja ymmärtää, miten suuren muutosprosessin perehdytys vaikuttaa siirtyneen työntekijän perehdytyksen tavoitteisiin: organisaatioon sitoutumiseen, organisaatioon identifiointumiseen sekä epävarmuuden vähentämiseen ja hallintaan.

Seuraavassa pohdin edellä esiteltyjä tuloksia tarkemmin ja esittelen uusia näkökulmia perehdytykseen.

5.1 Perehdytys koetaan moniulotteisesti ja yksilöllisesti

Taustakirjallisuudesta noussut päätelmä siitä, että yrityskaupoissa henkilöstöasiat jäävät usein taka-alalle tai niiden osuutta aliarvioidaan, vahvistuu myös yrityskaupan perehdytystä tutkittaessa. Perehdytys yrityskauppaprosessissa on moniulotteinen ilmiö, joka näyttäytyy erityisesti toiminnallisena ja praktisena, kuten Pitkänenkin (2010) on todennut. Pienilläkin huomioilla ja teoilla on suuri merkitys onnistuneeseen perehdytyskokemukseen. Tässä tutkimuksessa esille nousseet kokemukset tukevat perehdytyksen toiminnallisia ulottuvuuksia, ja erityisesti korostetaan tulokkaan tukemista ja huolehtimista.

Kokemukset yrityskauppaprosessista ja perehdytyksestä ovat siirtyneelle työntekijälle emotionaalisesti raskaita. Yrityskauppaprosessissa kokemukset ovat yksittäisiä, ja pienetkin asiat nousevat tärkeään osaan. Wallacen (2009, 168) mukaan työntekijöiden henkilökohtaisten ja sosiaalisten tarpeiden huomiointi perehdytyksessä onkin kriittisen tärkeää. Huomiointi auttaa työntekijää tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja osaksi yhteisöä. Vastaavasti perehdytyksen minimointi tai sen kokonaan huomioimatta jättäminen jättävät työntekijän tuntemukset sekavaksi, ja antavat kuvan, ettei hän ole organisaatiolle tärkeä.

Esimiehen koulutus tarpeellista. Esimiehellä on merkittävä osuus perehdytyksessä – etenkin perehdytyksen suunnittelussa. Esimiehen osuus perehdytyksessä riippuu siitä, kuinka esimies on itse asennoitunut ja suhtautunut perehdytykseen. Suureen osaan nousee myös se, kuinka suuren vastuun esimies ottaa lopulta perehdytyksestä ja sen seurannasta. Myös esimiehen ja työntekijän raportointisuhde tuotti hankaluuksia, sillä esimiehen sijainti on usein muualla kuin työntekijän. Organisaattiorakenteen muutos koettiin haasteellisena ja muutos heijastuu samalla myös esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen. Varsinaisen perehdytyksen ei oleteta tapahtuvan esimiehen tasolta, mutta hänen tulee huolehtia, että työtoverit ja henkilöstöhallinto ovat toteuttaneet suunnitellut perehdytystoimet. Myös Stensaker & Meyr (2012, 121) alleviivaavat johdon ja esimiesten tärkeää roolia perehdytyksen suunnittelussa ja muutosprosessissa.

Esimiehen koulutukseen muutostilanteessa tulisikin keskittyä. Esimiehen kouluttaminen muutostilanteissa johtamiseen ja perehdytyksen huomiointiin auttavat työntekijää muutosprosessissa. Koulutuksessa ei tulisi keskittyä pelkästään oikeisiin toimintatapoihin, vaan myös esimiehen asenteiden muutokseen perehdytyksen tärkeydestä niin uuden työntekijän perehdytyksessä kuin yrityskaupassa siirtyneen työntekijän perehdytyksessä.

Eriarvoiset perehdytettävät. Esimerkiksi määräaikaisen ja projektityöntekijöiden perehdytyksen tulee olla yhtä tärkeässä osassa kuin siirtyneiden työntekijöiden, joiden työsuhteen luonne on vakituinen. Tämän tutkimuksen yrityskaupprosessissa määräaikaiset ja projektityöntekijät jätettiin perehdytysohjelman ulkopuolelle. Tilannetta voi verrata esimerkiksi äitiyslomansijaisuuksiin ja muihin määräaikaisuuksiin, joissa yhtiö tekee päätöksen, että perehdytys jätetään pelkästään yksikön varaan. Päätös perehdytyksen ulkopuolelle jättämisestä koetaan hyvin negatiivisena ja eriarvostavana, ja vaikuttavan samalla työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Lopulta työmotivaation ja sitoutumisen laskeminen voi johtaa esimerkiksi tehottomampaan tiimityöskentelyyn, joka on nykyisin työelämässä yksi käytetyimpiä työmuotoja. Ostajayrityksen kannalta perehdytystä tulisi toteuttaa myös projekti- ja määräaikaisille työntekijöille, sillä uusien työtehtävien avautuessa projekti- ja määräaikaiset työntekijät hakevat yleensä avautuvia tehtäviä. Yritys

voi menettää tärkeitä resursseja perehdytyksen puutteen aiheuttamien negatiivisten tunteiden takia. Toisaalta ostajayritys voi lopulta päätyä perehdyttämään työntekijän yritykseen, jos työntekijän työsuhte esimerkiksi vakinaistetaan.

Organisaatiorakenteen muutos haasteena. Tässä tutkimuksessa ostajayritys oli pörssiyritys ja ostettu yritys perheomisteinen. Erilaiset toimintatavat ja käytännöt ovat molemmissa yrityksissä erilaisia ja näiden perehdytys nousee tärkeään osaan. Yhdessä suureksi tekijäksi nousee myös matriisiorganisaation ja linjaorganisaation erot, jossa erityisesti toimintamallien suuri ero aiheuttaa ongelmia. Matriisirakenteen hahmottaminen ja raportointi on hankalaa, ja onnistunut ja suunniteltu perehdytys auttaa siirtyneitä työntekijöitä ratkaisemaan eteen tulleita ongelmia sujuvammin. Organisaatiokulttuurin muutoksen alatasona ajateltava viestintäkulttuurin muutos oli merkittävä, sillä pörssiyrityksessä viestintä on säädellympää ja ulostiedottaminen ja asioista keskusteleminen on rajoitetumpaa. Onkin tutkittu, että lähes kaikki työntekijät kokevat jonkinasteisia puutteita yrityskauppaprosessin viestinnässä (Risberg 2001, 79.). Yleisesti tiedostettiin kuitenkin, että johtajien on vaikea kertoa tilanteesta eteenpäin, kun toisena osapuolena on pörssiin listattu yritys. Tulosten perusteella viestintäkulttuurien erot tuleekin huomioida jo hyvin aikaisessa vaiheessa, ja muutosta voidaan tehostaa hyvällä koulutuksella ja tarkalla perehdytysuunnitelmalla.

Oman aktiivisuuden ulottuvuus vahvasti esillä. Oma aktiivisuus on yrityskauppaprosessin perehdytyksen yksi tärkeimpiä osa-alueita, ja osa-alue tukee vahvasti myös ostajayrityksen perehdytystoimia. Oman aktiivisuuden koetaan hidastavan työntekoa, erityisesti työtehtävien ja työkalujen opettelua. Koulutuksen lisääminen sekä yleinen perehdytys ostajayrityksen puolelta ovat tehokkaita ratkaisuja, jotka auttavat myös siirtyneiden työntekijöiden työssä suoriutumista. Oma aktiivisuus näyttäytyy myös siten, että aktiivisesti perehtyneet työntekijät pääsevät nopeammin sisälle työtehtäviinsä ja tutustuvat nopeammin työtovereihinsa ja tiimiinsä.

Oma aktiivisuus perehdytyksessä heijastuu kokemusten perusteella siirtyneen työntekijän asenteisiin, motivaatioon ja tunteisiin. Lopulta yhteys voidaan löytää

myös työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Kammeyer & Wanberg (2003, 790) tutkivat työntekijän omia asenteita organisaatioon liittymisessä. Tulokset osoittivat, että uuden työntekijän asenteet ovat liittymisen keskiössä. Uudet työntekijät, joiden asenne organisaatioon liittyessä on proaktiivinen, kokevat lopulta positiivisempia kokemuksia uudessa työpaikassa, kuin he jotka suhtautuvat reaktiivisesti. Tämän tutkimuksen tuloksista on löydettävissä yhteneviä johtopäätöksiä edellä mainittuun tutkimukseen: oman asenteen merkitys perehdytyksessä on siirtyneiden työntekijöiden kokemusten perusteella suuressa osassa myönteisesti koettua perehdytystä.

Erilaisen toimintojen perehdytys. Henkilöstöhallinto suhtautui siirtyneisiin työntekijöihin jo olemassa olevina, vanhoina työntekijöinä, kun taas työntekijä itse koki tullessa täysin uutena työntekijänä ostajayritykseen. Uudella työntekijällä yrityskaupprosessissa tarkoitetaan sitä, että yhtiön toimintatavat, työkalut ja ihmiset ovat täysin uusia, aivan kuten uudessa rekrytointitilanteessa. Suuri muutostekijä on kuitenkin se, että työntekijä ei siirry omasta halustaan, vaan yrityskaupan seurauksena. Tämä onkin tärkeä huomio tarkasteltaessa perehdytystä henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Henkilöstörekisterien yhdistäminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa auttaa työntekijöitä sopeutumaan uuteen työympäristöön nopeammin. Henkilöstörekisterien yhdistäminen nopeuttaa siirtyneen työntekijän oikeuksien saamista eri käyttöjärjestelmiin, ja saa siirtyneen työntekijän identifioitumaan ostajayritykseen paremmin. Pienillä asioilla on siis vaikutusta myönteiseen perehdytyskokemukseen. Henkilöstöjärjestelmien yhdistäminen näyttääkin olevan tärkeässä osassa, jotta muut perehdytyksessä ja työsuhteen alussa tarvittavat asiat pystyvät etenemään.

Viestintään ja vuorovaikutukseen henkilöstöhallinnon ja siirtyneen työntekijän välillä tulee kiinnittää erityishuomiota, sillä henkilöstöhallinto on merkittävässä osassa työntekijän perehtymistä. Jos henkilöstöhallinnon ja työntekijän välinen vuorovaikutus koetaan epäonnistuneena, lisää se yhä edelleen työntekijän epävarmuutta. Avoin ja toimiva vuorovaikutus henkilöstöhallinnon ja siirtyneen työntekijän välillä on ensiarvoisen tärkeää. Siirtynyt työntekijä kokee epävarmuutta

suuressa muutostilanteessa, joten tuen saaminen henkilöstöhallinnolta auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen tilanteeseen paremmin. Henkilöstöhallinnon tulisikin syventyä paremmin muutostilanteiden perehdytykseen, sillä normaali, uuden henkilön kaltainen perehdytys ei näytä olevan riittävää.

Puoli vuotta yritysten yhdistämisen jälkeen järjestetty perehdytyspäivä koetaan tarpeellisena, mutta päivän ajankohta koettiin liian myöhäiseksi. Osa perehdytyspäivän asioista oli opittu jo puolen vuoden aikana, joten perehdytyspäivä ajateltiin myös osaltaan turhaksi. Perehdytyspäivä tulisikin järjestää muutaman kuukauden päästä yhdistymisestä, jolloin päivä koettaisiin tehokkaampana. Perehdytystä suunniteltaessa kannattaa panostaa perehdytyspäivään, sillä se mahdollistaa kokemusten ja tuntemusten jakamisen siirtyneiden työntekijöiden kesken.

5.1.1 Perehdytyksen tavoitteilla merkitystä

Työntekijän kokemus epäonnistuneesta perehdytyksestä johtaa siihen, ettei työntekijä koe arvostusta organisaatiossa, eikä välttämättä halua jatkaa organisaation palveluksessa tulevaisuudessa. Tämä tulkinta tukee myös Krugin (2009) pitkäaikaisstudkimusta, jossa organisaatioon siirtyneet henkilöt saattavat jättää uuden organisaation helpommin, kuin jo siinä aiemmin työskennelleet. Perehdytyksen merkitys yrityskaupprosessissa korostuu, ja yritys voi menettää lopulta tärkeitä henkilöstöresursseja.

Työtehtäviin perehdytys koettiin yrityskaupassa onnistuneeksi, sillä työtovereiden ja tiimin tuki toimivat onnistuneesti. Työtehtäviin perehdytyksessä olennaiseen osaan nousevat haasteelliset tehtävät, joiden kautta työtehtäviin perehdytys koettiin mielenkiintoisena. Yhtiöön ja sen toimintatapoihin perehdytys jäi yrityskaupassa puolestaan vähäiseen osaan, mutta työtehtäviin perehdytyksen merkitystä silti korostetaan. Yhtiöön perehdytys yrityskaupassa pitäisikin ajatella myös sitouttavana tekijänä, jolloin työntekijä kiinnostuu yrityksestä, ja näin ollen haluaa pysyä organisaation jäsenenä tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa, että epäonnistuneen perehdytyksen kokemuksella on yhteys sitoutumiseen ja sitoutumattomuuteen, sekä ajatuksiin tulevaisuuden näkyviin ostajayrityksessä.

Ostajayrityksen tulisikin nostaa perehdytys korostuneen tärkeään osaan, sillä sen avulla työntekijä saattaa motivoitua paremmin, ja jatkaa tulevaisuudessa yrityksen työntekijänä. Näin ollen onnistunut perehdytys voi sitouttaa työntekijän organisaatioon lujemmin.

Kokemusten mukaan organisaatioon sitoutuminen ajatellaan tärkeänä, mutta samalla haastavana yrityskauppaprosessissa. Koska kokemusten mukaan organisaatioon sitoutuminen on merkittävää, perehdytykseen organisaation pitääkin keskittyä suuresti. Näyttääkin, että työntekijät sitoutuvat uuteen yritykseen jatkuvasti tai normatiivisesti, sillä työntekijät sitoutuvat yrityskauppaprosessissa pääosin työtehtäviinsä, eivätkä koe sitoutuneensa tunteiden kautta, vaan enemmänkin tilanteen ja työtehtävien sanelemana.. Haastavassa tilanteessa, jossa muutos ei ole ollut vapaaehtoista, affektiivinen sitoutuminen olisi kuitenkin myös toivottavaa.

Organisaatioon identifioituminen

Organisaatioon identifioitumista korostetaan, mutta yksilön on vaikea määrittää milloin hän kokee identifioitumista. Perehdytyksellä on kuitenkin lopulta epäsuora yhteys organisaatioon identifioitumiseen. Organisaatioon identifioituminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä. Siirtynyt työntekijä ei välttämättä pysty identifioitumaan uuteen yritykseen puolesta vuodessa, mutta identifioitumista voidaan edesauttaa siten, että vanhan yrityksen leimaa pyritään välttämään puheissa ja korostaa työntekijän arvostusta uudessa organisaatiossa. Toisaalta vanhan yrityksen historia tulee pitää mielessä, ja samalla katsoa avoimesti tulevaisuuteen ja uusiin mahdollisuuksiin. Perehdytyksellä on siis yhteys myös organisaatioon identifioitumiseen.

Epävarmuuden tunne ja hallinta

Perehdytysohjelmien tarkka suunnittelu, niin tuotantolaitoksen työntekijäryhmille kuin yksittäisille asiantuntijoille ja johdolle, on avainasemassa onnistuneeseen perehdytykseen. Suunnitelmallisuus poistaa ennen kaikkea epävarmuuden tunnetta, joka vallitsee vahvasti yrityskauppaprosessin perehdytyksessä. Perehdytysuunnitelmia tehdessä tulisi ymmärtää muutoksen yksilöllinen kokemus. Siirty-

neet työntekijät kokevat muutoksen eri vaiheet yksilöllisesti ja eri aikaisesti, joten suunnitelmien tulee olla jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti kohdennettuja. Taus-takirjallisuudessa esitelty Kubler-Rossin (1986) kehittämä muutoskäyrä toimiikin hyvänä pohjana perehdytyksen suunnitteluun, ja auttaa ymmärtämään muutoksen vaiheita yksilön emotionaalisella tasolla.

Ennako-odotukset ja huhupuheet yrityskauppaprosessin aikana lisäävät epävarmuuden tunnetta. Tiedottomuus työsuhteen jatkosta korostaa epävarmuuden tunnetta ja voi jopa vaikuttaa työtovereiden väliseen suhteeseen. Epävarmuudella on myös läheinen yhteys pelon tunteeseen, jota koetaan yrityskauppaprosessin aikana vahvasti. Siasin (2009, 64) mukaan työntekijä yrittää poistaa epävarmuutta etsimällä tietoa esimerkiksi työtovereiltaan. Tutkimukset myös vahvistavat, että työtoverit ovat yksi tärkeimmistä informaation lähteistä, sillä heillä on yleensä eniten tietoa työhön liittyvissä kysymyksissä. (Sias 2009, 65.) Epävarmuuden vähentämiseen auttavat työtovereiden avun lisäksi esimiehen ja henkilöstöhallinnon vahva tuki sekä viestinnän avoimuus yrityskauppaprosessin etenemisessä. Brashersin (2001, 491) mukaan epävarmuus auttaa yksilöitä säilyttämään myös toivon ja optimismin tietyissä tilanteissa.

5.2 Tuki perehdytyksen keskiössä

Epävarmuuden kokemuksen tarpeellinen huomiointi on tärkeä tekijä yrityskauppaprosessin perehdytyksessä. Epävarmuuden tunteen kokemus on läheisesti yhteydessä tukeen, joka nousee perehdytyksessä vahvasti esille. Tuesta voidaan puhua tarkemmin myös sosiaalisena tukena, sillä silloin korostetaan tuen sosiaalista aspektia. Mikkola (2006, 52) toteaaakin, että sosiaalinen tuki lisää yksilön henkilökohtaista hallinnan tunnetta ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta epävarmuuden hallinnan prosessien kautta.

Sosiaalinen tuki yrityskaupan perehdyttämistilanteessa onkin olennainen tekijä. Kuormittavassa tilanteessa epävarmuus saattaa kytkeytyä paitsi kuormittaviin tekijöihin eri tilanteissa, mutta myös vuorovaikutusosuuteen ja vuorovaikutuskumppaneiden keskinäiseen suhteeseen (Mikkola 2006, 52). Tämän tutkimuksen

tulokset osoittivat epävarmuuden tunteen yhteyden työtovereiden väliseen suhteeseen, sillä esimerkiksi työsuhteen jatkumisessa tai vakituisten ja määräaikaisten siirtyneiden työntekijöiden välillä aiheuttaa suhteelle kuormitusta. Tässä suhteessa epävarmuuden kytkeytyminen myös vuorovaikutusosapuolten väliseen suhteeseen toteutuu.

Lähestyttäessä sosiaalista tukea vastaanottajan näkökulmasta, esimerkiksi juuri siirtyneen työntekijän, ovat keskeisinä muuttujina erityisesti yksilön minäkäsitys ja itsearvostus. (Mikkola 2006, 53.) Minäkäsitys määritellään yksilön kognitiivisena representaationa omasta itsestään, ja siten kuinka yksilön minä käsitetään suhteessa ympäröivään ympäristöön. Itsearvostus puolestaan ajatellaan minäkäsityksen affektiivisena, eli tunteellisena vastakohtana, jolloin puhutaan yksilön oman arvon käsityksestä yleisesti. (Gayle & Preiss 2011, 48-49.)

Yrityskauppatilanteessa vastaanottajalle, toisin sanoen siirtyneelle työntekijälle kokemus epävarmuudesta ja epätietoisuus työsuhteen jatkosta, tai esimerkiksi projektityöntekijöiden ja määräaikaisten perehdytyksen puute ovat yhteyksissä minäkäsitykseen ja erityisesti itsearvostuksen laskemiseen. Pohdinnat siitä miksi minua kohdeltiin huonosti ja tunne, ettei ole tervetullut yritykseen voivat ohjata siis esimerkiksi yksilön arvostusta alaspäin ja lisätä työntekijän alemmuuden tunnetta ja eriarvoisuutta. Siihen miten saatu tuki lopulta koetaan vaikuttavat siis sellaiset tekijät, jotka kytkeytyvät käsitykseen omasta itsestään ja muista vuorovaikutusosapuolista (Mikkola 2006, 53.) Yksi kokemus voikin olla juuri yksikön itsensä arvostuksen laskeminen, joka nousee myös esille yrityskaupan perehdytyksessä.

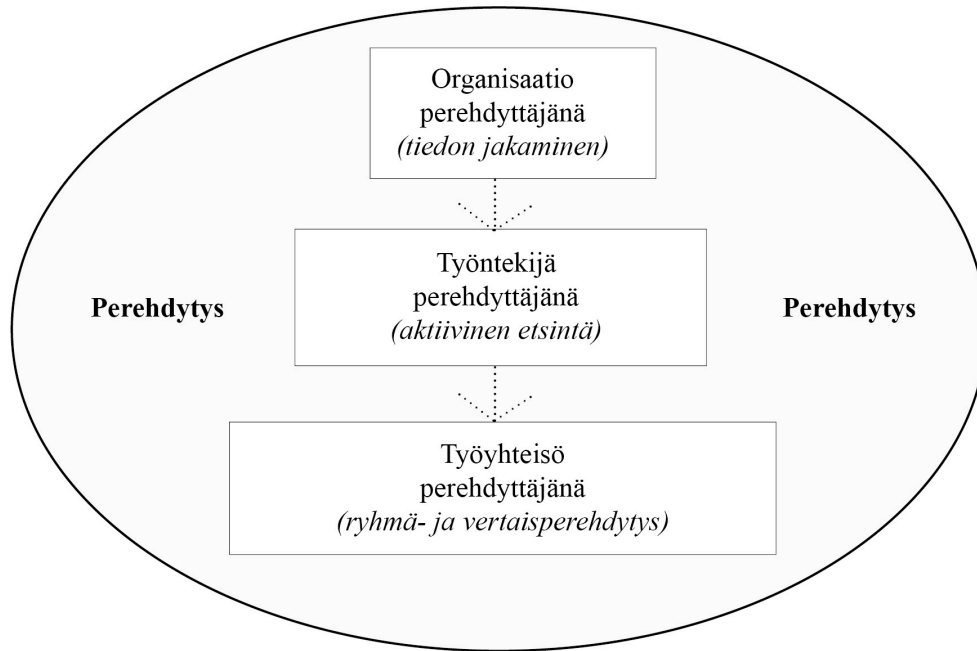
Sosiaalisen tuen tutkittu vaikuttavan yksilön hyvinvointiin monella tapaa. Sosiaalisen tuen nähdään säätelevän yksilön ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä terveystietä edistävällä tavalla. (Callaghan & Morrisey 1993, 205.) Sosiaalisen tuen merkitys yksilölle näkyy siis kahdella tasolla: ajattelun ja toiminnan tasolla. (Mikkola 2006, 36) Nämä tasot nousevat selvästi esille myös tässä tutkimuksessa. Ajattelun tasolla perehdytys vaikuttaa siirtyneen työntekijän asenteisiin ja työmotivaatioon. Siirtyneen työntekijän kokiessa, että häntä on tuettu muutosprosessin aikana, hä-

nen ajatuksensa ostajayrityksestä ovat positiivisempia, ja näin ollen hänen motivaationsa ja työssä suoriutumisenä ovat korkeammalla. Toiminnan taso puolestaan ilmenee siirtyneen työntekijän käyttäytymisessä, esimerkiksi siinä kuinka hän uskaltaa lähestyä työtovereitaan ja esimiehiä perehdytyskysymysten äärellä. Sosiaalinen tuki on siis yrityskauppaprosessin keskiössä.

5.3 Perehdytys ryhmä- ja vertaisviestintäilmiönä

Varsinaisen perehdytyskäsitteen tutkimus on nuorta ja käsitteen kriittinen arviointi ja muotoutuminen ovat edelleen ajankohtaisia. Perehdytysilmiön tutkijat ovat ensin ajatelleet perehdytyksen vain organisaatiolähtöisenä perehdytyksenä. Käsitteen ulottuvuuksien laajentuessa perehdytystä alettiin ajatella myös työntekijän oman aktiivisuuden kautta, jolloin työntekijän näkökulma nousee vahvasti esille. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ja työyhteisön ja työtovereiden sosiaalisen tuen korostumisen pohjalta perehdytykselle olisi löydettävissä myös *ryhmä- ja vertaisviestinnän näkökulma*.

Ryhmäviestinnän näkökulmasta katsottuna keskiöön nousevat myös suhde- ja tehtävätaso. Suhdetason viestintä ilmenee tuen antamisena ja tehtävätaso esimerkiksi työtehtävien perehdytyksenä. Perehdytyksen vastuualueita voidaan tällöin siten tarkastella esimerkiksi myös ryhmäroolien kautta, jolloin ryhmän jäsenille, kuten tässä yrityskauppakontekstissa tiimin tai työyhteisön jäsenille jaettaisiin erilaiset vastuualueet perehdytyksen osa-alueista tai ulottuvuuksista. Päävastuu perehdytyksen onnistumisesta olisi edelleen esimiehellä, todennäköisesti siis ryhmän johtajalla.



KUVIO 3 Perehdytysilmiön kehittyminen.

Perehdytyksen (KUVIO 3) voidaan ajatella kehittyneen organisaatiolähtöisestä perehdytyksestä ajatukseen, jossa työntekijä on itse perehdyttäjänä. Kuitenkin uuden näkökulman myötä myös työyhteisö voidaan ajatella perehdyttäjänä. Tiedon jakamisesta siirrytäänkin tiedon aktiiviseen etsintään ja lopulta ryhmä- ja vertaisperehdytykseen.

Ryhmän tai tiimin toiminnalla onkin suuri merkitys perehdytyksessä. Organisaatiot harvoin tietoisesti ottavat työtoverit osaksi työntekijän sopeutumisprosessia. Tutkimukset kuitenkin jatkuvasti alleviivaavat, että tulokkaan päivittäiset vuorovaikutustilanteet tiimin tai työtovereiden kanssa ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä työntekijän sopeutumisessa. (Jablin 1986, 701.) Ryhmäviestinnän näkökulma tämä tukisi siis myös työntekijän sopeutumisprosessia. Perehdytyksessä voisi-kin siirtyä yksilöiden ja esimiehen vastuusta jaettuun vastuuseen, jolloin perehdytyksen sijaan puhuttaisiinkin *ryhmä- ja vertaisperehdytyksestä*. Tällaisen mallin avulla työntekijä saataisiin sosiaalistettua tiimiin ja organisaatioon nopeammin, ja tutkimustuloksissa korostunut ryhmäviestinnän suhdetason viestinnän alleviivaama sosiaalinen tuki olisi perehdytyksen keskiössä.

5.4 Yhteenveto perehdytyksen suunnitteluun

Tutkimuksen yhteiskunnallisena ja käytännön tavoitteena oli löytää parannusehdotuksia perehdytykseen yrityskauppaprosessissa. Edellä esiteltyjen tulosten ja tulkintojen pohjalta olen koonnut yhteenvedon, joka auttaa perehdytyksen suunnitteluun vastaavanlaisessa yrityskauppaprosessissa tai suuressa muutoksessa.

Perehdytyksessä huomioitava asia	Toimintaohje
<i>Työntekijän epävarmuuden tunne</i>	Siirtyneen työntekijän epävarmuuden tunnetta tulee pyrkiä vähentämään avoimella viestinnällä ja lisäämällä vuorovaikutusta.
<i>Perehdytysuunnitelma</i>	Perehdytysuunnitelma toimii kaiken pohjana. Suunnitelmat tulee tehdä yksilöllisesti niin tuotantolaitoksille kuin asiantuntija ja johtotason henkilöstölle.
<i>Organisaatorakenteen muutos</i>	Organisaatorakenteen muutoksen koulutus tulee järjestää mahdollisimman nopeasti yritysten yhdistämisen jälkeen.
<i>Yhtiön ja toimintatapojen perehdytys</i>	Yhtiön ja toimintatapoihin perehdytyksen tulee olla samalla tasolla kuin työtehtävien perehdytyksen.
<i>Organisaatiolähtöinen perehdytys</i>	Perehdytyksen tulee tapahtua pääosin organisaatiolähtöisesti.
<i>Perehdyttäjän oma aktiivisuus</i>	Siirtynyttä työntekijää tulee kannustaa myös perehdytyksen omaan aktiivisuuteen, vain jos perehdytykselle järjestetään aikaa.
<i>Eriarvoisen perehdytettävät esim. määräaikaiset</i>	Määräaikaisten ja projektityöntekijöiden tulee olla osa perehdytysohjelmaa.
<i>Yrityksen toiminnot, esim. henkilöstöhallinto (HR)</i>	Henkilöstö hallinnon osuus korostuu merkittävän tärkeää osaan – muutosprosessin vaikeuden ja haastavuuden takia henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöiden vuorovaikutus tulee olla tukevaa ja auttavaa.
<i>Tietotekniset työkalut</i>	Tietotekniset työkalut ja muut tietotekniset perustarpeet tulee huolehtia kuntoon.
<i>Esimiehen vastuu</i>	Esimies on vastuussa perehdytyksestä. Esimiehen tulee huolehtia myös jälkikäteen, että perehdytys on ollut toimivaa ja työntekijä on saanut sitä riittävästi.
<i>Työyhteisön tuki</i>	Työyhteisön ja tiimin tulee tukea siirtynyttä työntekijää kaikilla mahdollisilla tavoilla - työyhteisön ja tiimin asenne myös tärkeässä osassa.
<i>Perehdytysopas</i>	Painettu perehdytysopas syventää työntekijän perehdytystä – perehdytystä ei kuitenkaan pidä jättää pelkästään oppaan varaan. Myös intranetia tulee hyödyntää.
<i>Ryhmä- ja vertaisperehdytys</i>	Ryhmäperehdytyksen mahdollisuutta on pohdittava – toteutus perehdytyksestä jaetaan työyhteisön ja tiimin kesken ja päävastuu on ryhmän johtajalla.

TAULUKKO 1 Perehdytyksen suunnittelu.

5.5 Jatkotutkimusaiheita

Perehdytys yrityskaupassa muodostuu ennen kaikkea moniulotteisesti ja pienten, yksittäisten kokemusta kautta. Ilmiön mielenkiintoisuuden, laajuuden ja viestinnän vähäisen tutkimuksen myötä jatkotutkimusaiheita löytyy paljon. Henkilöstöjohtamisen ja psykologian näkökulmista ilmiötä onkin tutkittu, mutta viestinnän ja puhtaasti puheviestinnän näkökulmasta ilmiö kaipaa lisää syventymistä.

Sosiaalisen tuen merkitys korostui tutkimuksessa. Jatkossa sosiaalisen tuen merkitystä yrityskaupan perehdytyksessä tulisikin tutkia tarkemmin. Sosiaalista tukea voisi tutkia niin perehdyttäjän kuin perehtyjänkin näkökulmista. Yrityskauppa on kontekstina haastava, sillä työntekijöiden kokemuksiin liittyy aina emotionaalisia sidoksia. Nämä sidokset voivat olla liitoksissa työntehtäviin, työtovereihin ja organisaation toimintatapojen muutoksiin. Sosiaalinen tuki esimieheltä ja työtovereilta nouseekin korostuneeseen asemaan. Siksi tutkimus voisi keskittyä myös esimerkiksi sosiaalisen tuen merkityksen tietouden lisäämiseen koko yrityskaupaprosessissa ja perehdytyksessä. Tulevaisuudessa voitaisiin esimerkiksi tutkia, mikä merkitys sosiaalisella tuella on lopulta perehdytyksen onnistumiseen?

Tämän tutkimuksen otos kohdistui asiantuntija-, esimies- ja johtotason henkilöstöön. Otoksen vaihtaminen asiantuntijatasontyöntekijöistä tuotantolaitosten työntekijöihin olisi toinen vaihtoehto, ja saattaisi tuottaa erilaisia tuloksia. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan perehdytyksen suunnittelussa keskityttiin pääosin tuotantolaitosten perehdytykseen. Olisikin mielenkiintoista tutkia, ovatko kokemukset olleet samansuuntaisia myös tuotantolaitoksissa. Lisäksi otosten välillä olisi mahdollista miettiä kokemuksiin pohjautuvaa vertailututkimusta. Tällöin saataisiin selville keskittyykö tuotantolaitoksen työntekijöiden perehdytyskokemukset erilaisiin ulottuvuuksiin tai tasoihin, tai korostuuko jokin ulottuvuusista. Vertailututkimuksella olisi myös mahdollista hyödyntää normaalin rekrytointitilanteen ja yrityskauppatilanteen välillä esimerkiksi samassa, suuressa yhtiössä. Vertailututkimuksen avulla voitaisiin saada vahvistusta tai löytää mahdollisesti uusia ulottuvuuksia perehdytykseen puheviestinnän tieteenalalla.

Tunnetaso on merkittävässä osassa yrityskaupan perehdytyksen tuloksia. Kokemuksia voisi tutkia myös miesten ja naisten välisten kokemusten eroavaisuuksien kautta. Suhtautuvatko esimerkiksi naiset enemmän tunnetasolla perehdytykseen painottaen perehdytystä suhdetasolla, ja keskittyvätkö miehet puolestaan enemmän perehdytyksen tehtävätasoon, jolla tässä tapauksessa tarkoitettaisiin työtehtäviin perehdytystä. Yleisesti tunteiden, asenteiden ja motivaation tutkiminen muutosprosessin perehdytyksessä tarvitsee lisää tutkimusta.

Pitkäaikaistutkimuksena olisi mahdollisuus tutkia ennako-oletusten ja mielikuvien vaikutusta kokemuksiin perehdytyksestä. Tässä tutkimuksessa huhupuheiden koetaan olleen suuressa asemassa yrityskauppaprosessin aikana. Huhupuhetta saatetaan ajatella vähäpätöisenä asiana, mutta puheviestinnän näkökulmasta huhupuhe on aina työelämäkontekstissa esiintyvä ilmiö. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia sitä, kuinka huhupuheiden määrää voitaisiin hallita, ja miten huhupuheiden negatiivisuus saataisiin käännettyä positiiviseksi.

Tutkimushaastattelujen luonne oli osaltaan kerronnallinen, jopa tarinanomainen, joten tutkimuksessa saatua aineistoa voisi lähestyä myös narratiivisuuden näkökulmasta. Aineistoa voisi kerätä esimerkiksi lukemalla, keräämällä tai kirjoittamalla tai kirjoittamalla tarinoita perehdytyksestä. (Eskola & Suoranta 2008, 23.) Jos aineistonkeruumenetelmänä käytettäisiin edelleen haastattelua, niin tutkimushenkilöä voitaisiin pyytää kertomaan mieleen painuneesta perehdytystilanteesta tai tapahtumasta, ja siten muodostaa tutkimuksen aineisto tapahtuneista tarinoista tai kertomuksista.

Organisaatiolähtöisten toimien ja oman aktiivisuuden lisäksi perehdytyksen määrittelyyn voidaan nostaa ehdottamani työyhteisön ja tiimin vaikutus, tarkemmin tarkasteltuna ryhmäviestinnän ja ryhmä- ja vertaisperehdytyksen näkökulma. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut laajentaa perehdytysilmiön määrittelyä, eikä varsinaisesti selvittää millaisena ilmiönä perehdytys koetaan yrityskauppakontekstissa, olisikin jatkossa mielenkiintoista tutkia ryhmäperehdytyksen mahdollista vakiinnuttamista perehdytyskäsitteeseen. Ryhmäviestinnän ilmiöksi

perehdytys olisikin uusi, ja tutkimukset voisivat keskittyä sekä organisaatioon että työntekijään.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta perehdytyksen merkitys uuden työsuhteen alussa on kiistaton, sillä kaikki perehdytys tapahtuu vuorovaikutuksessa. Perehdytyksen käsitteen uudistamiseen ja uusien ulottuvuuksien tarkasteluun tulisi keskittyä jatkossa. Esimerkiksi intranetin merkitystä sisäisenä perehdytyskanavana ajateltiin sekä myönteisenä että kielteisenä. Viestintäteknologian ja vuorovaikutteisuuden kautta perehdytystä voisi tutkia myös uusien viestintävälineiden ja -kanavien kautta, laajentaen perehdytystä samalla sosiaaliseen mediaan. Jatko-tutkimusaiheeksi sosiaalinen media osana perehdytystä olisikin ajankohtainen ja varmasti tarpeellinen teknologian ja maailman kehityksen kannalta. Esimerkiksi erilaisten videomateriaalien, blogien ja wikien hyödyntäminen uusina vuorovaikutusvälineinä toisivat perehdytyksen 2010-luvulle.

Kaiken kaikkiaan perehdytyksen viestinnällisen tutkimuksen lisääminen on perusteltua ja ilmiön todellisen luonteen kriittinen suhtautuminen tarpeellista. Pitkänen (2010) puhuu perehdyttämisestä mieluummin viestintäilmiönä kuin puheviestintäilmiönä. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi kuitenkin, että perehdytyksestä on löydettävissä yhteyksiä myös puhtaasti puheviestintään. Ilmiön syvällisempi tutkiminen onkin siis edelleen yksi puheviestinnän tieteenalan haasteista. Näyttää myös siltä, että perehdytyksen tutkimista kannattaa laajentaa haasteellisiin tilanteisiin, sillä haasteellisissa konteksteissa perehdytyksen eri ulottuvuudet ilmenevät vahvoina, ellei jopa vahvempina kuin normaalisti uuden työntekijän rekryointitilanteessa. Lisäksi ilmiön erilaiset luonteet korostuvat tutkimukselle otollisella tavalla.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida neljän kriteerin kautta, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus (Lincoln & Guba, 1985, 39-43). Näiden kriteerien kautta pyritään arvioimaan laadullista tutkimusta mahdollisimman kattavasti, ottaen huomioon tutkimusta rajoittavat tekijät. Tässä luvussa arvioin tutkimusta ja tutkimusprosessia näiden neljän kriteerin avulla.

Uskottavuus

Uskottavuuden arvioinnissa painotetaan, kuinka todenmukaisesti aineistoa on pystytty tulkitsemaan (Lincoln & Guba 1985, 296). Suurin osa tutkimushenkilöiden kokemuksista oli yhteneviä, joten tulkintojen tekeminen alkoi jo haastattelutilanteissa. Tulkinnat perustuvat haastatteluista saatuun aineistoon ja taustakirjallisuuteen, joten tämän tutkimuksen tulkintoja voidaan pitää uskottavina. Perehdytystutkimuksen monialaisuus ja -tieteellisyys luovat kuitenkin haasteita taustakirjallisuudelle, sillä myös tämän tutkimuksen kirjallisuus on osaltaan monitieteellistä, ilmiön vähäisen viestinnällisen tutkimuksen johdosta.

Uskottavuuden kautta on hyvä tiedostaa mahdollisuus aineiston kylläntymiseen eli saturaatiopisteen saavuttamiseen. Aineiston kylläntymisestä en kuitenkaan puhuisi, sillä jokaisesta tutkimushaastattelusta ilmeni asioita, joilla oli merkittävää arvoa tämän tutkimuksen kannalta. Uskon myös, että useammat haastattelut eivät olisi antaneet lisäarvoa tutkimukselle. Onkin hyvä aina kysyä, onko saturaatiopiste todellakin toteutunut vai selitetäänkö sillä esimerkiksi tutkijan laiskuutta tai kyllästymistä? (Eskola & Suoranta 2008, 63).

Siirrettävyys

Siirrettävyydellä tarkoitetaan miten tutkimuksen tulokset voisivat olla siirrettävissä toiseen kontekstiin (Lincoln & Guba 1985, 297). Eskolan ja Suorannan (2008, 65) mukaan voitaisiin todeta, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutki-

muksia, eikä niiden pohjalta ole tarkoitus tehdä yleispäteviä päätelmiä. Tämän tutkimuksen kontekstin kautta onkin pohdittava, oliko kyseessä tapaustutkimus vai olisiko tutkimus siirrettävissä muihin tilanteisiin. Tämä tutkimus oli luonteeltaan hyvin tapaustutkimusta muistuttava, mutta tulosten perusteella ilmenevät kokemukset ja johtopäätökset eivät yhdisty pelkästään tässä tutkimuksessa valittuun tilanteeseen. Näin ollen tutkimuksen luonne ei ole puhtaasti tapaustutkimukseen viittaava. Tutkimusta arvioitaessa pyritään myös aina kysymään oliko kerätty aineisto tarpeeksi kattava. Tällöin aineiston kattavuus yhdistetään aineistoon kokoon: kerättiinkö aineistoa tarpeeksi, oliko se edustavaa tai esimerkiksi yleistettävää? (Eskola & Suoranta 2008, 60.) Tässä tutkimuksessa aineisto oli erittäin kattava, sillä aineiston perusteella löydettiin useita teemoja, joita tutkimushenkilöiden kokemuksissa ilmeni. Tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin hyvin sidoksissa erityisesti yrityskauppakontekstiin, joten on mahdollista, että jos tämä tutkimus siirrettäisiin toiseen kontekstiin saattaisivat tulokset olla eriäviä.

Varmuus

Tutkimusta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota mahdollisiin virhetekijöihin (Lincoln & Cuba 1985, 298-299). Tätä tarkastellaan tutkimuksen *varmuuden* kautta. Haastattelutilanteet olivat erittäin tunnesidonnaisia, ja osa haastateltavista kertoi, että muutoksen ja perehdytyksen seurauksena ilmenneet tunteet olivat jo osaltaan unohdettu tutkimushaastatteluja tehdessä. Kaikki kokemukset olivat arvokkaita, mutta on tiedostettava mahdollisuus, että kokemuksiin, erityisesti negatiivissävyytteisiin, on saattanut vaikuttaa esimerkiksi keskustelut muiden työtovereiden kanssa. On myös tiedostettava mahdollisuus kokemusten kertomisesta enemmän myönteissävyyteisesti. Siirtyneiden työntekijöiden joukko ei ollut kovinkaan suuri, ja näin ollen haastateltavat saattoivat kuitenkin pelätä anonymiteettinsa paljastumista yrityksen sisällä ja jättää joitain kokemuksia tietoisesti kertomatta.

Vahvistettavuus

Tutkimuksen *vahvistettavuutta* arvioidaan tutkijan subjektiivisuudella, ja sitä kautta subjektiivisuuden vaikutuksella tutkimuksen tuloksiin (Lincoln & Guba

1985, 300). Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista tiedostaa oma asemani tutkijana. Ennako-oletukset ja huhut antoivat olettaa hieman, millaisia asioita ja teemoja tutkimushaastattelujen perusteella saattaisi nousta. Tämä saattoi vaikuttaa osaltaan myös haastattelutilanteisiin, sillä pystyin ymmärtämään kokemuksia syvemmin aiempien oletuksen pohjalta. Toisaalta tämä saattoi myös rajoittaa tutkimuksen suuntaa. Tutkimuksen objektiivisuuden vaarana olikin se, että tutkimus oli osa tilaustutkimusta ostajayritykselle, jonka palveluksessa olin ennen tutkimusta ja yrityskaupan aikana työskennellyt. Aiemmillä tulkinnoilla ja huhupuheilla saattaakin olla vaikutus haastattelun ohjautumiseen ja tulkintojen tekemiseen.

Monet haastateltavista kertoivat, etteivät välttämättä haluaisi kertoa esille nousseita asioita muuten kuin anonyymeina. Näyttääkin siltä, että haastateltavat luottivat minuun tutkijana, ja uskalsivat kertoa kiperiä asioita perehdytyksestään. Sitä, miten oma osuuteni tutkimuksen tekijänä vaikutti haastateltavien avoimuuteen, on haastavaa arvioida. Perehdytyskokemusten avoimuuden ja yrityksen toiminnan kriittisen suhtautumisen kautta voitaisiin kuitenkin arvioida, että näillä tekijöillä ei ollut juurikaan merkitystä. Haastateltavien avoimuus oli edellytys sille, että tutkimuksesta saatiin esille henkilökohtaisia, jopa arkoja kokemuksia.

Tutkimusta arvioidessa on nostettava esille myös sen yhteiskunnallinen tavoite, jolla pyrittiin tuomaan esille käytännönläheisiä ohjeita perehdytyksen suunnitteluun. Tutkimuksen yhteiskunnallisen tavoitteen voidaankin arvioida jo toteutuneen, sillä tilaajaorganisaatio hyödynsi heille toimitettua tutkimusraporttia toisesa, saman yrityksen yrityskauppaprosessin suunnittelussa ennen kuin tämä lopullinen pro gradu -tutkielma oli julkaistu.

KIRJALLISUUS

- Altman, I. & Taylor, D. A. 1973. *Social penetration: The Development of Interpersonal Relationship*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Awal, D., Klinger, J., Rongione, N. & Stumpf, S. 2006. Issues in Organizational Culture Change: A Case Study. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 10(1), 79-97.
- Baxter, L.A. & Montgomery, B.M. 1996. *Relating: Dialogues and Dialectics*. New York: Guilford Press.
- Berger, C. & Calabrese, R. 1975. Some explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research* 1, 99-122.
- Bongsoon, C. 2003. *Employees' Reaction to a Merger and Acquisition: A social Identity Perspective*. University of New York at Buffalo: ProQuest. A dissertation.
- Bradt, G.B. 2009. *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Brashers, D. 2001. Communication and Uncertainty Management. *Journal of Communication* 51(3), 477-497.
- Cawyer, C.S. & Friedrich, G.W. 1998. Organizational Socialization: Process for New Communication Faculty. *Communication Education* 47(3), 234-245.
- Callaghan, P. & Morrissey, J. 1993. Social Support and Health: A Review. *Journal of Advanced Nursing* 18, 203–210.
- Callagher, E.B. & Sias, P.M. 2009. The Employee as a Source of Uncertainty: Veteran Employee Information Seeking about New Hires. *Western Journal of Communication* 73(1), 23-46.

- Cornelissen, J. 2008. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practise*. Second Edition. London: SAGE publications.
- Danaher, P., Rossiter J. 2011. Comparing Perceptions of Marketing Communication channels. *European Journal of Marketing* 45 (1), 6-42.
- Filstad, C. 2004. How Newcomers Use Role Models in Organizational Socialization. *Journal of Workplace Learning* 16 (7/8), 396.
- Gareis, E. 2006. Virtual teams: A Comparison of Online Communication Channels. *Journal of Language for International Business*, 17(2), 6-21.
- Gayle, B. & Preiss, R. 2011. An Overview of Individual Processes in Interpersonal Communication. Teoksessa M. Allen, R., Preiss & Gayle, B. Burrell (toim.) *Interpersonal Communication Research. Advances Through Meta-Analysis*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Grill, K. 2010. Measuring Organizational Identification and Organization Commitment in the 21st Century. Paper presented at the annual meeting of the NCA 96th Annual Convention, November 13, San Fransisco.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren. H.T. 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly* 15(2), 176-190.
- Harding, D. & Rouse, T. 2007. Human Due Diligence. *Harward Business Review* 85(4), 124-131.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jablin, F.M. 1986. Organizational Entry, Assimilation and Exit. Teoksessa F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (toim.) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, 679-740.

- Kramer, M. 1999. Motivation to Reduce Uncertainty: Reconceptualizing Uncertainty Reduction Theory. *Management Communication Quarterly*, 13, 305–316.
- Kramer, M., Dougherty, D & Pierce, T. 2004. Managing Uncertainty During Corporate Acquisition. A Longitudinal Study of Communication During an Airline Acquisition. *Human Communication Research* 30 (1), 71–101.
- Krug, J. 2009. *Mergers and Acquisitions. Turmoil in Top Management Teams*. New York: Business Expert Press.
- Kubler-Ross, E. 1986. *Death : The Final Stage of Growth* (1st Touchstone ed.). New York: Simon & Schuster.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press/ Publications.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. 1985. *Naturalistic Enquiry*. Beverley Hills, CA: Sage.
- Lengel, R.H. & Daft, R.L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 225-232.
- Mishra, J. 1990. Managing the Grapevine, *Public Personnel Management* 19 (2), 213-28.
- Mestre, M., Stainer, A. & Stainer, L. 1997. Employee Orientation – the Japanese Approach. *Employee relations* 19(5), 443-456.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mikkola, L. 2006. *Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Newman, J. M., & Krzystofiak, F. J. 1993. Changes in Employee Attitudes After an Acquisition. *Group & Organizational Studies*, 18(4), 390–410.

- Paviglionite, J. 2007. *The Influence of Organizational Identity. The Integration of Technology Firms in a Business Merger*. Walden University: A dissertation.
- Ostajayrityksen vuosikertomus 2011.
- Payne, H. 2007. *Hard Times at Kelsey High: Issues of Change, Climate, and Culture*. *Journal of the International Academy for Case Studies* 13(6), 23-28.
- Petrič, G., Petrovčič, A. & Vehovar, V. 2011. *Social Uses of Interpersonal Communication Technologies in a Complex Media Environment*. *European Journal of Communication* 26(2), 116-132.
- Piderit, S.K. 2000. *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. *Academy of Management Review*. 2000 25(4), 783-794.
- Pitkänen, N. 2010. *Perehdyttäminen viestintäilmiönä. Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosesseihin*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Platz, B. 2012. *Employee Onboarding: One Chance for a Positive New Employee Experience*. [Verkkójulkaisu]. Viitattu 30.5.2012.
<http://humanresources.about.com/od/orientation/a/onboarding.htm>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603-609.
- Prokriti, R., Sorescu, A., Prabhu J.C. & Chandy R. K. 2011. *Behemoths at the Gate: How Incumbents Take on Acquisitive Entrants (and Why Some Do Better Than Others)*. *Journal of Marketing* 75(5), 53-70
- Rice, N. 2009. *Examining Predictors of Organizational Commitment: The Influence of Social Climate in a Juvenile Justice setting*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Risberg, A. 2001. *Employee Experiences of Acquisition Processes*. *Journal of World Business* 36 (1), 58-84.

- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senese, J. 2007. *Managing Post-Merger Corporate: A Case Study of Two Mergers in the United States Transportation Industry*. University of Oklahoma: A Dissertation submitted to the graduate faculty.
- Sias, P. 2009. *Organizing Relationships*. United States of America: Sage publications.
- Smith, L. & Mounter, P. 2008. *Effective Internal Communications*. 2nd edition. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.
- Stensaker, I. & Meyer, C. 2011. Change Experience and Employee Reactions: Developing Capabilities for Change. *Personnel Review* 41(1), 106-124.
- Tajfel, H. 1978. *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Lontoo: Academic Press.
- Tourish, D. & Hargie, O. 2004. The Communication Consequences of Downsizing Trust, Loyalty and Commitment. Teoksessa D. Hargie & O. Tourish (toim.) *Key Issues in Organizational Communication*. London and New York: Routledge, 17-36
- VanKnippenberg, B., Martin, T. & Tyler, T. 2006. Process-Oriented Versus Outcome-Oriented During Organizational Change: the Role of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (6), 685-704.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. 1979. Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 209-64.
- Wallace, K. 2009. Creating an effective new employee orientation program. *Library Leadership & Management*, 23 (4), 168-176.
- Wanberg, C. & Banas, J. 2000. Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelupyyntö sähköpostilla.

Hei xx,

teen tällä hetkellä pro gradu –tutkielmaani xx:n ja xx:n integraation perehdyttämisestä. Tavoitteenani on tarkastella xx:ltä siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka perehdyttäminen on sujunut yritysintegraatiossa.

Opiskelen Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella. Pääaineeni on puheviestintä, joka tutkii mm. työelämän vuorovaikutusta.

Tarkoitukseni on haastatella 8-10 henkilöä, ja haastattelussa kysyisin kokemuksiasi ja tuntemuksiasi tapahtuneesta perehdyttämisestä. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua mitenkään. Yritän saada haastattelut tehtyä viimeistään viikolla 4 ja 5 (tammi-helmikuun vaihde).

Olisiko sinulla siis mahdollisuutta haastatteluun? Haastattelu ääninauhoitetaan ja vie aikaa korkeintaan n. 1-1,5 tuntia. Kaikille haastateltaville taataan ehdoton anonymiteettisuoja ja nauhoitettu aineisto poistetaan tutkimuksen jälkeen. Haastateltavien nimiä ei paljasteta yliopistolle eikä myöskään xx:lle.

Jos haastattelu sopii sinulle, niin voisin katsoa kalenterista sopivaa aikaa ja ehdottaa suoraan kalenterikutsua sekä katsoa sopivan tilan haastattelulle, tai olla myöhemmin erikseen yhteyksissä sinuun.

Tutkielmani ohjaajana toimii Jyväskylän yliopistosta professori Maarit Valo ja [ostajayrityksestä] xx ja xx.

Vastatko tähän viestiin mahdollisimman pian tai jos sinulla on lisäkysymyksiä, niin älä epäröi ottaa yhteyttä.

Ystävällisin terveisin,

Reetta Hulkkonen

LIITE 2 Haastattelun teemat ja kysymykset.

1. Mielikuvat

Millaisia mielikuvia sinulla oli uudesta organisaatiosta?

Mitä kautta luulet, että mielipiteet ovat muodostuneet?

Mitkä vaikuttavat mielikuviin?

Ensivaikutelmat arvoista?

Kävittekö keskustelua vanhojen työntekijöiden ja uuden organisaation työntekijöiden kanssa?

2. Organisaatiolähtöiset perehdyttämistoimet

Kerro miten organisaatio on perehdyttänyt sinua siirtyessäsi ostajayritykseen?

(teknologiavälitteisyys, kasvokkaisviestintä, kanavat?)

Miten esimieheni on ollut mukana perehdytyksessä? Entä kollegat ja työyhteisö?

Millaiset viestit jääneet mieleen?

Kuvaile mitkä asiat tärkeitä organisaatiolähtöisessä perehdyttämisessä?

Millaista vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehtyjien välillä?

Arvoihin perehdyttäminen?

3. Tulokkaan perehtyminen

Kerro miten itse perehdyit organisaatioon?

Milloin perehtyminen alkoi?

Kerro mitä viestintäkanavia käytit? miksi?

Mistä hankit tietoa?

Mihin olet perehtynyt aktiivisesti/itse (työtehtävät, organisaatio, organisaation kulttuuri?)

3. Tuen saaminen/antaminen

Kerro tuen saamisesta perehdyttämisessä? Kuvaile miten työyhteisö ja esimies on tukenut sinua? Kuvaile millaisia tukiverkkoja, apua, ohjeistusta sinulla on tai on ollut käytettävissä perehtymisessä?

4. Työyhteisön ja tulokkaan oppiminen ja kehittyminen

Kerro miten koet perehdyttämisen vaikuttavan omaan sitoutumiseensa uuteen organisaatioon? Sitoutuminen kerrotaan olevan tärkeää - kerro oma kantasi?

Mihin koet sitoutuneesi uudessa organisaatiossa?

Tulevaisuus organisaatiossa?

Uran kehittyminen ja mahdollisuudet edetä?

Entä pelko työn menettämisestä?

5. Tulokkaan ja vastaanottavan työyhteisön yhteistyö ja yhteisöllisyys

Kerro samaistumisestasi organisaation arvoihin ja työyhteisön toimintatapoihin?

Miten koet sopeutuneesi työyhteisöön?

Kuinka vastaanotettu?