

Hannu U. Ketola

Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi

Perehdyttäminen kehittämisen välineenä
eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä



Hannu U. Ketola

Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi

Perehdyttäminen kehittämisen välineenä
eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Villa Ranan Paulaharjun salissa
syyskuun 3. päivänä 2010 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the School of Business and Economics of the University of Jyväskylä,
in building Villa Rana, Paulaharju hall, on September 3, 2010 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2010

Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi

Perehdyttäminen kehittämisen välineenä
eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 92

Hannu U. Ketola

Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi

Perehdyttäminen kehittämisen välineenä
eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2010

Editor

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Sini Rainivaara

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Oskari Ketola

URN:ISBN:978-951-39-4015-7

ISBN 978-951-39-4015-7 (PDF)

ISBN 978-951-39-3965-6 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2010, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2010

ABSTRACT

Ketola, Hannu U.

Transformation from a recruit (newcomer) into a productive expert. The job orientation process as a tool for personnel development in Finnish ICT companies

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2010, 212 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 92)

ISBN 978-951-39-3965-6

Diss.

The purpose of this study is to examine job orientation practices in Finnish ICT (information and communication technology) organizations. The main research question is: How do designed job orientation processes and models actually work in these expert organizations? The target phenomenon is actually the transformation of a newcomer and how he/she can be molded from a novice into an expert with the help of job orientation processes. The qualitative study focuses on the target subject in the sectors of newcomers' vocational growth, personal identity and internal entrepreneurship. The main criteria for a well-organized job orientation process are a) defined objectives for the job orientation process, b) designed process, c) clearly defined responsibilities, d) organized interaction and networking opportunities, e) Support and feedback for newcomers and f) follow-up procedures. A person's own activity and responsibility for his/her job orientation or familiarization is evident in an expert position. At best, this is an internal entrepreneurial attitude which underlines above all the activity, the search for information, and network of contacts in addition to experiential learning. A newcomer's vocational growth and his/her own professional development are also highlighted in an expert's tasks. What is most important is understanding the challenges in one's own professional expertise in general and in light of the latest knowledge. It is important to reflect on one's own activities as well as to evaluate one's profession's content and targets. Strengthening one's own identity revealed among other things commitment and strengthened self-knowledge: active communication, consultation and feedback plus personal reflection concerning the development of one's own professional identity. The interviewees revealed invariably the vital importance of various information networks. Within the ICT branch, their rise to importance seems to be in relation to the 1990-2000 time period when the foundation for expert job orientation was laid out at the same time as the huge expansion of electronic communication networks. During the research process, there also came up a list of mistakes that had been made in failed job orientation processes. Hopefully this list will help readers and their organizations to avoid them in the future.

Keywords: New employee orientation, vocational growth, expertise, personal identification, internal entrepreneurship and networking.

Author's address Hannu U. Ketola
Silliläntie 53
21420 Lieto
hannu.ketola@hollming.fi

Supervisors Professor Matti Koiranen
The School of Business and Economics, entrepreneurship
University of Jyväskylä, Finland

Reviewers Professor Kyösti Kurtakko
University of Lapland, Finland

Docent Pirkko-Liisa Vesterinen
Tampere University of Technology, Finland

Opponent Professor Kyösti Kurtakko
University of Lapland, Finland

ESIPUHE

Valmistuessani ekonomiksi runsas kolmekymmentä vuotta sitten, en ajatellut jatkaa opiskelua ainakaan korkeakoulussa. Työ ja työelämä houkutti ja vei mennessään mielestäni mielenkiintoisiin tehtäviin ja toimialoille. Voin puhua toimialoista monikossa, koska toimiessani 14 vuotta liikkeenjohdon konsulttina, näin ja koin monen eri toimialan tilanteita ja haasteita.

Vuosien mittaan olin toki osallistunut useisiin erilaisiin seminaareihin ja koulutusohjelmiin, jotka enemmän tai vähemmän palvelivat jotakin osa-aluetta liikkeenjohdon tai jollakin asiantuntija-alueella. Ollessani rakentamassa johdon koulutusohjelmaa työnantajalleni elektroniikkateollisuuden henkilöstön kehittämisjohtajana 1990-luvun lopussa, tutustuin Tampereen yliopiston professori Pekka Ruohotiehen, joka oli vetämässä siinä yhtä osiota johtajuus-teemasta. Hän sai minut innostumaan jatkaa itseni kehittämistä myös jatko-opiskelijana.

Oma aloitukseni myöhästyi siitä syystä, että minun piti suorittaa ensin kauppatieteen maisterin tutkinto, ennen kuin saatoin aloittaa väitöskirjaprosessia. KTM:n sain suoritettua Jyväskylän yliopistossa taloustieteiden tiedekunnassa 2001.

Väitöskirjan aihealue oli mielestäni varsin helposti löydettävissä työelämän kokemusten perusteella, mutta teoreettisen viitekehyksen etsiminen, löytäminen ja evaluointi tuotti vuosien mittaan haasteita. Lisäksi työn ohessa suoritettava opiskelu edellyttää erityisvalmisteluja mm. siinä, miten pystyy luentoym. osuudet organisoimaan, mutta tähänkin löytyi korkeakoulun järjestämiä mahdollisuuksia. Tutkimuksen tekeminen ja kirjoittaminen on - luvalla sanoen - rankkaa puuhaa. Välillä aineistoa oli niin paljon, että sydän verta vuotaen jouduin sitä karsimaan ja mielestäni hylkäämään erinomaisia näkökulmia, kun koetin keskittyä sanomaan olennaisen. Monia lomia, viikonloppuja, illoista ja työmatkoilla vietetyistä hotelliyöpymisistä puhumattakaan, kuuluivat tämän harrastuksen parissa. Aloinkin kutsua sitä 'dementian torjuntaprojektiksi'.

Nyt, kun maali siintää, olen helpottunut ja iloinen. Se on ollut vaivan arvoista! Olen saanut runsaasti tukea ja apua sekä kannustusta niin kotijoukoiltani, vaimoltani Tarjalta, pojiltani Miikalta, Santerilta ja Oskarilta kuin lähisukulaisiltakin. Välillä, kun tuntui etten jaksaisi jatkaa, autoitte minut takaisin radalle. Kiitos teille kaikille siitä!

Haluan kiittää myös niitä kanssani oman työnsä ohessa opiskelleita, jotka todella tietävät mihin ovat itsensä laittaneet. Ja erityinen kiitos ohjaajalleni ja kustoksena toimivalle professori Matti Koiraselle Jyväskylän yliopistosta, ohjeesi ja kommenttisi auttoivat minua ratkaisevasti saamaan väitöskirjani valmiiksi!

Mottona asiantuntijan perehdyttämisessä:

"Etsivä löytää ja kolkuttavalle avataan", sanotaan. Työelämässä kuitataan kuitenkin jotakin asiaa tiedustelevalle liiankin helposti: "Katso verkosta"!

Liedossa 1.7.2010

Hannu U. Ketola

KUVIOT

KUVIO 1	Teknologiäteollisuuden tuotannon määrä 2000-2007 (Tilastokeskus)	13
KUVIO 2	Lähde: Sähkö- ja elektroniikkateollisuus, teollisuustuotannon volyymi-indeksi 2000 - 2008 marraskuu, 2005=100.....	15
KUVIO 3	Oppimisprosessin malli (Jarvis 1987, 25).....	20
KUVIO 4	Tutkimusprosessin eteneminen	33
KUVIO 5	Esimerkki resurssipohjaisesta lähestymistavasta (McGrath, 2001).....	52
KUVIO 6	Perehdyttämisen osa-alueita	71
KUVIO 7	Työstävän minäkäsityksen mallintaminen (Lord & Brown 2004, 20)	77
KUVIO 8	Työyhteisön sosiaaliset tilanteet ja niiden yhteydet työssä oppimiseen (Valleala & Collin 2004)	81
KUVIO 9	Yksinkertaistettu rekrytointiprosessi	85
KUVIO 10	Perehdyttäjien vahvuudet ja kriittiset kohdat perehdyttämistilanteissa	126
KUVIO 11	Perehdyttämisen prosessi	138
KUVIO 12	Modifioitu perehdyttämisuunnitelma	140
KUVIO 13	Perehdyttämisen spiraali	144
KUVIO 14	Käsitekartta	157

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Neljä keskeistä tutkimusparadigmaa	38
TAULUKKO 2	Metodeja säännönmukaisuuksien etsimisessä aineistosta (Tesch 1992, 72; Hirsjärvi et al 1997, 167).....	39
TAULUKKO 3	Henkilöstöjohtamisen käsitteet (Guest 1987, 507)	51
TAULUKKO 4	Ammattispesifisen osaamisen ja itsesäätelytaitojen yhteys Ruohotie 2004a, 69)	58
TAULUKKO 5	Työssä oppimisen muodot (Jacobs & Jones 1995, 24)	59
TAULUKKO 6	Mentoroinnin funktiot (Kram 1988, 23)	63
TAULUKKO 7	Työhön opastuksen pääkohdat (Työturvallisuuskeskus, 2000)	72
TAULUKKO 8	Työnopastuksen osa-alueet (Työturvallisuus- keskus 2000b)	74
TAULUKKO 9	Sisäisen perehdyttämisen vahvuudet ja puutteet.....	91
TAULUKKO 10	Eri toimijoiden odotuksia perehdyttämisestä	98
TAULUKKO 11	Toimiva perehdyttäminen	118
TAULUKKO 12	Perehdyttämisen roolijako ja vastualueet	124
TAULUKKO 13	Modifioitu perehdyttämisuunnitelma työtehtäviin liittyvistä asioista.....	141
TAULUKKO 14	Yhteenvetotaulukko ennakkokäsityksistä ja eri toimijoiden näkemysistä perehdyttämisessä	167

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Teknolohiateollisuus ja tietoala suomalaisessa yhteiskunnassa.....	12
1.2	Tieto-osaaminen perehdyttämisen apuna.....	16
1.2.1	Esimerkkejä oppimisesta tietoalan yrityksessä.....	18
1.2.2	Sisäinen yrittäjyys ja perehdyttäminen asiantuntijaorganisaatiossa.....	21
1.3	Tutkimusongelmat.....	23
1.3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	23
1.3.2	Tutkimuksen sisältö ja menetelmät.....	26
1.4	Rajaukset.....	28
2	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
2.1	Empiirinen haastatteluaineisto.....	29
2.1.1	Haastattelujen valmistelu.....	33
2.1.2	Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja henkilöt.....	34
2.2	Menetelmälliset perustelut.....	37
2.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	45
3	TEOREETTISIA KÄSITTEITÄ.....	50
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	50
3.2	Perehdyttäminen ja työssä oppiminen.....	52
3.3	Asiantuntijuuteen kehittyminen.....	54
3.3.1	Ammatillinen osaaminen.....	56
3.4	Konstruktivismi oppimisessa.....	60
3.5	Mentorointi.....	61
3.5.1	Mentorointi perehdyttämisessä.....	61
3.5.2	Mentoroinnin vaiheet.....	63
3.6	Verkostot osana toimintaympäristöä.....	64
3.7	Sisäisen yrittäjyys ja perehdyttäminen.....	66
3.7.1	Yrittäjyys.....	66
3.7.2	Sisäinen yrittäjyys.....	67
3.7.3	Sisäinen yrittäjyys asiantuntijaperehdyttämisessä.....	68
4	PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ.....	70
4.1	Perehdyttäminen tietotalalla.....	70
4.1.1	Perehdyttämisen tunnuspiirteet.....	70
4.1.2	Perehdyttämisen osa-alueet.....	72

4.2	Perehdyttäminen identifikaatioprosessina	75
4.2.1	Persoonallinen ja sosiaalinen identifikaatio	75
4.2.2	Perehdyttäminen sosiaalisena ja vuorovaikutteisena oppimisena	78
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	82
5.1	Tutkimuksen raportointi	82
5.1.1	Tutkimuksen rakenne.....	83
5.1.2	Perehdyttämisen historiaa	84
5.2	Linja- ja henkilöstöjohdon hyötyodotukset perehdyttämiseltä	86
5.2.1	Eri osapuolten odotukset perehdyttämiseltä	86
5.2.2	Perehdyttämisen odotusten toteutumisen haasteet	93
5.2.3	Perehdyttämisen odotusten toteutuminen.....	95
5.3	Perehdyttämisen sisältö käytännössä	98
5.3.1	Hiljainen tieto.....	99
5.3.2	Perehdyttämisen toteutus	101
5.3.3	Apumateriaalit ja välineet perehdyttämisessä.....	106
5.3.4	Koulutus ja valmennus.....	111
5.3.5	Palautteet	112
5.3.6	Perehdyttämisen aikataulut.....	113
5.3.7	Yhteistyökumppanien perehdyttäminen.....	114
5.4	Perehdyttämisessä käytettäviä voimavaroja ja toimintatapoja.....	116
5.4.1	Onnistuneen perehdyttämisen edellytyksiä	116
5.4.2	Toimivan perehdyttämisen tuntomerkit	117
5.4.3	Perehdyttämisen osatekijät	119
5.5	Perehdytettävän identiteetin vahvistuminen perehdyttämisen ja sisäisen yrittäjyyden avulla	131
5.5.1	Persoonallinen ja sosiaalinen identifikaatio työhön tullessa ..	131
5.5.2	Sisäisen yrittäjyyden asenne	132
5.5.3	Perehdytettävien käsitykset omasta perehdyttämisestään.....	135
5.6	Suunniteltujen perehdyttämisprosessien ja -mallien toimivuus tutkituissa suomalaisissa tietualan yrityksissä	136
5.6.1	Perehdyttämisen mallintaminen tutkimustulosten pohjalta	136
1.1	Asiantuntijuus syvenee.....	144
5.6.2	Perehdyttämisen epäkohtia nykyisissä perehdyttämisprosesseissa	146
5.6.3	Perehdytettävien kokemuksia perehdyttämisestä	152
6	DISKUSSIO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	154
6.1	Perehdyttämiseen liittyvien teorioiden ja empiiristen tutkimustulosten vuoropuhelua.....	154
6.2	Johtopäätökset.....	161
6.2.1	Perehdyttämisen sisältö.....	161
6.2.2	Tulosten hyödyntäminen	169

7	LIITTEET	174
	Liite 1 Kokemuseräinen oppiminen (Kolb, 1984).....	174
	Liite 2 Perehdyttämisen sisältö elektroniikkateollisuudessa (modifioitu perehdyttämisen muistilista, Työturvallisuuskeskus, 2000b)	175
	Liite 3 Keskustelurunko haastatteluissa	178
	Liite 4 Tutkimuksessa tehty haastattelut.....	179
	Liite 5 Perehdytettäville lähetetyt tarkentavat kysymykset.....	180
	Liite 6 Esimerkki litteroiduista haastattelumuistiinpanoista.....	181
	Liite 7 Esimerkki perehdyttämiskortista (toimihenkilöt ja työntekijät).....	182
	Liite 8 Esimerkki työnopastuskortista (toimihenkilöt ja työntekijät).....	183
	Liite 9 Esimerkki perehdyttämissuunnitelmasta.....	184
	Liite 10 Esimiehen muistilista.....	185
	LÄHTEET	186

1 JOHDANTO

Työelämä on muuttunut kuluneiden kymmenen vuoden aikana enemmän kuin sitä ennen kuluneiden viidenkymmenen vuoden aikana yhteensä (Gates, 1999; Ruohotie 2000, 21; Pyöriä 2006, 30-32). Matalat, entistä monimutkaisimmat ja usein myös entistä lyhytikäisemmät organisaatorakenteet tai tiettyä tarkoitusta varten perustetut virtuaaliorganisaatiot ovat tyypillisiä monille yrityksille. Ihmiset vaihtavat ammattia ja työskentelevät yhä useammissa organisaatioissa uransa aikana (Reich, 1991). Globalisoitunut talous, vilkastunut kulttuurien välinen kanssakäyminen, informaatioteknologian huikkea kehitys, verkostoituminen sekä työn uudenlainen organisointi ovat esimerkkejä muutoksista, jotka koskettavat meitä jokaista. Elinikäisestä oppimisesta on tullut menestymisen – ja selviytymisen – ehto. Tutkijat vaikuttavat olevan yksimielisiä siitä, että oppimista ei missään muodossa tule tarkastella pelkästään yksilöllisenä toimintana, vaan koko työorganisaation ja jopa koko yhteiskunnan asiana (Eteläpelto & Tynjälä, 1999).

Käytännön yritys-elämässä uusien henkilöiden perehdyttämiseen liitetään hyvinkin erilaisia asioita erilaisilla painotuksilla yrityksistä ja toimialoista riippuen. ”Perehdyttäminen muistuttaa usein huonoa uimakouluopetusta. Se toimii siten, että ensi kertaa tullessaan oppilas heitetään veteen ja katsotaan, miten hyvin hän selviytyy”, toteaa erään PK -yrityksen johtaja. Tämä vertaus kuvanee hyvin sitä kirjoja ja suunnittelelmattomuutta, miten varsinkin pienemmissä yrityksissä usein toimitaan. Yritysten toiminnasta yhä suurempi osa on asiantuntijatyötä, mikä lisää tarvetta entistä laajempaan tietojen siirtoon ja viestintään (ks. esim. Aalto & Jarenko, 1987). Oman aiemman kokemukseni ja henkilöstöalan ammattilaisten käsitysten perusteella voin olettaa, että hyvä perehdyttämisen vaihe tai -ohjelma auttaa uuden henkilön sisäänkäymään organisaatioon tai uuteen tehtävään. Hyvä perehdyttäminen auttaa uutta tai yrityksen sisällä siirtynyttä henkilöä saavuttamaan nopeammin sellaisen osaamistason ja tehokkuuden, joka hyödyttää sekä häntä yksilönä että koko yritystä.

Tässä väitöskirjassa on tarkoitus tutkia ilmiöitä, miten suomalaisissa teknologiasektoreiden tietöalan yrityksissä asiantuntijoita perehdytetään työhönsä. Keskeisenä teemana on tutkia ja kuvata prosessia, jossa hyvin toteutetun

perehdyttämisen avulla uusi tulokas kehittyi ammatillisen kasvun myötä identifioituneeksi ja osaavaksi työryhmän ja organisaation jäseneksi.

1.1 Teknologiateollisuus ja tietoala suomalaisessa yhteiskunnassa

Teollisuustuotannon historia Suomen kokonaistaloudessa on muuttunut paljon. Kun 1860-luvulla sen osuus oli Suomessa vajaa kymmenesosa kansantuotteesta (Loikkanen et al 2002, 24) ja kasvoi suhteellisen tasaisesti aina 1950-luvulle asti, jolloin teollisuustuotannon osuus oli noin 30 prosenttia. Suomi teollistui eurooppalaisittain suhteellisen myöhään eikä teollisuustuotannon osuus koskaan ole noussut aivan Euroopan kärkeen. Se on kuitenkin pysytellyt noin 30 prosentissa myös toisen maailmansodan jälkeen. Vielä 1980-luvulla näytti siltä, että Suomen talouskehitys seuraa hieman muiden länsimaiden jäljessä ja että teollisuustuotannon osuus kansantuotteesta alkaisi vähentyä. Niin ei kuitenkaan käynyt, koska 1990-luvun vientiä suosiva talouspolitiikka ja sähköteknisen teollisuuden menestyminen ovat pitäneet teollisuuden osuuden bruttokansantuotteesta korkeana.

Teollisuusrakenteen muutoksen syinä ovat olleet lisäksi teknologian aiheuttama tuottavuuden kasvu ja tulotasojen noususta aiheutuneet kysynnän muutokset (Loikkanen et al 2002, 20). Teknologian kehitys on alentanut myös teollisuustuotteiden suhteellisia hintoja ja niiden tuotantomäärät ovat osin tämän johdosta kasvaneet rajusti.

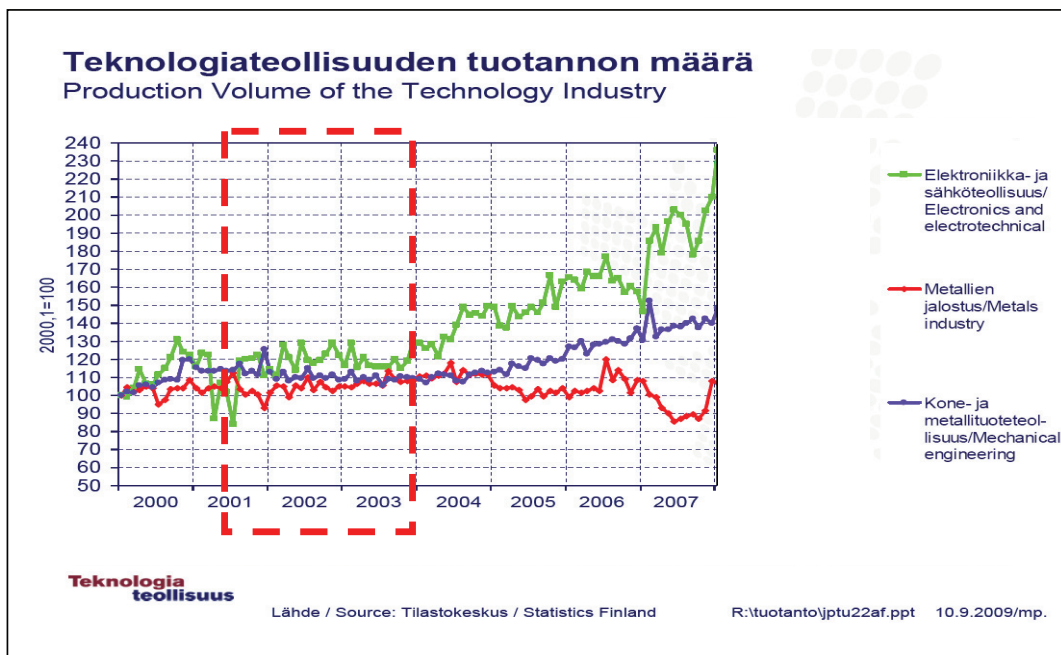
Taloudellinen kasvu oli 1980-luvulla Suomessa hieman nopeampaa kuin muualla teollistuneessa maailmassa, mutta 1990-luvun alussa lama käänsi kehityksen (ks. Loikkanen et al 2002, 16). Lama oli siihen mennessä pahin, mitä Suomessa oli rauhanaikana koettu. Bruttokansantuote laski ensin yli 11 prosenttia, mutta se alkoi nopeasti taas kasvaa vuonna 1994. Aikaisemman vuoden 1990 huipputuotannon tasolle päästiin jälleen vuonna 1996 ja vuonna 2001 kokonaistuotanto oli jo 40 prosenttia suurempi kuin laman pahimpina aikoina.

Korkean teknologian yritykset ovat olleet tärkeitä Suomen talouselämälle ja elinkeinoille. Vuoden 2002 bruttokansantuote oli 139,7 miljardia euroa, josta teollisuuden osuus 26,3 prosenttia (Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito, päivitetty 10.7.2005). Suurin teollisuudenala oli metalli- ja elektroniikkateollisuus, joka muodosti noin puolet koko tehdasteollisuuden volyyymeistä. Vuonna 2008 bruttokansantuote oli kasvanut yhteensä 185 miljardiin euroon (Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito, päivitetty 9.7.2009).

Teknologiateollisuus vastaa 60 prosentista Suomen koko viennistä ja 75 prosentista Suomen koko elinkeinoelämän tuotekehitysinvestoinneista. Toimiala työllistää suoraan 270 000 ihmistä. (www.teknologiateollisuus.fi / luettu 23.01.2010). Suomalainen teknologiateollisuus on menestynyt hyvin. Teknologiateollisuus ry (entinen MET ry) on kuvannut teknologiateollisuutemme menestystä maailmanluokan menestystarinana, joka on tuonut ja tuo markkinoille

jatkuvasti uusia innovaatioita ja ratkaisuja. Huippuluokan keksinnöt ja tuotteet ovat maailmalla tuoneet Suomelle maineen yhtenä teknologian edelläkävijänä.

Elektroniikka- ja sähköteollisuuden merkitys on edelleen kasvanut tässä tutkimuksessa käsitellyn ajanjakson jälkeenkin. Oheisesta kuviosta 1 voidaan nähdä, että tuotannon määrä on pääosin kasvanut vuoteen 2007 mennessä. Kuviossa on katkoviivalla eroteltu tutkimuksessa tarkasteltava ajanjakso 2000-luvun alussa.



KUVIO 1 Teknologia-teollisuuden tuotannon määrä 2000-2007 (Lähde: Tilastokeskus)

Teknologia-teollisuuden yritykset toimivat neljällä päätoimialalla:

- elektroniikka- ja sähköteollisuus
- kone- ja metallituoteteollisuus
- metallien jalostus
- tietotekniikka-ala

Teknologia-teollisuuden yritysten koko vaihtelee pienistä erikoisosaajista miljardiluokan maailmanlaajuisiin toimijoihin. Yritysten tuoteskaalat ulottuvat kännykästä käyttövalmiiseen voimalaan ja loistoristeilijään, saksista mittaviin nostureihin ja paperikoneisiin sekä tietoliikennejärjestelmistä teräskatteisiin ja raaka-aineita ja energiaa säästävään ympäristöteknologiaan.

Suotuisa kehitys on osoittanut myös kykyä sopeutua joustavasti markkinoiden muutoksiin. Kasvu ja menestyminen kansainvälisessä kilpailussa ovat

osaltaan olleet myös tulosta pitkäaikaisesta panostuksesta tutkimukseen ja kehitykseen.

Elektroniikka- ja sähköteollisuus on panostanut kaikista teollisuuden aloistamme eniten tutkimus- ja kehitystyöhön (SET – Sähkö-elektroniikka- ja tietoteollisuus – toimialajärjestö/www.electroind.fi/luettu 15.6.2005). Alan tuotanto on moninkertaistunut ja pääosa tuotannosta on mennyt vientiin eri puolille maapalloa.

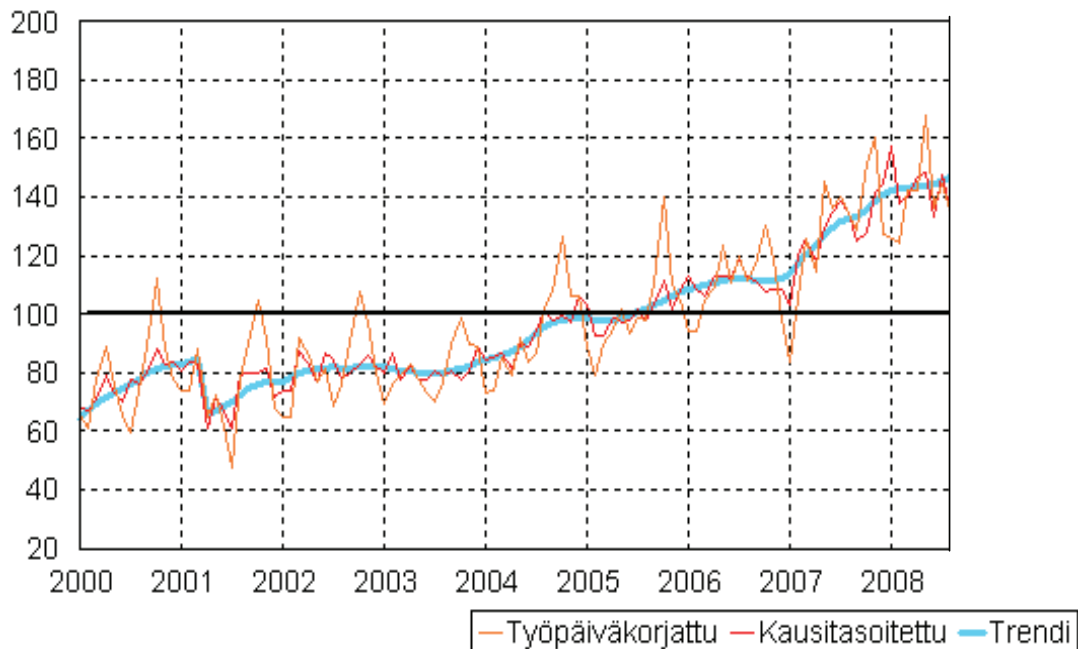
Kone-, metalli- ja kulkuneuvoteollisuuden tuotteisiin kuuluvat mm. risteilijät, massa- ja paperikoneet, kiven ja mineraalien käsittelylaitteet, laivojen ja voimaloiden moottorit, erilaiset hissit, nosturit ja nostimet, metsä- ja maatalouskoneet sekä tunnetut oranssit sakset. Nämä ovat esimerkkejä tuotteista, joita arvostetaan eri puolella maailmaa. Yritysten tuotannosta vientiin päätyi 65 prosenttia vuosituhannen alussa (www.teknologiateollisuus.fi/luettu 23.7.2005). Alalla menestyminen synnyttää lisää työpaikkoja myös alihankkijayrityksissä.

Metallinjalostajat valmistavat ja jatkojalostavat teollisuusalojen tarpeisiin teräs- ja kuparituotteita, jaloterästä, sinkkiä ja nikkeliä. Metalleja tuotetaan noin 500 000 kiloa joka tunti ympäri vuoden. Niistä valmistetaan erilaisia tuotteita, jotka ovat päivittäin ympärillämme. Kuriositeettina voidaan mainita erikseen eurokolikot, joista kaikki 50, 20 ja 10 sentin kolikot on tehty suomalaisen metallinjalostuksen kehittämästä metalliseoksesta (www.teknologiateollisuus.fi/luettu 23.7.2005). Myös tämän alan toiminnassa korostuu osaaminen, tietotekniikan, automaation ja uusimpien teknologioiden tehokas hyödyntäminen. Metallien jalostus on maassamme tunnetusti energian ja raaka-aineiden käytössään tehokasta: joissakin prosesseissa Suomi on vähintäänkin johtavien maiden joukossa. Yli puolet maailman kuparista ja kolmannes nikkelistä valmistetaan suomalaisten kehittämällä menetelmällä.

Tietotekniikka-alan Suomessa sijaitsevista yksiköistä työskenteli noin 52 000 henkilöä vuonna 2009 (www.teknologiateollisuus.fi/luettu 23.01.2010) ja yritysten liikevaihto Suomessa on 6,5 miljardia euroa.

Tietotekniikka-ala sisältyi tutkimuksen haastattelujen aikana (2003) elektroniikka- ja sähköteollisuuteen ja se on esitelty omana päätoimialanaan vasta vuoden 2007 jälkeen.

Tietotekniikka on strateginen ala ja sen tuottamien tuotteiden ja palveluiden avulla voidaan parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä tuotteiden ja palveluiden laatua. Tietotekniikka-alan yritykset tekevät ohjelmistoja, tarjoavat tietotekniikan käyttämiseen liittyviä palveluja ja konsultointia sekä sisällön tuotantoa. Nykyaikaisessa yhteiskunnassa tietotekniikkaa on kaikkialla. Ilman sitä yhteiskunta ei toimi. Mm. lentokoneita, autoja, maatalous- ja metsäkoneita, puhelimia ja kodinkoneita ohjataan ja hallitaan tietojärjestelmien avulla. Erilaiset tuotantoprosessit ovat tietotekniikkaohjattuja.



KUVIO 2 Lähde: Sähkö- ja elektroniikkateollisuus, teollisuustuotannon volyyymi-indeksi 2000 - 2008 marraskuu, 2005=100; (Lähde: Tilastokeskus, luettu 28.01.2010).

Teknologinen kehitys ja aikaisempien vuosien hurja yritysten liikevaihdon ja koon kasvu johtivat tilanteeseen, jossa henkilöstöstä ja osaamisesta syntyi pulaa. Kasvu jatkui useita vuosia erityisesti sähkö- ja elektroniikka-alalla, kunnes 2000-luvun vaihteessa se pysähtyi ja tuotantomäärät kääntyivät laskuun. Suhdannelaskusta huolimatta ICT-palvelualojen liikevaihto oli tarkastelujaksolla vuonna 2003 noin 15 miljardia euroa.

Informaatio- tai tietoyhteiskunnan käsitettä on käytetty sekä tieteellisessä että julkisessa kirjoittelussa ja keskustelussa tarkoittamaan sen yhteiskunnallisen kehitysvaiheen keskeisiä piirteitä, jota parhaillaan elämme. Yhteiskunnan eri osa-alueet läpäisevänä kehitysilmiönä on pidetty informaation määrän ennen näkemätöntä kasvua eli yhteiskunnan informaation kasvua (Heiskanen 1999, 26). Informaatioteknologian läpimurrot ovat avanneet aivan uudenlaisia mahdollisuuksia informaation prosessoinnille, varastoinnille ja siirrolle. Tietokoneiden ja telekommunikaation sulautuminen yhteen on tuonut lähemmäksi näköalan informaatioverkostosta, joka yhdistää koulut, kodit, työpaikat, pankit ja kaupat. Informaatioyhteiskuntaa luonnehtivina piirteinä on pidetty uuden teknologian leviämisen lisäksi muun muassa tiedon tuottamiseen suuntautuvien talouden lohkojen kasvanutta osuutta kokonaistaloudessa, muutoksia ammattirakenteessa ja työn sisällöissä, informaatiovirtojen uusia muotoja ja informaatis-

tuneen ympäristön leviämistä jokapäiväisen elämämme osaksi (ks. esim. Webster 1995, 7-23).

Heiskasen (1999, 31) mukaan ammattirakenteissa tapahtuneet muutokset valottavat karkealla tasolla työssä tapahtuneita muutoksia. Eräs tapa tarkastella informaatioyhteiskunnan tilaa on ollut seurata tiettyjen ammatillisten kategorioiden osuuden kehitystä ammatillisen kokonaisuuden sisällä. Mielenkiinto on kohdistunut erityisesti siihen, miten suuri osuus työssäkäyvistä väestöstä toimii ns. informaatioammateissa. OECD luokittelee informaatioammatit neljään pääluokkaan: tiedon tuottajiin, tiedon käsittelijöihin, tiedon jakajiin ja tukitoimintoammateissa toimiviin. Suomessa näissä ammateissa toimi vuonna 1980 vajaa kolmannes ja vuonna 1997 jo 44 prosenttia työssäkäyvistä väestöstä (Tilastokeskus 1997, 1998).

Työn sisältö on myös voimakkaasti muuttunut tietotekniikan käytön lisääntymisen myötä. Tilastokeskuksen (1997, 1998) tilastojen mukaan vuonna 1997 suomalaisista 66 prosenttia käytti tietotekniikkaa työssään, kun vastaava luku vuonna 1984 oli vain 17 prosenttia.

1.2 Tieto-osaaminen perehdyttämisen apuna

Osaaminen voidaan määritellä usealla eri tavalla. Usein käsitteeseen liitetään sellaisia elementtejä kuin tietäminen, ymmärtäminen, soveltaminen, analysoiminen. Lisäksi opittua asiaa pitäisi pystyä arvioimaan sekä yhdistämään jo aiemmin opittuun (Woolfolk 2007, 28-29).

Osaamista voi kuvailla myös tietopääomana, jota on hyödyllistä säilyttää tulevaisuutta varten (ks. myös Ackerman & Halverson 2000, 59-60). Se yhdistettynä jo edellä mainittuihin asioihin sekä henkilön - tai organisaation - kokeemukseen muodostavat käsityksen osaamisesta (Maier & Klosa, 1999). Osaamisen siirtäminen ja välittäminen muille muodostavat yhden haasteen uusien henkilöiden perehdyttämiselle erityisesti tietoon alan asiantuntijatehtävissä toimiville.

Osaamista tuotetaan ennen kaikkea koulutuksella. Koulutus ei ole työtehtävissä tapahtuvien muutosten passiivinen myötäilijä, vaan se toimii myös muutosten aktiivisena muokkaajana. Koulutuksen tehtävänä on paitsi kehittää työvoimaa myös turvata inhimillinen ja yhteiskunnallinen kehitys. Se luo edellytyksiä ottaa käyttöön uusia teknisiä sovellutuksia ja vie samalla eteenpäin tieteellis-teknistä kehitystä (ks. Ruohotie 2000, 25).

Pyöriän mukaan (2006, 212-218) tiedon tuottamiseen, käsittelyyn ja välittämiseen liittyvät ammatit ovat nousseet hallitsevaan asemaan. Rakennemuutos on kasvattanut korkeasti koulutettua asiantuntijatyövoimaa.

Toisaalta informaatioammattien sisäinen eriytyminen on jatkunut. Esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitystyö sekä erilaisten asiantuntijapalveluiden ja markkinainformaation tuottajien osuus on kasvanut, mutta vastaavasti informaation rutiiniluonteiseen käsittelyyn liittyvien ammattien osuus on vähenty-

nyt. Tietotyön ohella myös uudet joustavat työn organisointitavat ovat yleistyneet.

Tieto- ja viestintäteknikan vallankumouksesta huolimatta ajan ja paikan merkitys ei ole kuitenkaan katoamassa. Erityisesti työorganisaatioiden hajauttaminen yli maantieteellisten rajojen on osoittautunut useimpia odotuksia vaikeammaksi. Yksilönkään näkökulmasta työn hajauttaminen ei ole edennyt odotusten mukaisesti. Työn liikkuvuus ja joustavuus on parantunut teknologisen kehityksen myötä, mutta tästä huolimatta työntekijöiden enemmistö pitää työyhteisöään ja tiimityötä tärkeämpänä kuin esimerkiksi etätöiden tarjoamia mahdollisuuksia (Pyöriä 2006, 34).

Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa – ja varsinkin palkattaessa henkilöitä vakituiseen työsuhteeseen – pidetään perehdyttämistä enemmän tai vähemmän itsestään selvyytenä. Alkujaan perehdyttäminen on perustunut lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Työturvallisuuslaki 728/2002). Jokapäiväisen toiminnan kannalta kysymys on lähinnä hyväksi havaituista toimintamalleista ja -tavoista. Yrityksissä ja työyhteisöissä on erilaisia perehdyttämisohjelmia ja -käytäntöjä, joiden tavoitteena on saada uusi tulokas mahdollisimman nopeasti tutuksi talon tavoille ja tuottavaan työhön.

Ura tai vastuualue koostuu yhä useammin monista erilaisista tehtävistä tai projekteista. Ura-käsite onkin määriteltävä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa suhteessa tiedon luomisen prosesseihin (Ruohotie, 2000a). Ollakseen hyödyllistä, on tiedon oltava relevanttia. Uuden työhön tulijan kannalta vuorovaikutus ja sen eri muodot ovat erittäin merkityksellisiä urakehityksessä. Vaikka käytännössä tuntuukin joskus siltä, että jotkut yritykset sitoutuvat henkilöstöönsä ainoastaan siksi aikaa kuin katsovat tarvitsevansa näitä, on urahallinta ja uran kehittyminen yhä enemmän yksilöllinen prosessi. Yhteisinä nykyorganisaatioiden avainvoimina nousevat esille tehokkuus ja reagointinopeus.

Mabey et al. (1998, 153) kuvaavat taloudellisten olosuhteiden vaikutusta henkilöstöjohtamiseen aktiivisena – ei reaktiivisena – johtamisena, jossa eri menettelytavoilla on yhteys keskenään. Ylin johto toimii organisaation tavoitteiden ja eri politiikkojen tulkitsijana ja yhdistäjänä. Oleellista on resurssien, yrityksen strategian sekä suorituksen välinen yhteys. Henkilöstöjohtamisella voidaan kasvattaa yrityksen kilpailuetua kiinnittämällä huomiota henkilöstön toimintaan, osaamiseen (tiedot ja taidot), tietoon sekä asenteisiin. Johtamisella ja henkilöstöhallinnollisilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon sekä sitä kautta yrityksen suoritukseen, jolloin taloudelliset asiat korostuvat ja henkilöstö voidaan nähdä investointina ja resurssina.

Myös eri ammattialojen kehittyminen muuttaa jatkuvasti työn sisältöä. Uusia ammatteja ja työtehtäviä syntyy samalla kuin aikaisempia häviää. Tiedot ja taidot vanhentuvat nopeasti jopa yksittäisten ammattialojen sisälläkin. Tällaiset muutostarpeet ja osaamisen tekevät ammattitaidon jatkuvan kehittämisen ja ammatillisen uusiutumisen välttämättömäksi (Ruohotie, 2000a). Ammatillinen kasvu tapahtuu yhä useammin työtä tekemällä ja työstä oppimalla erityisesti asiantuntijatehtävissä. Ongelmiin ei useinkaan ole yhtä oikeaa ratkaisua, vaan useita vaihtoehtoja. Yksilön ammatilliseen kasvuun laukaisevia tekijöitä on

löydettävissä useita (Ruohotie 2000a, 50). Usein organisaatiossa, vastuualueissa tai työtehtävissä tapahtuvat muutokset vaativat uusien taitojen kehittämistä. Tämä johtaa tarpeeseen kehittää uusia ammatillisia kvalifikaatioita.

Oppimistarve korostuu myös siksi, että yhä useammin perinteiset funktionaaliset ammattinimikkeet ovat hajautuneet erilaisiin työtehtäviin ja osatehtäviin (Rinne et al, 1991). Samalla myös (asiantuntijaorganisaatioissa) työn autonomian kasvaminen on vaikuttanut siihen, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (empowerment) on kasvanut (Ruohotie 2000, 36).

Asiantuntijaorganisaatiolle on luonteenomaista, että sen tuotantoprosessi perustuu erityistä osaamista vaativaan luovaan ongelmanratkaisuun (Kirjavainen 2005, 119). Organisaation jäsenet 'myyvät' henkilökohtaista erityisosaamistaan ja tietotaitoaan. Kun tuotantoprosessi perustuu asiantuntijatyöhön ja oleellinen osa lopputuloksesta on tietämystä, korostuvat yksilölliset taidotkin (Kirjavainen 2003). Kyseessä on silloin tietointensiivinen organisaatio, joiden joukko on vielä laajempi kuin asiantuntijaorganisaatioiden. Tähän joukkoon lukeutuvat esimerkiksi monet korkea teknologiaa valmistavat yritykset.

Organisaatioilla on merkittävä osa myös ammatillisten kompetenssien eli työn vaatimien taitojen kehittämisessä. Ruohotie (1993) kuvaa organisaatiota, joka luo edellytykset tällaiselle kehittymiselle. Siihen kuuluvat:

- johdon sekä esimiesten tuki mm. osaamisresurssien kehittämisessä,
- palkitsemisessa ja voimavarojen vapauttamisessa eli valtuuttamisessa,
- ryhmän tai tiimin kehityskyky ja ryhmähenki,
- työn kannustearvo sekä
- työn aiheuttama stressi.

Yksilöllisiä itsensä kehittämiseen liittyviä tekijöitä ovat mm. halu itsensä kehittämiseen ja halu oppia uutta. Asiantuntijaorganisaatiossa tulevaisuuden työn haasteet kulminoituvat henkilöön, joka on motivoitunut ja jolla on vahva itsetuottamus sekä halu (ja kyky) myös ottaa hallittuja riskejä (Kotter, 1995). Samoja luonteenpiirteitä löytyy myös sisäistä yrittäjyyttä korostavissa organisaatioissa (Stevenson & Jarillo 1990, 24).

1.2.1 Esimerkkejä oppimisesta tietoalan yrityksessä

Käsitteen tietoala määrittelyssä käytän Työnantajaliitto Allianssi (TLA) ry:n alalle antamaa kuvausta. Sen mukaan tietoala on televiestintää, tietotekniikka-palveluja, posti- ja kuljetuspalveluja sekä näihin liittyvää toimintaa harjoittavien yritysten ja yhteisöjen toimintaan keskittynyt toimiala. Työnantajaliitto Allianssi TLA ry on etujärjestö, jonka vastuulle kuuluu mm. työnantajapolitiikka, työehtosopimustoiminta ja palvelussuhteen ehdot. Työnantajaliitto edistää raamiluonteisilla työehtosopimusratkaisuilla jäsenyritystensä liiketoimintaa ja tukee työpaikoilla tapahtuvaa sopimustoimintaa. Allianssi on yksi Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK, entinen Teollisuustyönantajat, TT) 30 jäsenliitosta.

Siinä missä teollinen yhteiskunta oli työn yhteiskunta, tietoyhteiskunta on oppimisyhteiskunta: oppiminen on tietoyhteiskunnan sydämessä (Kauppi 2004, 188). Tietoalalla käynnissä ollut jatkuva muutos, suuret informaatiomäärät, automatisoidut prosessit sekä voimakkaasti verkostoitunut toiminta ovat asettaneet suuria vaatimuksia ihmisen oppimiselle ja muuttumiselle. Koko yhteiskunnan muuttuminen vaikuttaa monella tavalla yksilöiden elämänkulkuun. Näyttääkin siltä, että lisääntynyt tiedon määrä ja keskenään toisinaan ristiriidassa olevat erilaiset ajattelumallit ja toimintatavat voivat johtaa ongelmiin yksilöiden identiteetin rakentamisessa (ks. myös Castells, 1997).

Tieto-organisaatioissa jokainen henkilö on tietotyöntekijä, joka työskentelee erilaisten kumppanien kanssa erilaisissa verkostoissa, joissa monitahoinen informaatiovirta nivoo verkoston eri osat yhteiseen prosessiin. Tieto varmistaa toiminnan jatkuvan uusiutumisen ja mahdollistaa prosessien jatkuvan muuttamisen kulloisenkin tarpeen mukaan (Kauppi 2004, 190). Perinteisen hierarkisen etenemisen ja urakehityksen tilalle on tullut horisontaalinen eteneminen matalissa organisaatioissa. Työn muuttuessa yhä enemmän asiantuntijatyöksi esiintyy kasvavaa tarvetta erilaisille osaamisvaltaisille ammanteille.

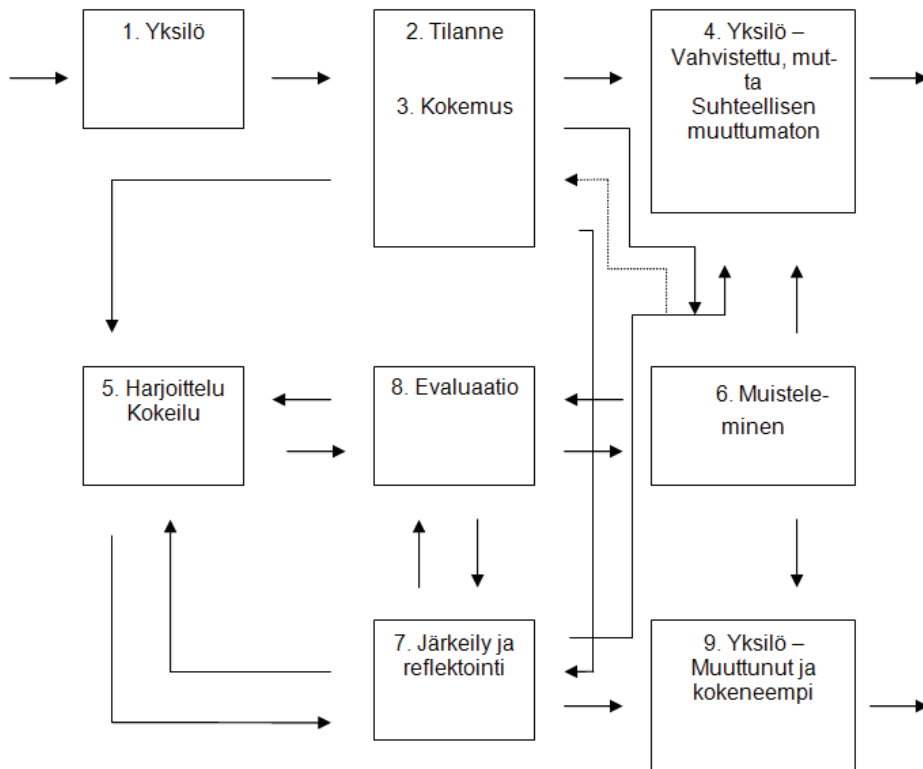
Tietoalan asiantuntijatehtävissä usein tietyt tehtävät sisältävät sellaista osaamista, jota ei yrityksen ulkopuolelta tulevalle uudella työntekijällä ennestään ole. Perehdyttämisen ja myöhemmin koulutuksen ja opiskelun tarkoituksena on usein opettaa ja valmentaa tulijoita etsimään ja löytämään tietoa. Vaikka uuteen tehtävään tullessaan henkilö on useasti noviisi, niin (mm. asiantuntijatehtävissä) työtä vaihtavat usein kokeneet jo työnsä osaavat ammattilaiset. Perehdyttämisen painopiste on silloin työyhteisöön ja -ympäristöön liittyvissä asioissa varsinaisen työn sisällön lisäksi. Noviisi etenee ekspertiksi minkä tahansa taidon alueella kokemuksen karttuessa usean tason kautta. Tällaisen kokemusoppimisen mallin mukaisesti asiantuntijuus saavutetaan etenemällä pitkänkin ajan kuluessa tiettyjen vaiheiden läpi. Lopputuloksena todetaan, että ”asiantuntijan taito on muuttunut siinä määrin osaksi häntä, että hänen ei tarvitse olla siitä enempää tietoinen kuin hän on omasta kehostaan” (Dreyfus & Dreyfus, 1986, 30).

Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan asiantuntijoita, joilla on kyky ja halu oppia jatkuvasti ja joiden ammatillinen kehittyminen jatkuu koko työelämän ajan. Ura tai vastuualue koostuu yhä useammin monista erilaisista tehtävistä tai projekteista.

Syvällinen oppiminen edellyttää sekä teorian ja käytännön ymmärtämistä. Reflektiivisellä prosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa oppija aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee kokemuksiaan voidakseen konstruoida uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa nähden (ks. myös Edwards & Thorpe, 1993). Uusi organisaatioon tullut henkilö prosessoii tietoa voidakseen antaa aikaisemmille kokemuksilleen merkityksiä ja tehdä niistä toimintaansa vaikuttavia johtopäätöksiä.

Korkeimmat oppimisen muodot vaativat enemmän paneutumista. Harjonta, reflektio ja kokemuksellinen oppiminen on tulosta kokeiluista, joita oppija harjoittaa tietystä ympäristöstä (Hargreaves & Jarvis 1998, 42-46). Reflektiiv-

vinen oppiminen voi johtaa joko säilyttäviin tai uudistaviin seuraamuksiin toimintakäytännöissä. Jarvis (1987) on kuvannut oppimisprosessin mallia kuviossa 3 kokemuksellisen oppimisen avulla. Muita mahdollisia näkökulmia olisi löytynyt esimerkiksi työssä oppimisen teorioista, mutta olen keskittynyt tässä Jarvisin malliin, joka edelleen kuvaa toimivaa oppimisprosessia.



KUVIO 3 Oppimisprosessin malli (Jarvis 1987, 25)

Jarvisin perusteena on, että kaikki oppiminen alkaa kokemuksesta. Oppimiseen liittyy myös kokemusten muuttaminen tiedoksi ja ammatillisesti pätevät ihmiset refleктоivatkin suorituksiaan (ks. myös Schön, 1987). Kompetentit ja kokeneet ammatti-ihmiset käyttävät toiminnan- eli reaaliaikaista reflektiota säännöllisesti työnsä osana ja pääsevät sen avulla irti erilaisista rutiinisovelluksista saaden vapauden ammatin harjoittamiseen professionaalisesti eli todellisenä ekspertiisinä (Schön, 1987). He luovat työssään uusia ajattelun ja toiminnan tapoja toimiessaan tilannesidonnoisesti ja heillä on kyky selittää ja hyödyntää kokemustaan myös erilaisissa uusissa tilanteissa (Argyris & Schön 1996, 42-43). Jatkuvan muutoksen maailmassa taito kysyä oikeita asioita voi olla arvokkaampaa kuin taito vastata kysymyksiin. Kokemuksesta oppimiseen tarvitaan

erilaisia taitoja ja kykyjä (Kolb, 1984). Kolb kuvaakin oppimismallia syklisenä prosessina, joka alkaa konkreettisesta kokemuksesta ja etenee reflektiivisen havainnoinnin ja abstraktin käsitteellistämisen kautta aktiiviseen kokeiluun (liite 1).

Työelämän oppimisessa painotetaan usein kokemuksesta oppimista (Jarvis, 1987; Kolb 1984). Usein todetaankin, että peruskoulutus antaa ammatin oppimiselle pohjan, mutta vasta työkokemuksen myötä ammatin salat opitaan ja todellinen ammattitaito kehittyy. Pelkkä kokemus ei välttämättä johda hyvään oppimiseen, vaan siihen tarvitaan myös ymmärtämistä. Asioiden pohtiminen ja oman aikaisemman kontekstin hyväksikäyttäminen voi perehdyttämisessä näkyä hyvänä työssä oppimisena.

Vuorovaikutuksen vaikutus uraan ja urakehitykseen on muuttunut perinteisestä hierarkisesta urakehityksestä matalien organisaatioiden ja tietoalalla yhä syvempien asiantuntijaroolien omaksumiseksi. Niihin liittyviä piirteitä ovat mm. ihmissuhteiden keskinäinen riippuvuus ja sitoutuminen, suhteiden molemminpuolisuus sekä vastavuoroisuus (ks. Fletcher, 1996). Käytännössä oppimista koskevat tutkimustulokset näyttävät tukevan oletusta, että aikuiset kypsyyssään siirtyvät yhä enemmän itseohjautuvuutta kohti. Palautteen saaminen ja erilaiset vuorovaikutuksen keinot eri yhteisöissä edesauttavat yhteistoiminnallisesti tapahtuvaa oppimista.

1.2.2 Sisäinen yrittäjyys ja perehdyttäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Vapaaehtoista vastuunottamista omista tekemisistä, omatoimisuutta, sitoutumista ja itseohjautuvuutta kutsutaan myös sisäiseksi yrittäjyydeksi (Huuskonen, 1998). Sisäinen yrittäjyys on noussut yhä ajankohtaisemmaksi aiheeksi myös siksi, että yritysten ja muiden työyhteisöjen on tunnistettu tarvitsevan uutta elinvoimaa ja peräänkuulutettu yrittäjämäistä käyttäytymistä. Yrittäjyyteen liitettäviä piirteitä, kuten innovatiivisuutta ja joustavuutta, on alettu pitää tavoiteltavana (Koironen & Pohjansaari 1994, 31). Yrittäjyys ja yrittäminen toisen palveluksessa on ajatuksena tuore ja vaatii omaa osaamistaan. Sisäinen yrittäjyys on moderni ajattelutapa, jolla pyritään myönteiseen kehitykseen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioille uuden henkilön palkkaaminen merkitsee erityistä panostusta tulevaisuuteen: sen pitäisi luoda mahdollisuuksia vahvistaa organisaation toimintaa ja kehittymistä. Joissakin tilanteissa henkilöä haetaan täyttämään jotakin erityistä osaamisaukkoa, jolloin perehdyttämisen painopiste mitä ilmeisemmin liittyy juuri täytettävään rooliin ja tehtävään. Tietoalalla on kuitenkin viime vuosiin asti usein pyritty palkkaamaan uusia ammattilaisia, joiden roolit muovautuvat vasta työsuhteen jo alettua. Jos perehdyttämisellä taas yritetään ainoastaan sopeuttaa jo asiansa osaava asiantuntija jo olemassa oleviin rooleihin ja tapoihin toimia, ei uudistumismahdollisuutta hyödynnetä ja samalla osaamista jää käyttämättä (ks. Korpelainen 2005, 44). Huonosti toteutettu perehdyttäminen saattaa heikentää myös yrityksen toimintaa. Uusi tulija saattaa aiheuttaa virheiden lisäksi myös viivästyksiä aikatauluissa eikä hänen toimintansa ole yhtä nopeaa kuin rutinoituneemmilla tekijöillä.

Asiantuntijoiden perehdyttämisessä painotetaan usein liian yksipuolisesti yrityksen tavoitteita, strategiaa ja visiota (ks. myös Sims 2002, 285-290; Prezion & Huizenga 2002, 297-300). Itse perehdyttämisen tai organisoinnin miettiminen jää sen sijaan vähemmälle. Kuitenkin perehdyttämisen vaikutus perustuu sekä sen sisältöön että siihen toimintatapaan, jolla organisaatioon tuleva henkilö otetaan vastaan. Perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa tulijoita muuttumaan mahdollisimman pian yhteisön toimiviksi jäseniksi ([www.princeton.edu /hr/manager/ hirechec.htm](http://www.princeton.edu/hr/manager/hirechec.htm), luettu 29.12.2006). Tässä ydintavoitteessa yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 45-46). Työn syvällistä hallintaa perehdyttämisellä tai perehdyttämisen vaiheessa ei yleensä vielä tavoitella, vaan ammattilaiseksi kehitytään kokemuksen ja jatkokoulutuksen avulla. Siten perehdyttäminen on siis myös johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista uuden tai uusien tulijoiden avustuksella.

Perehdyttämisen tavoitteiden yhteyttä eri liiketoimintatavoitteisiin voidaan tarkastella esimerkiksi sisäisen tehokkuuden, asiakastyön laadun, uuden tulijan hyvinvoinnin ja saavutettujen tulosten kautta (ks. Kjelin ja Kuusisto 2003, 45-48). Siinä organisaation uudistumiskykyä ja työntekijöiden sitoutumista edistetään tehokkaimmin kiinnittämällä erityistä huomiota kaikissa perehdyttämisen tilanteissa roolien selkiyttämiseen, uuteen työhön tulijaan tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen. Perehdyttäminen sisältää välittömien työtehtävien ja arkipäivään liittyvien tavoitteiden lisäksi myös useita laajempia tavoitteita. Juuri yrityksen uudistumiskyky on tärkeämmässä asemassa kuin perinteisessä kapeampialaisessa työnopastuksessa.

Henkilökohtainen identifikaatio merkitsee samastusta ja samastumista (ks. Hogg & Abrams, 1999). Ryhmään samaistumisessa identifikaation perustana ovat erilaisten sosiaalisten ryhmien jäsenyydet, kuten sukupuoli, ikäryhmä, organisaatio, työpaikka tai ammatti. Yksilön suorittaman vertailun tavoitteina voivat olla mm. positiivisen minäkuvan ylläpito, minäkuvan sosiaalisen puolen vahvistaminen, identifikaatioryhmän statuksen positiivisen puolen korostaminen, merkityksien anto sosiaalisessa ympäristössä sekä itseymmärryksen lisääminen (ks. Hogg & Abrams, 1999; Tiuraniemi, 1994).

Asiantuntijatehtävien itsenäisyys ja omatoimisuus korostuvat myös perehdyttämisessä. Henkilön aktiivisuus tiedon etsimisessä hänen tullessaan uuteen työhön nousee korostuneesti esille rinnastettuna perinteisiin tuotantotehtävien työnopastukseen. Aktiivisuudessa on mukana henkilön oma innostus ja panos, joka voi merkitä hänen persoonallisen identifikaationsa 'peliin laittamista'.

1.3 Tutkimusongelmat

1.3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Eri organisaatioissa on ollut erittäin suuria kulttuurisia muutoksia. Pirstoutuneen toiminnan tilalle, jossa jokainen hoiti ainoastaan oman työnsä, on tullut tiimityö, jossa jokaisella työntekijällä ja työyhteisöllä on paras asiantuntemus siitä, miten missäkin tilanteessa on toimittava (Järvinen 2000, 68-71). Tietoalalla uusien henkilöiden rekrytoinnissa suurimpana haasteena ovat asiantuntijat, jotka ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti tai joilla on syvällisempi osaaminen jostakin erityisalueesta kuin, mitä olemassa olevassa organisaatiossa aikaisemmin on ollut.

Perinteisesti asiantuntijatyö on määritelty työksi, jolla on tutkimukseen ja systemaattiseen teoriaan perustuva tausta (Sveiby, 1990). Asiantuntija on ollut auktoriteetti muille, hänen toimiaan on säädellyt jonkinlainen sanktiojärjestelmä ja sisäinen koodisto. Asiantuntijoilla on ollut oman alansa sisäinen kulttuuri ja he ovat järjestäytyneitä. Perinteisistä asiantuntijoista on käytetty esimerkkinä usein lääkäreitä ja lakimiehiä. Tällainen määritelmä ei kuitenkaan sovellu sellaisenaan teknologiateollisuuden tietoalan ammatteihin, kuten ei moneen muuhunkaan nykypäivän asiantuntijatyöhön. Osa määritelmästä on tunnistettavissa, kuten se, että työ perustuu tutkimukseen ja systemaattiseen teoriaan, sen pohjana on teoreettinen osaaminen, jota pitää pystyä luovasti soveltamaan (Pirttilä 2002, 41). Esimerkkinä tästä voidaan mainita ohjelmointiammatti. Eräänä mahdollisena erona perinteisiin asiantuntija-ammatteihin tietoalalla voidaan mainita se, että useilla korostuu työn tekemisen mielekkyys ja se, että harrastuksesta on tullut ammatti. Ammattiin kouluttautuminen voi tapahtua monilla eri tavoilla ja kaikki esimerkiksi ohjelmointityötä tekevät eivät ole saaneet loppututkintoa mistään, vaan kehittyneet asiantuntijaksi muulla tavoin (Laurila 2005, 17).

Asiantuntijuutta voidaan kuvata myös erilaisten edellytysten kautta, joita Pirttilän (2002, 29) mukaan ovat: teoreettisen tietämyksen omaksumista, soveltamista ja kehittämistä, työmarkkinoilla operointia, toiminnan järkevää organisoimista ja ohjaamista, taloudellisesti kannattavasti toimimista, sosiaalisten vuorovaikutustaitojen hallitsemista, eettisesti oikein toimimista, tulevaisuuteen orientoitumista sekä olemalla asiantuntija omalla alallaan. Tällöin oma työ näkyy myös teorian soveltamisena ja kehittämisenä. Asiantuntijoilta usein vaadittavia yleisiä valmiuksia ovatkin: elämänhallinta, kommunikointitaidot, taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä sekä taito vauhdittaa innovaatioita ja muutoksia (Ruohotie 2000, 38).

Minä olen tässä tutkimuksessa keskittynyt sellaisiin vaativiin asiantuntija-tehtäviin, joissa työ näkyy teorian soveltamisena ja kehittämisenä. Omaa osaamista ja tietämystä pitää kehittää koko ajan ja työn luonteeseen kuuluu organisoita ja ohjata omaa toimintaa useillakin eri sektoreilla samanaikaisesti ja esimiestehtävissä myös laajemman työryhmän kanssa.

Asiantuntijoiden saaminen toimimaan yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti mahdollisimman nopeasti on myös suuri haaste varsinkin silloin, kun (osaavasta) työvoimasta tietotalalla oli huutava pula. Sen jälkeenkään perehdyttäminen ei ole menettänyt merkitystään, vaan siihen on tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella kiinnitetty edelleen paljon huomiota. Haastatteluissa tietotalan yrityksiin rekrytoiduista tuli esille sellaisia määritelmiä kuin ”hyvä tyyppi” tai ”yrittäjämäinen ote”, Niillä tunnuttiin kuvaavan mm. itsenäisiä; omatoimisia ja päämäärätietoisia henkilöitä, jotka selvisivät uuden työn vastaanottamisesta muita paremmin.

Alun perin Helsingin Sanomissa silmiini osunut artikkeli: ”Perehdyttäminen vähentää työntekijän tapaturmariskiä” (2.7.2000) herätti minussa kiinnostuksen ottaa selvälle minkälaisia elementtejä hyvään ja menestykselliseen perehdyttämiseen kuuluu. Kiinnostuinkin tutkimaan aihetta, koska asiantuntijoiden – tai toimihenkilöiden – perehdyttämistä on tutkittu erittäin vähän erityisesti Suomen kansantaloudelle merkityksellisillä teknologiateollisuudessa ja tietotalalla. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää esimerkkejä yritysten perehdyttämisprosesseista ja tutkia, miten ne käytännössä toimivat.

Mielenkiintoni kohdistui ennen kaikkea asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaan perehdyttämiseen, koska toimin itse tuolloin teknologiateollisuudessa henkilöstön kehittämisestä vastaavana toimijana. Etsiessäni aineistoa havaitsin, että perehdyttämisestä löytyi vain vähän (kansainvälistäkään) tutkimustietoa tai aineistoa: pääasiassa niitä löytyi vain erilaisten oppaiden ja käytännön ohjeiden muodossa. Joitakin päättötyön taseoisia tutkimuksia oli myös tehty, mutta ne kohdistuivat pääosin koulumaailmaan ja terveydenhoitoalalle.

Jatkuvassa työsuhteessa henkilöiden osaaminen ja työtehtävien hallinta samoin kuin työn sisältö ja tehtävät muuttuvat ajan kuluessa paljonkin. Muutokset edellyttävät yrityksen tarjoamaa koulutusta ja/tai henkilöstön omatoimista kouluttautumista ja itsensä kehittämistä. Erilaiset sosiaaliset verkot ja verkostot sekä erilaiset yhteistyömallit ovat tulleet samalla työelämän arkipäiväksi. Mielenkiintoinen kysymys on, miten vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä voidaan parhaiten hyödyntää tietotalan ammattilaisten kehittämisessä. Käytännössä valmennusta ja työnohjausta on ryhdytty entistä enemmän tekemään erilaisin tutor- tai mentor -ohjelmien ja -henkilöiden avulla. Niissä pitemmän kokemuksen omaavat kollegat neuvovat ja opastavat uusia tai nuorempia henkilöitä. Työssä tapahtuva ammatillinen oppiminen on harvoin enää erikseen toteutettua opiskelua tai oppimista, vaan se samoin kuin perehdyttäminenkin toteutuu usein varsinaisen työnteon ohella ja itsenäisesti toimien.

Työtehtävien muuttuessa ja henkilön siirtyessä organisaation sisällä muihin tehtäviin, on myös kysymys perehdyttämisen tarpeesta. Yksilöllä pitäisi myös olla motivaatiota ja tahtoa itse oppia uusia asioita, koska työelämän yhä nopeammin muuttuvat tilanteet luovat haasteita, jotka edellyttävät jatkuvaa työssä oppimista. Ne voidaan nähdä myös osana ammatillista kasvua ja elinikäisen oppimisen tarvetta ja asennetta.

Tutkimuksen kohdealue fokusoitui uuden työhön tulijan perehdyttämiseen ja yritysjohtoon odotuksiin siltä. Asiantuntijoiden perehdyttämisestä ei ol-

lut löydettävissä paljoakaan tutkimustietoa, vaikka perehdyttämistä tehtiin laajasti kaiken kokoisissa yrityksissä ja työyhteisöissä. Perehdyttämiseen liittyi ja liittyi tietoinen pyrkimys vuorovaikutuksen luomiseen ja omatoimiseen oppimiseen sekä tiedon etsimiseen. Uuden tulijan henkilökohtainen identifiointi sekä sosiaalinen osallistuminen ja niiden merkitys tuntuvat myös korostuvan tietualan asiantuntijatehtävissä. Perehdyttämishoelmia yrityksillä ja (julkis)yhteisöllä on runsaasti, mutta yleensä ne on rakennettu vain tietyn yrityksen tilannetta tai tarvetta varten. Käytännössä usein kuultu hokema tarvittavan tiedon löytämiseksi tuntuu olevan: ”katso verkosta”! Erityisesti tietualan asiantuntijatehtävissä tämä korostuu muita yleisemmin.

Tässä tutkimuksessa tutkin teknologiateollisuuden tietualan asiantuntijaorganisaatioiden toimihenkilöiden perehdyttämistä ja sisäänajoa uuteen työhön. Yritysten perehdyttämishoelman on usein laatinut henkilöstöfunktio tai -organisaatio. Tietosalalla siitä on usein tehty prosessi- tai jonkin muun tyyppinen kuvaus, jonka mukaisesti pitäisi toimia. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, johon valittiin joukko Suomessa toimivia teknologiateollisuuden asiantuntijaorganisaatioita. Koska minulla ei etukäteen ollut selvää käsitystä niistä, keskustelin yritysten linja- ja henkilöstöjohtoon edustajien kanssa tavoitteenani ymmärtää perehdyttämisen toteutusta.

Varsinainen tutkimusongelma kirkastui keskustelujen aikana, jolloin pääkysymykseksi nousi:

Miten suomalaisen teknologiateollisuuden tietualan yritysten suunnitellut perehdyttämishoelmien ja -mallit toteutuvat käytännössä?

Haastattelujen perusteella tutkimusongelmaa valottaviksi lisäkysymyksiksi muodostuivat:

Mitä hyötyodotuksia valittujen yritysten linjajohto ja henkilöstöjohto liittäväät perehdyttämiseen?

Mikä sisältö perehdyttämishoelmilla on käytännössä?

Millä voimavaroilla ja toimintatavoilla perehdyttämistä valituissa yrityksissä toteutetaan?

Millä tavoin perehdyttäminen ja sisäisen yrittäjyyden asenne vahvistavat perehdytettävien identiteettiä?

Tavoitteena on löytää tietoa vähän tutkitusta aiheesta ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka auttavat uutta työhöntulijaa pääsemään sisälle työyhteisöön samoin kuin valottaa asioita, jotka voivat johtaa todennäköiseen epäonnistumiseen.

Tämän väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena on tutkia suomalaisten teknologiateollisuuden tietualan asiantuntijaorganisaatioiden perehdyttämistä uusien tulijoiden aloittaessa uudessa työssään. Päämäärään pyrin teemahaastattelussa kootun empirian ja eri teorioiden välisen dialogin avulla. Samalla pohdin

esille nousevien käsitteiden yhteyttä toisiinsa. Väitöskirjassa tarkastellaan asiantuntijoiden perehdyttämistä tietualan yritysten linja- ja henkilöstöjohtoon näkökulmasta, saatuja tutkimustuloksia verrataan myös jälkikäteen haastateltujen perehdytettyjen asiantuntijoiden kokemuksiin sekä arvioidaan soveltuvin osin niihin liittyviä teorioita ja näiden yhteyttä empiriaan. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asiantuntijaperehdyttämisen haasteet ja karikat sekä tulkitsemaan löydöksiä tiedeyhteisön hyödyksi. Ilmiön voisi jäsentää kuvaamaan prosessia, jossa perehdyttämisprosessin avulla yritykseen tuleva uusi tulokas muuttuu ammatillisen kasvun myötä tuottavaksi työyhteisön tai tiimin jäseneksi. Ilmiön ymmärtämisen ja kuvaamisen yhteydessä tutkimustuloksissa on esitelty kaksi asiantuntijoiden perehdyttämiseen liittyvää mallia. Niiden merkitys on kuitenkin ainoastaan selventää perehdyttämisprosessien toteutumista, ei mallintaa kaikkia käytäntöjä. Tämä ei olisi mahdollistakaan, koska induktiivisen tutkimusmetodin avulla saatava tieto ei ole monistettavissa koskemaan kaikkea asiantuntijaperehdyttämistä.

1.3.2 Tutkimuksen sisältö ja menetelmät

Tutkimus koostuu kuudesta osasta. Ensimmäisessä johdanto-osassa arvioidaan mm. tietoaalaa ja sen merkitystä Suomen teollisuudelle ja kansantaloudelle sekä osaamista kilpailutekijänä. Seuraavassa luvussa selvitetään tutkimuksen tekoa ja empiriaa. Kolmannessa luvussa esitellään asiantuntijuuden käsitettä ja sen ilmenemistä tietoaalalla ja seuraavassa luvussa keskitytään sisäiseen yrittäjyyteen sekä empiirisiin kokemuksiin perehdyttämisestä. Viidennessä luvussa keskitytään tutkimustuloksiin ja viimeiseksi johtopäätöksiin.

Tutkimus on toteutettu aineistoon pohjautuvana tutkimuksena. Sen johdosta luvussa 5 käydään dialogia empiiristen tapaustutkimuksissa esille tulleiden kokemusten ja aiemmin esiteltyjen teorioiden välillä. Viimeisessä luvussa esittelen johtopäätöksiä ja arvioin lisäksi myös tutkimuksen vakuuttavuutta ja sen tarkoituksen toteutumista.

Tavoitteet ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja metodin valintaa, sillä valitulla tutkimusmenetelmällä on pystyttävä osoittamaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen (Romano 1989, 38). Tutkimuksen lähestymistavan valinta on erityisen tärkeää siksi, että suoranaista teoriaa asiantuntijaperehdyttämisestä ei ole löydettävissä. Osaaminen kilpailutekijänä, sisäinen yrittäjyys tai yksilön identifikaation muodostuminen eivät tule heti mieleen uuden työntekijän perehdyttämistä pohdittaessa ja siksi ne edellyttävät innovatiivista lähestymistapaa selvitettäessä, mitä asiantuntijan perehdyttämiseen liittyy.

Tämän väitöstutkimuksen perustana on, että tiedon kokonaisuus muodostuu dialektisena tutkimusprosessina, teorioiden ja empirian vuoropuheluna. Siinä havainnot ja ajatukset vuorottelevat ja tutkimuksen edetessä konkreettiset kokemukset ja teoreettiset käsitteet yhdistyvät toisiinsa (Kolb 1984, 10). Tutkimus on samalla tutkijan oppimisprosessi ja sitä voidaan kuvata kokemuksellisenä oppimisena (liite 1. Kolb: kokemuksellinen oppiminen). Tämän väitöskirjan tekemisessä minä itse olen käyttänyt ja hyödyntänyt omia kokemuksiani, tehnyt havaintoja, reflektoinut saamiani tietoja sekä yrittänyt käsitteellistää asi-

antuntijoiden perehdyttämiseen liittyviä elementtejä. Nämä osaset tai vaiheet eivät ole tutkimuksessa hierarkisessa tai kronologisessa järjestyksessä, vaan ne on esitetty noustessaan esille haastatteluista (ks. myös Kontkanen 1992, 13-14). Koska ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä muuttuu tiedonkeruun edetessä ja sen merkityksen selvittäminen edellyttää tulkintaa, käytin hermeneutiikkaa (Gadamer, 2004). Hermeneuttinen lähestymistapa on tulkinnallinen näkökulma, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohdettaan, löytämään asioiden merkityksen ja mielen (Anttila, 1998). Sen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita asioita/ilmiöitä, esimerkiksi avoin haastattelu ja osallistuva havainnointi aineistonkeruuna viittaavat hermeneuttiseen lähestymistapaan. Hermeneuttisella menetelmällä pyrin ymmärtämään organisaatioiden toimintaa asiantuntijoiden perehdyttämisessä. Hermeneuttinen kehä muodostui siitä, että perehdyttäminen ymmärretään sen osien kautta ja osia taas kokonaisuuden kautta. Merkityksen kontekstiaalisuudella on tärkeä tulkinnan luonnetta koskeva seuraus. Tulkittaessa jotakin ilmausta tai haastattelukommenttia on kiinnitettävä huomiota myös merkitys- eli asiayhteyteen. Tulkintaprosessi kulkee kehämäisesti ilmauksesta sen merkitysyhteyteen ja taas takaisin. Väitöstutkimuksessa ymmärrys tutkittavaa ilmiötä kohtaan kehittyi koko tutkimusprosessin aikana. Empiiriset havainnot on pyritty testaamaan esille nouseiden teorioiden avulla ja tutkimuksen aineistoon rinnastaen (ks. myös Eisenhardt 1989, 536). Tutkimus pyrkii esittelemään johtopäätökset vuorovaikutteisesti sekä teorioista ja empiriasta esille tulleiden näkökulmien avulla (Alasuutari 1999, 69).

Tutkimuksen pääpaino on empirian ja perehdyttämisen käsitteen kuvaamisessa, ymmärtämisessä sekä tulkitsemisessä, eikä siitä ole tarkoitusta luoda kattavaa yleistystä tai mallia. Tähän pyritään empirian ja teorioiden dialogin avulla, jolloin lukijan olisi mahdollista saada kuva ja käsitys tutkittavasta aiheesta (Bygrave 1989, 19-20). Teoreettisten käsitteiden esittely ja vertailu empiriaan tapahtuu tutkijan oman kokemuksen, tehtyjen havaintojen, reflektoinnin sekä käsitteellistämisen kautta hermeneuttisena tutkimusprosessina. Laadullisen tutkimusmetodin käyttö perustuu siihen, että varsinaista teoriaa ei suoraan ole ollut löydettävissä ja mm. sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät piirteet asiantuntijaperehdyttämisessä olivat löydettävissä ainoastaan haastatteluaineistoa tulkitsemalla.

Väitöstutkimuksen osatavoitteina oleviin kysymyksiin on pyritty löytämään vastauksia sekä teoreettisista tiedoista että empiirisestä aineistosta. Teoreettinen tieto perustuu mm. ammatilliseen kasvamiseen, kokemuksesta oppimiseen, asiantuntijuuteen, sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, persoonan identifikaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen. Empiirinen aineisto perustuu haastatteluihin, haastattelujen yhteydessä annettuun ja/tai näytettyihin materiaaleihin sekä havaintoihin. Empiriaa selventää myös tutkijan oma esiymmärrys tutkittavasta aiheesta.

1.4 Rajaukset

Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset tietualan yritykset ja niiden asiantuntijatehtävissä toimiva henkilöstö. Perehdyttäminen liittyy pääosin uuden henkilön aloittaessa uudessa tehtävässä hänen tullessaan yrityksen palvelukseen. Koska toimialalla on tapahtunut erittäin paljon ammatillista kehittymistä ja henkilöstön siirtymistä tehtävistä toisiin, olen tarkastellut erikseen myös saman yrityksen sisällä tapahtuvia sisäisiä siirtoja, koska niissäkin edellytetään perehdyttämistä ainakin uusiin työtehtäviin.

Väitöskirjan otsikkona on ”Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi”. Tässä yhteydessä ymmärrän tulokkaalla henkilöä, joka aloittaa työnsä hänelle uudessa tehtävässä ja/tai yrityksessä. Tulokas määrittyy henkilöksi, joka tulee organisaation palvelukseen yrityksen ulkopuolelta tai sitten sisäisellä siirrolla yrityksen jostakin muusta toiminnosta.

Tuottava käsite merkitsee tässä yhteydessä uudessa kontekstissa organisaatioon ja/tai tehtävään tulleen noviisin muuttumista osaavaksi ja sillä tavoin tuottavaksi organisaation ja tiimin jäseneksi.

Olen tässä väitöskirjatutkimuksessa tarkastellut tekijöitä, jotka liittyvät yksilön perehdyttämiseen, ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen yritykselle tuottavaksi asiantuntijaksi. Tarkasteluysikkönä perehdyttämisen suhteen on yksilö, mutta mukana olevien empiiristen haastattelujen perusteella myös tiimi, työyhteisö ja esimies liittyvät oleellisesti uuden henkilön perehdyttämisen onnistumiseen.

Olen rajannut tarkastelun suomalaisen teknologiateollisuuden tietoalan ns. ”hullujen vuosien” jälkeiseen aikaan eli 2000-luvun alkuun. Tutkimukseen tehdyt haastattelut on tehty vuonna 2003 ja saatujen tietojen paikkansapitävyys tarkistettiin tutkimukseen mukaan valikoituneiden yritysten palveluksessa olevien perehdytettävien otantahaastatteluilla vuonna 2006. Tarkastelukulmana on tietoalan yritysten eli työnantajien näkemys toimivasta perehdyttämisestä, jolloin tulijoiden sisäänajon toimivuus on arvioitavissa mm. yritysten tai henkilöstön toiminnan tehokkuuden kautta.

Tutkimuksessa keskitytään edellä mainittujen toimialojen asiantuntijatehtäviin ja niissä perehdyttämiseen näkökulmina osaaminen, persoonallinen identiteetti ja sisäinen yrittäjäisyys.

Perehdyttämistä tutkittaessa esille nousi kolme osa-aluetta, joita olivat perehdyttämisprosessi, uuden tulijan ammatillinen kasvu ja hänen kehittyksensä yritykseen tulijasta tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Analyysiyksikkönä tutkimuksessa on yksilö ja hänen roolinsa työryhmän tai tiimin jäsenenä.

Tutkittava ilmiö on yksinkertaistettuna muutos eli asiantuntijan kehittyminen hänen tullessaan uuteen työtehtävään. Tämä muutos käsittää ammatillista kasvua noviisista asiantuntijaksi perehdyttämisen keinoin ja tarkastelun kohteena on perehdyttämisen osuus muutoksen välineenä.

2 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Empiirinen haastatteluaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto pohjautuu kohdeyrityksissä tehtyihin teema-haastatteluihin. Tutkimuksen tekoaikana vuonna 2003 Suomessa työskenteli noin 67 000 henkilöä sähkö- ja elektroniikkateollisuudessa (<http://www.teknologiateollisuus.fi> / luettu 23.7.2003). Työntekijämäärä vastasi noin 31 prosenttia koko metalliteollisuuden työpaikoista (yhteensä noin 216 000 vuonna 2003 ja noin 270.000 vuonna 2009). Tähän tutkimukseen tehtiin aluksi tutkimussuunnitelma ja valittiin tietualan henkilöstöjohdon edustajia keskusteluun (Rubin & Rubin, 1995). Näiden keskustelujen perusteella tarkentui varsinainen haastattelun aihepiiri samoin kuin haastateltavien yritysten kirjo. Haastateltavien yritysten kohdalla käytin harkinnanvaraista otantaa tai näyttöä tieto-alan yrityksistä, joissa oli kehitetty perehdyttämistä jo jonkin aikaa ja jotka edustivat henkilömäärältään suurta osaa alalla silloin työskennelleistä henkilöistä. Mukaan valittujen 11 yrityksen Suomessa toimivien henkilöstöjen määrä oli noin 39 500 toimihenkilöä ja työntekijää. Lukumäärä oli yli 50% toimialan yritysten henkilöstömäärästä. Mukana oli sekä pieniä että suuria alan yrityksiä. Valtaosa yrityksistä toimi pääkaupunkiseudulla, mutta mukana oli myös muualla päätoimipaikkaansa pitäviä yrityksiä.

Tutkimukseen valittiin henkilöitä yhteensä 11 eri yrityksestä. Kahdenkeskisiin ja luottamuksellisiin haastatteluihin osallistui 13 henkilöä yritysten henkilöstö- ja linjajohdosta vuonna 2003. Nauhoitin kaiken haastatteluaineiston ja litteroin sen etsien erilaisia syy - seuraus tai muita merkityssuhteita. Aineiston keräämisen ja ryhmittelyn jälkeen tein vielä kyselyn ko. yritysten asiantuntijatehtäviin palkattujen henkilöiden keskuudessa vuonna 2006 varmistaakseni yritys- ja henkilöstöjohdolta saamani näkemysten oikeellisuuden myös heidän kannaltaan. Kysely lähetettiin yhteensä 45 henkilölle, joista 26 eli 57,8% vastasi.

Kohdeyritysten valinnassa huomioitiin niiden erilainen koko ja toimiala (mm. palvelu vs. teollisuus). Henkilömäärältään pienin oli kooltaan 60 henkilöä ja suurin yli 20 000 henkilöä (Suomessa) työllistänyt yritys.

Tutkimusta varten kerättiin etukäteen tietoa yritysten toimialoista ja yhteishenkilöistä, jotka toimivat henkilöstöfunktioissa ja linjajohdossa. Yhteishenkilöiden valinnassa hyödynnettiin etukäteistietoja yrityksistä, joissa tiedettiin panostetun henkilöstön perehdyttämiseen. Keräsin etukäteen myös muita perehdyttämiseen liittyviä materiaaleja. Yleisesti julkaistuja materiaaleja löytyi vain joitakin käytännön ohjeita ja oppaita. Haastattelujen yhteydessä sain myös joitakin materiaaleja yrityksistä, kuten mm. perehdyttämissuunnitelmia, muistilistoja, työhöntulokortteja jne., joista esimerkkejä liitteissä. Kirjallista materiaalia on julkaistu jonkin verran sen jälkeen, kun tutkimusprosessi oli jo käynnissä ja olen hyödyntänyt sitä teoreettista taustaa kirjoittaessani.

Pyrin selvittämään teemahaastatteluilla eri työyhteisöjen kokemuksia perehdyttämisestä ja yritysten kokemuksista. Haastateltavaksi valikoitui suomalaisia laajan kokemuksen omaavia henkilöstö- ja linjajohdon edustajia. Yritykset ja organisaatiot, joissa he työskentelivät, muodostivat henkilöstömääriltään suuren, mutta heterogeenisen ryhmän. Jälkikäteen vuonna 2006 tehty kysely kohdistui parin edellisen vuoden sisällä asiantuntijatehtävissä työnsä aloittaneihin perehdytettyihin. Sen tarkoituksena oli varmistaa yritysedustajien haastatteluissa keräämiäni tutkimustulosten paikkansa pitävyys uusien työhöntulijoiden näkökulmasta sekä kuulla heidän kokemuksiaan omasta perehdyttämisestään. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi haastatteluista syntyi yhteenvetona esimerkki perehdyttämisprosessista.

Yrityksille toimiva henkilöstön perehdyttämisjärjestelmä merkitsee tehokkuutta ja nopeampaa toimintavalmiutta erityisesti asiantuntijatehtävien ollessa kyseessä. Kehittyvä teknologinen muutos luo muun muassa paineita myös yritysten työntekijöiden työtehtävien ja osaamisen kehittämiseksi. Itsensä kehittäminen yksilötasolla vaatii motivaatiota ja halua suoriutua eli perehdyttämisen onnistuminen edellyttäisi työntekijän ja toimihenkilön halukkuutta siihen.

Olen tutustunut useissa tapauksissa eri tietualan yrityksissä käytössä oleviin perehdyttämismenetelmiin ja -aineistoihin. Jotkut yritykset lähtevät teoreettisesta viitekehystä tai esimerkiksi arvoihin perustuvasta ajatusmallista. Toisissa yrityksissä – usein pienemmissä – liikutaan hyvin konkreettisissa ja ruohonjuuritasolla olevissa asioissa.

Esiymmärryksenä oletin, että yhteistä perehdyttämistapaa ei ole, vaan onnistuminen riippuu useammasta tekijästä. Tavoitteena on löytää ja tunnistaa niitä tekijöitä, joilla on merkitystä perehdyttämisen onnistumiseen ja sitä kautta yksilön tehokkaaseen sisäänkäyntiin uudessa tehtävässään. Vastaavasti pyrin osoittamaan syitä, joista epäonnistumisten voi todeta johtuneen, varsinkin silloin, jos olemassa olevaa perehdyttämismallia ei ole noudatettu.

Aloitin tutkimusprojektin haastattelemalla suomalaisia yksityisten tietualan yritysten linjajohtoa ja henkilöstön kehittämisestä vastaavia henkilöstöjohdon edustajia. Tässä vaiheessa ymmärryksenprosessia, jossa olin tutustunut kirjallisuuteen ja keräsin empiiristä aineistoa haastatteluin, en ollut vielä kyennyt sisäistämään tutkimuksen rakennetta ja lopullisia tutkimuskysymyksiä.

Pyysin haastateltavia aluksi kuvailemaan, millä tavoin perehdyttäminen on hoidettu heidän yrityksissään. Tarkastelukulmana on yritysten eli työnanta-

jien näkemys toimivasta perehdyttämisestä, jolloin tulijoiden sisäänajon toimivuus on arvioitavissa mm. yritysten tai henkilöstön toiminnan tehokkuuden kautta. Tutkimusote on induktiivinen: pyrin löytämään esimerkkitapauksista johtolankoja. Näistä 'johtolangoista' hahmottuu laajemmin käytettävissä olevia malleja menestyksellisen perehdyttämisen organisoimiseksi. Esiymmärrys perustuu aiempaan tutkimustietoon, tutkittavaa ilmiötä valottaviin teorioihin sekä omiin kokemuksiini. Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden omatoimisuus, aktiivisuus sekä erilaisten metakognitiivisten taitojen käyttäminen tuntuivat olevan yhä tärkeämmässä asemassa oman itsensä kehittämisessä. Jatkuvat muutokset edellyttäisivät myös jatkuvaa itseohjausta ja oman toiminnan arviointia, vaikka henkilö ei työpaikkaa tai -tehtäviä vaihtaisikaan.

Toteutin tutkimuksen teemahaastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla, joissa pyysin haastateltavia kertomaan vapaasti omien yritystensä asiantuntijoiden perehdyttämisestä. Koska aihepiiri oli itselleni tuttu, keskustelua jatkettiin jokaisessa haastattelussa niin kauan, että sain käsityksen ko. yrityksen toimintatavoista ja kokemuksista. Tutkimusaiheen valintaan myötävaikutti se, että tutkimusta tehdessäni toimin itse tietotekniikka-alalla ja tunsin aihealueen haasteita. Alan suuri kasvu vuosituhanen vaihteessa ja lisätyöntekijöiden räjähdysmäinen tarve synnyttivät otollisen tilanteen tarkastella kysymystä juuri tällä toimialalla. Päätin keskittyä tutkimuksessa toimihenkilöiden asiantuntijatehtäviin. Lisäksi päätin rajata tutkimuksen Suomessa toimiviin yrityksiin, jotka valitsin harkinnanvaraisen otannan avulla.

Mukana olleet yritykset olivat aakkosjärjestyksessä:

Auria Oy,
 Fujitsu Invia Oy,
 Mariachi Oy,
 Nokia Oyj,
 Nokia Mobile Phones Oyj,
 PerkinElmer Life Sciences / Wallac Oy,
 Oy Radiolinja Ab,
 Siemens Oyj,
 Teleste Oyj,
 Telia-Sonera Oyj ja
 Tellabs Oyj.

Lyhyet yritysesitykset ja tiedot haastatelluista henkilöistä ja heidän asematasostaan löytyvät seuraavasta kappaleesta ja liitteestä 4. Mukana olevissa yrityksissä tiedettiin jo etukäteen olevan käytössä erilaisia perehdyttämismuotoja ja valitut henkilöstöfunktioiden edustajat olivat olleet mukana rakentamassa ja kehittämässä niitä. Heidän voidaan sanoa olevan haastatteluhetkellä edustava otos suomalaisia tietualan yritysten perehdyttämiskäytäntöjen kehittäjiä huomioiden myös heidän työnantajayritystensä koko ja niiden osuus koko suomalaisen tietualan henkilöstömäärästä. Linjajohdon edustajia pyydettiin kertomaan näke-

myksiään ko. perehdyttämiskäytäntöjen käyttäjinä ja arvioimaan niiden toteutumista.

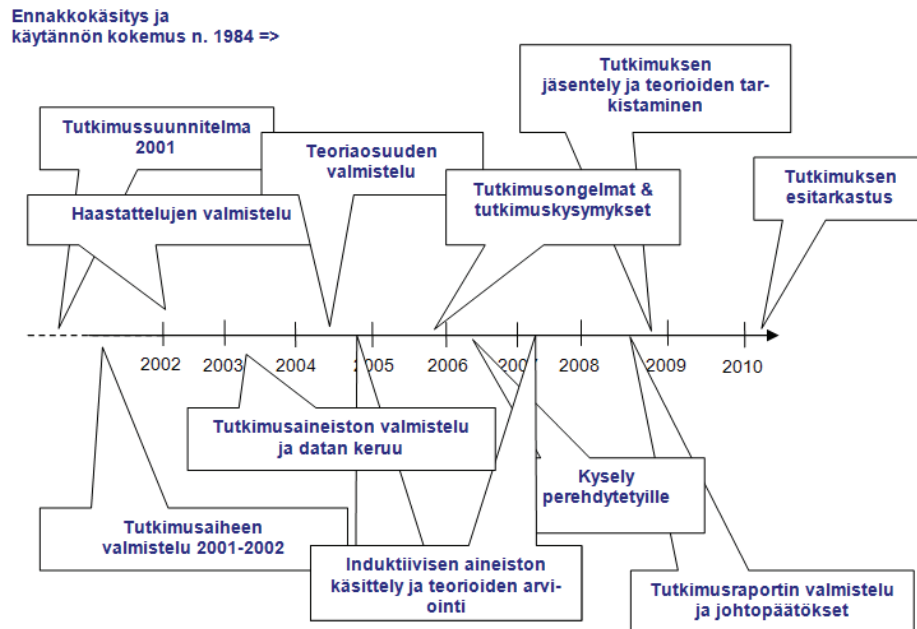
Tutkimusmuodoksi valittiin aineistoon pohjautuvat haastattelut, joissa valittujen yritysten johtoa pyydettiin kuvailemaan, miten asiantuntijoiden perehdyttäminen heidän yrityksissään tapahtui. Sen sijaan että otettaisiin suuri, edustava aineisto ja tutkittaisiin tilastollisesti sen ominaisuuksia, tutkimuksissa paneudutaan muutamaasi tapauksiin syvällisesti ja tutkitaan niitä eri puolilta. Tavoitteena ei ole löytää yleistyksiä ja tyypillisiä piirteitä eikä syy-seuraussuhteita, vaan kuvailla osatekijöitä ja tehdä uusia havaintoja (Becker et al, 2005).

Tulkintaprosessi perustui aikaisempaan tietoon ja kokemuksiin. Sekä tekstien tulkinnassa että haastattelujen aineistoja tutkittaessa olen käyttänyt arviointi- ja testipohjana myös omia ennakkokäsityksiäni aiheesta. Se, miten perehdyttämishjelmat olivat auttaneet uuden henkilön sisäänpääsyssä organisaatioon, selvisi siis eri yrityksissä käytyjen keskustelujen aikana. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka suunnitellut perehdyttämisprosessit ja -mallit toteutuvat käytännössä suomalaisissa teknologiateollisuuden tietualan yrityksissä. Tutkimusongelman selvittäminen edellyttää tulkintaa ja käytinkin haastatteluissa apunani nauhuria tallentaen haastateltavien luvalla koko keskustelun. Purin ja litteroin myöhemmin koko aineiston yli 100-sivuisiksi muistiinpanoiksi. Sen lisäksi tein havaintoja ja minulle esiteltiin monia erilaisia kaavioita ja aineistoja, joista suurin osa sovittiin kuitenkin pidettäväksi luottamuksellisina. Aineiston analyysissä käytin induktiivista päättelyä purkaessani ja tulkitessani aineistoa (Eskola & Suoranta, 1999).

Haastattelujen sisältöä ja tuloksien tulkintaa selitetään case-esimerkkien avulla. Tapausesimerkkeinä ovat suorat lainaukset haastatteluista, joista ilmenee kulloisenkin haastateltavan tilannekuvaus ja usein myös yrityksen arvo maailmaan liittyviä näkemyksiä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa on peilattu myös perehdytetyiltä henkilöiltä kyselyssä saamiani vastauksia varsinaisissa haastatteluissa esille tulleisiin asioihin. Kysely toteutettiin jälkikäteen vuonna 2006, koska halusin saada varmistusta tutkimustulosten paikkansapitävyydestä. Kysely lähetettiin osalle samoja yrityksiä, joissa haastattelut alunperin oli tehty. Kyselyyn valittiin asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, jotka olivat olleet työsuhteessa alle kaksi vuotta. 50% vastaajista (N = 26 vastaajaa) oli ollut nykyisessä työssään 6-12 kuukautta. Neljännes alle 6 ja toinen neljännes yli 12 kuukautta.

Tutkimusprosessi ja analysointi on edennyt ajallisesti seuraavasti (kuvio 4 tutkimusprosessin eteneminen).



KUVIO 4 Tutkimusprosessin eteneminen

2.1.1 Haastattelujen valmistelu

Tutkimusaluetta kartoittaessani lähdin liikkeelle haastateltavien avoimista kertomuksista, joista muodostuisi näkemys eri yritysten toimintatavoista ja odotuksista. Aihealue rajattiin koskemaan ainoastaan asiantuntijatehtävissä toimivien toimihenkilöiden perehdyttämiseen ja niistä saatuihin kokemuksiin. Itse haastattelut sovittiin yritysten edustajien kanssa suoraan. Edellytyksenä olivat rauhallinen paikka ja tarpeeksi aikaa keskustella perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Varsinaista kysymys- tai ongelma-aihelistaa ei käytetty, vaan keskustelu alkoi tutkijan kertomalla lyhyellä alustuksella siitä, mihin tutkimusaiheeseen keskustelu liittyi. Valmistauduin haastatteluihin miettimällä etukäteen tiettyihin aihealueisiin liittyviä oletuksia tai kysymyksiä (liite 3). Jos jossakin haastattelussa haastateltava ei kertomuksessaan sivunnut kaikkia osa-alueita, saatoinkin keskustelun loppupuolella kysyä näkökantoja myös näistä asioista. Tällä tavoin saatiin esille suunnilleen samat asiat jokaisessa haastattelussa. Haastattelujen aluksi sovittiin keskustelujen sisältöjen luottamuksellisuudesta. Pyysin haastateltavia kuvaamaan heidän yrityksessään tai yhteisössään käytössä olevia perehdyttämismenetelmiä ja arvioimaan niiden toimivuutta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin kirjoitetuksi aineistoksi, joka sen jälkeen koodattiin. Vaikka kuvaukset ja tarinat, joita haastateltavat kertoivat, muistutti-

vat päälinjoiltaan toisiaan, niin erilaisia painotuksia ja käytännön kokemuksia tuli paljon esille.

Luottamuksellisuudesta johtuen tutkimuksen casetapaukset ovat koodinimien peitossa ja niistä on koottu yhteisiä piirteitä, jotka kuvaavat parhaiten sekä eri käytäntöjen hyviä puolia että kokemuksia mahdollisista epäonnistumisista tai erityishaasteista. Mukaan on liitetty useita suoria lainauksia haastatelluista, koska ne valottavat tapoja toteuttaa asiantuntijaperehdyttämistä eri yrityksissä. Lainauksista ilmenee haastateltavien henkilöiden omia uskomuksia ja odotuksia sekä vastaavasti kokemuksia tai jopa turhautumista asioiden toimimattomuuteen. Luottamuksellisuuden vuoksi henkilöiden nimet ja heidän edustamansa yritykset on koodattu tunnistamattomiksi. Kirjainkoodien järjestys on sattumanvarainen, kuitenkin niin, että samalla koodilla esiintyy aina sama henkilö.

Haastatellut kuvailivat perehdyttämisen toteuttamista yrityksissään sekä paikallisesti että suuremmissa yrityksissä myös globaalisti. Pienin mukaan valittu yritys edustaa noin 60 toimihenkilön ja työntekijän kokoluokkaa, kun taas suurimmissa globaalisti toimivissa yrityksissä työskenteli haastattelujen tekoheikellä kymmeniä tuhansia henkilöitä. Suuri osa informaatiosta koski kokemuksia perehdyttämisestä ja erilaisista perehdyttämisen kehitysvaiheista, joita yrityksissä oli toteutettu tai havaittu tarpeellisiksi. Yritysten edustajat havainnollistivat kokemuksiaan myös käytännön esimerkeillä. Useissa tapauksissa haastatellut henkilöstöhallinnon ja linjajohdon edustajat miettivät oman yrityksensä odotuksia perehdyttämistä sekä niiden esille tuomia haasteita ja merkityksiä eri viitekehyksissä. Haastattelujen materiaali muodosti aineiston, jota aloin tulkita muodostaakseni käsityksen toimivista perehdyttämiskäytännöistä (erityisesti asiantuntijatehtävissä).

Jälkikäteen perehdytettävälle lähetetyssä kyselyssä tarkistin aikaisemmin saamieni tutkimustulosten oikeellisuutta mm. kysymällä sitä, miten perehdyttämisen oli koettu onnistuneen ja vaikuttaneen ko. henkilöihin.

2.1.2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja henkilöt

Haastateltavat henkilöt edustavat pitkää kokemusta ja ammattitaitoa organisaatioissaan. Haastatellut yritykset on lyhyesti kuvattu seuraavassa. Ne ovat aakkosjärjestyksessä:

Auria Oy

Auria Oy (entinen Turun Puhelinlaitos) toimii Varsinais-Suomessa, Satakunnassa ja Ahvenanmaalla tarjoten erilaisia tietoliikennealan palveluita asiakkailleen. Se on Suomen kolmanneksi suurin tietoliikennekonserni ja alueensa johtava tietoliikenne- ja televiestintäpalvelujen toimittaja. Auria-konsernin liikevaihto vuonna 2004 oli 172 miljoonaa euroa ja se työllisti yli 800 henkeä. Auria Oy on TeliaSonera Finland Oyj:n tytäryhtiö (lähde www.auria.fi). Tutkimuksessa haastateltu Human Resource Development Manager Wiki Wikström toimii yrityksen henkilöstöhallinnossa ja vastaa perehdyttämisen kehittämisestä.

Fujitsu Invia Oy

Fujitsu Invia Oy (Nykyisin Fujitsu Services Oy) on tietotekniikan palvelutoimittaja. Yrityksen kehittämät palvelumallit siirtävät asiakkaiden perustietotekniikan ja operatiiviset sovellukset Fujitsun vastuulle. Suomen Fujitsu kuuluu maailmanlaajuiseen Fujitsu-ryhmään, joka on maailman kolmanneksi suurin it-palvelujen toimittaja. Fujitsu Services Oy:n vuosiliikevaihto on noin 300 miljoonaa euroa ja yhtiön palveluksessa on Suomessa noin 1900 henkilöä. Maailmanlaajuisesti yrityksessä on lähes 160 000 työntekijää yli 60 maassa (lähde www.fujitsu.com/fi/about). Haastateltavana oli linjajohdon edustajana aluejohtaja Heikki Pylkkänen, joka toimii Varsinais-Suomessa vastaten koko alueen liiketoiminnasta.

Mariachi Oy

Mariachi Oy edustaa pienempää asiantuntijaorganisaatiota. Yritys tarjoaa elektroniikan suunnittelua ja sopimusvalmistuspalvelua. Mariachi Oy on nykyisin osana Partnertech konsernia. Haastattelun tekohetkellä yritys työllisti noin 60 henkilöä. (lähde www.partnertech.com). Haastateltavana oli toimitusjohtaja Jukka Järvi-Laturi, joka vastaa koko yrityksen toiminnasta.

Nokia Oyj

Nokia on johtava langattoman viestinnän yritys, joka pyrkii edistämään langattoman teollisuudenalan kasvua ja kestäväää kehitystä. Sen tavoitteena on helpottaa ihmisten arkea tarjoamalla helppokäyttöisiä ja innovatiivisia tuotteita ja ratkaisuja, kuten matkapuhelimia, kuvaviestintä-, peli- ja mediasovelluksia sekä operaattoreille ja yrityksille suunnattuja ratkaisuja. Nokialla on laaja omistajapohja, ja sen osake on listattu neljässä pörssissä.

Nokian historiassa suurin henkilöstömäärän kasvu ajoittui vuosille 1996–1999, jolloin se rekrytoi kolmen vuoden aikana yli 20 000 osajaa eri puolilla maailmaa. Viimeisten vuosikymmenten kehityksen myötä Nokiasta on muotoutunut aidosti globaali yhtiö myös henkilöstön osalta. Kun vielä vuonna 1987 yli 70 prosenttia Nokian henkilöstöstä oli töissä Suomessa, vuonna 2002 Suomessa työskenteli enää vajaa puolet nokialaisista. Nokian henkilöstö on jakautunut 50 eri maahan maailmassa. Huomattava osa työntekijöistä on mukana yrityksen tutkimus- ja tuotekehitystoiminnassa. Vuonna 2000 tuotekehitystehävissä työskenteli lähes 38 prosenttia henkilökunnasta. Henkilöstöä oli vuonna 2002 yhteensä yli 50.000 henkilöä, joista Suomessa noin 24.000 henkilöä. Liikevaihto oli kokonaisuudessaan noin 29 miljardia euroa (lähde www.nokia.fi). Haastateltavina olivat Director Ulla Rantanen Nokia Learning Center Networkista sekä Human Resources Director Ville Valtonen. Rantanen on toiminut erilaisissa rooleissa yrityksen koulutusfunktioissa jo pitkään ja Valtonen toimii Nokia Mobile Phonesissa maantieteellisinä vastuualueinaan Eurooppa ja Afrikan alue.

PerkinElmer Life Sciences / Wallac Oy

Suomessa PerkinElmer Life and Analytical Sciences on entiseltä nimeltään Wallac Oy. Suomessa henkilöstömäärä on noin 500 henkilöä, kun koko maailman

organisaatiossa työskentelee noin 10.000 henkilöä. Yhtiö kehittää ja valmistaa tuotteita ja palveluja terveystutkimukseen ja teolliseen tuotantoon (in health sciences and industrial sciences markets). Yrityksen liikevaihto on noin 1,7 miljardia dollaria (lähde: www.perkinelmer.com). PerkinElmer Life Sciences / Wallac Oy:stä haastateltavina olivat Human Resources Manager Merja Nurminen sekä HRD Manager Meri Lattu. Haastateltavat edustivat Suomen organisaation henkilöstöjohtoa ja henkilöstön kehittämiskäytäntöä.

Oy Radiolinja Ab

Yhtiö on langattomaan matkaviestintään keskittynyt operaattori, joka tarjoaa erilaisia matkaviestinpalveluja yksityisille asiakkaille ja yrityksille. Konsernin liikevaihto vuonna 2001 oli 686 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä yli 1800. Radiolinja on osa Elisa-konsernia. (lähde: www.elisa.fi). Oy Radiolinja Ab:stä haastateltavana oli HR -johtaja Tytti Bergman. Bergman on toiminut pitkään Radiolinjan eri vaiheissa ja hän vastaa koko konsernin henkilöstöhallinnosta.

Siemens Oyj

Suomessa Siemens Osakeyhtiön lisäksi toimivat Siemens-yhtiöt ovat BSH Kodinkoneet Oy, Fujitsu Siemens Computers Oy, Oy Osram Ab ja Siemens Financial Services Oy. Yhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto Suomessa on noin 620 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 1 600. Koko Siemens AG:n liikevaihto 75 miljardia euroa ja henkilöstön määrä 430 000 yhteensä 190 maassa. (lähde: www.siemens.fi). Siemens Oyj:n aluejohtaja Juha Immonen edustaa kansainvälistä monialakonsernia, joka tarjoaa asiakkailleen ratkaisuja monella eri toiminta-alueella.

Teleste Oyj

Teleste Oyj on toiminta-alueellaan markkinajohtaja Euroopassa ja sen palveluksessa on noin 500 henkilöä. Liikevaihto oli noin 66 miljoonaa euroa 2004 (lähde: www.teleste.com). Yhtiö on laajakaista- ja videovalvontajärjestelmien kehittäjä ja toimittaja maailmassa. Kahdessa eri haastattelussa tapasin henkilöstöhallintoa edustavan Human Resource Specialist Sinikka Valtosen, joka on toiminut yhtiön monissa eri vaiheissa ja linjajohdosta R&D Manager Juha Kankaan, joka työskentelee yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysorganisaatiossa.

Telia-Sonera Oyj

Telia-Sonera Oyj on Pohjoismaiden ja Baltian alueen johtava televiestintäyhtiö. Se tarjoaa palveluja puheen, kuvan, datan, informaation, asiointitapahtumien sekä viihteen siirtoon ja paketoimiseen. Koko konsernin liikevaihto oli 8,2 miljardia kruunua ja henkilöstön määrä noin 29.000, joista 7.600 henkilöä Suomessa. Sonera toimi aikaisemmin nimellä Telecom Finland Oy (Tele) ja sitä ennen se kuului Posti- ja telelaitokseen. Posti- ja telelaitos yhtiöitettiin vuonna 1994 (lähde: www.teliasonera.fi). Haastateltavana ollut kehitysjohtaja Pirjo Huomo Large Corporate Customers yksiköstä on toiminut pitkään erilaisissa tehtävissä konsernin palveluksessa.

Tellabs Oyj

Suomessa Tellabs Oyj on toiminut vuodesta 1993 lähtien, jolloin se osti vuodesta 1976 toimineen Martis Oy:n. Suomen rooli Tellabsin kansainvälisessä liiketoiminnassa on erittäin merkittävä. Suomen yksikkö on USA:ssa sijaitsevan pääkonttorin jälkeen yhtiön toiseksi suurin yksikkö. Tellabs-konsernin 3.100 työntekijästä noin 600 on Tellabs Oy:n palveluksessa Suomessa. Konsernin liikevaihto on noin 980 miljoonaa dollaria (lähde: www.tellabs.fi). Yrityksestä haastateltavana oli senior Manager HR Marjut Simola. Hän toimii yhtiön Suomen henkilöstöhallinnon tehtävissä.

2.2 Menetelmälliset perustelut

Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulma perustuu haastatteluissa saadun informaation ja toiminnan merkityksen ymmärtämiseen. Tavoitteena on saada esille tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 165-168). Haastatteluja tehdessäni ja muuhun lähdeaineistoon tutustuessani totesin, että suoraan perehdyttämiseen liittyviä teorioita ei ole, vaan osia on löydettävissä eri yhteyksistä. Tutkimuksen menetelmälliset valinnat, kysymysten asettelu ja logiikka perustuvat tutkijan kykyyn ymmärtää todellisuutta ja mahdollisuuksia saada sitä koskevaa tietoa. Nämä ontologiset ja epistemologiset oletukset vaikuttavat tutkimuksen taustalla huolimatta siitä, tuodaanko ne tutkimuksessa esille tai ei (Schwandt 1998, 120-122). Tässä väitöskirjassa ontologiassa eli ’opilla olevasta’ tarkoitetaan todellisuuden rakenteita ja peruselementtejä tarkastelevaa filosofian osaa eli tiedon kohdetta (Burrell & Morgan 1979, 1). Tutkimusongelmien ja kysymyksenasettelun tulisikin alkaa ja perustua ilmiön ontologiseen ja epistemologiseen tarkasteluun sekä tutkijan omien olettamusten ja käsitysten selkiyttämiseen.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy tänä päivänä hyvin monenlaisia jaotteluja, nimityksiä ja luokitteluja, joiden kautta tutkimuksen ontologisia, epistemologisia ja metodologisia eli tutkimusparadigmaattisia mahdollisuuksia on käsitteellistetty ja kuvattu. Guban ja Lincolnin (1998, 108) mukaan tutkimusparadigma sisältää käsitteenä tutkimuksen ontologiset, epistemologiset ja metodologiset sitoumukset, mutta ei metodiikkaa, joka liittyy esimerkiksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen erotteluun. Tutkija voi käyttää tutkimuksessaan eri metodeja riippumatta siitä, mihin tutkimusparadigmaan tutkija on sitoutunut. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tutkimusparadigma olisi pelkkä filosofinen käsite ilman käytännön seuraamuksia. Tutkimusparadigma vaikuttaa konkreettisesti mm. siihen, mihin tutkimuksella pyritään, miten tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, miten tutkija ymmärtää ja esittää tutkimustuloksensa jne. Guba ja Lincoln (1998) jakavat tutkimusparadigmat karkeasti neljään pääkategoriaan, joiden sisältöä kuvaan pääpiirteittäin seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Neljä keskeistä tutkimusparadigmaa

	Positivismi	Postpositivismi	Kriittinen teoria ym.	Konstruktivismi
Ontologia	naivi realismi – objektiivisesti havaittava todellisuus	kriittinen realismi –objektiivinen todellisuus, joka ei avaudu yksilölle suoraan ja täydellisenä	historiallinen realismi – todellisuus, joka on arvovälitteinen, historiallisesti, kulttuurisesti jne. rakentunut	relativismi – paikallisesti ja ajallisesti konstruoitua todellisuus
Epistemologia	dualismi /objektivismi, tutkimustieto = objektiivinen totuus	modifioitu dualismi/ objektivismi, objektiivinen totuus, mikäli sopii jo olemassa olevaan tietoon	transaktionismi/ subjektivismi, arvovälitteinen tieto	transaktionismi/ subjektivismi, konstruoitu tieto (sosiaalinen/yksilöllinen aspekti)
Metodologia	eksperimentaalinen/manipuloiva; hypoteesien todeksi osoittaminen, pääasiallisesti kvantitatiiviset menetelmät	modifioitu eksperimentaalinen/manipuloiva; hypoteesien kumoaminen; triangulaatio, voidaan käyttää myös laadullisia metodeja	dialektinen	hermeneuttinen/ dialektinen
Tutkimuksen tavoitteet	selittää, kontrolloida, yleistää, ennustaa	selittää, kontrolloida, yleistää, ennustaa	kritisoida, kehittää, emansipoida	kuvailla, ymmärtää, rekonstruoida

Omaa asiantuntijoiden perehdyttämiseen liittyvää aihealuetta miettiessäni tuntui tutkimusparadigma löytyvän parhaiten konstruktivismista. Tehtyjen haastattelujen perusteella koottu aineisto koostui paikallisesti ja – tosin suhteellisen samanaikaisesti – konstruoituvasta todellisuudesta. Kerätyt tiedot olivat subjektiivisia edustaen haastateltujen henkilöiden ja organisaatioiden omia kokemuksia ja näkökulmia. Yhdessä ne kuitenkin muodostuivat kollektiiviseksi näkemykseksi, jonka avulla perehdyttämistä saattoi kuvata prosessina. Tutkimuksen tavoitteeksi muodostuikin kuvailla ja ymmärtää asiantuntijoiden perehdyttämiseen liittyviä osatekijöitä suomalaisissa tietualan asiantuntijaorganisaatioissa.

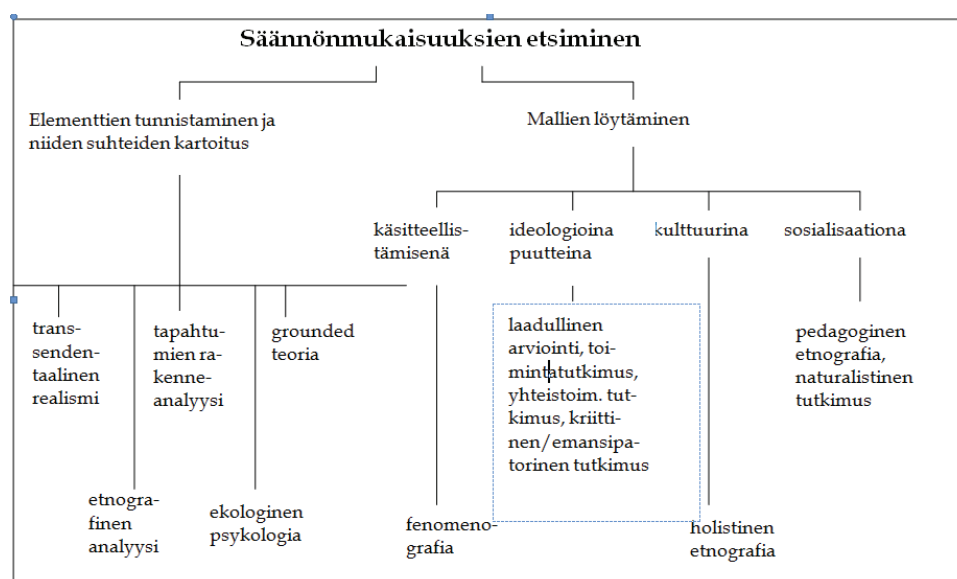
Tutkimusmenetelmiä vertailtaessa ensimmäiseksi nousi esille valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tai näiden sekoituksen välillä. Päädyin tekemään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jossa käytin teemahaastatteluja ja induktiivista lähestymistapaa. Koska tutkimusongelma tai -kysymykset eivät aloittaessani olleet vielä tarkentuneet, sopi induktiivinen lähestymistapa mielestäni hyvin perehdyttämishjelmien kuvaamiseen ja siitä tehtävien johtopäätösten vetämiseen. Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan joko suppeasti päättelyä erityistapauksista yleistykseen tai laajemmin mitä ta-

hansa "tietoa lisäävää" päättelyä tai ei-deduktiivista päättelyä, jossa johtopäätökset eivät "sisälly" lähtöoletuksiin (Raatikainen, 1997). Haastatteluissa kerrotut 'tarinat' elävät ja tuovat jokainen oman osansa tutkimuksen aineistoon johtopäätösten tekemistä varten.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on löydettävissä useita eri tyyppisiä. Haasteena olikin valita, mikä olisi tähän tutkimukseen sopivin metodi. Mm. Tesch (1992, 72-73) on esittänyt tutkimustyyppien ryhmittelyä erilaisten tutkimuksen mielenkiinnon kohteiden perusteella. Mielenkiinnon kohteina voivat hänen mukaansa olla kielen piirteet, säännönmukaisuuden etsiminen, tekstin tai merkityksen ymmärtäminen ja reflektio. Teschin mukaan tutkimuksen lajeja on 26 kappaletta. Tosin tämäkin on vain eräs tapa nähdä kvalitatiivinen tutkimus (ks. myös Dey, 1995, 11). Kvalitatiivista tutkimusta voidaankin verrata väripalettiin, josta jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla tavallaan (Hirsjärvi et al 1997, 168).

Taulukossa 2 on esitetty Teschin mukainen jaottelu tutkimuksen metodeista säännönmukaisuuden etsimisessä tutkimusaineistosta (Tesch 1992, 72; Hirsjärvi et al 1997, 167).

TAULUKKO 2 Metodeja säännönmukaisuuksien etsimisessä aineistosta (Tesch 1992, 72; Hirsjärvi et al 1997, 167)



Esityksen perusteella voidaan huomata, että esimerkiksi Grounded teoria (theory) ja fenomenografia ovat lähellä toisiaan.

Erityisesti kasvatustieteessä käytetyn fenomenografisen tutkimusotteen tavoitteena on tuoda esille ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Rissanen 2003, 23-24). Lähtökohtana on ajatus, että ihmisillä on hyvinkin erilaisia käsityksiä tutkittavasta asiasta. Fenomenografia on laadullinen tutkimus-

suuntaus, jossa keskitytään käsitysten eroavaisuuksien tutkimiseen. Tutkimusnäkökulman soveltamisessa on erotettavissa kaksi eri tiedon tasoa: ensimmäinen pyrkii hahmottamaan tutkittavien laadullisesti erilaiset tavat käsittää ja ymmärtää tutkittavaa asiaa ja toisen asteen näkökulma vie tarkastelua syvemmälle. Siinä tutkija pyrkii tulkitsemaan ihmisten käsityksistä ja niiden merkitysisällöistä kyseisessä ilmiössä. Tutkija tarkasteleekin, millaiseksi ilmiön sisällön merkitys muodostuu erilaisten käsitysten valossa.

Fenomenografian avulla aineistosta laaditaan kuvauskategorioita, joilla voidaan esimerkiksi kuvata käsitysten jakautumista eri ryhmissä (Aaltola & Valli 2001, 67). Kuvauskategorioiden loogisia suhteita voidaan jäsentää sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaaliset kuvauskategoriat ilmentävät samanarvoisia käsityksiä ilmiöstä, kun taas vertikaaliset kuvauskategoriat ilmentävät käsitysten järjestystä, esim. ajan, kypsyystason, muutoksen tai yleisyysasteen näkökulmasta. Kuvauskategorioiden suhde toisiinsa on usein hierarkkinen, jolloin ylemmän tason kategoriat ovat laajempia, kehittyneempiä tai monipuolisempia kategorioita.

Tutkimusmenetelmiä valitessani pohdin vaihtoehtona myös etnografista tutkimustyyliä. Etnografisessa tutkimuksessa johtopäätökset syntyvät sellaisella tutkimustyyllillä, jossa tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Vaikka tutkimuksen yksityiskohdat vaihtelevat, etnografinen tutkimus sisältää luonnollisissa olosuhteissa tehtyä kenttätöitä (= haastatteluja) niiden kulttuurien parissa, jotka ovat tutkimuksen kohteena (Anderson, 1992). Tällöin tutkija toimii välittäjänä kohteen ja tutkimustulosten välillä. Haastattelujen avulla saadaan selville, mitä ihmiset tekevät ja tutkijan tehtävänä on analysoida ja tulkita tuloksia, jolloin tutkijan rooli myös vaikuttaa merkittävästi lopullisiin tuloksiin (Blomberg et al., 1993). Mielestäni tämä ei kuitenkaan sopinut niin hyvin tekemäni tutkimuksen tavoitteisiin.

Grounded theory

Valitsin Grounded theoryn (GT), joka edellyttää tutkijan sitoutumista tietynlaiseen etenemiseen. Se on analysointimenetelmä, jota käytetään varsinkin laadullisten tutkimusten osana (Koskennurmi-Sivonen, 1998). GT menetelmä sopii sellaiseen tutkimukseen, jossa tutkimusongelmia ei johdeta teoriasta. Teoria voidaan keksiä, kehittää ja alustavasti verifioida ko. ilmiötä koskevalla tietojen keruulla ja analyysillä. Tietojen keruu ja analyysi sekä teoriat ovat vastavuorosisessa suhteessa toisiinsa (Järvinen & Järvinen 2004, 71).

Alkuperäiset Grounded theoryn kehittäjät olivat B. Glaser ja A. Strauss, jotka edustivat yhdysvaltalaista, ns. Chicagon koulukunnan sosiologiaa (Vrt. H. Blumer, 2004). He julkaisivat yhdessä 1960-luvulla teoksen *The Discovery of Grounded Theory* (Chicago: Aldine). Lähtökohtana menetelmälle tuntuu olleen reaktio sellaista tutkimusta vastaan, jossa tutkimusongelmat johdettiin teoriasta. Heidän mielestään tutkimuksessa ei silloin syntynyt uusia käsitteitä eikä uusia teorioita. Asioita pyrittiin lähinnä todentamaan, mutta sitä, mistä vaadittavat teoriat olivat alunperin syntyneet, ei oikeastaan problematisoitu lainkaan (Gla-

ser, 1978). Tutkija vertailee aineistonsa jokaista kohtaa osasta toiseen miettien, mitä käsitteellistä hyvää siitä saa irti ja kuuluuko seuraava asia saman käsitteen alle kuin aiemmin analysoidut vai ei. Tätä vertaamista ei pidä kuitenkaan sotkea vertailututkimukseen, jossa kokonaisia aineistoja vertaillaan keskenään (Glaser & Strauss, 1967). Grounded Theoryn alku merkitsi heidän mukaansa harkittua paradigman muutosta tutkimuksessa (Koskennurmi-Sivonen, 1998).

Vuoden 1967 julkaisusta lähtien Glaser ja Strauss olivat eri mieltä grounded theory -tutkimuksen tekemisestä. Ristiriita kävi ilmeiseksi Glaserin julkaisua *Qualitative Analysis for Social Scientists* -teoksen vuonna 1987. Strauss puolestaan julkaisi yhdessä J. Corbinin kanssa kilpailevan mallin teoksessa *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (Koskennurmi-Sivonen, 1998, 27). Glaser julkaisi puolestaan vuonna 1992 kiistakirjoituksen, teoksen nimeltä *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs Forcing*, jossa hän pyrki osoittamaan luku luvulta erot omansa ja Straussin ja Corbinin näkemyksen välillä. Tämä GT-metodologian kahtiajako on ollut vilkkaan akateemisen keskustelun kohteena useita vuosia.

Nimessä 'grounded' on ikään kuin lyhenne ajatuksesta, että teoria on aineistolla perusteltu. Menetelmän kehittäjien lähtökohta oli maanläheinen ja GT:tä onkin moitittu ja arvosteltu laajasti huonosti tieteelliseen kirjoittamiseen soveltuvana. Toivottavasti menetelmä on jo nykyään hyväksytty, koska sitä on kuitenkin käytetty monilla aloilla ja monenlaisissa tutkimuskohteissa.

'Theory' tarkoittaa teoriaa, mutta siitä ei pidä päätellä, että kaikki mitä menetelmällä tuotetaan, ilman muuta täyttäisi teorian kriteerit ainakaan ankarassa tieteenfilosofisessa mielessä (Koskennurmi-Sivonen 1998, 32). Teoria-sanaa käytetään moninaisilla tavoilla. Jos seurataan Glaserin linjaa, kuten tässä olen tehnyt, voisi sanoa, että analyysin tuloksena on malli, joka saattaa saavuttaa teorian statuksen, jos se saa vahvistusta myöhemmissä tutkimuksissa (Glaser 1992, 56).

Tavallisimmin Grounded theory -nimi on suomennettu 'aineistopohjainen teoria' tai sitten vain puhutaan suomeksikin Grounded theorystä (teoriasta). Käsitteellistämisen etenemistapa ei aseta rajoituksia sille, mitä tutkimuskohde tai aineisto ontologisilta ominaisuuksiltaan on. Aineistosta täytyy voida tehdä käsitteellistäviä tulkintoja, ei esim. tilastollisia, koska GT:n idea on paljastaa käsitteellisiä suhteita eikä määrällisiä kuvauksia tai todennäköisyyksiä. Kerätyn datan analyysi ja tulkintaprosessi on olennaisesti juuri käsitteellistämistä ja suhteiden luomista (paljastamista) käsitteiden välillä.

Koskennurmi-Sivosen (1998) mukaan tutkimusongelman lähtökohtana Grounded theoryssä on usein kirjallisuuden lisäksi henkilökohtainen ja ammatillinen kokemus, kuten minulla. Ongelmanasettelu on alussa väljästi määritelty ja se tarkentuu tutkimuksen kuluessa. Kysymyksenasettelussa on mieluummin teemoja kuin tarkkoja kysymyksiä.

Straussin & Corbinin (1990, 23) mukaan hyvin laadittu GT-teoria täyttää neljä keskeistä kriteeriä, kun arvioidaan teorian suhdetta kuvaamaansa ilmiöön. Kriteerit ovat: yhteensopivuus, ymmärtäminen, yleisyys ja kontrolli (ks. myös Järvinen & Järvinen 2004, 71-72).

Kun teoria on uskottava suhteessa tutkittavaan aihealueeseen ja johdettu monipuolisesta kerätyistä aineistosta, niin sen pitäisi sopia yhteen aihealueen kanssa. Kun teoria edustaa em. tutkittua todellisuutta, niin sen tulisi olla laaja ja tukea ymmärtämistä tutkituista asiasta. Kerätyt (raaka-)tiedot ovat laajoja ja tulkinnat käsitteellisiä, niin GT teorian pitäisi olla abstrakti ja sisältää riittävästi vaihtelua eli olla yleistettävissä vastaavan tapaisiin ilmiöihin. Teoria tulee vielä tarjota mahdollisuuksia ilmiön kontrolloimiseksi (Strauss & Corbin 1990, 24-32). Tutkimuskysymys on Straussin & Corbinin (1990, 38) mukaan se lause, joka määrittää GT-tutkimuksessa tutkittavan ilmiön. Kysymykset ohjaavatkin tutkijaa tutkimaan toimintaa ja prosesseja.

Teoreettinen herkkyys auttaa tutkijaa käyttämään henkilökohtaista ja ammatillista kokemusta sekä tieteellistä kirjallisuutta luovasti (Koskennurmi-Sivonen 1998, 44; Strauss & Corbin 1990, 43). Teoreettista herkkyyttä tavoitellaan tutkimusprosessin aikana jatkuvalla vuorovaikutuksella koottujen haastattelutietojen kanssa. On pyrittävä pitämään tasapainossa, mitä tutkija on luonut ja mitä on tunnistettavissa todellisuudesta. Tämän voi toteuttaa joko haastatteleamalla / kysymällä mitä ilmiössä todella tapahtuu, epäilemällä jatkuvasti kategorioita, joita on noussut esille tutkimuksen aikana tai seuraamalla tietojen keruun ja analysoinnin suosituksia (Strauss & Corbin 1990, 46).

Teoreettinen herkkyys on kykyä nähdä se, mikä on aineistossa tärkeää ja tulkita se oikein eli antaa sille merkitys, jolloin ilmiöstä syntyy ymmärrys. Hyvä teoria eli tieteellinen tutkimus syntyy luovuuden ja työelämässä ja opiskelussa saatujen taitojen vuorovaikutuksesta (Glaser, 1978; Koskennurmi-Sivonen, 1998).

Strauss & Corbin (1990) puhuvat myös herkistävistä käsitteistä (sensitizing concept), joka on sellainen tutkimuskirjallisuudesta saatu käsite, joka auttaa lukemaan aineistoa teoreettisesti eli näkemään yksittäisessäkin tapauksessa jotain käsitteellistä tai teoreettista.

GT-tutkimuksen analyysin tekeminen koostuu kolmesta koodausvaiheesta: 1) avoin koodaus (open coding), 2) aksiaalinen koodaus (axial coding) ja 3) selektiivinen koodaus (selective coding) (Strauss & Corbin 1990, 52). Avoin koodaus tarkoittaa kerätyn raaka-aineiston analysointiprosessia. Käsitteet ovat nimityksiä, jotka liitetään erillisille tapahtumille tai ilmiöiden esiintymille. Ominaisuudet ovat piirteitä, jotka liittyvät kategoriaan ja kategoria on käsitteiden luokitus, joka on löydetty vertaamalla käsitteitä toisiinsa ja toteamalla tiettyjen käsitteiden liittyvän samanlaiseen ilmiöön (Strauss & Corbin 1990, 60). Käsitteitä ryhmitellään korkeamman kertaluvun ja abstraktimman käsitteen alle, jota kutsutaan kategoriaksi. Avoin koodaus-prosessi sisältää kaksi analysointimenettelyä: ensiksi tehdään vertailuja eri aineistokohtien kesken ja toiseksi asetetaan kysymyksiä.

Analyysin toista vaihetta kutsutaan GT:ssä aksiaaliseksi koodaukseksi. Tällä tarkoitetaan tapoja, joilla kategoriat liitetään yhteen tarkastelemalla ilmiön suhteen ehtoja, konteksteja, vuorovaikutusta ja seurauksia (Strauss & Corbin 1990, 99). Kerättyä dataa tarkasteltaessa suhteutetaan niitä koko aineistoon ja tarkistetaan ilmaisu ilmaisulta. Tällä tavoin varmistetaan, että syntyvä teoria

todella perustuu eli on 'grounded' aineistoon. Käsitteet ovat aluksi alustavia ja lopullinen teoria rajoittuu niihin kategorioihin, ominaisuuksiin ja keskinäisiin suhteisiin, joita esiintyy alkuperäisessä kerätyssä datassa. Tämä tarkastus- ja verifiointiprosessi tekee teorista perustellun ja aineistoon perustuvan (Strauss & Corbin 1990, 112; Koskennurmi-Sivonen, 1998).

Viimeinen ja kolmas vaihe on selektiivinen koodaus, jossa ilmiön keskeisin osa eli ydinkategoria valitaan. Muut kategoriat ovat integroitavissa tähän. Strauss & Corbin (1990, 118) suosittelevat, että tutkijan tulisi tunnistaa ydinkategoria ja sen jälkeen suhteuttaa ns. apukategoriat tähän ominaisuuksien tasolla. Käytännössä tämä voi toteutua esimerkiksi eri käsitteiden liittämällä ydinkategoriaan.

Grounded theoryssa ei ole kysymys tilastollisesta yleistettävyydestä. Tutkimuksen yleistettävyys arvioidaan käsitteellisellä tasolla ja siinä aineiston informaatiolla, tutkijan tulkintakyvyllä ja oivaltavuudella on keskeinen merkitys. On syytä pohtia sitä, onko löytynyt mitään sellaisia käsitteellisiä oivalluksia, joiden avulla vastaavaa ilmiötä voitaisiin tarkastella ja jäsentää laajemminkin. Tämän asian ymmärtäminen ja pätevä pohtiminen tutkimusraportissa on yksi osoitus tutkijan kypsyydestä tulkita aineistoa (Strauss & Corbin 1998, 184-186).

Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus sinällään on sekoitus diskussiota ja käytäntöä (Denzin ja Lincoln 1998a, 23-24) ja kvalitatiivisen tutkijan tarkoitus on kirjoittaa 'auki' ihmisten (tässä organisaatioiden) aktiviteetteja ja kokemuksia ja tuoda niiden löydökset mukaan diskussioon (Smith, 1993). Laadullista tutkimusta kuvataan kolmijakoiseksi prosessiksi (Denzin & Lincoln, 1998a), joissa osa-alueet voivat tutkijasta riippuen vaihdella. Osa-alueina voi olla teoria, metodi ja analyysi tai ontologia, epistemologia ja metodologia. Tutkijana lähestyn tutkimuskohdetta ennakkokäsityksillä ja viitekehyksellä (teoria, ontologia), joita selvitän erilaisien kysymysten avulla (epistemologia). Näitä kysymyksiä tutkin (metodologia, analyysi) mahdollisimman tarkoituksenmukaisilla tavoilla. Tavoitteenani on toimia omista lähtökohdistani vastauksia etsien ja saatua tutkimustietoa analysoiden. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset muokkaantuvat tutkimuksen aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152-153).

Haastattelin eri yritysten linja- ja henkilöstöjohtoa kuullakseni heidän kokemuksiaan perehdyttämisestä ja sen merkityksestä sekä onnistumisen edellytyksistä näiden yritysten/yhteisöjen maailmassa. Lisäaineistona käytin yrityksiltä saamiani lomakkeita ja perehdyttämisoheja sekä sitä tietoa, jota minulle esiteltiin esimerkiksi eri yritysten tietoverkoissa. Apuna olivat liitteissä esitellyt käytännön työnopastukseen ja perehdyttämiseen liittyvät yrityskohtaiset aineistot. Halusin laajentaa yritys- ja linjajohdolta saamiani näkemyksiä ja kysyä myös perehdytetyiltä heidän näkemyksiään perehdyttämisten toteutukseen. Tutkimuksen edetessä korostui tarve saada tietoa perehdytettävien omista kokemuksista perehdyttämisen toteutuksesta, vastaanottavan organisaation työnohjauksesta ja toimintatavoista sekä uuden tulijan omista näkemyksistä. Tämä oli jäl-

kikäteen mahdollista, koska en enää itse työskennellyt toimialalla. Lähetin tarkistuskysymykset (liite 5) haastateltujen yritysten korkeintaan kaksi vuotta palveluksessa olleille työntekijöille.

Kvalitatiivisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, vaan se koostuu kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 1999, 39). Havaintojen pelkistämisessä tarkastelen aineistoa yrityksen ja johdon näkökulmasta. Kiinnitän huomiota ensin kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaiseen tietoon. Sen jälkeen toisena vaiheena on arvoitusten ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Siinä pyrin havainnoista syntyneiden johtolankojen pohjalta tekemään merkitystulkintaa tutkittavasta perehdyttämisen käsitteestä. Induktiivisessa analyysissä kategoriat, teemat ja mallit nousevat kerätystä aineistosta, ei teoriasta (Denzin & Lincoln 1998a, 47-48).

Haastatteluista kategorisoitui aihealueita, joiden selittämiseen, löydösten tekemiseen ja tulosten yleistämiseen tutkimus tähtää. Ns. avoimen koodauksen avulla olen aluksi pyrkinyt käsitteellistämään saamaani haastatteluaineistoa. Kun aineistosta tulee esiin samantapaisia asioita eri tavoin ilmaistuna, ne voidaan koodata samaan kategoriaan eli samaan käsitteeseen kuuluvaksi. Kategorioille voidaan antaa käsitteellinen nimi, joka voi tulla tutkimuskirjallisuudesta, muusta ammattiasiantuntemuksesta tai se voi olla aineistopohjainen eli in vivo -nimitys (Strauss & Corbin, 1998). Olen sen jälkeen pyrkinyt luomaan yhteydet näin saatujen käsitteiden välille ns. aksiaalisen koodauksen avulla (Seale, 1999), jossa samaan ilmiöalueeseen liittyvät yhteydet ja syy-yhteydet voidaan havaita. Vaikka vaiheet tässä on mainittu peräkkäin, käytännössä asiat tapahtuvat tutkijan mielessä ainakin osittain samanaikaisesti. Lopulta ydinkategorian (core category) valinta ja löytäminen ja sen suhteuttaminen muihin kategorioihin antaa pohjan sen validoinnille. Ydinkategoria on ilmiön keskeisin osa, johon muut kategoriat integroituvat. GT-tutkimusprosessissa pitäisi löytyä vain yksi ydinkategoria, joka kokoaa yhteen kaiken muun ja jonka avulla varsinainen tutkimusongelma on kuvattavissa (Koskennurmi-Sivonen, 1998).

Lopuksi teorian (mallin, tulkinnan) sitominen aineistoon (grounding) tapahtuu vertaamalla niitä tutkimusaineistoon. Tällöin voidaan tunnistaa teoriiaan sopimattomia tapauksia ja jäljittää syitä siihen tai täydentää puutteellisia kategorioita. Tässä on myös laadullisen aineiston mahdollisuus edetä tutkimuksessa joustavasti. Mahdollisia aukkoja voi täydentää eri vaiheissa, voi muuttaa suuntaa ja terävöittää analyysia. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tutkija muokkasi lopputulosta, vaan kyse on siitä, että huomattuihin puutteisiin ei tarvitse jäädä jumiin. Tutkija voi ryhtyä täsmentämään työtään ja pitää silti kaikki aineistossa olevat elementit mukana. Keskeistä on se, että yksikin päinvastainen tapaus kumoo käsitteellistykseen. Mitään ei tiputeta yli poikkeamana säännöstä. Toisin kuin numeerisessa aineistossa GT:ssa tutkijan asia on muuttaa kuvausta, jakaa syntymässä oleva kategoria uudelleen osiin tai muuttaa ilmiön käsitteellistä nimeämistä siten, että kaikki aineistossa olevat seikat tulevat mukaan (Koskennurmi-Sivonen, 1998).

Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessissa on eroteltavissa erilaisia vaiheita (Denzin & Lincoln 1998a, 24). Tässä tutkimuksessa keräsin tietoa oman esiymmärrykseni ja ennakkotietoni pohjalta teemahaastatteluilla valittujen kohdeorganisaatioiden henkilöstö- ja linjajohdon henkilöiltä sekä tutustumalla heidän organisaatioissaan käytössä oleviin perehdyttämismateriaaleihin. Samalla minulle muodostui käsityksiä siitä, miten yrityksissä toimitaan ja miten niiden käytännöt tukivat tai muuttivat omia ennakkokäsityksiäni. Tutkimusetiikka korostui siten, että sovimme haastattelujen luottamuksellisuudesta, vaikka henkilöiden taustatiedot saakin julkistaa. Tiedonkeruu tapahtui haastattelemalla ja aiheesta saatuja lomake- ym. materiaaleja hyödyntämällä. Haastattelut olivat pääosin haastateltavien vapaita kertomuksia, lisäkysymyksiä käytettiin ainoastaan täydentämään mahdollisesti kertomuksista pois jääneitä osa-alueita. Lopputuloksena on aineistosta saadun tiedon analysointi ja tulkinta.

Konstruktiivisessä lähestymistavassa tutkimuksen kriteereinä Denzinin ja Lincolnin (1998b) mukaan ovat: luotettavuus, uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistaminen. Oma lähestymistapani tutkimuskysymyksiin on subjektiivinen ja sen rakenteena on aineistoon perustuva teoria. Konstruktiivisen tulkintaparadigman oletuksena ovat suhteellinen ontologia, jossa on useampia 'totuuksia'; subjektiivinen epistemologia, jossa tutkija ja subjekti saavuttavat ymmärryksen keskenään sekä luonnollisia metodologisia proseduureja eli menettelytapoja (Denzin & Lincoln 1998b, 27). Oman mielenkiintoni kohteena on säännönmukaisuuksien etsiminen, elementtien tunnistaminen ja kategorisointi sekä niiden suhteiden tutkiminen. Tutkimus painottuu toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä kuvailevaan tutkimustyyliin teoriaorientoituneen lähestymistavan sijaan. Konstruktiivinen tulkintaparadigma sopii uudessa tilanteessa tapahtuvan toiminnan tutkimiseen, jolloin ennalta arvaamattomien tekijöiden mahdollisuus on suuri. Sitä voidaan soveltaa sellaisille tutkimusalueille, joista on vähän olemassa olevaa teoriaa.

2.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ajatus, että on olemassa useita sosiaalisesti rakentuneita todellisuuksia. Todellisuus muotoutuu tutkijan ja tutkittavien käsityksistä, joihin vaikuttavat mm. tilannetekijät, tunteet, arvot, merkitykset sekä muut yksilölliset tekijät (vrt. Janesick 2000, 393–394). Maxwellin (1991) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, ja sitä tulee tarkastella suhteessa johonkin tarkoitukseen ja joihinkin olosuhteisiin. Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), seuraamuksellisuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Näiden lisäksi tässä tarkastellaan vielä kommunikatiivista validiteettia (Stake 1995, 115).

Uskottavuus. Tulosten uskottavuus riippuu niiden totuudenmukaisuudesta ja perustuu sille, mitä ihmiset kertovat omista kokemuksistaan, miten tutkija

heidän käsityksiään selvittää ja millaisia havaintoja tutkija tekee (Denzin & Lincoln 2000, 20). Siihen vaikuttavat tutkijan sitoutuminen tutkimukseen ja se, että tutkija saavuttaa tutkittavien luottamuksen. Sitoutuminen ilmenee sen kulttuurin tuntemuksena, jota kohderyhmät edustavat (Lincoln & Cuba 1985, 301). Haastateltavien yritysten valinta suoritettiin vuonna 2002 tietoalalla toimineiden yritysten joukosta toimialaluokituksen perusteella. Yritysten valinnan pohjana oli saada suurien yritysten lisäksi mukaan myös pienempiä ja pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivia yrityksiä. Maantieteellisesti mukaan valitut yritykset sijoittuvat akselille pääkaupunkiseutu – Turun talousalue. Mukaan valittujen yritysten lukumäärään vaikutti myös otannan koko yritysten Suomen toimintojen henkilöstömäärien perusteella (n. 39.500 henkilöä per n. 67.000 koko alalla työskenteleviä). Mukaan valituissa yrityksissä oli kaikissa kokemuksia jo pitempään käytössä olleista perehdyttämiskäytännöistä ja useat haastatteluihin valitut henkilöt olivat olleet mukana kehittämässä niitä. Suurimmat mukana olevat yritykset edustavat sekä kansainvälistä että koko Suomen kattavia toimintoja, kun taas pienimmät oman ekspertiisialueensa tai maantieteellisen alueensa asiantuntemusta. Kiinnostus tutkimusalueettani kohtaan ilmeni siinä, että kaikki valitut yritykset suostuivat haastatteluun.

Tässä tutkimuksessa tutkija tunsi toimialan, jolla haastattelut suoritettiin ja pitkäkestoinen etukäteistyöskentely toimialalla pienensi virheellisten ensivaikeutelmien ja kohderyhmän todellisuuksien kannalta epäasiallisten tulkintojen määrää (vrt. Grönfors 1985, 177). Vuorovaikutus pyrittiin saamaan mahdollisimman luontevaksi. Tämä auttoi samalla tunnistamaan sellaiset tilanteeseen sisältyvät piirteet, jotka olivat tutkimusongelmien kannalta tärkeitä. (Vrt. Lincoln & Cuba 1985, 304).

Uskottavuutta pyrittiin ottamaan huomioon keräämällä riittävän laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto, vaikka kohdeyrityksiä oli 11 ja haastateltavia 13 kappaletta. Saatuja haastattelutuloksia täydennettiin vielä myöhemmin lähettämällä tarkistuskysely (N=46) osalle ko. yritysten viimeisen kahden vuoden aikana perehdytetyille asiantuntijoille (Denzin & Lincoln 2000, 20: menetelmällinen triangulaatio). Tulosten uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan käyttämällä raportissa runsaasti autenttisia esimerkkejä (vrt. Saarenheimo 1997, 55) sekä selvittämällä ja tarkastelemalla paitsi tyypillisiä, myös selvästi poikkeavia käsityksiä (Janesick 2000, 379–399). Saadakseni objektiivisen käsityksen tietoalalla käytössä olevista perehdyttämiskäytännöistä pyysin haastateltavia kertomaan avoimesti heidän yritystensä käytännöistä. Tiedonkeruu oli siten sekoitus vapaata kerrontaa ja teemahaastattelua. Kertomusten ohella täydensin aihealueita lisäkysymyksillä silloin, kun huomasin jonkin osa-alueen jäävän ilman huomiota. Tukenani minulla oli muistilista (liite 3), jota seuraamalla varmistin kaikkien osa-alueiden mukaantulon. Tein keskustelujen aikana muistiinpanoja, jotka osaltaan auttoivat tarkentavien kysymysten tekemisessä sekä haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittamisessa. Haastattelut kestivät noin 2-3 tuntia ja ne tehtiin hyvässä vuorovaikutuksessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Heti tapaamisen aluksi sovittiin, että keskitymme yrityksen emmekä yksittäisten henkilöiden näkökulmaan, jolloin oma toimintani alan kilpailevassa yrityksessä ei aiheutta-

nut ristiriitaisuuksia. Sovimme, että yritysten nimet sai julkistaa lähdeaineistossa, mutta ei suorassa yhteydessä esimerkkeihin. Haastateltujen henkilöiden 'ääni' on tärkeä osa tutkimuksen uskottavuuden vahvistamisessa (vrt. Denzin & Lincoln 2000, 20).

Aineisto luokiteltiin ja litteroitiin. Luokkien määrittely tapahtui aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Lähtökohtana olivat alkuperäiset haastattelukommentit (Ryan & Bernard 2000, 769-793). Aineiston pelkistämistä seuranneessa ryhmittelyssä samaa tarkoittavat tai merkitsevät ilmaisut yhdistettiin samaksi alaluokaksi. Analyysissä kiinnitettiin huomiota asiayhteyteen, jossa analyysiyksikön sisältämä ajatuskokonaisuus esiintyi. Samansisältöiset alaluokat yhdistettiin edelleen pääluokiksi. Pääluokkia tarkastelemalla saatiin nimeytyksi reflektion kohteet. Uskottavuutta heikentää vähän se, että käsitysten luokittelussa ei ole käytetty apuna esimerkiksi ulkopuolista luokittelijaa. Tutkijalta on tällöin voinut jäädä havaitsematta ja ottamatta huomioon joitakin seikkoja.

Uskottavuutta puolestaan lisää se, että kaikki haastatteluista tehdyt nauhoitukset litteroitiin tarkasti. Litterointi tuotti paljon lisätyötä ja vei aikaa. Se onnistui kuitenkin hyvin, sillä epäselviä nauhoitusosuuksia oli koko aineistossa erittäin vähän. Litterointeja oli yhteensä yli 100 sivua. Aineiston sisällönanalyysi kohdistui näihin litterointeihin.

Siirrettävyys. Alkuperäisen tutkimusympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuus tukee siirrettävyyttä (vrt. Lincoln & Cuba 1985: ekologinen validiteetti). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarjota seikkaperäistä siirrettävyyttä, vaan antaa lukijoiden käyttöön riittävästi tutkimuksen aikana koottua aineistoa, jotta lukijoiden olisi mahdollista itse tehdä omia johtopäätöksiä tulosten hyödyllisyydestä. Yleistäminen ja soveltaminen perustuu siis lukijan tekemään arviointiin siitä, missä määrin hän kykenee soveltamaan esitettyjä tuloksia ja johtopäätöksiä toisiin olosuhteisiin. (Lincoln & Cuba 1985, 298.) Tulosten sovellusarvoa parantaa se, että tutkimuksessa toimittiin autenttisisissa olosuhteissa, jotka olivat samanlaiset kaikissa tutkimushaastatteluissa (vrt. Eisenhart & Howe 1992). Tulosten sovellusarvoa puolestaan voi vähentää se, että tutkimusaineisto kerättiin pelkästään alueellisesti pääkaupunkiseudun ja Turun talousalueen alueilta.

Siirrettävyyttä saattaa vähentää lisäksi se, että tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana olivat yksilön ammatillisen kasvun teoriat, joissa ammatillista kasvua tarkastellaan yksilöllisenä kognitiivisena, persoonallisena ja sosiaalisena oppimisprosessina. Samoin kun edellisissä teorioissa, myös esimerkeissä korostuu yksilön rooli. Ympäristötekijöiden vaikutukset ovat jääneet siis vähemmälle huomiolle.

Seuraamuksellisuus. Lincoln ja Cuba (1985, 299) viittaavat seuraamuksellisuudella siihen, että laadullisessa tutkimuksessa on aina läsnä sekä inhimillinen vaihtelu että ilmiöön ja asetelmaan liittyvä muutos. Seuraamuksellisuutta lisää se, että tutkimuksen aihepiirit olivat tutkijalle tuttuja, mikä puolestaan on saatanut rohkaista haastateltavia ilmaisemaan käsityksiään helpommin ja avoimemmin. Seuraamuksellisuutta vähentää se, että tutkijan toimiminen samaan aikaan itse vastaavissa tehtävissä ulkopuolisessa yrityksessä on voinut vaikut-

taa joidenkin haastateltavien esittämiin käsityksiin. Tosin kukaan ei kommentoinut asian haittaavan ja keskustelujen perusteella haastattelujen ilmapiiri oli avoin ja myönteinen.

Tulosten tarkka toistettavuus on mahdotonta, koska tulosten muotoutumiseen vaikuttavat lukuisat tutkijaan ja haastatteluihin ja niihin osallistuneiden yritysten liittyvät tekijät (vrt. Yin 1994, 35). Pelkistäessään aineiston päälinjoja tutkija on pyrkinyt säilyttämään aineiston ominaispiirteet. Luokitukset on tehty aineistolähtöisesti ilman valmiita luokitusrunkoja. Luokitusta on korjattu pitkin tutkimusprosessia paremmin aineistoa vastaavaksi. Luokitusta on pyritty havainnollistamaan raportissa case-esimerkkien avulla. Tutkimuksen luotettavuuden ja kommunikoidavuuden parantamiseksi tutkija on pyrkinyt perustelemaan ratkaisunsa ja tulkintansa.

Vahvistettavuus. Lincoln ja Cuba (1985, 300) tarkoittavat vahvistettavuudella sitä, että tutkimustulokset perustuvat aineistoon eivätkä tutkijan käsityksiin, vaikka tutkijan subjektiivinen vaikutus on laadullisessa tutkimuksessa aina läsnä. Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta otettiin huomioon triangulaation avulla. Triangulaatiota eli ristiinvalidointia suositellaan käytettäväksi tapaus-tutkimuksissa, kun tutkitaan monimutkaisia ilmiöitä (Yin 1994, Cohen & Manion 1989, 269–286). Sillä tarkoitetaan erilaisen ja eri tavoin kootun informaation vastakkainasettamista ja vertailua (Syrjälä et al 1995, 42–45). Tässä tutkimuksessa haastattelujen ja jälkikäteen tehtyjen perehdytetyjen kyselyn ajankohdat olivat erillään data-triangulaation mukaisesti. Uskottavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä runsaasti autenttisia lainauksia (Lincoln & Cuba 1985, 300).

Pitkällä aikavälillä tapahtunut aineiston analyysi antoi mahdollisuuden etäännyä tapahtumista ja tarkastella tilanteita objektiivisemmin. Toisaalta tutkimuksen tekeminen työn ohessa ja työhön liittyvät muutokset ja hallinnolliset tehtävät aiheuttivat ajan puutetta. Tämä vaikeutti tutkimuksen tekemistä ja hidasti sen valmistumista, sillä keskittymistä vaativat analysointi- ja raportointivaiheet jäivät kesälomilla tehtäväksi. (Vrt. Lincoln & Cuba 1985.)

Kommunikatiivinen validiteetti. Tutkijan ja osallistujien väliset keskustelut lisäävät kommunikatiivista validiteettia (Stake 1995, 115). Tutkija, haastatellut henkilöt ja kyselyyn vastanneet perehdytetyt asiantuntijat keskustelivat esille nousseista asioista. Varsinaisten tulosten tulkintaan tai lopulliseen tulosten varmentamiseen haastateltuja ei voitu kuitenkaan enää tavoittaa. (Vrt. Leino 1990, 31–32, Åhlberg 1992, 34–35, Yin 1994, 36.)

Tietojen litteroinnin jälkeen jatkoin analysoimalla aineistoa induktiivisesti. Aineistosta toistuvasti esille nousevat asiat auttoivat minua muodostaessani kategorioita ja samalla oma ymmärrykseni eri osa-alueiden yhteyksistä ja merkityksistä laajeni. Reflektoin havaintoja teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostui useasta eri ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvästä osa-alueesta.

Kategoriointi jatkui monivaiheisena prosessina, jossa aluksi koko muokkaamaton primääriaineisto muodosti tutkimuksen perustan. Aineiston muokkaus oli työläs ja aikaa vievä vaihe. Ryhmittelin aineiston ensin karkeasti tavoitteena ymmärtää ilmiöitä monipuolisemmin sekä kuvata niitä. Tässä tarkastelunäkö-

kulmana oli oma esiyymmärrys sekä käytännön omakohtaiset kokemukset aihepiiristä. Tavoitteena oli kehittää sellainen teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltu aineisto voitaisiin sijoittaa (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Koska samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista, on onnistuneen tulkinnan avainkriteeri siinä, että lukija pystyy omaksumaan saman näkökulman kuin tutkija riippumatta siitä, onko hän samaa mieltä vai ei. Koska haastattelututkimusta lukeva henkilö ei saa luettavakseen itse haastattelua, on hänen luotettava tutkijan tulkintaan (Kvale, 1996).

Induktiivinen tutkimusote lähtee yksityisestä yleiseen ja empiriasta teoriaan (Luukka, 1992). Reabiliteetti ja validius riippuvat tässä tutkimuksessa siitä, minkälaisia merkitysrakenteita eri haastatteluihin osallistuneiden organisaatioilla on. Näiden rakenteiden pohjalta yksilöt tai yhteisöt toimivat. Kun tutkimuksen löydökset esitetään, ne tarjoavat tulkintoja niistä säännöistä ja oletuksista, joiden pohjalta organisaatiot toimivat ja se selittää niiden toiminnan merkityksiä. Teoria kuvaa käytäntöä vain välillisesti, toimijoiden itsereflektiivisen harkinnan kautta. Käytännön toiminnot perehdyttämisessä sekä siitä saadut kokemukset yhdessä mitattavissa olevien tulosten kanssa vaikuttavat suoraan hyväksi koettuihin (toiminta)malleihin. Nämä mallit ovat monistettavissa yleisiksi ehdoiksi ja teoriaksi menestyksellisestä perehdyttämisestä.

Perehdytettäville lähetetyn kyselyn vastauksissa oli havaittavissa aineiston kyllästymistä, koska samankaltaiset vastaukset alkoivat toistua. Saatujen vastausten sisältö on esitelty luvussa 5 kulloisenkin tutkimuskysymyksen yhteydessä, jolloin niiden yhteys varsinaiseen tutkimustuloksiin on helpommin havaittavissa.

Lopulliset tulokset sekä perehdyttämisprosessin malli rakentuivat induktiivisesti edeten deduktion kautta tulkintaan. Luotujen kategorioiden merkitys korostuu ymmärrettäessä onnistuneen perehdyttämisen sisältöä ja osatekijöitä. Raportoidessani tutkimustuloksia reflektoin omaa esiyymmärrystäni haastatteluissa saamiini näkemyksiin sekä teoreettiseen viitekehukseen. Tämä prosessi syvensi ja laajensi ymmärrystäni. Tutkimustuloksia ovat empiirisen tutkimuksen tulokset. Olen diskussio-luvussa (6. luku) vertaillut aihealueittain teoreettista taustaa saatuihin empiirisiin tuloksiin ja niiden perusteella arvioinut perehdyttämismallien toimivuutta todellisiin käytäntöihin. Olen koonnut tähän lukuun myös muodostuneen ydinkategorian asiantuntijaperehdyttämisestä ja tämä vertailu antaa lukijalle omakohtaisesti mahdollisuuden arvioida tulosten luotettavuutta.

3 TEOREETTISIA KÄSITTEITÄ

Perehdyttämistä ja sen toteutusta on käytetty ja kehitelty tietualan yrityksessä yritysten sisäisinä ja omille toimialoille soviteltuna toimintatapoina. Tieteellisiä tutkimuksia tai julkaistuja materiaaleja asiantuntijoiden tai toimialan perehdyttämisestä oli löydettävissä todella vähän.

Tutkiessani ulkomaisia lähteitä sain viittauksia ja materiaalia mm. mentorointiin liittyvistä näkökulmista, mutta en kuitenkaan mitään suoraan asiantuntijaperehdyttämiseen liittyvää. Empiirisissä haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että yrityksissä perehdyttäminen yhdistettiin usein mentorointiin ja siihen liitettiin käsitteisiin. Tätä tarkemmin miettiessäni antoi se aiheita syventyä pohtimaan tutkimuksen käsitteitä tarkemmin. Asiaan liittyviä käsitteitä löytyi mm. työelämässä tapahtuvasta oppimisesta ja ammatillisesta kasvusta. Perehdyttämisen vaikutus ammatillisen kasvun edistäjänä tuli esille myös urakehityksenä ja yksilöllisinä piirteinä mm. reflektioina, henkilön itseohjautuvuutena ja itesääätelynä ja siihen liittyvänä persoonallisen ja sosiaalisen identifikaation syntymisenä. Sisäinen yrittäjäyys ja siihen liittyvä asenne tuntui olevan suoraan yhteydessä yksilöiden asiantuntijaperehdyttämisen onnistumiseen.

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Perehdyttäminen on yksi osa hyvää henkilöstöjohtamista. Hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöjohto edesauttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Wright et al 1994, 308). Käytännössä se tarkoittaa henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management = HRM) käytäntöjen suunnitelmallista organisaation sisäistä yhdenmukaisuutta sekä linkittymistä organisaation tai yrityksen strategiseen johtamiseen. HRM on organisaation henkilöstöressurssien (henkilöstön tiedot, taidot ja kyvyt) johtamista, jonka tavoitteina on mm. kilpailukyvyn parantaminen henkilöressurssien avulla, HRM -käytäntöjen ja liiketoimintastrategian välinen integraatio sekä HRM:n vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Legge 2006, 102-108).

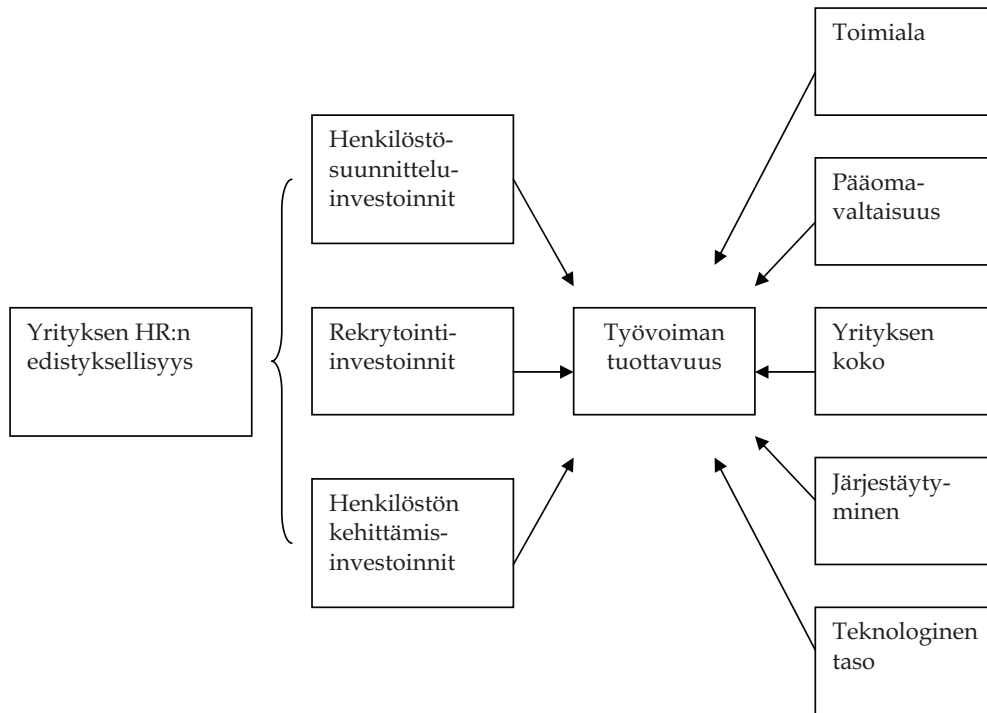
Kirjallisuudessa puhutaan henkilöstöjohtamisen murroksesta kahden eri käsitteen välillä, jotka englanniksi ovat personnel management ja human resources management (Legge 2006, 108-114). Suomenkielessä käsitteitä ei pystytä yhdellä sanalla erottamaan toisistaan toisin kuin englannin kielellä. Eroja voidaan kuitenkin havainnollistaa seuraavan taulukon avulla.

TAULUKKO 3 Henkilöstöjohtamisen käsitteet (Guest 1987, 507)

Tekijä	Personnel Management	Human Resource Management
Aika ja suunnittelu perspektiivi	Lyhytaikainen ja reaktiivinen, ad hoc ja marginaalinen	Pitkäjänteinen ja proaktiivinen, strateginen ja yhdistävä
'Psykologinen sopimus'	Alistuva	Sitoutunut
Seurantajärjestelmät	Ulkoinen kontrolli	Itsekонтроlli
Työntekijäsuhteet	Moniarvoinen - kollektiivinen - luottamuspuola	Jakamaton - yksilöllinen - luottamuksellinen
Johtamisjärjestelmä	Byrokraattinen ja mekanistinen - keskitetty - muodolliset roolit	Orgaaninen - jaettu (devolved) - joustavat roolit
Roolit	Asiantuntijat ja ammatilliset	Laajasti integroitu linjajohtoon
Arviointikriteerit	Kustannustehokkuus	Maksimaalinen hyöty (henkilöstövoimavarat)

Modernissa henkilöstöjohtamisessa toistuu ja korostuu kestävän kilpailuedun saavuttamisen näkökulma (Legge 2006, 102-104). Yrityksen sisäiset resurssit voidaan jakaa fyysisiin (teknologia, koneet, laitteet jne.), inhimillisiin (yksilöiden tietämys, koulutus, kokemus, taidot jne.) sekä organisatorisiin (mm. raportoinnin rakenne, suunnittelu- ja hallintajärjestelmät jne.) (Barney & Griffin 1991, 425).

Barney & Griffin (1991, 216-218) kuvaavat kestävän kilpailuedun saavuttamista perinteisen SWOT -nelikenttäanalyysin (strengths, weaknesses, opportunities & threats) avulla. Siinä yrityksen sisäisen tarkastelun muodostavat vahvuudet ja heikkoudet, jotka perustuvat organisaation resursseihin. Tämä malli auttaa ymmärtämään yrityksen sisäisten tekijöiden ja suorituksen välistä yhteyttä. Ulkoinen eli ympäristöön perustuvat mallit pohjautuvat vuorostaan mahdollisuuksien ja uhkien tarkasteluun. Ne auttavat ymmärtämään ympäristön vaikutuksia yrityksen suoritukseen. Esimerkki resurssipohjaisesta lähestymistavasta on McGrathin (2001) mukaan seuraava:



KUVIO 5 Esimerkki resurssipohjaisesta lähestymistavasta (McGrath, 2001)

Mallin näkemyksen mukaan kilpailuetua voidaan saavuttaa ja ylläpitää, kun henkilöstöresurssit tuovat yritykselle lisäarvoa, henkilöstöllä on ainutkertaista osaamista, osaamista on vaikea jäljitellä sekä resurssit ovat vaikeasti korvattavissa (Barney & Griffin 1992, 218-220). Osaavat henkilöt (resurssit) korostuvat myös tietotalon asiantuntijatehtävissä.

3.2 Perehdyttäminen ja työssä oppiminen

Perehdyttämisessä on perimmältään kysymys uuden työhön tulijan suunnitellusta tervetuloista hänelle uuteen organisaatioon (Harris 2004, 219-237). Sen organisoijana on yleensä joko yrityksen henkilöstöfunktio ja/tai tulijan esimies. Yleensä uudet tulijat eivät tunne yrityksen sisäisiä toimintamalleja etukäteen, vaan tavoitteena on saada heidät oppimaan niitä. Usein uuteen yritykseen tulevan yksilön odotetaan hankkivan tietoja, taitoja ja kykyjä, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin (ks. myös Arthur, 2006). Oppiminen voi tarkoittaa harjoittelua ja kouluttautumista, jotta henkilö suoriutuisi työssään entistä paremmin tai omien taitojen kehittämistä uusiin, muuttuviin vaatimuksiin tai kokonaan erilaisiin työtehtäviin sopiviksi (Sims 2002, 10-18). Nykypäivän työelämä on jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Tämä

näky korostuneesti juuri tietosalalla, jossa uudet innovaatiot ja menetelmät ovat usein tavallisia.

Tietoalan organisaatioissa ja henkilöstön perehdyttämisessä kysymys on myös oppimaan oppimisesta. Siihen liittyy erilaisten oppimisstrategioiden hallintaa ja soveltamista, kykyä käytännölliseen ajatteluun, resurssien hallintaan, kykyyn soveltaa tietoa uusissa tilanteissa sekä erilaisten ongelmaratkaisutaitojen hallintaa (ks. Ruohotie, 1996). Oppijalla pitää olla motivaatiota ja halua kehittää itseään ja oppia uutta. Innovatiiviset tietosalan organisaatiot pyrkivät tietoisesti kehittämään asiantuntijoiden ja avainhenkilöidensä oppimaan oppimisen taitoja (Ruohotie 2000a, 55) tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia ja erilaisia kummi- tai mentoriohjauksia uusille tulijoille (ks. myös Eby, 1997). Taitoalueita, jotka työntekijöiden tulisi hallita, ovat: oppimaan oppiminen, perustaidot, kommunikaatiotaidot, sopeutumiskyky, oman elämänhallinta, ryhmätyö- sekä vaikuttamisen taidot (Carnevale et al. 1990, 17-36). Asiantuntijaorganisaatioissa suuri osa edellä mainituista taitoalueista lienee itsestään selvyyksiä, jotta henkilö menestyisi työssään ja pystyisi kehittymään.

Myös tässä tutkimuksessa haastateltujen yritysten tärkeänä tavoitteena on parantaa suoritustaan ja kilpailukykyään. Toiminnan jatkuvan parantamisen malli perustuu käsitykseen, joka viittaa organisaation tehokkuuteen saavuttaa määritellyt tavoitteet ja erilaisiin kriteereihin mitata ja arvioida tehokkuutta. Toiminnan pitää siis olla arvioitavissa jollakin konkreettisella mittarilla.

Työympäristön pitäisi tukea jatkuvaa oppimista. Tracey et al (1995, 241) kuvaavat oppimista tukevaa ympäristöä piirteillä, jossa jokainen vastaa henkilökohtaisesti omien tietojensa ja taitojensa päivittämisestä ja jossa työtehtävät ovat riittävän haasteellisia. Jatkovaa oppimista tukevassa työympäristössä oppiminen on mielletty tärkeäksi osaksi jokapäiväistä työelämää

Periaatteessa jokainen tilanne voi olla oppimistilanne ja jokaiselta henkilöltä voi oppia. Asiantuntijoiden perehdyttämisessä tilanne on parhaimmillaan samanlainen. Alaiset voivat ottaa oppia esimieheltään, mutta myös päinvastoin. Uudet tulijat oppivat kollegoiltaan, mutta myös olemassa oleva organisaatio oppii uusilta tulijoilta. Perehdyttämisen lähtökohtana pidetään aikuisen oppimista ja motivaatiota sekä kykyä omaksua uusia asioita. Siihen liittyy näkökulmia ammatillisen kasvun, oppimaan oppimisen, kokemusperäiseen ja työssä oppimisen, mutta myös mentoroinnin alueilta. Yhä suurempi merkitys on myös erilaisilla vuorovaikutussuhteilla ja -verkostoilla.

Yksilön kehittyneillä metakognitiivisilla taidoilla on suuri merkitys asiantuntijoiden suoritustason selittämisessä. Niiden avulla he voivat säädellä ongelmanratkaisuprosessin kulkua niin, että se johtaa syvempään ymmärrykseen ja uuden tiedon tuottamiseen (Hakkarainen & Järvelä 1999, 248). Asiantuntijalle ominaiset tiedonkäsittelytaidot eivät kuitenkaan kehity ellei oppija asteittain ota kantaakseen mentorin tai oppia antavan 'mestarin' perinteisesti toteuttamia metakognitiivisia prosesseja. Niitä ovat toiminnan suunnittelu, ohjaus ja arviointi (Bereiter & Scardamalia, 1987). Teknologian tukemat oppimisympäristöt, joita mm. tietosalalla paljon käytetään, tarjoavat uusia mahdollisuuksia sellaisen oppimiskulttuurin luomiselle, joka tukee oppijan taitoa ohjata ja säädellä omaa

oppimisprosessiaan sen sijaan, että hän ainoastaan toteuttaisi muilta saamiaan tehtäviä.

Hakkarainen ja Järvelä (1999) esittelevät asiantuntijan työn ensimmäisenä kehitysteemana induktiivvaiheen - eli perehdyttämisen - ja uran aloittamisen dialektisten dimensioiden avulla. Näitä dimensioita ovat reflektiivisyys ja sen vastakohtana selviäminen; autonomia ja sen vastakohtana tarve kollegiaaliseen tukeen ja mentorointiin sekä kontekstuaalisten tekijöiden korostuminen ja sen vastakohtana kasvanut itsetuntemus.

Perehtyminen päättyy vakiintumiseen asiantuntijan sitoutuessa alalle tai tehtäväympäristöönsä samalla, kun hänen resurssinsa vapautuvat ja metakognitiiviset taidot kehittyvät. Tällöin oman toiminnan arviointiin myös vapautuu enemmän mahdollisuuksia. Tämä kehitysvaihe muistuttaa mentoroinnin initiatiovaihetta, joskin siinä määritellään uuden työn (uran) aloittaminen dialektisten dimensioiden avulla tarkemmin.

Työyhteisöissä on tapahtunut myös asennemuutosta. Ymmärretään, että valittaminen ei auta, vaan on itse tehtävä asioiden eteen jotain ja oltava esimerkkinä. Työntekijät ottavat vastuuta omasta kehittämisestä ja samalla oman työyhteisön kehittämisestä. Viime vuosien kehityksestä on pystytty todentamaan, että mitä korkeammalla tasolla ovat työyhteisön kyvykkyudet (esimies-toiminta ja toimintakulttuuri), niin sitä paremmin uudet työntekijät on pystytty perehdyttämään organisaatioon ja samalla on pystytty myös parantamaan tehokkuuslukuja (Kesti 2007, 92-95).

3.3 Asiantuntijuuteen kehittyminen

Asiantuntijaorganisaatio on yleensä pitkälle koulutetun henkilöstön käyttämistä vaativien ja yksilöllisten laatutuotteiden valmistamisessa. 'Tuote' on usein itse asiassa ongelmanratkaisu, ei varsinainen konkreettinen esine tai asia. Asiantuntijaorganisaatio on tietoyhteisö, joka muokkaa ja luo tietoa tai se voi myös välittää sitä (ks. Eklund, 1992). Edellä mainitun lisäksi Sveibyn (1997, 19) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa (knowledge-intensive organization) asiantuntijatehtävien määrä on suuri suhteessa muihin tehtäviin. Asiantuntijatyöhön liittyy runsaasti analysointia ja ongelmanratkaisua, organisaatio tuottaa uutta tietoa sekä organisaation riippuvuus henkilöstöstään on suuri ja henkilöiden korvaaminen vaikeaa (Sipilä 1996, 23).

Asiantuntijuus rakentuu pääosin kahdessa eri ympäristössä: koulutuksen kautta hankitusta ja syvällä ammatillisella kokemuksella hankitusta asiantuntijuudesta (Tynjälä & Olkinuora, 2003). Aikaisemmin työelämässä tarvittavaa asiantuntemusta oli helpompi tunnistaa ja siksi asiantuntijoita oli helpompi palkata tai kouluttaa. Nykyisin, kun tarpeet ovat monimutkaisia ja vaikeasti ennustettavissa, tarvitaan joustavuutta ja monimuotoisuutta jatkuvasti enemmän. Asiantuntijuutta tutkittaessa on kiinnitetty huomiota siihen, että kaikki korkean koulutuksen ja/tai pitkän kokemuksen omaavat henkilöt eivät toimi työssään samalla tavoin. Joillekin oma ja oman työn jatkuva kehittyminen on

tärkeää, kun toiset tyytyvät pysymään opituissa rutiineissa (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 160). Todelliset asiantuntijat näyttävät eroavan muista kokeneista henkilöistä siinä, että heidän työskentelytapansa on jatkuvaa ongelmanratkaisuprosessia (ks. myös Bereiter & Scardamalia 1993, 485-510). Todellinen asiantuntija määrittelee jatkuvasti toimintaansa uudelleen. Saatuaan jonkin tehtävän ratkaistuksi, hän ei tyydy jatkamaan rutiinitehtävissä, vaan etsii uusia haasteita työssään kehittyäkseen edelleen. Monelle asiantuntijatyössä toimivalle riittää oman osaamisen käyttäminen tehtävässä suoriutumiseen, mutta heitä ei silti voida kutsua eksperteiksi (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 161).

Tässä tutkimuksessa asiantuntijuudella käsitetään kaikkia asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä eli todellisten eksperttien lisäksi myös rutiininomaisissa asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä ja tutkitaan heidän perehdyttämistään.

Asiantuntijuutta voidaan kuvata myös prosessina, johon liittyy jatkuvasti kehittyvää tietotaitoa (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 161). Näin ollen se liittyy läheisesti oppimisen käsitteeseen ja siihen kuuluu jatkuvaa itsereflektiota. Kompetenssi, taito, kvalifikaatio, kapasiteetti, tehokkuus ja taitavuus ovat sekoitusta tietotaidosta, erilaisista käyttäytymismalleista ja arvoista sekä asenteista ja ne liittyvät jonkin taidon hallintaan (Ruohotie 2003a, 4). Kompetenssi koostuu monesta muustakin tekijästä kuin pelkästään osaamisesta (M. Kesti 2005, 12-13). Se on oleellinen osa organisaation kyvykkyyttä. Kuten jo johdannossa todettiin, on yhteiskunta muuttunut tietoyhteiskunnaksi ja työpaikat sekä työtehtävät yhä useammin tietualan yrityksiä ja tietotyöksi. Samalla yhä useampien yrityksissä toimivien henkilöiden työt ovat muuttuneet asiantuntijatehtäviksi. Näissä tehtävissä selviäminen edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden tiedon omaksumista. Asiantuntijoiden perehdyttämisessä on usein kysymys juuri kokeneemman kollegan kokemusten jakamisesta.

Työelämässä toimiva henkilö pystyy ammentamaan kokemuksistaan vertailutietoja ja kyseenalaistamaan uutta tietotarjontaa. Sitä voidaan kuvata tiedon luomista kuvaavalla tavalla, jossa implisiittinen tieto muuttuu eksplisiittiseksi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Piilossa olevaa tietoa (implicit knowledge) havainnollistetaan termillä hiljainen tai äänetön tieto (tacit knowledge) ja asiantuntijaorganisaatioissa on usein kysymys juuri sen muuttumisesta näkyväksi tiedoksi (explicit knowledge; ks. myös Augier & Vendelo, 1999). Hiljaista tietoa kuvataan myös kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneeksi tiedostamattomaksi osaamiseksi ja taidoiksi, joita on vaikea pukea sanoiksi (Kesti 2005, 51). Se liittyy oleellisesti myös uuden tiedon omaksumiseen. Sillä todetaan olevan kaksi ulottuvuutta: kognitiivinen ja tekninen (Gore & Gore, 1999). Ensimmäiseen mainittuun ympäröivän maailman määrittämisen ja havaitsemisen ulottuvuuteen luetaan kuuluvaksi mm. perinteet ja yhteisesti hyväksytyt tavat. Tekninen ulottuvuus taas muodostuu taidoista ja tietämyksestä, taitotiedosta eli know-how:sta. Se saattaa olla myös helpommin ilmaistavissa toisille kuin kognitiivinen ulottuvuus (ks. Nonaka & Takeuchi 1995, 83-86). Tutkijat korostavat, että tiedon luomisprosessissa organisaatioiden täytyy muuttua ja luoda edellytykset ryhmätoiminnan helpottamiseksi. Tiedon luomisen prosessi alkaa hiljaisen tiedon ja

kamisella, joka tapahtuu sosiaalisaation kautta. Sen perusteella hyödylliseksi arvioitu uusi tieto liitetään jo olemassa olevaan tietoon ja hyödynnetään sitten eri tavoin.

Asiantuntijaorganisaatioissa ammatillinen kehittyminen on yhä useammin horisontaalista ja oman erityisosaamisen syventämistä. Oman – usein erittäin syvällisenkin – asiantuntemuksen lisäksi tarvitaan nykyisin yhä useammin myös vuorovaikutustaitoja. Miten saada esimerkiksi muut vakuuttuneeksi omista ajatuksista, miten saada tiimi kuuntelemaan ja toimimaan itse haluaansa suuntaan, miten vaikuttaa muihin olematta heidän esimiehensä? Tai vastaavasti, miten osata vastaanottaa tietoa muilta?

Asiantuntijaksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan (Kirjonen, Remes & Ete­läpelto, 1997). Asiantuntijuutta voi tarkastella myös yleis- tai erityisasiantunti­jana olemisen näkökulmasta (Koskinen, 2006). Erityisosaaminen voi olla tiet­tyyn rajattuun alueeseen liittyvää osaamista ja ekspertiisiä, kun taas yleisasiant­untuus merkitsee sitä, että henkilö pystyy tarkastelemaan asioita laajemmin (ks. myös Bereiter & Scardamalia, 1993). Asiantuntijuus edellyttää teoreettista tietoa ja siihen liittyy usein paljon käytännöllisiä ja ammatillisia tietoja ja taitoja. Teoreettisen tiedon lisäksi ratkaisevaa onkin se, kuinka asiantuntija sitä käytän­nön ongelmanratkaisutilanteissa pystyy käyttämään hyväksi (ks. Eteläpelto & Tynjälä, 1999).

3.3.1 Ammatillinen osaaminen

Kvalifikaatio ja kompetenssi liittyvät myös ammatilliseen osaamiseen. Aikai­semmin arvioitiin, että tiettyyn työhön tai työtehtävään liittyi erilaisia osaamis­vaatimuksia, jotka sitä tekevän henkilön tuli täyttää. Asiantuntijaorganisaatiois­sa työtehtävät ovat usein niin vaativia, etteivät ihmiset kykene niitä yksin te­kemään (Helakorpi, 2005). Työryhmässä osaaminen kumuloituu vuorovaiku­tuksen avulla ja tiimit auttavat organisaatiota ja sen jäseniä vastaamaan erilai­siin työtehtävissä tarvittaviin osaamisvaatimuksiin. Elinikäistä oppimista ja työllistymistä voidaan tarkastella myös erilaisten taitoalueiden kautta (ks. Evers et al., 1998), jonka mukaan kompetenssialueita ovat: oman toiminnan ja elämän hallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaati­oiden ja muutosten käynnistäminen.

Perehdyttämiseen tietoalalla liittyvät myös ammatillisten kompetenssien siirtäminen. Ellström (2001) määrittelee kvalifikaation kompetenssiksi, jota työ­tehtävä/-t todellisuudessa vaatii ja/tai joka implisiittisesti tai eksplisiittisesti määräytyy yksilön ominaisuuksista. Työelämän tarpeet edellyttävät yksilöltä sekä kognitiivisia että ammatillisia valmiuksia, joita voidaan kutsua myös voli­tionaaliseksi eli tahtoon sidoksissa oleviksi taidoiksi ja kompetenseiksi (Ruohotie 2003a, 5). Ellström (2001; ks. myös Ruohotie 2004c) valottaa ammatillista kompetenssia kolmesta eri näkökulmasta. Jos kompetenssia tarkastellaan jonkin tietyn työtehtävän asettamien vaatimusten kautta, voidaan se nähdä joko viral­listen vaatimusten tai todellisen pätevyyden ja osaamisen kautta. Ammatillinen kompetenssi voidaan nähdä inhimillisenä resurssina tai pääomana, jonka yksilö tuo mukanaan työpaikalle. Se voi olla muodollista pätevyyttä tai se voi korostaa

yksilön potentiaalista pätevyyttä. Kolmas näkökulma kompetenssin määrittelyssä korostaa yksilön ja työn välistä vuorovaikutusta ja pätevyyttä.

Käytännössä yksilön kompetenssin hyödyntäminen voi olla hankalaa, koska se riippuu yksilön lisäksi työympäristön asettamista rajoituksista ja mahdollisuuksista. Asiantuntijaperehdyttäminen liittyykin yksilön kompetenssin saamiseksi nopeammin yritystä hyödyttävään käyttöön.

Itsesäätely ja itseohjautuvuus yksilön vaikutusmahdollisuutena perehdyttämistilanteessa

Töiden muotoutuminen haasteellisiksi vaatii oppimista ja ammatillista uusiutumista. Työssä ja kokemuksista oppiminen on jatkuva prosessi, joka todennäköisesti toteutuu silloin, kun henkilö kohtaa haasteellisia ja erilaisia tilanteita (ks. McCauley et al 1994, 552). Taitava oppija pyrkii aina säätämään oppimistilanteen kognitiivisia, motivationaalisia ja emotionaalisia tekijöitä sekä ympäristöä, jossa oppiminen tapahtuu (Boekaerts, Pintrich & Zeidner, 2000). Tällaisia yksilöllisiä oppimiseen ja opiskeluun liittyviä säätelyprosesseja kutsutaan itsesäätelyksi. Itsesäätely näkyy konkreettisesti mm. oppijoiden käyttäytymisessä, tavoitteenasetannassa, arvioidessaan kyvykkyyttään tai oppimisstrategioiden valinnassa. Itsesäätely on prosessi, joka jatkuu koko oppimistilanteen läpi ja se koostuu erilaisista toiminnan vaiheista, joilla yksilö ylläpitää, ohjaa ja tarkkailee tavoitteellista toimintaansa (ks. myös Pintrich, 2000). Kyky itsesäätelyyn ja oman toiminnan kontrollointiin nousevat uuden tyyppisissä ja usein teknologialla tuetuissa oppimisen tilanteissa, kuten tietoalalla, yhä keskeisempään asemaan.

Myös verkko-oppimisessä itsesäätelyllä on suuri merkitys, koska oppimistilanteissa oppijalla on usein itse mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä, miten ja milloin hän opiskelee. Herää kysymys, mahdollistaako vahva ammattispesifinen tietämys sofistikoituneemman ajattelun (ks. myös Luque, 2003). Tietoalan asiantuntijatehtäviin palkattujen henkilöiden voi olettaa kuuluvan juuri tällaiseen ryhmään. Kuitenkin nuoret työhöntulijat, joiden ammattispesifinen osaaminen on vielä heikkoa, eivät välttämättä edes tiedosta, kuinka heidän osaamisensa eroaa sofistikoituneesta ymmärryksestä. Ammattispesifisen osaamisen taso määrittää tavoitetasoja uusien asioiden omaksumista uudessa tehtävässä.

Oppija voi olla taitava muokkaamaan omaa toimintaansa, mutta hän ei pysty soveltamaan taitojaan ilman, että hänellä on riittävää ammattispesifistä osaamista (Ruohotie 2004a, 68). Itsesäätelytaitojen ja ammattispesifisen osaamisen yhteyttä kuvaa seuraava taulukko 4:

TAULUKKO 4 Ammattispesifisen osaamisen ja itsesäätelytaitojen yhteys (Ruohotie 2004a, 69)

	Heikot itsesäätelytaidot	Vahvat itsesäätelytaidot
Vahva ammattispesifinen osaaminen	Ammattitaidon syvin olemus (ekspertiisin kehittyminen) on sidoksissa itsesäätelytaitoihin; tästä syystä ei ole mahdollista löytää ihmisiä, joilla on vahva ammattispesifinen osaaminen ja samalla heikot itsesäätelyvalmiudet.	Intentionaalinen käsitteellinen muutos on erittäin todennäköistä. Sitä edistävät mm. - tehtävät koetaan haasteellisiksi ja relevanteiksi; ongelma on mielekäs. - oppijan tavoitteena on lisätä kompetenssiaan; tehtävä ei uhkaa hänen itseluottamustaan, tehokkuususkomuksia tai minäarvostusta.
Heikko ammattispesifinen osaaminen	Intentionaalinen käsitteellinen muutos on erittäin epätodennäköistä,	Itsesäätelytaitoja on vaikea siirtää ja soveltaa uudella alueella, jos ammattispesifinen osaaminen on heikkoa.

Intentionaalinen käsitteellinen muutos on mahdollista, jos oppija kykenee suunnittelemaan, tarkkailemaan ja arvioimaan omaa muutos- ja oppimisprosessiaan (ks. Luque, 2003). Oppimisprosessissa korostetaan oppijan omia mahdollisuuksia aktiivisesti tuottaa sisältöjä omiin oppimistavoitteisiinsa.

Yksilön työrooliin voi liittyä monia urarutiineja muuttavia piirteitä (Hall, 1986 ja 1990) tai vastaavasti urakehitys voi rakentua luontevasti työrooleihin. Asiantuntijan osaamiseen – ei hierarkiseen asemaan – perustuva uraputki tuo urakehitykseen uudenlaisen käytännön ja mahdollistaa siirrot eri suunnissa – myös organisaatiossa alaspäin.

Työssä oppimisen muodot

Taulukossa vertaillaan itseohjautuvaa oppimista työssä, valmentavaan ja työnhajauksella tapahtuvaan sekä varsinaista työssä oppimista keskenään. Siinä voi tunnistaa yhtäläisyyksiä haastatteluihin esille tulleisiin tapoihin tehdä perehdyttämistyötä. Työssä oppimisen eri muotoja havainnollistaa taulukko 5.

TAULUKKO 5 Työssä oppimisen muodot (Jacobs & Jones 1995, 24)

Itseohjautuva oppiminen työssä	Valmennus / työnohjaus	Työssä oppiminen
Jäsentymätön		
Työntekijä oppii tekemällä. Hänellä on käytössään vain rajoitettu määrä tehtävään liittyvää informaatiota. Hänen tulee selvittää ilman tehtävistä apua. Lopputuloksena vääriä oletuksia ja virheitä.	Työntekijä oppii tekemällä työtä yhdessä tai lähellä kokeneen työtoverin kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkasti tiedä miten ja milloin puuttua toisen työn tekemiseen.	Työntekijä on oppinut tekemään työtään kokeneen kollegan kanssa. Kollegan ohjaukokemus on kuitenkin vain rajallinen. Opetuksen sisältö, metodit ja oppimistulokset ovat hyvinkin paljon vaihtelevia.
Jäsentynyt		
Työntekijä oppii tekemällä. Hänellä on käytössään tehtävään liittyvää informaatiota ja ohjeita. Hän voi luottaa järjestelmään	Työntekijä oppii tekemällä työtä yhdessä tai lähellä kokeneen työtoverin kanssa. Tämä kollega tietää miten ja milloin systemaattisesti neuvoa tai auttaa.	Työntekijä on oppinut tekemään työtään kokeneen kollegan kanssa, joka myös on harjaantunut ohjaaja.. Ohjauksen sisällöt, metodit ja oppimistulokset ovat hyvin samankaltaisia kaikkien eri työntekijöiden keskuudessa.

Jäsentymättöminä kaikki tavat ovat enemmän tai vähemmän tehottomia. Silloin itseohjautuva oppiminen johtaa mitä suurimmalla todennäköisyydellä virheisiin ja vääriin oletuksiin. Jäsentymättömällä valmennuksella ja työnohjauksella ohjaaja taas ei tarkkaan tunne tai tiedä, miten puuttua toisen työskentelyyn. Myös jäsentymätön työssä oppiminen hankaloittaa oppimistulosta, koska kokeneellakaan kollegalla ei ole kokemusta ohjauksesta. Lopputulos saattaa silloin olla hyvinkin kirjava eri tilanteiden ja/tai henkilöiden kohdalla.

Jäsentynyt itseohjautuva työssä oppiminen ohjaa oppijaa siten, että hänellä on informaatiota ja hän voi luottaa järjestelmään. Jäsentynyt valmentaminen ja työnohjaus tapahtuvat kokeneen kollegan myötävaikutuksella. Tämä tietää milloin neuvoa tai puuttua työn tekemiseen. Jäsentynyt työssä oppiminen merkitsee, että henkilö on oppinut tekemään työtään kollegan kanssa, joka on harjaantunut myös ohjauksen antajana. Ohjauksen sisällöt, metodit ja oppimistulokset ovat hyvin samankaltaisia kaikilla ohjaukseen osallistuvilla henkilöillä.

Ruohotie (1998, 2000) on muokannut Jacobsin ja Jonesin mallia edelleen ja korostanut suunnitellun työssä oppimisen olevan mentoritoimintaa. Mentori

osaa sekä tehtävien sisällön että ohjaajana toimimisen ja siksi lopputulokset muodostuvat paremmiksi.

Asiantuntijatehtäviin perehdyttämistä voidaan tarkastella oppimisprosesseina. Siinä oppijat (uudet työhöntulijat)(ks. myös Ruohotie 2000, 167), pystyvät hyvään itsesääteelyyn ja pyrkivät hahmottamaan uudet asiat suurempina kokonaisuuksina. Kontekstin ymmärtäminen, omatoiminen tietojen hankinta ja vuorovaikutusverkostojen hyödyntäminen korostavat tällaisten henkilöiden parempaa sisäänpääsyä uusiin tehtäviinsä. Useat arkipäivän tilanteet ja erityisesti monimutkaiset työhön liittyvät ongelmatilanteet edellyttävät älyllistä ja erityisesti diagnostista pätevyyttä, jota kokemusperäinen oppiminen pelkästään ei yksinkertaisesti tuota (ks. myös Kauppi 1993, 83-88).

Itsesääteelyyn liittyy sekä motivationaalisia, kognitiivisia että emotionaalisia prosesseja (Pintrich, 2000). Motivaation kannalta merkittävää on se, minkälaisia tavoitteita oppija toiminnalleen asettaa. Tavoitteet toimivat ohjaavina tekijöinä sille, miten oppija päättää tehtävää lähestyä ja minkälaisia oppimisstrategioita hän valitsee.

3.4 Konstruktivismi oppimisessa

Perehdyttämisen prosessi muistuttaa oppimisprosessia. Varsinkin jo työelämässä toimineen henkilön tuleminen uuteen organisaatioon saattaa merkitä, että hänellä on hyvätkin perustiedot ja käsitys uuden työtehtävän sisällöstä. Hänelle ei siis tarvitse opastaa peruskäsitteitä, vaan tilanne muistuttaa konstruktivistista oppimista. Konstruktivismiin pohjautuvat pedagogiikan keskeisiä piirteitä ovat oppijan aikaisemman tiedon (ja kokemuksen) huomioiminen, erilaisten tulkintojen käsittelyt, metakognitiivisten taitojen kehittäminen, ajattelun aktivointi, sosiaalisen vuorovaikutuksen painottaminen, tiedon oppimisen ja sen käytön kytkeminen toisiinsa, oppiminen kulttuurisesti välittyvänä toimintana sekä oppimisen arvioinnin kokonaisvaltaisuus (Tynjälä, 1999).

Konstruktivismissa oppiminen nähdään käsitysten muuttumisena eikä enää kyknä toistaa opetettuja tietoja. Perehdyttämisessä oppiminen on prosessi, jossa oppija osallistuu yhteisön toimintaan. Aluksi se tapahtuu rajatulla vastuulla ja hiljalleen taitojen ja tietämyksen kehittyessä yhä kasvavalla vastuulla (ks. myös Lave & Wenger, 1999). Oppiminen ei tapahdu yksilön päässä vaan koko toimintayhteisön välisissä suhteissa. Keskeinen tarkasteluyksikkö ei olekaan yksittäinen oppija, vaan koko toimintayhteisö, jota Lave & Wenger (1999) kutsuvat nimellä *community of practice*.

Konstruktivismi itsessään ei ole oppimisteoria, vaan epistemologinen eli tietoteoreettinen näkemys siitä, mitä tieto on ja miten ihminen hankkii sitä. Se ei myöskään ole yksi yhtenäinen koulukunta, vaan se jakautuu moniin erilaisiin painotuksiin (Tynjälä, 1999). Yhteistä on käsitys tiedosta, jonka mukaisesti tieto ei ole sellaisenaan siirrettävää objektiivista heijastumaa maailmasta, vaan se on aina joko yksilön tai sosiaalisen yhteisön rakentamaa. Oppimisessa ei siis ole kysymys passiivisesta tiedon vastaanottamisesta, vaan oppiminen nähdään op-

pijan aktiivisena kognitiivisena ja/tai sosiaalisena toimintana, jossa hän jatkuvasti rakentaa kuvaansa ilmiöistä tulkiten uutta informaatiota aikaisempien tietojensa, käsitystensä ja uskomustensa pohjalta ja osallistuen samalla sosiaalisten yhteisöjen toimintaan. Konstruktivinen pedagogiikka painottaa näin ollen oppijan aktiivista roolia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa.

Sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys korostuu silloin, kun oppijan omaa aktiivista roolia oppimisprosessissa painotetaan. Oppija toimii joko yksilöllisesti omista lähtökohdistaan tai aktiivisesti ryhmätyöskentelyssä. Sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys (ks. myös De Corte et al, 1995; Aarnio & Engvist, 2001) kuvaa oppimisen piirteitä ja se liittyy usein työssä oppimiseen. Edellä olevista teorioista voi löytää myös piirteitä, joita ovat oppijan itse rakentama tieto ja tilanne, jossa uuden oppiminen rakentuu henkilön aikaisemmalle tiedolle ja kokemukselle (ks. myös Majuri & Vertanen, 2001). Oppija osaa kontrolloida omaa oppimistaan ja on koko ajan yhä vähemmän riippuvainen ohjauksesta. Oppija tietää oppimisen päämäärän ja se tehostuu oppijan asettaessa itse omat tavoitteensa. Oppiminen on yksilöllistä, mutta se liittyy kulloisiinkin tilanteisiin. Se tapahtuu vuorovaikutuksessa sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön kanssa, jolloin oppija oppii osallistumalla aitoihin toimintakäytäntöihin, kuten uusi tulla ja perehdyttämisessä.

Arkielämässä rinnastetaan usein käsitteet kokeileva oppiminen ja kokeuksesta oppiminen, vaikka nämä kuitenkin eroavat toisistaan: kokeileva oppiminen ei ole mahdollista ilman pohdintaa eli reflektiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 41-43). Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa oppijan omakohtaista todellisuutta ja kokemuksia sekä oppijan aktiivisuutta ja vuorovaikutteisuutta (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 15). Jos organisaatioon tulevan henkilön tieto ja kokemus käsitetään hyvin henkilökohtaisiksi ja tilannekohtaisiksi, näkyy se perehdyttämisessä siten, että uuden tulijan taustat ja henkilökohtainen kokemus vaikuttavat vahvasti perehdyttämistilanteeseen. Tulijan oma, henkilökohtainen vastuu oppimisesta on suuri. Oppiminen tai tässä perehtyminen onnistuu, jos tulijalle annetaan ympäristöstä tukea ja mahdollisuuksia uusien tietokokonaisuuksien jäsentämiseen ja pohdintaan. Vuorovaikutuksen merkitys oppimisessa korostuu ja tiedon sekä ymmärryksen nähdään syntyvän ihmisten välisessä kanssakäymisessä (ks. myös Kjelin & Kuusisto, 2003).

3.5 Mentorointi

3.5.1 Mentorointi perehdyttämisessä

Arkikielessä usein perehdyttämistä kuvataan mentorointina, vaikka teorian perusteella näin ei ole. Mentoroinnin alkuperä juontaa juurensa antiikin Kreikkaan. Ilmiötä on tutkittu pääosin vasta 1980-luvun alusta lähtien. Työelämässä mentoroinnin perustavoitteena on alun perin ollut edistää ja tukea nuorten työuran hallintaa sekä nopeuttaa sen kehitystä (Nakari et al, 1996). Nykyisin työssä

tapahtuva mentorointi kytketään kaiken ikäisten työntekijöiden kehittymisen prosessiin.

Mentorit kuvataan usein henkilöiksi, jotka sitoutuvat tukemaan ja auttamaan mentoroitavien (suojattien tai aktorien) ammatillista tai persoonallista kehittymistä tai molempia sekä lisäämään näiden liikkuvuutta entistä vaativampiin tehtäviin (Ruohotie 2000, 222). Mentorointi (ja tutorointi) on myös yhä yleisemmin keino saada osaamista (sekä havaittavissa olevaa että hiljaista tai äänetöntä tietoa) jaetuksi organisaatiossa muille henkilöille tai kohderyhmille (ks. myös Leskelä 2005, 63).

Mentoroinnissa on erotettavissa kaksi muotoa, jotka ovat ensisijainen tai muodollinen mentorointi (primary mentoring) ja toissijainen tai epävirallinen mentorointi (secondary mentoring) (Russell & Adams, 1997). Ensisijaisella mentoroinnilla tarkoitetaan lähinnä perinteistä intensiivistä mentoroinnin muotoa (ks. myös Russell & Adams, 1997; Kram, 1985 ja 1988, 23). Siinä nimetyt mentorit pyrkivät ohjaamaan ja antamaan tietoja mentoroitavilleen erikseen ja etukäteen sovitun ohjelman mukaisesti ja siihen liittyy usein myös aikatauluja (ks. Chao et al, 1992). Ensisijaisina mentoreina (primary mentors) pidetään henkilöitä, jotka toimivat (mentorin) tehtävässään epäitsekästä ja huolehtivina. Kram (1988, 24) mainitsee tällaisia ensisijaisia mentoreita olevan kuitenkin vähemmän kuin ns. toissijaisia mentoreita. Mentoroinnin tehokkuudesta riippuu, onko siinä kysymys ensi- vai toissijaisesta mentoroinnista.

1990-luvun alun jälkeen erityisesti (teknologia)yrityksien kasvaneiden tehokkuusvaatimuksien johdosta on käytäntöön tullut yhä useammin toissijainen mentorointi, joka tarkoittaa nopeampitempoista mentorointia (ks. myös Russell & Adams, 1997; Whitely et al, 1991). Toissijainen mentorointi ja ohjaus tapahtuvat tilanteen mukaan ilman varsinaista etukäteissuunnittelua tai erityisen tarkkaa ohjelmaa. Toissijaiset mentorit toimivat enemmän vuorovaikutuksessa, jossa mentorointisuhteesta nähdään olevan hyötyä molemmille. Kramin (1988) mukaan toissijaisia mentoreita on helpompi lähestyä eri asioissa ja heitä voi yksittäisellä henkilöllä olla useampiakin työsuhteen aikana.

Mentoroinnissa erotellaan kaksi funktiota, joita ovat ura- ja psykososiaaliset funktiot (Chao, 1997). Urafunktiot liittyvät mentoroitavan ura- ja kehitymisasioihin. Kram (1988, 23-46) erottelee urafunktiossa viisi erityisaluetta, joita ovat sponsorointi (sponsorship), esilläolo ja näkyvyys (exposure and visibility), valmentaminen (coaching), suojeleminen (protection) ja haastavat tehtävät (challenging assignments). Psykososiaaliset funktiot nivoutuvat taas mentoroitavan minäkuvaan ja henkilökohtaiseen kompetenssiin. Sen alaosina ovat roolimallin muodostaminen (role modeling), hyväksytyksi tuleminen ja sen vahvistus (acceptance and confirmation), neuvonta (counseling) ja ystävyys (friendship). Mentoroinnin funktiot on havainnollistettu taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Mentoroinnin funktiot (Kram 1988, 23)

Urafunktiot	Psykososiaaliset funktiot
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsorointi • Esilläolo ja näkyvyys • Valmennus • Suojelu • Haastavat tehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • Roolin muodostuminen • Hyväksytyksi tuleminen • Neuvonta • Ystävyys

Asiantuntijoiden perehdyttämisen asiat liittyvät pääosin mentoroinnin psykososiaaliseen funktioon. Sen osista roolin muodostuminen on useimmin havaittu psykososiaalinen funktio. Siinä mentori ja hänen asenteensa, arvonsa sekä käytöksensä antavat mentoroitavalle mallin, jota tämä parhaassa tapauksessa voi matkia (ks. Kram, 1988). Mentorisuhteen kehittyessä molemminpuolinen hyväksyntä ja vahvistuminen muodostuvat yhä voimakkaammiksi tunteiksi. Alkuvaiheen tilanteet, joissa mentoritava kehittää osaamistaan ja kykyjään mentorin avustuksella, muuttuvat jossain vaiheessa seniorilta saatavaksi arvostukseksi ja hyväksynnäksi. Positiivinen palaute sekä keskinäinen kunnioitus ovat tärkeitä tässä osiossa. Neuvojen antaminen merkitsee mentoroitavalle keskusteluja mentorin kanssa asioista, joissa mentoritava tarvitsee luottamuksellista keskustelukumppania. Ystävyys liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen, joka on seurausta mentorin ja mentoritavan keskinäisestä luottamuksesta ja ymmärtämyksestä. Mentoroinnin psykososiaaliset funktiot ovat tunnusomaisia nuorten, hiljattain valmistuneiden henkilöiden kohdalla. Asiantuntijat ja ammattilaiset, jotka ovat toimineet samalla alalla tai samankaltaisissa tehtävissä pitkäänkin, eivät hae mallia tai hyväksyntää, vaan heidän mentorointisuhteensa perustuu enemmän kollegiaaliseen neuvontaan ja mahdolliseen yhteistyöstä kehittyvään ystävyyteen uudessa työpaikassa.

3.5.2 Mentoroinnin vaiheet

Monissa haastatelluissa organisaatioissa käytettiin termejä mentori tai mentoointi uusien tulijoiden perehdyttämisen yhteydessä. Eräänä syynä saattaa olla se, että mentoroinnissa on tunnistettavissa yhteensä neljä eri vaihetta (Kram 1988, 50-63). Nämä vaiheet määritellään initiaatioksi tai perehdyttämiseksi (Initiation), intensiiviseksi kultivaatioksi (Cultivation), eroamisvaiheeksi (Separation) ja kollegiaaliseksi uudelleen määrittelyksi (Redefinition). Käytännössä mentoroinnin ensimmäisen vaiheen nimi on ilmeisesti sekoittanut käsitteitä. Initiaatiovaihe on mentoroinnin alkamis- tai perehdyttämisvaihe ja se koittaa silloin, kun yhteistyösuhde mentorin (usein esimies tai seniori kollega) kanssa alkaa ja

muodostuu (Kram 1988, 55). Tämä initiaatiovaihe voidaan nähdä samankaltaiseksi kuin uuden tulokkaan perehdyttäminen. Arkielämässä monissa yrityksissä perehdyttäjää kutsutaan mentoriksi, vaikka käsitteen varsinainen merkitys on painottunut pidemmällä aikajänteellä tapahtuvalle mentoroinnille kuin vain uuteen tehtävään tulevan perehdyttäminen. Joka tapauksessa alussa mentori muodostuu eräänlaiseksi roolimalliksi uudelle organisaation jäsenelle tai mentoroitavalle (Ruohotie, 1998). Hyvän mentorin tulisi huomioida samanaikaisesti mentoroitavan henkilön omat tarpeet ja odotukset sekä organisaation odotukset (vrt. sosiaalistuminen). Alkamis- tai perehdyttämisen vaihe kestää tilannetekijöistä riippuen 6-12 kuukautta ja sen toimivuuteen vaikuttavat muun muassa henkilöiden odotukset toisiltaan ja organisaatiosta.

Mikäli yhteistyö kehittyy todelliseksi mentoroinniksi, muuttuu yhteistyösuhde intensiiviseksi kultivaatioksi. Tässä vaiheessa sekä mentori että mentoroitava oppivat enemmän toistensa kyvyistä ja pystyvät rakentamaan ja syventämään mentorointisuhteen optimaaliseksi. Mentoroinnin toimivuus tässä vaiheessa on parhaimmillaan ja vaihe saattaa kestää 2-5 vuoteen (Kram 1988). Mentoroitavan osaaminen ja kyvyt tulevat hyvin esille ja kehittyvät tässä vaiheessa. Samoin organisatorinen urakehitys tai muulla tavoin tapahtuva vastuualueen laajeneminen sijoittuvat tähän aikaan. Mentorin tulisi pyrkiä tukemaan mentoroitavan roolin kasvua organisaatiossa juuri tässä vaiheessa.

Kolmas eli eroamisvaihe kuvastaa mentoroitavan itsenäistä työskentelyä, jossa mentorisuhde käytännössä lakkaa organisatorisesti ja psykologisesti (Kram, 1988). Eroamisvaiheen kestoksi on arvioitu 6-24 kuukautta. Tämä aika saattaa tuntua henkisesti rasittavalta varsinkin niissä tapauksissa, joissa mentorointisuhde on toiminut erittäin hyvin ja onnistuneesti.

Neljäs ja viimeinen mentoroinnin vaiheista on kollegiaalinen uudelleen määrittelyn vaihe. Siinä mentorin ja mentoroitavan yhteistyösuhde on muuttunut epävirallisemmaksi ja tasavertaiseksi työtoveruudeksi. Vaiheelle ei pystytä määrittelemään enää kestoja, koska se jatkuu koko yhteisen työuran ajan. Erilaisista mentorointiajan rooleista ja yhteistyösuhteista riippuen kollegiaalinen uudelleen määrittely voi toteutua myös molemminpuolisena oppimisprosessina, joissa sekä mentori että mentoroitava voivat olla opettajia ja oppijoita (co-learners) (Kram & Hall 1996, 113).

3.6 Verkostot osana toimintaympäristöä

Haastatteluissa esille nousivat voimakkaasti asiantuntijaorganisaatioiden ja niiden jäsenten erilaiset verkostot. Tietoalan yritykset toimivat yhä enemmän erilaisissa verkostoissa ja monissa tilanteissa uusien työhön tulijoiden perehdyttämistä järjestetään ainakin osittain erilaisten verkostojen avulla. Nykyiset tutkimukset, jotka ovat keskittyneet verkostoihin, ovat usein liittyneet suurempiin kokonaisuuksiin. Verkostoasiantuntijuus -käsite (networked expertise) kehitettiin tutkimuksissa, joissa ihmisten taitoja ja kompetenssejä pystyttiin tunnistamaan eri osaamis- ja tietoyhteisöissä (Palonen 2003, 10-11). Nykyisin yhä use-

ammin työskennellään erilaisissa ryhmissä tai projektiorganisaatioissa, jotka eivät sijaitse samassa organisaatiossa tai edes samassa kaupungissa tai maassa. Ihmisiä edellytetään työskentelemään yhä nopeammin muuttuvissa ympäristöissä ja tehtävissä (Wittenbaum & Stasser, 1996). Kompetenssit ja asiantuntijuus eivät siksi enää ole kuvattavissa ainoastaan yksilöllisinä, vaan yhteisöllisinä ryhmien tai verkostojen osaamisina (Palonen 2003, 10). Tämä ei koske myöskään pelkästään työelämää, vaan koko elämän kirjoa yhä enemmän sähköistyvässä kommunikaatiomaailmassa.

Verkostot ovat tulleet yhä yleisemmäksi käsitteeksi erityisesti tietoyhteisöissä. Siellä missä tarvitaan asianmukaista tietoa, joka on mutkikasta ja laajasti hajallaan, on useammin muodostunut verkostoja kuin yksittäisiä näkemyksiä (Powell et al 1996, 118). Myös oppiminen voidaan nähdä vuorovaikutteisena osallistumisprosessina eri toiminnoissa sekä yhteisinä oppimiskokemuksina ennemmin kuin yksilöllisenä tiedon muodostamisena (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1999). Osallistumisen näkökulmasta oppiminen on prosessi, jossa osallistuja tulee yhteisön jäseneksi vähitellen vuorovaikutuksen kasvaessa muun yhteisön kanssa (ks. myös Lave & Wenger, 1991; Palonen 2003, 12-13). Ihmisen älyllinen toiminta ei perustu ainoastaan tietoon, taitoon tai informaatioon, vaan on muodostunut useissa vaiheissa eri käytäntöjen ja eri ympäristötekijöiden summana. Ajanoloon erilaiset tavoitteet ja toisaalta pakotteet hillitä itseään ovat vaikuttaneet ryhmissä toimimisen interaktiivisuuteen (Salomon, 1993).

Kognitiivinen tutkimus vertaisryhmän vuorovaikutuksista ryhmässä osoittaa, että sosiaalinen kanssakäyminen edesauttaa sosiaalista toimintaa ja suoritusta. Yhdessä tai verkostossa työskentely auttaa yksilöä toimimaan tehokkaammin kuin toimiessaan yksin. Keskustelut, monipuoliset näkökulmat ja vastaväitteet, jotka nousevat ryhmissä tai verkostoissa esiin, saattavat selittää yhteistyön merkitystä (Jermann & Dillenbourg 1999, 265-273; Palonen 2003, 14).

Ryhmissä - tai verkostoissa - puhutaan myös jaetusta tiedosta (shared knowledge, share information) (Palonen 2003, 14). Jaettu tieto on helpommin tunnustettua, hyväksyttyä sekä siirrettävää kuin yksilön viestittämä tieto. Yksilön jakamaton ja yksilöllinen tieto pitää perustella ja sen jakajan vakuuttaa muut tiedon merkityksestä ja oikeellisuudesta (Stasser 1999, 52-54). Ryhmän tai verkoston jäsenellä on usein yksilöllistä asiantuntemusta ja häntä tai hänen tietämystään voidaan verrata muiden ajatuksiin. Hänellä on myös enemmän uskottavuutta ryhmän sisällä kuin sen ulkopuolelta tulevien kommentteilla. Lisäksi ryhmän jäsenillä on usein ryhmän sisäisten kontaktien lisäksi myös kontakteja ulkopuolisiin verkostoihin tai asiantuntijoihin (Wittenbaum & Stasser 1996, 14-15). Jotkut ryhmät pyrkivätkin pääsääntöisesti jakamaan tietoa ja vaihtamaan ajatuksia pystyäkseen kohdentamaan toimintansa jonkin tietyn tehtävän suorittamiseen (Kameda et al 1997, 296-309).

On kuitenkin syytä muistaa, että usein tiedon jakamista jarrutetaan ajatellen, että tieto olisi valtaa. Tämä saattaa aiheuttaa motivaatio- tai muita ongelmia tiedon jakamisessa (Osterloh et al 2002, 67-69). Tiedon jakamista ei koeta myöskään riskittömänä: ihmiset saattavat pelätä jakaessaan omaa asiantuntijuuttaan menettävänsä menestymistään tai arvoaan organisaatiossa (Kramer 1999, 578-

582.; Palonen 2003, 16). Luottamus (trust) työpaikan yhteisöön sekä koko organisaatioon onkin keskeinen käsite tiedon jakamisessa. Se voidaan määritellä positiivisten odotusten kautta niiden välillä, jotka toimivat ko. ryhmässä. Kommunikoimalla ja mielipiteitä vaihtamalla rakennetaan luottamusta, joka puolestaan johtaa tiedon jakamiseen (Palonen 2003, 16).

3.7 Sisäisen yrittäjyys ja perehdyttäminen

3.7.1 Yrittäjyys

Yrittäjyyden tai yrittäjän käsitteistä ei ole olemassa yhteisymmärrystä. Yrittäjää voidaan määritellä ainakin kahdella eri – toisistaan poikkeavalla – tavalla (Heinonen 1999, 149). Yrittäjä voi tarkoittaa jonkin yrityksen perustajaa tai vetäjää riippumatta siitä, toimiiko hän innovatiivisesti (Kovalainen 1989, 83-84). Toisaalta yrittäjä voidaan nähdä innovaattorina riippumatta siitä, luoko tai johtako hän omaa yritystä (Baumol 1993, 198).

”Entrepreneur” – on englanninkielinen sana, joka tarkoittaa yrittäjää eli ”sitä, joka menee eteenpäin, ottaa aloitteen” (Huuskonen 1992, 39). Suomenkielinen ”yrittäjä” -sana tarkoittaa yritystoiminnan käynnistäjää ja/tai vetäjää sekä toimijaa, joka aktiivisesti pyrkii johonkin tavoitteeseen. Termiin sisältyy kontekstina osa-alueita ahkeruudesta, sinnikkyudesta ja kokeilunhalusta, mutta samalla riskistä, epävarmuudesta sekä menestymisen tai menestymättömyyden mahdollisuudesta (Koiranen & Peltonen 1995, 19-22). ”Yrittää” sanaan liitetään usein myös päämäärätietoinen ajattelu, pyrkiminen, ahkerointi ja ponnistelu sekä toisaalta tahtominen ja lähellä onnistumista oleva yritys (Huuskonen 1992, 37). Yrittäjyys hyväksytään terminä silloin, kun siihen liittyy ponnisteluja, mutta onnistuminen ei aina ole varmaa.

Yrittäjyyttä on kuvattu myös prosessina itse yrittäjän henkilön sijaan (Schumpeter, 1968). Schumpeterin mukaansa kuka tahansa, joka muodostaa uusia kombinaatioita ja aiheuttaa epäjatkuvuutta, on yrittäjä (ks. myös Heinonen 1999, 150). Sekä yritysjohtajat että yrittäjät kantavat riskiä samalla tavoin (Heinonen 1999, 150; Huuskonen 1992, 41), vaikka Schumpeter (1968) yhdistääkin riskin kantamisen enemmän omistamiseen. Yrittäjyyden prosessi korostuu myös Bygraven (1993, 257) määritelmässä, jossa yrittäjä nähdään henkilönä, joka havaitsee tai huomaa mahdollisuuden ja luo organisaation tarttuakseen siihen.

Kolme yrittäjälle tyypillistä osa-aluetta ovat: rahoitus ja pääoma, johtaminen ja organisointi sekä uusiutuminen (Cuevas 1994, 79-80; Baumol 1993, 205).

Yrittäjyyden tutkimuksella ei ole yhteistä teoreettista taustaa, vaan eri aikakausina eri tutkijoilla on ollut erilaisia lähtökohtia (Bygrave & Hofer 1991, 13-14). Yrittäjyyttä on tutkittu mm. yrittäjän persoona, innovaatiot tai niiden mahdollisuus, toiminta ja johtaminen sekä muutostarpeiden tai tilanteeseen sopeutuminen lähtökohtina (Cunningham & Lischeron, 1991). Näkökulmasta riippu-

en yrittäjyyden prosessi voidaan nähdä eri puolilta riippuen siitä, mitä yrittäjä itse tekee tai mitkä tekijät johtuvat prosessista (Heinonen 1999, 150).

Yrittäjyys -termi on jaettavissa sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen (Peltonen 1986, 31). Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan jo edellä mainittua yrityksen perustamista ja toimimista itsenäisenä yrittäjänä. Sisäinen yrittäjyys taas on toimimista yritteliäästi jonkun toisen yrityksen palveluksessa.

3.7.2 Sisäinen yrittäjyys

Sisäisellä yrittäjyydellä on suuri merkitys yritystoiminnan kehittämisen ja johtamisen kannalta. Sisäisen yrittäjyyden käsite on muotoutunut erityisesti 1980 -luvulla (Kyrö 1997, 199; Pinchot, 1986). Termi nousi laajempaan tietoisuuteen 1990, kun *Strategic Management Journal* (1990, Vol. 11) julkaisi asiasta erikoisnumeron. Englanninkielisessä kirjallisuudessa sisäistä yrittäjyyttä kuvataan usealla erilaisella termillä, kuten: *Internal entrepreneurship*, *intrapreneurship* ja *internal corporate entrepreneurship*. Käsitteiden sisältö poikkeaa jossain määrin toisistaan riippuen siitä kontekstista, jossa ne on esitetty. Esimerkkinä voidaan mainita kulttuuri-strategiaan liittyvä *corporate entrepreneurship* ja konstruktiviseen näkökulmaan liittyvä *intrapreneurship* (Hjort & Koiranen 1996, 210-211). Yleisesti sisäinen yrittäjyys korostaa yrittäjyyden prosessia. Sisäinen yrittäjä toimii yrittäjän tavoin toteuttaen omia ideoitaan olematta kuitenkaan yrityksen omistaja (Cunningham & Lischeron 1991, 53; Heinonen 1999, 151). Jo 1980 -luvun alussa Schollhammer (1982, 210-211) erotteli yrittäjän (*independent entrepreneur*) ja sisäisen yrittäjän (*internal entrepreneur*) toisistaan tarkoittaen sisäisellä yrittäjyydellä kaikkia yrittäjämäisiä toimintoja organisaatioissa. Tällaisia toimintoja ovat mm. innovatiiviseen tarkoitukseen suunnatut toiminnot, joita voivat olla esimerkiksi uuden tuotteen, metodin tai menetelmän kehittäminen, kunhan ne ovat yrityksessä hyväksytyjä ja niihin on varattu resursseja. Kyrö (1997, 200) määrittelee sisäisen yrittäjyyden työyhteisön ja organisaation yrittäjämäiseksi ja kollektiiviseksi toimintatavaksi. Sisäinen yrittäjä on ydintoimija organisaatiossa ja hänen työhönsä liittyy itsensä toteuttaminen, joka toteutuu organisaation tavoitteiden ja toiminnan kautta (Koiranen & Pohjansaari, 1994; Heinonen, 1999). Pinchot (1986) kuvaa lisäksi sisäistä yrittäjää toisen palveluksessa olevana henkilönä, joka toteuttaa unelmansa. Sisäinen yrittäjyys eroaa ulkoisesta yrittäjyydestä ilmenemismuodon ja organisationalisen kontekstin perusteella (Koiranen & Pohjansaari 1994, 39). Sisäiseen yrittäjyyteen ei liity taloudellista yrittäjäriskiä, vaan riskit liittyvät vastuun kantamiseen ja innovatiiviseen työntekotapaan (Huuskonen 1992, 48). Jotkut tutkijat liittävät sisäiseen yrittäjyyteen myös yhteisöllisyyden, joskin pääpaino on yrityskulttuurin muuttamista kollektiivisesta enemmän yksilökeskeisemmäksi (Kyrö 1997, 225-227, Cunningham & Lischeron 1991, 53-54; Koiranen & Pohjansaari 1994, 59).

Suurissa organisaatioissa sisäisellä yrittäjyydellä voidaan saada aikaan muutoksia ja innovaatioita työntekijöiden toimiessa itseohjautuvissa ryhmissä (Heinonen 1999, 153). Organisaation strateginen uusiutuminen ja muutos on noussut yrityksen sisäisen innovaatio- ja venture toiminnan tutkimuksen rin-

nalle sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa (Stevenson & Jarillo, 1990, 23). Stopford & Baden-Fuller (1994, 521) toteavat, että edellisten lisäksi sisäinen yrittäjyys käsittää myös toimialan kilpailusääntöjen ja toimintaedellytysten muuttamista. Niihin liittyy kuitenkin jokaiseen omia erityispiirteitä (Stopford & Baden-Fuller 1994, 6). Erilaisiin mahdollisuuksiin tarttuminen liittyy myös sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen (Stevenson & Jarillo 1990, 25). Mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen ja luottamus onnistumiseen ovat asioita, jotka liittyvät siihen. Sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen voidaan liittää myös (erityisesti suurissa organisaatioissa) sisäiset markkinat (Nielsen et al 1985, 181). Heidän mukaansa sisäisten markkinoiden ja pienten itsenäisten yksiköiden avulla luodaan organisaation sisällä sisäisiä markkinoita, kehitetään toimintaa, teknologiaa tai tapoja työskennellä, jotka siten ilmenevät sisäisenä yrittäjyytenä. Stevensonin ja Sahlmanin (1986, 18) mukaan sisäisen yrittäjyyden ydin on erilaisiin mahdollisuuksiin tarttumisessa. Mahdollisuuden tai mahdollisuuksien huomaaminen, halukkuus ja uskallus tarttua niihin sekä usko onnistumiseen ovat sisäisen yrittäjyyden peruselementtejä (Stevenson & Jarillo 1990, 23-25). Stevensonin ja Jarillon mukaan mahdollisuuksiin tarttuminen luo yrittäjämäisesti toimivan organisaation riippumatta siitä, millä alalla tai minkä kokoinen yritys tai yhteisö on. He sisällyttävät sisäiseen yrittäjyyteen myös yritysten sisäisen venture -toiminnan yrittäjämäisen toiminnan lisäksi (ks. myös Hjort & Koironen 1996, 223).

Sisäistä yrittäjyyttä kuvataan myös sisäisten markkinoiden ja palveluiden kehittämisenä ja tarjontana, jossa erityisesti suurissa organisaatioissa pienet ja varsin itsenäiset yksiköt luovat markkinatilanteita (Nielsen, Peters & Hisrich 1985, 181). He erottavat kuitenkin venture-toiminnan sisäisestä yrittäjyydestä, koska siinä heidän mielestään yritys parantaa erilaisten innovaatioiden avulla toimintaansa ulkoisilla markkinoilla. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen toimintatapa, joka on hyödyllistä erityisesti monimutkaisissa organisaatioissa. Siellä yrittäjämäinen toimintatapa kehittää itseohjautuvia ryhmiä, jotka voivat luoda, markkinoida sekä laajentaa palveluita ja niiden tarjontaa (Cunningham & Lischeron 1991, 46-48). Tavoitteena on organisaatioiden tarve muuttua ja saada aikaan muutosta, jotta ne pystyisivät rikkomaan vanhoja toimintatapoja ja selviäisivät paremmin tulevaisuudessa. Sisäisen yrittäjyyden nähdään vaikuttavan myös organisaation uudelleen muotoutumiseen ja yrittäjämäiseen johtamiseen.

3.7.3 Sisäinen yrittäjyys asiantuntijaperehdyttämisessä

Asiantuntijoiden perehdyttämiseen liittyvän tutkimusongelman kannalta on merkitystä sillä, että sisäinen yrittäjyys nähdään prosessina, jonka tavoitteena on itsenäisen toimintatavan vahvistuminen ja toiminnan kehittyminen. Asiantuntijatehtävät jo sinällään sisältävät innovatiivisuutta ja uusien näkökulmien löytämistä. Sisäinen yrittäjyys korostaa näiden lisäksi (uuden) tiedon etsimistä ja mahdollisuuksien huomaamista sekä hyödyntämistä. Heinosen (1999, 154) mukaan sisäinen yrittäjyys perustuu mm. toimintaympäristöstä nouseviin muutostarpeisiin, aikaisempien toimintatapojen heikkouksiin sekä halukkuu-

teen irtautua byrokraattisista toimintamuodoista. Innovatiivisen oppivan eli asiantuntijaorganisaation edellyttämiä valmiuksia ovat: systemaattinen ajattelu, henkilön oman persoonan hallinta, ajattelun avoimuus, yhteinen visio sekä yhdessä oppiminen (ks. myös Senge 1990, 5-11). Lisäksi tietointensiivisille organisaatioille tyypillinen piirre on myös halu kokeilla uutta. Tässä väitöstutkimuksessa sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjämäistä toimintatapaa olemassa olevissa yrityksissä ja yhteisöissä. Sisäisen yrittäjyyden perustana on mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen uuden henkilön tullessa asiantuntijatehtäviin hänelle uuteen työympäristöön. Erityisesti olemassa oleva 'vanha' organisaatio odottaa ja luottaa siihen, että uusi tulija löytää tarvitsemansa tiedot ja tuo samalla sekä kokemuksensa että työpanoksensa organisaation käyttöön sen tavoitteiden saavuttamiseksi.

4 PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

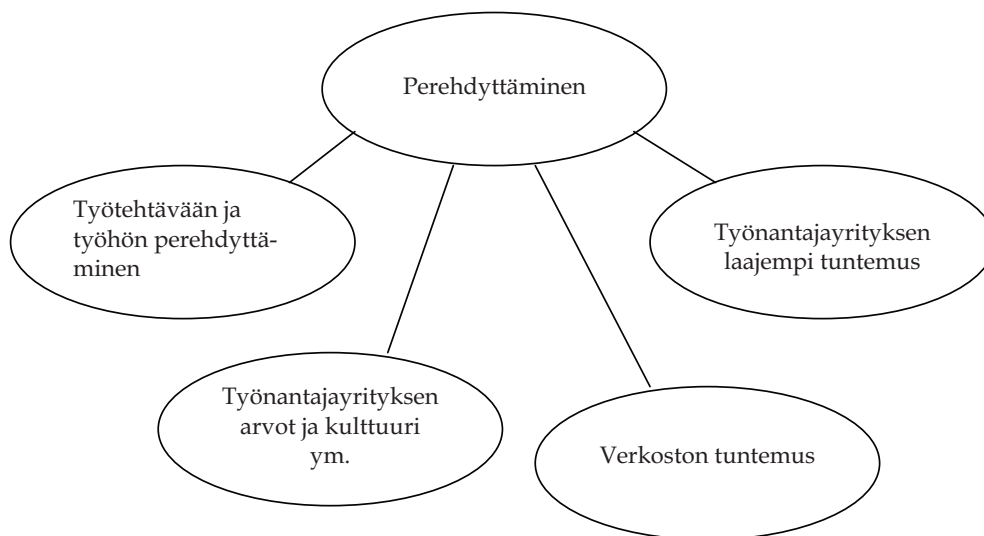
4.1 Perehdyttäminen tietotalalla

4.1.1 Perehdyttämisen tunnuspiirteet

Perehdyttämiseen sisällytetään eri yrityksissä ja yhteisöissä erilaisia asioita. Toimihenkilöille ja työntekijöille tarkoitetut perehdyttämisohjelmat eroavat usein toisistaan. Työhön opastuksella on perinteisesti tarkoitettu eri työntekijäryhmille tarkoitettua ohjausta ja teollisuudessa tätä varten on usein koulutettu tai nimetty erityiset työhönopastajat. Erotan tässä käsitteet työhönopastus (työnopastus) ja perehdyttäminen (perehdytys). Perehdyttämisellä tarkoitan toimihenkilöiden (asiantuntijoiden) laaja-alaisempaa työhön perehdytystä. Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työhön tulijan työpanos muuttuu tuottavaksi. Siksi perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin lujittaa ymmärrystä yrityksen identiteetistä, joka paljolti rakentuu sen strategiasta ja tuotteista (ks. myös Valvisto, 2005). Se voidaan toteuttaa verbaalisena esityksenä tai jakaa kirjallisena/-ina materiaalina/-eina tai audiotekniikkaa hyväksi käyttäen. Perehdyttäminen tapahtuu usein työn ohessa oppien. Usein perehdyttämisohjelmat ovat sekoituksia näistä kaikista edellä mainituista toteutustavoista ja niiden toteuttaminen tapahtuu pidemmällä ajanjaksolla. Tietotalan yrityksissä tietotekniikalla, sisäisillä tietoverkoilla (Intranet) ja sähköposteilla on korostunut merkitys perehdyttämisessä (ks. McKeown 2002, 19-23). Usein perehdyttämisohjelma alkaa välittömästi henkilön tullessa uuteen työpaikkaan. Se voi toteutua myös jaksoittain, jolloin ohjelma aloitetaan esimerkiksi omaan työhön ja uusiin työtovereihin tutustumisella. Asiantuntijaorganisaatioissa perehdyttämisvastuu henkilöityy usein yhdelle henkilölle tai tiimille (ryhmälle), jolloin se muistuttaa mentorointia. Uusi työhön tulija eli perehdytettävä on tietotalalla usein itse vastuussa oppimisestaan (ks. myös Jacobs & Jones, 1995). Hänen tulisi kysyä, kerrata ja tarkistaa, jos on vähänkään epävarma jostakin asiasta.

Perehdyttämisessä on monta osa-alueita. Perusasia on varsinaiseen työtehtävään ja työhön perehdyttäminen (Wanous, 1992; Sims 2002, 10-18). Siinä korostuvat erityisesti, mikä on tehtävän rooli ja siihen liittyvät vastuut samoin kuin varsinaisen työtehtävän sisältö sekä työympäristö. Työtehtävään perehdyttäminen koetaan usein itsestään selvyytensä. Tärkeä osa perehdyttämisessä on kuitenkin myös se, että uusi tulija oppii tuntemaan työnantajayrityksen toimintaa ja yrityskulttuuria sekä arvoja (Sims 2002, 285-290; Prezion & Huizenga 2002, 297-300). Kolmantena asiana uudelle tulijalle on hyväksi tuntea työnantajayritystä myös laajemmin. Jos henkilö tulee työhön esimerkiksi suunnittelutehtäviin, niin olisi hyvä tuntea jonkin verran myös myyntiä ja markkinointia tai tuotantoa. Silloin tulija saa hyvän näkemyksen yrityksen toiminnoista kautta linjan. Neljäs osa-alue, joka nousee esiin on se, että opitaan tuntemaan sitä verkostoa, jonka kanssa tehdään töitä (ks. Guerin & DelPo, 2005).

Perehdyttäminen tapahtuu melkein aina työn ohessa ja työaikana joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta (Sims 2002, 338-342). Verkoston tuntemus palvelee myös sisäänajon eli perehtymisen onnistumista. Kun uusi henkilö oppii tietämään ketkä ovat ensisijaisia yhteistyökumppaneita ja keitä on hyvä tuntea, niin hän pääsee nopeammin tekemään tehokkaasti työtään tai projektia. Perehdyttämisen osa-alueet voidaan havainnollistaa seuraavasti kuviossa 6.



KUVIO 6 Perehdyttämisen osa-alueita

Asiantuntijaperehdyttämisessä korostuvat erityisesti verkostojen tunteminen ja omatoimisesti tapahtuvan tiedonhankinnan onnistuminen. Perehdytettävän itseohjautuvuus korostuu, aikaisempien kokemusten hyödyntäminen ja merkitys kasvavat ja oppimisen tavoitteet ovat tulevaisuudessa. Oppimisprosessissa pääpaino on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja uuden tiedon omaksumisessa korostuu ongelmakeskeisyys ja reflektio (ks. myös Knowles, 1980). Varsinaiset

työhön liittyvät tehtävät ja osa-alueet ovat opeteltavissa, mutta syvälinen tieto ja osaaminen jostakin uuden tulijan aikaisemmasta asiantuntijuudesta tai -alueesta saattavat edellyttää oma-aloitteisuutta ja itsenäistä lisätiedon hankkimista tai sen sitomista kontekstiin. Verkostoitumisen avulla tulija pystyy helpommin hahmottamaan mahdollisuutensa hyödyntää aikaisemmin osaamaansa tietoa/taitoa ja liittämään sen hänelle uuden organisaation tilanteisiin.

4.1.2 Perehdyttämisen osa-alueet

Käytännön perehdyttämisestä on Suomessa vain vähän yleisesti julkistettuja ohjeita. Yrityksillä on yleensä omia, sisäiseen käyttöön tehtyjä ja tarkoitettuja ohjelmia. Työhön opastusta painottaen on julkaistu joitakin käytännön oppaita, mutta nekin ovat usein tarkoitettu jotakin ammattialaa tai työntekijäryhmää varten. Kotimaista kirjallisuutta varsinaisesta perehdyttämisestä on vähän ja nekin ovat usein erilaisten liittojen tai työsuojeluorganisaatioiden joillekin tietuille toimialoille tai ammattiryhmille kirjoitettuja oppaita. Kansainvälistä kirjallisuutta löytyy jossain määrin, mutta tieteellistä tutkimusta on tehty erittäin vähän ja siksi suuri osa suoraan aiheeseen liittyvistä materiaaleista koostuu erilaisista oppaista. Vaikka opastyyppeiden lähteiden käyttö ei olekaan kiellettyä, on niihin kuitenkin suhtauduttava varauksella. Ne ovat hyvin käytännönläheisiä ja usein tarkoitettu tuotantoympäristöön, joka huomioi ainoastaan joitakin näkökulmia. Lainsäädännöstä alkaen fyysiset työturvallisuusnäkökulmat ovat korostuneita, jotka sellaisenaan eivät ole tärkeimpiä aspekteja tietualan asiantuntijatehtävissä.

Työturvallisuuskeskuksen (2000, 2) oppaissa perehdyttäminen ja työhön opastus nähdään tärkeänä osana henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi ja siihen osallistuvat varsinaisen perehdyttäjän ja työntekijän tai toimihenkilön lisäksi myös esimiehet, työtoverit ja myös asiakkaat. Yleiskuvauksena (Työturvallisuuskeskus 2000) ja empiriaan pohjautuen perehdyttämis- ja työhön opastuksen ohjelman otsikoista voi mainita seuraavassa taulukossa 7 olevat:

TAULUKKO 7 Työhön opastuksen pääkohdat (Työturvallisuuskeskus, 2000)

- Yleistiedot yrityksestä
- Toimipaikka
- Työsuhdeasiat
- Palkkausasiat
- Tiedotustoiminta
- Koulutustoiminta
- Henkilöstöpalvelut
- Terveystieteiden hoito
- Työturvallisuus
- Työhön opastus
- Työtehtävän sisältö

Työhön opastuksen sisältö saattaa vaihdella paljonkin jopa saman yrityksen sisällä tehtävästä tai tehtäväympäristöstä riippuen. Lähtökohta on se, että jokainen tarvitsee perehdyttämistä tehtävien tai työolosuhteiden muuttuessa. Työturvallisuuslain (728/2002) 4§ velvoittaa työnantajan järjestämään työhön opastusta ja perehdyttämistä. Laki korostaa ennen kaikkea työnopastukselta erilaisten vaaratekijöiden minimoimista. Siinä todetaan, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työntekijän riittävästä perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan haitan poistamiseen sekä opetuksen antamisesta erilaisissa häiriö- ym. tilanteissa. Asiantuntijaorganisaation perehdyttämisessä on kuitenkin kysymys paljon laajemmasta uuden henkilön sisäajasta.

Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnittelua ja huolellista valmentautumista (ks. myös Levine & Moreland, 1999; Arthur, 2006). Perehdyttäjän eli perehdytystä antavan henkilön tulee ensiksi selvittää itselleen, ketä, miksi, mitä ja miten perehdyttää. Myös seuranta ja arviointi tulee pohtia etukäteen (ks. Sims 2002, 10-18). Perehdyttämisen apuna voi käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä sekä muita alakohtaisia aineistoja. Työturvallisuuskeskuksen (2000a) ohjeiden mukaan työhönopastus tulisi toteuttaa käymällä eri (työ)kohteissa, tapaamalla ihmisiä ja keskustelemalla heidän kanssaan näyttämällä mallia ja kokeilemalla töitä ja tehtäviä. Samat pääperiaatteet koskevat myös perehdyttämistä. Tutustuminen työtehtävien lisäksi työympäristöön ja verkostojen luominen ovat tärkeitä hyvän perehdyttämisohjelman toteutuksessa. Ensiksi tulee arvioida, mitä uusi henkilö jo tietää ja osaa ennestään. Arvion perusteella tulee kerrata ja täydentää perehdytettävän tietoja sekä korostaa hänelle uusia ja poikkeavia asioita ja käytäntöjä (Työturvallisuuskeskus, 2000a, 2).

Perehdyttämiseen liittyvien asioiden tarkempi erittely on esitetty liitteessä 2, jossa on elektroniikkateollisuuden näkökulmasta modifioitu perehdyttämisen muistilista (Työturvallisuuskeskus 2000b). Melkein jokaisella yrityksellä on omat perehdyttämisohjeensa. Yhteisinä piirteinä voidaan mainita yrityksen yleistiedot, jotka sisältävät yrityksen taustatietoja, kuten toimintaan, strategiaan, tuotteisiin sekä eri yhdyshenkilöihin liittyviä asioita. Toimipaikkaan tutustuminen koskee sekä organisaatorakenteita että käytännön toimintoja, kuten henkilön omaan tehtäväsisältöön, työvälineisiin, yrityksen tiloihin ja käytäntöihin liittyviä asioita. Ohjeistuksiin liittyvät tietoalalla usein myös erilaiset vaitiolovelvollisuudet ja luottamuksellisuusaspektit. Työsuhdeasioissa käydään läpi palkkaukseen ja muutenkin varsinaiseen työsuhteeseen liittyviä käytäntöjä. Työsuhdeasioista on sovittu yleensä jo pitkälle työsopimusta tehtäessä, mutta joitakin yksityiskohtia voidaan tarkentaa vielä perehdyttämisvaiheessa. Yrityksen käytännöt erilaisissa ylityö-, loma- tms. asioissa esitellään myös perehdyttämisvaiheessa.

Käytännön asioina esille nousevat arkipäivän teemat kuin ruokailu, ruokailuajat, kahvit tai muut virvokkeet. Joissakin tehtävissä (elektroniikkateollisuuden tuotanto-olosuhteissa) työvaatteilla ja -asuilla on myös erittäin tärkeä

merkitys ja ne organisoidaan yleensä esimiehen ja/tai henkilöstöpalvelujen kautta.

Uutta tulijaa askarruttaa aloitusvaiheessa tehtävään opastus ja se, kuka tai ketkä opastuksen hoitavat. Pidemmällä aikavälillä tarvitaan tietoa myös muista koulutusmahdollisuuksista ja tavoista hakeutua koulutukseen.

Yrityksen politiikat (sähköposti, tiedottaminen, työterveyshuolto jne.) ja toimintatavat selvitetään työsuhteen alussa. Erilaiset tietoverkot, niiden käyttötavat ja käyttöoikeudet sekä yrityksen tiedotuspolitiikka tulevat esille tässä yhteydessä. Työturvallisuusohjeiden noudattaminen on jo lakisääteisyuden johdosta oleellista kaikilla aloilla. Tosin tietualan yrityksissä, joissa pääasiassa toimii asiantuntijoita toimihenkilöinä, työturvallisuudella perehdyttämisessä ei ole ollut niin keskeistä roolia kuin joissakin muissa teollisuuden työtehtävissä. Tietualan yrityksissä, joissa on tuotantotoimintaa, toki kaikki työturvallisuuteen liittyvä tieto on oleellista.

Varsinaiseen työtehtävään perehdyttämistä ja tehtäväsisältöön liittyviä asioita on kuvattu taulukossa 8. Uuden tulijan työn sisältöön liittyvistä asioista mainittiin jo työvälineet ja työpaikan sijainti. Lisäksi työroolin avaintehtävät, tavoitteet ja työmenetelmät kuuluvat tarkempaan sisäänajoon.

TAULUKKO 8 Työopastuksen osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2000b)

1	Oman tiimin/osaston toiminta ja sen esittely	- Esimiehen lisäksi työtoverit sekä mahdollinen kummi tai mentori, jolta saa apua ensi vaiheessa.
2	Oman työn avaintehtävät	- Tavoitteet ja laatu sekä mahdolliset aikataulukysymykset.
3	Työmenetelmät	- Tietualan suunnittelutehtävissä esimerkiksi tietojen sijainti, tallennukset, varmistukset jne.
4	Koneiden, laitteiden ja ohjelmien käyttö	- Käyttöohjeet tai opastus esimerkiksi laitteisiin tai ohjelmiin.
5	Tarvittavat (korjaus-, huolto- ja säätö)toimenpiteet	- Erityisesti häiriötilanteissa.
6	Toiminnan laadukkuus (huolellisuus)	- Tiimin ja koko yrityksen kannalta.
7	(Toiminta poikkeavissa tilanteissa)	- Esimerkiksi tietojen suojaus tai varmistus eri tilanteissa.
8	(Työvaatetus)	- Joissakin tapauksissa pakollinen ja regulatiivinen.
9	Omaan työhön liittyvät tutustumiskohteet (sidosryhmät, sisäiset asiakkaat jne.)	- Kiertokäynnit ja/tai Intranet-verkon avulla tapahtuva esittely.

Taulukkoon on merkitty sulkeisiin ne asiat, jotka eivät yleensä suoranaisesti liity asiantuntijatehtäviin. Tärkeää on, että edellä mainituille kohdille (1-9) on sovittu vastuuhenkilö ja ne on aikataulutettu. Jonkun pitää kantaa vastuu siitä, että asioista on jaettu asiallisesti materiaalia joko painettuna tai tietoverkossa.

Perehdyttämisohjelma muuntuu/siirtyy yhä enemmän oman työn ohella tapahtuvaksi, mutta jotta se toimisi tehokkaasti, siinä pitää olla mietittynä eri toimijoiden roolit ja vastuut (ks. myös Sims 2002, 305-307).

Perehdyttämisohjelma tähtää usein yleistiedon välittämiseen organisaatiosta ja toimii siten myös sisäisenä markkinointina, kuten useissa tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissakin tuli ilmi. Ainoana perehdyttämiskeinona sen vaikutukset jäävät tosin vaatimattomiksi. Tietotyössä on lisäksi omat ominaispiirteensä, joiden takia perehdyttämisen tavoitteet on ainakin osittain määriteltävä uudella tavalla. Siinä pitää huomioida tiedon kasvattamiseen, hakemiseen, jakamiseen ja soveltamiseen liittyviä tavoitteita enemmän kuin muissa tehtävissä (Kjelin & Kuusisto 2003, 51). Tietotyön erilaisia haasteita voidaan kuvata viidellä ominaispiirteellä, joita ovat: työn kehittämisen ja rutiinien välinen suhde, tieto sinänsä on usein asiantuntijalle erittäin henkilökohtaista, tietotyö on usein rajatonta tai vaikeasti määriteltävää niin työn tuloksissa kuin työskentelymuodoissakin, se on hyvin itseohjautuvaa sekä asiantuntijalla on usein useita eri rooleja organisaatiossa (Sveiby & Risling 1987, 212-218). Osaajien perehdyttämisessä tietoalalla on keskeistä sen oivaltaminen, ettei tarkoituksena ole opettaa uudelle tulijalle hänen työtään, vaan kaikkien osapuolten etuna on rakentaa toimivaa yhteistyötä.

Asiantuntijatehtävissä korostuu henkilön oma vastuu perehdyttämisestään. Käytännössä kyse on tiedon etsimisestä, kontaktiverkoston luomisesta sekä saaduista kokemuksista oppimisesta. Tietotyön ydin on kehittämisessä: tietotyöntekijän tehtävä on ymmärtää oman ammattialueensa ongelmakenttä yleisemmällä tasolla ja uusimman ammattitietouden valossa. Tietotyön luonteeseen kuuluu jatkuva työn sisällön ja tavoitteiden arviointi. Vastuullisimmissa asiantuntijatehtävissä työntekijän on pystyttävä olemaan aina askeleen edellä ja löytämään organisaatiolle uusia mahdollisuuksia (SEFE: Johtajuus 2005, 81-82). Tiimityön ja verkostoitumisen yleistymisen vuoksi työ on entistä sosiaalisempaa. Näin ollen esimerkiksi tiimit ja verkottuminen ovat keskeisiä lähtökohtia työhön perehdyttämisessä. Monet tutkijat näkevät tiimin ja työyhteisön ensisijaisena työssä oppimisen ympäristönä (Billett, 2002a). Mitä ja miten työssä opitaan, on monin tavoin sidoksissa niihin sosiaalisiin tilanteisiin ja yhteisöihin, joissa työtä tehdään.

4.2 Perehdyttäminen identifikaatioprosessina

4.2.1 Persoonallinen ja sosiaalinen identifikaatio

Oppimiskäsitys on laajentunut perinteisistä konnotatiivisista oppiaikaisesta opettaja-oppilas – tai mestari-kisälli – käsityksistä osallistuvaan ja identiteetteihin vaikuttavaan vuorovaikutukseen erilaisissa ns. käytännön yhteisöissä (vrt. community of practice) (ks. Wenger 1999, 11-12). Identiteetin käsitteen alkuperä on lähtöisin myöhäislatinan sanasta *identitas*, joka viittaa samuuteen, samankaltaisuuteen ja yhtäläisyyteen. Yksinkertaisemmillaan termiä käytetään kah-

den ihmisen (tai esineen) samankaltaisuutta kuvaamaan. Identiteetillä on toinenkin merkitys: termiä käytetään viitattaessa ihmisen olemassaolon erityiseen tapaan, ihmisen kokemukseen itsestään ja omasta elämästään. Tällöin tarkoitetaan persoonallista identiteettiä merkityksessä itseys (Heikkinen 1999, 278).

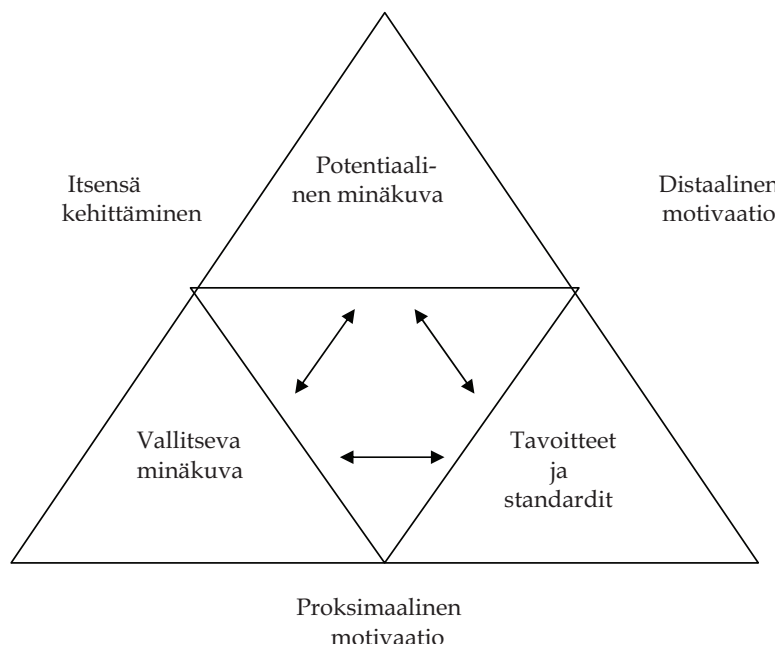
Ihmisillä on erilaisia arvoja ja motiiveja, eivätkä he reagoi samalla tavalla tiettyyn tilannetekijään. Saman työpaikan työntekijät voivat kokea ryhmän toiminnan tai esimiehen johtamistyylin eri tavoilla ja heillä voi olla erilaisia odotuksia johtamisesta ja yhteistyöstä. Työn kontekstiin liittyvät tilannetekijät vaikuttavat ihmisiin, mutta yhteyttä voidaan tarkastella myös toisin päin: ihmiset voivat toiminnallaan vaikuttaa kontekstiin. Uuden työntekijän tullessa organisaatioon esimies on vastuussa työkontekstin ja suoritusedellytysten kehittämisestä. Työsuoritusta kuvaavan selitysmallin mukaan (ks. esim. Kanfer 1995) käyttäytymisestä ja tuotoksista on palautekytkentä yksilöllisiin tekijöihin. Esimerkiksi motivaation ja suorituksen välinen yhteys on resiprookkinen: motivaatio vaikuttaa suoritukseen ja suoritus voi vaikuttaa motivaatioon. Palaute siitä, kuinka yksilö on suoriutuu tehtävistään, on ensiarvoisen tärkeää: se voi vahvistaa tai heikentää yksilön motivaatiota jatkossa (Kanfer 1995, 337).

Uusien työhön tulijoiden kohdalla sosiaalistumiseen vaikuttaa myös henkilön oma tausta ja kokemus (Reichers et al, 1994). Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota sosiaalisaation prosesseihin ja sen toteutumiseen, jotka auttavat uuden tulijan sitoutumista ja sisäänpääsyä uuteen ympäristöön. Parhaimmillaan tulija omaksuu organisaation arvot ja toimintatavat, mutta ei kuitenkaan sopeudu liikaa unohtamalla kaiken sen näkemyksen, jonka avulla organisaatiota voitaisiin edelleen kehittää (ks. myös Korpelainen, 2005; Csikszentmihalyi, 1997). Reichersin et al (1994, 9) mukaan sosiaalisaatio sisältää tässä yhteydessä työhön tulon (initial entry), valmennuksen (training), perehdyttämisen (orientation) sekä uran alkuvaiheen organisaatioon sopeutumisen (early stages of organizational socialization).

Identiteettiä aktivoivaa mekanismia kutsutaan työstäväksi minäkäsitykseksi (ks. Lord et al., 1999; Ruohotie 2006, 119), jonka perusteella minäkäsityksen sisältö aktivoituu äskettäin saatujen kokemusten perusteella. Esimerkkeinä mainitaan erilaisia rooleja, kuten työntekijän rooli. Ihminen käyttäytyy eri tavoin erilaisissa rooleissa. Työstävää minäkäsitystä voidaan mallintaa kolmen komponentin avulla, joita ovat: vallitseva minäkuva, potentiaalinen minäkuva sekä tavoitteet ja standardit (ks. myös Lord & Brown, 2004; Ruohotie 2006, 119). Vallitseva minäkuva kuvaa sitä, miten henkilö määrittelee itseään suhteessa vaatimuksiin tai odotuksiin. Potentiaalinen minäkuva puolestaan määrittelee sitä, mitä henkilö voisi olla tai mitä hänestä voisi tulla. Se liittyykin tulevaisuuden odotuksiin. Tavoitteet suuntaavat informaation prosessointia ja vaikuttavat henkilön motivaatioon ja käyttäytymiseen sekä auttavat ymmärtämään minäkäsityksen itsesääteleyä. Tavoitteiden eräs tärkeä tehtävä on luoda standardeja, joihin henkilö vertaa saamiaan palautteita (Ruohotie 2006, 120).

Uuden tulijan perehdyttämisessä hänen vallitsevan minäkuvansa voi ajatella heijastuvan tavoitteisiin päästä sisälle uuteen organisaatioon. Tiedossa olevat tavoitteet ja päämäärät ohjaavat ja motivoivat häntä pyrkimään niitä

kohti. Henkilön oma itsensä kehittäminen ohjaa häntä kohti potentiaalista minäkuva. Perehdyttämisen yhteydessä henkilöllä on mahdollisuus saada ja hyödyntää erilaista palautetta, joka auttaa häntä kehittymään osaavaksi ja hyväksytyksi organisaation jäseneksi.



KUVIO 7 Työstävän minäkäsityksen mallintaminen (Lord & Brown 2004, 20)

Kuviossa 7 mallinnetaan työstävää minäkäsitystä. Kun vallitsevaa minäkuva verrataan tavoitteisiin, on kyse proksimaalista motivaatiota määrittävistä asioista. Jos potentiaalista eli tulevaisuuteen liittyvää minäkuva verrataan nykytavoitteisiin, on kyse etäisemmistä eli distaalista motivaatioista (Ruohotie 2006, 120-121). Vallitsevan ja potentiaalisen minäkuvan vertailu luo perustan henkilön itsensä kehittämiseksi ja siinä voidaan nähdä yhteys asiantuntijatehtävissä perehdyttämiseen.

Uuden työhön tulijan kohdalla sosiaalistuminen liittyy myös oleellisesti ammatilliseen kasvuun (Korpelainen 2005, 44). Se voidaan nähdä prosessina, jonka aikana henkilö omaksuu ammatissaan työorganisaation kulttuurin ja oman asemansa siinä (Sarala 1988, 80). Korpelainen (2005, 44) viittaa ns. luovuuden paradoksiin (ks. myös Csikszentmihalyi 1997, 424): uuden luovan työhön tulijan pitää sosiaalistua olemassa olevaan organisaatioon ja oppia sen tavat toimia, mutta jos hän sosiaalistuu liikaa on vaarana, että hän menettää motivaationsa ja mahdollisuutensa tuoda ehkä hyvinkin arvokkaita toimintamalleja muualta. Ammatillisessa sosiaalistumisessa voidaan erottaa erilaisia vaiheita, joita ovat mm. ennakoiva ja varsinainen sosiaalistuminen (Korpelainen 2005, 45; Nikkilä 1984, 72-78). Ennakoiva sosiaalistuminen kuvataan uuden organisaatioon rekrytoitavan henkilön kuvitteluna ja erilaisena tiedonhakuna uudesta työ-

paikastaan. Varsinainen sosiaalistuminen alkaa uuden tulijan aloittaessa uudessa työympäristössä ja se kestää noin 6-10 kuukautta. Uuteen työhön tullut henkilö arvioi ympäristöään, reflektoi ennakkokäsityksiään ja oppii ammatissaan vuorovaikutuksessa ympäröivän organisaation kanssa. Tämän seurauksena hänen minäkuvansa kehittyy, hän luo uusia kontakteja ja henkilösuhteita, omaksuu uusia arvoja ja oppii uusia asioita ja tapoja toimia. Samalla hän muuttuu organisaatiossa sen tuottavaksi jäseneksi (Korpelainen 2005, 45; Nikkilä 1984, 73-74; Sarala 1988, 82-83).

Tietoalalla ja nykyisessä tietoyhteiskunnassa joustavat tuotanto- ja palvelujärjestelmät perustuvat jatkuvalla tiedon virtaamiselle ja prosessien muotoutumiselle. Työn tekeminen edellyttää yhä useammin yhteistyötä erilaisissa verkostoissa monenlaisten kumppanien kanssa (Kauppi 2004, 191). Tietotyöntekijän täytyy jatkuvasti rakentaa ja uudistaa koko prosessin tietoperustaa ja hyödyntää sitä samalla prosessien muovaamisessa ja uudistamisessa.

Perinteisissä stabiileissa organisaatioissa menestymiseen riittivät rutinoituneet ja hyväksi havaitut toimintamallit. Tietoalalla ja muissa nopeasti muuttuvissa ympäristöissä näillä keinoilla ei enää pärjätä, vaan silloin tarvitaan nopeutta ja reagointikykyä (ks. myös Ruohotie 2000, 253). Tämä nousee korostuneesti esille yrityksen sisäisissä työtehtävien muutostilanteissa. Niissä, kuten uuden yritykseen tulevan henkilön perehdyttämisessäkin, korostuu myös hiljaisen tai äänettömän tiedon siirto.

Asiantuntijuus liittyy olennaisesti innovatiivisiin toimintatapoihin tietotalan yrityksissä. Yhteisenä piirteenä onkin tällaisen toimintatavan varmistaminen ilman tiukkoja organisatorisia tai hierarkisia rajoitteita sekä itsenäisyyden ja luovuuden varmistaminen.

4.2.2 Perehdyttäminen sosiaalisena ja vuorovaikutteisena oppimisena

Sosiaalisissa ja vuorovaikutteisissa oppimistilanteissa, kuten perehdyttämisessä, oppimista edistävät toisiinsa kohdistuvat orientaatiot. Oppimistyylistä riippuu paljolti, johtaako oppimistapahtuma opittavan todelliseen ymmärtämiseen (syväsuuntautuneisuus) vai yksityiskohtien muistamiseen ulkoa (pintasuuntautuneisuus) (ks. mm. Ruohotie 2000, 86-87). Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli ilmi, että oppimisprosessin onnistuneisuutta voidaan mitata eri tavoin, kuten esimerkiksi palautteiden tai erilaisten arviointikeskustelujen avulla.

Ruohotie (2000, 257) mainitsee käsitteen joustava työura. Siinä korostuu yksilön oman toiminnan aktiivisuus, vastuu tiedonluomisen prosesseista ja oman uransa kehittämisestä. Jos tällaisen toiminnan ajatellaan syntyvän yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön tuloksena, yksilön ura ei enää olekaan yksittäisen henkilön vastuulla, vaan tulosta erilaisten verkostojen toiminnasta ja muutoksista. Vuorovaikutukseen perustuva urakehitys korostaa kollegiaalisia yhteistyötapoja, joissa yksilöt vaihtavat kokemuksia ja näkökulmia toinen toisensa kanssa. Vuorovaikutuksellisessa urakäsityksessä yksilöt voivat koko ajan oppia itse sekä vaikuttavat toistensa oppimiseen (ks. Kram, 1996). Vuorovaikutukseen perustuvan työuran kehittyminen edellyttää työssä toimivia ihmissuhteita. Niissä heijastuu keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus sekä vastavuo-

roisuus (Ruohotie 2000, 225-231). Kram (1996) mainitsee lisäksi yksilön tarvitsevan asennetta pitää ihmissuhteita oman oppimisensa ja kehityksensä lähteinä, hyviä ihmissuhdetaitoja sekä huomiota siihen, että myös työajan ulkopuolinen elämä voi vaikuttaa vuorovaikutukseen perustuvaan uraan.

Osallistumisen kautta oppimista tapahtuu sekä koulutusmuotoisessa että informaalissa oppimisessa (Lave & Wenger, 1991). Käytännössä tapahtuva työharjoittelu sisältää mm. perinteisten käsityöammattien oppipoikakoulutuksen, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös nykyaikaisessa professionaalisessa koulutuksessa tapahtuvaa työharjoittelua, esimerkiksi lääkäreiksi opiskelevien käytännön työtä todellisissa työympäristössä (Tynjälä 2000, 133). Olennaista on, että harjoittelija osallistuu todelliseen ammattikäytäntöön kokeneempien ammatinharjoittajien kanssa ja heidän ohjauksessaan. Työ ja oppiminen liittyvät siinä tapauksessa saumattomasti yhteen.

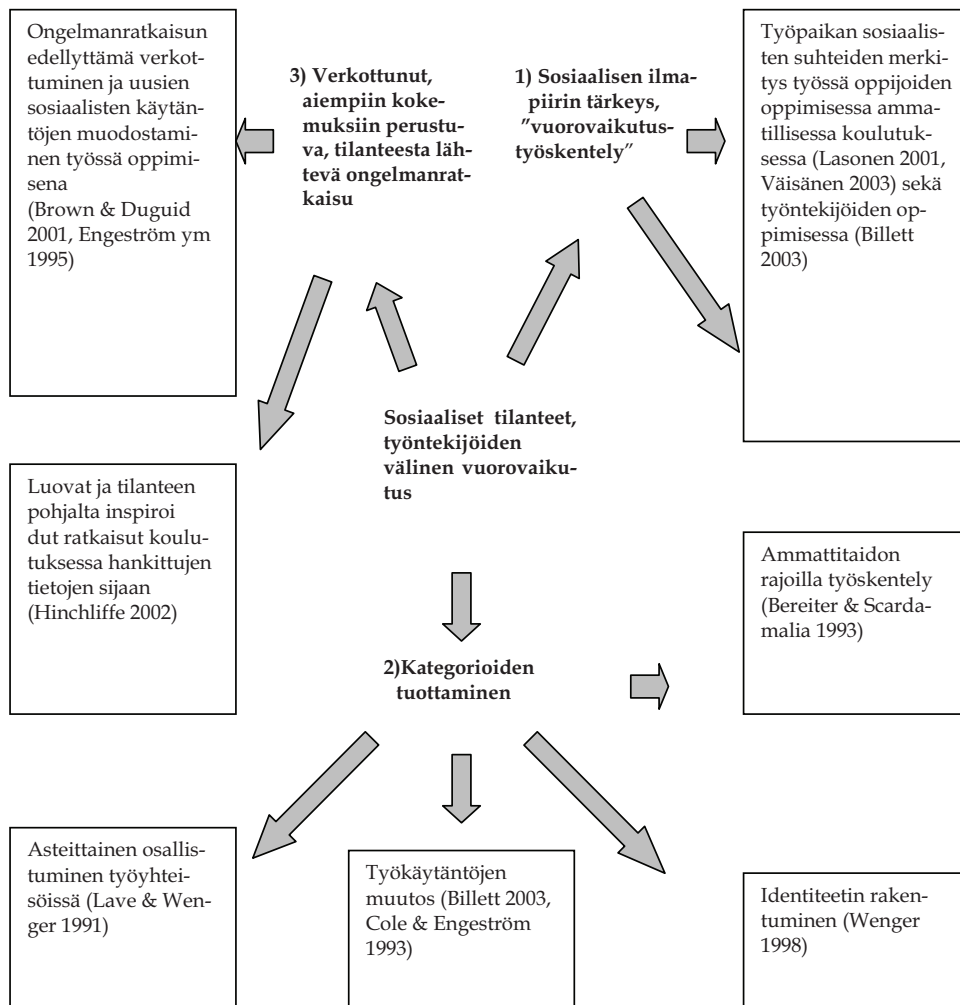
Perehdyttäminen voidaan nähdä oppimisena, jossa uusi työhöntulija saa vastaanottaa sekä tiedollista että organisaatiosta informaatiota. Perehdyttämisen sisältö määrittyy pitkälti sen perusteella, onko tulija nuori juuri työuraansa aloittava vai jo kokenut konkari. Oppimisen peruseriaatteet ovat joka tapauksessa samoja, vaikka laaja-alaisuus ja määrä saattavat vaihdella.

Vuorovaikutuksellinen toimintatapa korostuu tietualan yrityksissä, vaikka niissä jaetaan paljon informaatiota myös teknisten apuvälineiden avulla. Erilaiset tiimityön mallit ja verkostot ovat kuitenkin oleellinen osa toimintaa.

Työntekijöille on tärkeää, että yhteisöllinen ja työnteon mahdollistava ilmapiiri pysyy yllä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Valleala & Collin 2004, 129). Sosiaalisia suhteita ja yhteisöllistä ilmapiiriä ei hoideta erillään, vaan ne liittyvät kaikkiin tilanteisiin. Työn oppiminen ja työn tekeminen on Vallealan ja Collinin (2004) tutkimusten mukaan ensisijaisesti työn tekemistä yhdessä toisten kanssa kytkeytyen eri sidosryhmien intresseihin. Yhteisöllisyyden syntyminen ja säilyminen vaatii yhteisön jäsenten jatkuvaa työskentelyä (Billett, 2002b). Sosiaalisen ilmapiirin ylläpito ja turvaaminen saattavat kuitenkin jäädä työssä ja työssä oppimisessa huomaamattomaksi, jos kiinnostuksen kohteena ovat pelkät tekniset työsuoritukset.

Uusi tulokas sosiaalistuu työpaikan kulttuuriin tullessaan organisaatioon (ks. myös Valleala & Collin, 2004). Tulija oppii hyvin nopeasti ymmärtämään keistä henkilöistä keskusteluissa on kyse, vaikka nimiä ei aina sanottaisikaan samoin kuin millaista toimintaa työympäristössä voi odottaa. Tällä tavoin tulijat osallistuvat asteittain tiimin yhteiseen toimintaan eli erilaisten kategorioiden tuottamiseen ja tulevat osalliseksi tiimin yhteisestä kulttuurista (Lave & Wenger, 1991). Valleala ja Collin (2004) erittelevät piirteitä, jotka havainnollistavat työpaikoilla olleita kollegoiden välisiä sosiaalisia tilanteita. Huomio kiinnittyy muun muassa juuri työssä oppimista koskeviin asioihin ja siihen, että työssä oppiminen ei rajoitu vain sille tarkoitettuihin tilanteisiin. Tuloksena on, että työntekijät tekevät aktuaalisissa sosiaalisissa työtilanteissa erityistä työtä vuorovaikutuksen jatkumiseksi, yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Vuorovaikutuksen sisältö voi olla asiakkaiden, työntekijöiden ja erilaisten työtehtävien kategorisointia, jotka ovat yhteydessä eri työssä oppimisen piirteisiin ja samalla asteittaiseen osallistumiseen työpaikan kulttuuriin, ammattikäytäntöjen muutoksiin, ammattitaidon rajoilla toimimiseen sekä identiteetin rakentumiseen. Samoin erilaiset ongelmanratkaisutilanteet ovat tilannesidonnaisia. Kuviossa 8 on Vallealan ja Collinin (2004) tutkimushavaintojen yhteydet aiempiin työssä oppimisen tutkimuksissa löydettyihin piirteisiin.



KUVIO 8 Työyhteisön sosiaaliset tilanteet ja niiden yhteydet työssä oppimiseen (Valleala & Collin 2004)

Kuviossa korostuu, että perinteisesti yksilöllisenä työnä pidetty ja hyvin teknologisesti painotettu asiantuntijan suunnittelu- ja tuotekehittämistyö tulisi myös koulutuksessa määritellä yhteisölliseksi työksi. Näissä tehtävissä koulutus on keskittynyt yksilöihin ja heidän panokseensa, vaikka suuri osa työn tekemisestä on juuri edellä mainittua yhteisöllistä ja sosiaalista työtä (Valleala & Collin, 2004, 145).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tutkimuksen raportointi

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimushaastatteluilla, jossa haastateltiin Suomessa toimivien teknologiateollisuuden tietualan organisaatioiden (N=11) henkilöstö- ja linjajohdon edustajia (N=13). Haastatellut yritykset edustivat henkilöstömäärältään noin 39.500 henkilöä, joka oli yli 50% koko toimialalla vuonna 2003 toimineista toimihenkilöistä ja työntekijöistä.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä keskusteluina ja tutkija pyysi lupaa saada nauhoittaa kaikki keskustelut. Tutkimuksesta sovittiin, että haastattelujen suoria lainauksia sai käyttää, kun henkilöt ja heidän edustamansa yritykset eivät ole tunnistettavissa. Yritysten ja haastateltavien nimet sai julkaista tutkimuksen yhteydessä. Sovimme myös, ettei minkään haastatellun yrityksen prosessien tms. kuvauksia ei suoraan julkisteta, vaan niistä voi kollektiivisesti koota esimerkkejä. Mahdollisissa liitteissä näkyvissä lomake- tai muita tiedoissa ei näy logoja tai nimiä.

Koska perehdyttämisen ja työhönopastamisen pohjana suomalaisessa teollisuudessa usein käytetään Työturvallisuuskeskuksen aineistoa ja oppaita, olin yhteydessä heihin ja pyysin lupaa saada käyttää ja julkaista ko. aineistoa työssäni. Lupa myönnettiin.

Tutkimusprojektin jo alettua halusin vahvistaa haastatteluissa saamaani informaatiota suorittamalla kyselyn haastatteluissa yrityksissä viimeisen kahden vuoden aikana palkattujen asiantuntijoiden keskuudessa. Tapaamiltani HR-johdon edustajilta sain yhteystiedot henkilöistä (N=45), joista 26 vastasi kyselyyni.

Tutkimuksen tuloksista tiedottamisesta sovimme, että tulokset julkistetaan väitöskirjan valmistuttua.

5.1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tuloksia käsitellään seuraavassa ryhmiteltynä tutkimuskysymyksittäin. Pääkysymyksenä on:

Miten suomalaisen teknologiateollisuuden tietualan yritysten suunnitellut perehdyttämisprosessit ja -mallit toteutuvat käytännössä?

Tutkimusongelmaa valottavat myös lisäkysymykset

- 1) Mitä hyötyodotuksia valittujen yritysten linjajohto ja henkilöstöjohto liit-tävät perehdyttämiseen?
- 2) Mikä sisältö perehdyttämisellä on käytännössä?
- 3) Millä voimavaroilla ja toimintatavoilla perehdyttämistä valituissa yrityk-sissä toteutetaan?
- 4) Millä tavoin perehdyttäminen ja sisäisen yrittäjyyden asenne vahvistavat perehdytettävän identiteettiä?

Tutkimuksen taustalogiikka on tarkoituksellinen järjestelmä (Kerola & Järvinen, 1975), jossa tässä tapauksessa perehdyttäminen voidaan nähdä kolmesta eri tarkastelukulmasta: pragmaattinen, sisällöllinen ja konstruktiiivinen. Ensimmäinen näkökulma vastaa kysymykseen: Miksi eli mitä hyötyä ja kenelle tutkimuksesta on? Toinen eli sisällöllinen (semanttinen) vastaa kysymykseen: mitä tutkittu aihealue ja järjestelmä sisältää? Ja kolmas konstruktiiivinen näkökulma valottaa kysymystä: miten eli kuinka ja millä resursseilla toimien saavutetaan tavoitteita?

Jokaisesta tutkimuskysymyksestä on oma kappaleensa. Suorat lainaukset haastatteluista kertovat myös laajemmin asiaan liittyvistä mielipiteistä ja käsi-tyksistä. Haastattelut toteutettiin kuuntelemalla linjajohdon ja henkilöstöjohdon edustajien kertomuksia ja keskustelemalla heidän kanssaan teema-aiheista. Jotkut asiat kertaantuvat hieman eri painotuksilla eri kappaleissa, koska eri yrityk-sissä toimivat haastateltavat saattoivat sijoittaa niitä eri konteksteihin. Tämä osaltaan rikastaa vastausten etsimistä tutkimuskysymyksiin, koska asiat eivät ole yksiselitteisiä. Varsinainen tutkimuskysymys käsitellään viimeisenä, koska muista alakysymyksistä on löydettävissä osasia varsinaisen tutkimusongelman selvittämisessä.

Suorat haastattelulainaukset on painettu sisennettynä lukemisen helpot-tamiseksi. Joissakin tapauksissa osa tekstistä, mm. nimet tai muuten tunnistet-tavissa olevat kohdat on jätetty mainitsematta ja ne on korvattu sulkeissa olevil-la pisteillä (...). Mahdollisia epäselviä viittauksia on selkeytetty merkitsemällä viittauksen kohde sulkeisiin () tekstin lomaan.

Osassa kysymyksiä on liitetty mukaan perehdytetyiltä pyydettyjä kom-mentteja siitä, miten he ovat varsinaisen perehdyttämisen omakohtaisesti koke-neet. Niiden avulla olen halunnut varmistaa varsinaisessa väitöstutkimuksessa esille tulleiden tulosten todenperäisyyttä yrittäen samalla luoda vertailupohjaa yritysnäkökulmiin.

5.1.2 Perehdyttämisen historiaa

Toimihenkilöiden perehdyttämisen yleistyminen

Perehdyttämistä tehtiin kaikissa tutkituissa yrityksissä. Perehdyttämisen historia ja taustat erosivat toisistaan jonkin verran eri yrityksissä, mutta yhteisenä piirteenä oli kokemus sen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Muita syitä olivat joillakin aloilla sääntömääräisyys eli erilaiset regulaatiot, jotka määrittivät perehdyttämisen pakolliseksi.

”(...) varsinainen (työhön) perehdyttäminen tai meillä oli vielä pitkään ennen kuin opimme suomalaisen nimen sille; me puhuimme induction screeningistä. (...) Siellä (kansainväliset sertifiointiehtot) on ihan jo regulatiivisissa vaatimuksissa, että uudet henkilöt täytyy perehdyttää tehtäviin ja siitä täytyy olla dokumentti. Se on meillä jo toiminnan edellytys, must ihan viranomaismääräysten puoleltakin. 1992 (...) varmaan herättiin tähän ihan niin kuin perehdyttämistermiin ja siihen, että sitä täytyy tehdä systemaattisesti ja dokumentoidusti ja olla suunnitelmat, kuinka siinä edetään. Nyt kun elämme 2003 niin ainakin toistakymmentä vuotta on systemaattisesti perehdytetty. Polun ja matkan varrella on paljon opittu. Ensin tehtiin hyvinkin byrokraattisesti ja raskaasti asioita, kun lähdettiin hyvin tarkkaan niihin viranomaisvaatimuksiin ottamaan kantaa.” Haastateltu henkilö X.

Työhön opastuksella (työnopastuksella), joka ymmärrettiin ennen kaikkea työntekijöille annettuna ja erityisesti tuotannollisissa tehtävissä toimivien työntekijöiden sisäajona, oli pitemmät juuret ja historia kohdeyrityksissä. Kestävän kilpailuedun saavuttamisen näkökulma (Legge 2006, 104) on korostunut yritysten sisäisten resurssien kehittämisen kautta, joista henkilöstö ja ihmilliset tekijät on yksi (Barney & Griffin, 1991). Toimihenkilöiden perehdyttäminen oli tullut tai tietoisesti otettu käyttöön oikeastaan 1980-90 lukujen vaihteesta lähtien tai sen jälkeen. Perehdyttämistermillä ymmärrettiinkin ennen kaikkea toimihenkilöiden ja tässä tapauksessa asiantuntijoiden sisäajoa ja sisäajajo-ohjelmia.

”(...) perehdyttäminen on minun mielestäni yksi keskeisimpiä prosesseja, jonka täytyy onnistua, jotta siitä (tulijasta) tulee sellainen tuloksekas henkilö.” Haastateltu henkilö G.

Perehdyttämisen toteuttaminen on haastatteluissa saatujen tietojen mukaan tietoaan yrityksissä päälinjoiltaan samankaltaista. Useissa tapauksissa käytännöt on prosessoitu: puhutaan rekrytointiprosessista ja perehdytys- tai perehdyttämisprosessista. Haastattelujen perusteella nämä edellä mainitut prosessit liittyvät usein toisiinsa.

Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessilla on haastattelujen perusteella pitempi historia kuin perehdyttämisellä. Kuviossa 9 on kuvattuna yksinkertaistettu rekrytointiprosessi.

Prosessin kuvaus syntyi oman kokemuksen ja tehtyjen haastattelujen aineistojen pohjalta kollektiivisesti.



KUVIO 9 Yksinkertaistettu rekryointiprosessi

Ennen varsinaista rekryointipäätöstä ja jo ennen uuden henkilön hakua on rekryointiprosessissa tehty yleensä tehtävämäärittäminen tai kuvaus, jonka perusteella uutta henkilöä etsitään. Tässä kuvauksessa kuvataan ne osaamistarpeet ja vaatimukset, joita haettavalla henkilöllä tulisi ammatillisesti olla. Lisäksi siinä saatetaan esittää toiveita myös ulkoisten ehtojen, kuten esimerkiksi asuinpaikan,

matkustusvalmiuden tms. asioiden suhteen. Varsinainen rekrytointiprosessi etenee sitten yleensä mediailmoittelun tai muunlaisen avoimesta tehtävästä tiedottamisen kautta eteenpäin. Perinteisesti mediailmoittelu on tapahtunut erityisesti asiantuntijatehtävissä sanomalehti- tai ammattilehdistön 'vapaita työpaikkoja' -palstojen kautta. Nykyisin yhä useammin ja suuremmissa määrin on mukaan tullut yritysten omat WWW -sivut sekä kaupalliset sähköiset rekrytointikanavat, joiden avulla tehtävistä ilmoitetaan. Joissakin tapauksissa käytetään myös ulkopuolisen rekrytoijan tekemää suorahakua, jonka avulla potentiaalisia henkilöitä etsitään. Ilmoitteluun liittyy yleensä yhteishenkilön tiedot, jolta saa tietoja avoimesta tehtävästä. Varsinainen hakemusmenettely sisältää yleensä hakemusten, niiden liitteiden (yleisimmin curriculum vitae tms. ansioluettelo) tai muiden haluttujen asiapapereiden pyytämisen. Hakemusten saavuttua ne käydään organisaatiossa läpi ja mielenkiintoisimmat tai taustojen puolesta potentiaalisimmat kandidaatit kutsutaan haastatteluun. Prosessi etenee sitten mahdollisten haastattelujen jälkeen rekrytointipäätökseen. Haastatteluja voi olla useampia kierroksia ja niissä yrityksen puolelta yleensä mukana on henkilöstö- eli HR -funktion lisäksi linjajohto eli tuleva esimies. Toimihenkilötehtävissä tietoaialalla käytetään useasti ulkopuolisen yhteistyökumppanin tekemiä haastatteluja ja soveltuvuusarviointia eli psykologisia testejä. Rekrytointipäätökseen liittyy myös työhdoista neuvottelu ja varsinainen työsopimuksen tekeminen sekä aloittamisesta sopiminen. Työsopimuksen tekemisestä usein perehdyttämisprosessi jossain muodossa alkaa. Asiansa osaava rekrytoiva yritys tiedottaa valintapäätöksestä myös niille hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi tehtävään tai tehtäviin.

"Sitten siinä on rekrytointivaiheessa se, että se tehtävä 'myydään' realistisena ja kaikkea eli se on välttämätön pohja, että jos mennään rekrytoinnin puolelle, niin sieltä se (hyvä perehdyttäminen) alkaa jo. Välttämättä hyväkään perehdyttäminen ei korvaa sitä, jos rekrytoinnissa on annettu vääriä lupauksia tai vääriä käsityksiä tehtävästä." Haastateltu henkilö C.

5.2 Linja- ja henkilöstöjohtoon hyötyodotukset perehdyttämiseltä

5.2.1 Eri osapuolten odotukset perehdyttämiseltä

Perehdyttämiseen kohdistuu odotuksia sekä uuden tulijan että palkkaavan organisaation taholta. Odotuksia voi tarkastella eri toimijoiden näkökulmista, kuten yrityksen, työryhmän eli tiimin tai työtovereiden sekä tietysti uuden tulijan eli yksilön näkökulmasta.

Uuden tulijan kannalta odotukset ovat erilaisia, usein kuitenkin oman ammattitaitovaatimukseen liittyviä (ks. myös Arthur, 2006). Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista kartoittaa ensisijaisesti tulijoiden odotuksia. Haastatte- luissa yritysten johdon edustajat kuitenkin peilasivat omia perehdyttämiskäytäntöjään tulijoilta palautteissa saamiinsa tietoihin näiden odotuksista.

”Uusia henkilöitä kiinnostaa, minkälaisia kehittymismahdollisuuksia firman sisällä voi olla: ovat ne sitten ammatillisia tai teoreettiseen osaamiseen tai urakehitykseen liittyviä asioita. Niitä on sitten käyty läpi.” Haastateltu henkilö X.

Ensivaikutelmat tiedostetaan tärkeiksi niin yrityksen kuin varsinaisen työttömän kohdalla. Asiantuntijatehtävissä tuntuu olevan olemassa riski, että tulijan odotukset tulkitaan väärin. Tämä on mahdollista siksi, että tulija voi olla jo oman erityisalansa asiantuntija, jolla parhaassa tapauksessa on paljonkin syvällisempää osaamista varsinaiselta ammattialaltaan kuin vastaanottavassa organisaatiossa onkaan. Kuitenkin tällaisen ammattiosaamisen linkitys uuteen toimintaympäristöön ja tehtävään saattaa olla sekä tulijalle että olemassa olevalle organisaatiolle epäselvää. Tällöin on riskinä, että tulijaa ei perehdytetä kontekstiin, koska kollegatiimi olettaa hänen jo osaavan kaikki asiat jopa paremmin kuin he itse.

”Mutta tällä hetkellä se aktiivisuus ja odotus (yrityksen puolelta) on sellainen, että ihminen siitäkkin huolimatta, että hän ei tiedä yhtään mitään, niin hänen pitäisi osata kysyä aika fiksuja kysymyksiä. Jos ei osaa, niin sitten helposti saattaa tulla pahimmillaan sellainen tilanne, että luullaan jo osaavan ja silloin sen (tulijan) fiilis on jo vähän negatiivinen, jotenkin.” Haastateltu henkilö G.

Uuden tulijan pitäisi olla valmis oppia oppimaan (ks. Ruohotie 2000, 55), vaikka hän varsinaisen työtehtävän sisällön jo taitaisikin. Joissakin tapauksissa ei ehkä edes huomata suorittaa perehdyttämistä yritykseen ja siihen tuote- tai muuhun viitekehitykseen, johon tulijan ammattitaitoa juuri tarvittaisiin. Tulijan omalle aktiivisuudelle asetetaan ikään kuin suurempi odotusarvo heti hänen aloittaessaan kuin olisi edes kohtuullista odottaa.

”Hänen (tulijan) täytyy oppia paljon uutta. Tietoyrityksessä varmaan sinänsä onkin se tilanne, että tiedetään, että tuotteet ja muut, myös tuotekehitys on omissa käsissä, jolloin sitä tietoa ei ole voinut muualta saadakaan. Kyllähän se vaatii aikamoista aktiivisuutta tältä henkilöltä itseltään.” Haastateltu henkilö W.

Yritysten odotukset liittyvät myös itse perehdyttämisprosessiin ja sen läpivientiin. Yrityksissä on usein edetty nopeasti, varsinkin kiireisinä aikoina ja perehdyttämisprosessien miettiminen ja jäsentely ovat saattaneet jäädä muiden asioiden jalkoihin. Mahdolliset kehitysasteet ovat tapahtuneet enemmän ad hoc -periaatteella kuin suunnitelmien mukaan. Kiireessä ei ehkä ole ehditty kehittää varsinaista perehdyttämisen prosessia, vaan asioita on juostu kokoon ja opittu tekemällä. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että jossain vaiheessa oli pysähdetty miettimään asioita tarkemmin ja sen perusteella rakennettu entistä toimivampi järjestelmä.

”Me olemme tutkineet tätä (hyvä perehdyttämien ja sen sisältö) nyt. Meilläkin oli tämä syndrooma, että me palkkasimme 2 vuotta sitten melkein 100 henkilöä per vuosi. Ei keritty paljon pohtimaan tai kehittämään, tehtiin vaan niin (...). Nyt, kun tämä elämä vähän hiljeni (...), niin tehtiin aika laaja tutkimus siitä, että mitä meidän linjaesimiehet plus mitä viime vuoden sisälle taloon tulleet odottivat perehdyttämiseltä. Mitä he ovat saaneet perehdyttämiseltä, mikä oli hyvää ja mikä oli huonoa? Ajattelimme, että nyt kun on vähän hiljaisempaa, niin ehdimme tätä prosessia hieman entraamaan ja säätämään. Olennaisia juttuja oli, että kun ihminen tulee taloon, niin kaikki on uutta ja kaadetaan helkkarin paljon asiaa päähän ja siitä jää yksi prosentti mieleen. Se (unohtuu), että se otollisin aika ei olekaan heti alussa. Totta kai tietyt perusasiat täytyisi saada niin kuin heti alussa, mutta on turhaa yrittää hirveän laajasti selittää, mikä tämä konserni on, mitä kaikkea tässä firmassa tehdään, kun suurin osa (tietoa) menee kuin vesi hanhen selästä.” Haastateltu henkilö X.

Odotukset jakoutuivat työnantajan ja työhön tulijoiden toisiinsa ja kehitysmahdollisuuksiin kohdistamiin odotuksiin sekä sisäisiin odotuksiin perehdyttämisprosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta. Linjajohdolla ja henkilöstöjohdolla sekä -funktiolla tuntuu olevan toisistaan hieman poikkeavia odotuksia juuri perehdyttämisprosessiin ja vastuisiin sekä työnjakoon liittyvissä asioissa. Eri-tyisesti virheelliset luulot ja odotukset saattavat johtaa suuriinkin hankaluuksiin sekä tulijan että työyhteisön organisaation kannalta.

Haastatelluissa yrityksissä henkilöstö- ja linjajohdon edustajat mainitsivat uuden tulijan odotuksina perehdyttämiseltä yksilöityä tietoa tehtävästä, yrityksestä, tehtävän sisällöstä ja joissakin tapauksissa henkilökohtaisista kehitysmahdollisuuksista. Toisena kohtana esille nousi odotus siitä, miten hyvin yritys vastaa tulijan odotuksia. Haasteelliset ja mielenkiintoiset työt ja tehtäväsisällöt nousivat myös esille sekä uudet työtoverit tai mahdollisuudet verkostoitua. Eri-tyisesti esimiesasemaan nousevien henkilöiden kohdalla esimiestaidot ja roolin muutokseen liittyvät uudet näkökulmat tulivat esiin.

Organisaatiossa tulijalta odotetaan muun muassa nopeaa sisäänpääsyä uusiin tehtäviin ja valmiutta toimia niissä. Lähiorganisaatio odotti perehdyttämiseltä uuden tulijan tuomaa apua työkuormaan ja kykyä kysellä ja ottaa asioista selvää. Samoin uuden henkilön mukanaan tuoma osaaminen ja/tai näkemys heijastuivat kollegoiden odotuksina. Henkilökohtaisempina toiveina esille nousi myös termi ’hyvä tyyppi’ eli uuden henkilön persoonallisuuden sopivuus olemassa olevaan työyhteisöön.

Linjajohto odotti ennen kaikkea saavansa lisää resursseja ja osaamista uuden tulijan tullessa organisaatioon. Pitemmällä aikavälillä odotukset kohdistuivat organisaation toiminnan tehostumiseen sekä uuden henkilön aktiivisuuteen. Sisäisen työnjaon kohdalla linjajohto odotti usein henkilöstö- eli HR -funktiolta suurempaa roolia uuden henkilön sisäänajossa. Varsinkin kovissa aikatauluympäristöissä sisäisen työnjaon epäselvyys tuntui aiheuttaneen ristiriitoja perehdyttämisen toteutuksessa.

Henkilöstöjohto ja -funktio odottivat perehdyttämisen tuovan apua organisaatiossa olleeseen resurssivajeeseen sekä tuottavan myönteistä imagoa yritykselle ja lisäävän uuden henkilön viihtyvyyttä. Useissa kertomuksissa sekoituivat odotukset varsinaisesta perehdyttämisestä sekä uuden henkilön tuomasta avusta. Perehdyttämisen nähtiin olevan merkityksellistä. Se antoi tulijalle

mielikuvan yrityksestä, jolla myös oli merkitystä henkilön viihtyvyyden kannalta. Uusien osaavien henkilöiden haku ja löytyminen tiedettiin yrityksissä ja ennen kaikkea HR -funktioissa vaikeaksi ja siksi uuden tulijan mahdollisimman hyvä sisäänajo koettiin välttämättömäksi. Varsinkin, jos suurella vaivalla löydetty ja palkattu henkilö ei viihtynytään yrityksessä, vaan hylkäsi sen pian aloittamisensa jälkeen, nousi esille kiperiä kysymyksiä vastuista ja rooleista. HR-funktiot odottivat linjajohdon ja esimiesten aktiivisempaa roolia ja vastuuta operatiivisesta perehdyttämisestä ja kavahtivat ajatusta siitä, että he 'tuottaisivat' sopivia ehdokkaita esille nousseisiin tarpeisiin ja hoitaisivat kokonaan perehdyttämisenkin.

Yrityksen sisäiset siirtymiset uusiin tehtäviin

Yrityksen sisällä tapahtuneissa tehtäväsiirroissa perehdyttäminen erosi siinä, että siirtyvä henkilö työskenteli jo yrityksessä ja hänen voitiin olettaa tuntevan mm. yrityksen yleiset periaatteet, arvot, tavat toimia jne. Riippuen siitä vaihtoko henkilö ainoastaan tehtäviä vai siirtykö hän eri osastolle, toiselle paikakunnalle tai toiseen maahan, pitäisi hänet huomioida perehdyttämismielessä samoin kuin talon ulkopuoleltakin tulijaa.

"Ensin on se, että kun uusi ihminen tulee taloon sisälle eli silloin viedään yhdenlainen (perehdytys)putki läpi (...). Mutta toinen on se perehdytys, kun vaihdetaan tehtäviä. Ja se on sellainen alue, mitä meilläkin on aika paljon (...) sisällä. Siinä ei välttämättä - jo koulutuksiakin ajatellen - ole ajateltu, että tämä kuuluisi johonkin perehdyttämisputkeen, vaan ne ovat erilaisia eri aihealueisiin tai tehtävään liittyviä koulutuksia." Haastateltu henkilö P.

Käsitteenä 'sisäinen perehdyttäminen' ei sinällään ollut linjaorganisaatioissa yksiselitteisen tuttu. Monissa haastatteluissa linjaesimiehet puhuivat enemmän tehtävävaihdoksista ja urakierosta tai -kehityksestä, eivät niinkään uuteen tehtävään perehdyttämistä vaativista tehtävämuutoksista. Sitä vastoin henkilöstöfunktioiden edustajat olivat mieltäneet perehdyttämisen tarpeen ja olivat tietoisia muutoksiin liittyvistä haasteista. Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden oletettiin kuitenkin pitävän huolta tietojensa ja taitojensa päivittämisestä (vrt. Tracey et al 1995, 241). Keskusteluissa kävi ilmi, että toisinaan sisäisiin siirtoihin voitiin varautua hyvissä ajoin ja ikään kuin 'harjoitella' tulevaa siirtoa.

"Meillä aina aika ajoin esimerkiksi sisäisissä siirroissa on sellaista, että saatamme 'heittää' henkilön muutamaksi kuukaudeksi vaikkapa markkinointiin, että oppii tiettyjä näkökulmia. Ihan niin kuin tarkoituksella, että ei siirretä (häntä) fyysisesti, vaan sovitaan, että hän tekee kaksi kuukautta markkinoinnin kanssa töitä, että jos on vaikka siirtymässä meidän aplikaatitukeen, missä tarvitsee todella tietää se, mikä sen asiakkaan vinkkelä (näkökulma) siellä on." Haastateltu henkilö X.

Etukäteen tapahtuvalla harjoittelulla voidaan varmistaa uuteen tehtävään sisäänajon nopeutuminen ja samalla tehokas perehdyttäminen. Työn sisällön sel-

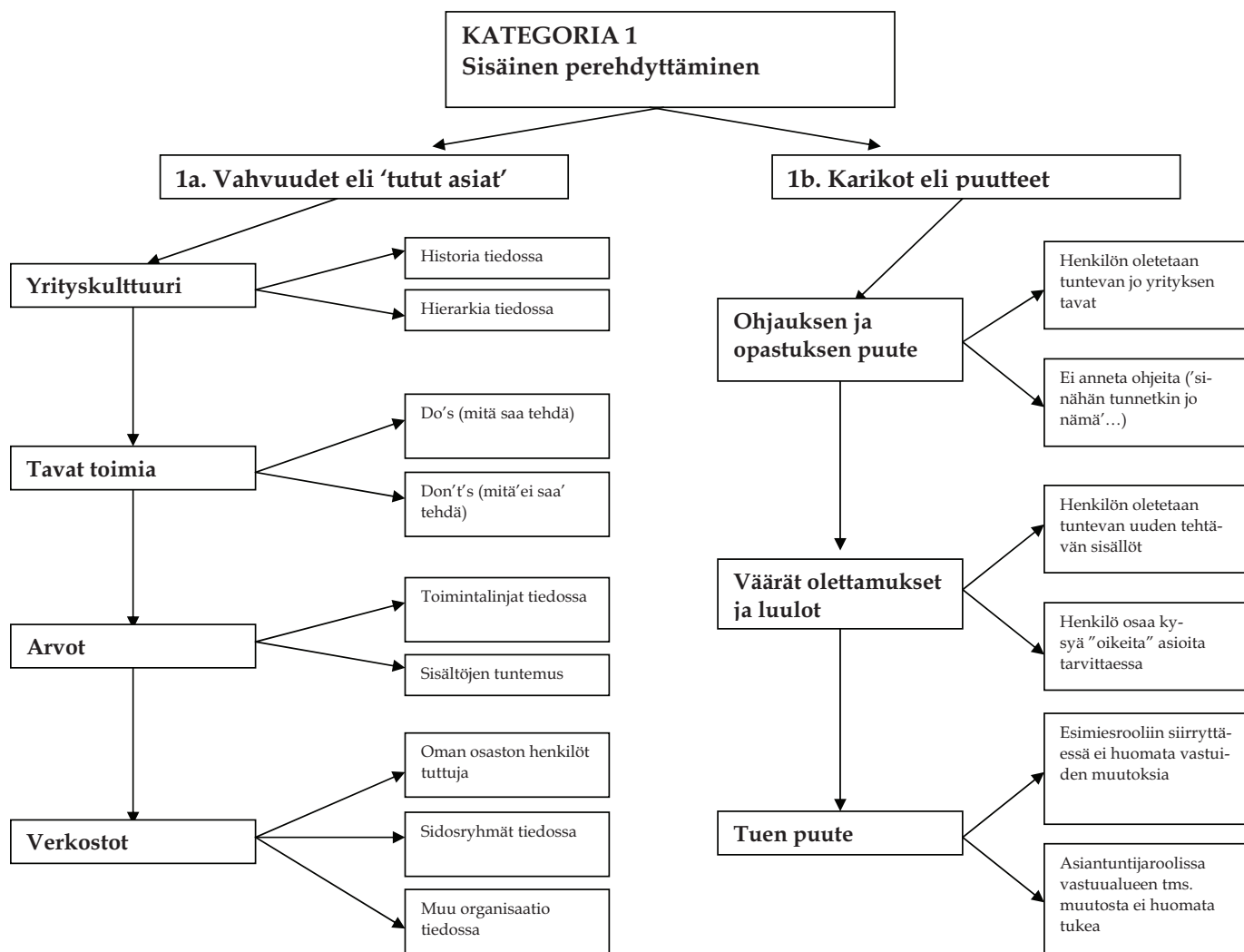
kiytymisen lisäksi voidaan samalla varmistaa erilaisten tiedonhankintakanavi-
en eli kontaktiverkoston (vrt. Palonen 2003, 10) löytäminen ja tehokas hyödyn-
täminen.

Sisäiset siirrot nähtiin useissa haastatteluissa urakehityksenä, jolloin hen-
kilö usein siirtyi esimiesasemaan. Tällöin esille nousi tarve kehittää ja kouluttaa
häntä tähän uuteen rooliin ja antaa esimieskoulutusta. Haastatteluissa käsitteet
esimiehelle järjestettävästä esimieskoulutuksesta ja tehtävään perehdyttämisestä
koettiin liittyvän läheisesti toisiinsa erityisesti silloin, kun kysymyksessä oli
ensi kertaa esimiesrooliin valitun henkilön perehdyttämisestä.

*”Talon sisäisessä perehdyttämisessä on erityisesti noussut esiin – ei ehkä asiantunti-
jatyössä niinkään – mutta esimiesasemassa oleva henkilö. Kun siirtyy ensimmäistä
kertaa esimieheksi, niin silloin se perehdyttäminen olisi ihan kamalan tärkeää. Meillä
on suunnitelmat nyt, että mikä on esimiesperehdytys. Mitä esimiehen on pakko tie-
tää ja ymmärtää, että se ei riitä, että ymmärtää esimiehen roolin, joka sinällään on jo
iso askel, vaan ihan kaikkia käytännön asioita pitäisi tietää ja huomioida.”* Haastateltu henkilö C.

Esimiehen roolissa on siihen ensi kertaa nimitetyllä henkilöllä useita sellaisia
näkökulmia, joita ei hänen aikaisemmassa, esimerkiksi asiantuntijaroolissa, ole
ollut. Osa asioista on samoja kuin kenellä tahansa uuteen tehtävään tulevalle,
mutta erityisesti oman roolin muutos, entisten kollegoiden asennoituminen ja
työnantajan edustajana esiintyminen alaisille eroavat samalla horisontaalisella
tasolla tapahtuvasta tehtävän muutoksesta.

Taulukkoon 9 on luokiteltu (kategoria 1) sisäiseen perehdyttämiseen liit-
tyviä vahvuuksia alaluokitus 1a ja puutteita alaluokitus 1b.



TAULUKKO 9 Sisäisen perehdyttämisen vahvuudet ja puutteet

Taulukossa vahvuuksina mainitaan tuttu ja tunnettu yrityskulttuuri, yrityksen tavat toimia, arvot sekä erilaiset verkostot. Yrityksessä aikaisemmin työskennellyt henkilö tuntee ja tietää yrityksen kulttuurin ja taustojen lisäksi, mitä asioita voi kysyä keneltäkin tai mistä löytää vastauksia. Samoin yrityksen tavat ja tottumukset, arvot ja strategiat ovat – ainakin pääosin – etukäteen tiedossa. Henkilöverkoston rakentaminen aikaisemmin olemassa olevan verkoston lisäksi tai sen avulla auttavat myös sisäisessä siirrossa uuteen tehtävään siirtyvää henkilöä.

”Enin osa tällä hetkellä on sitä, kun vaihdetaan tehtäviä. Työkierto ja tällaiset asiat vievät myös eri tehtäviin ja niihin koulutetaan. Jos oma tehtävä liittyy johonkin esimerkiksi tuotekehitykseen, niin silloin pitää vähän tietää myös kollegan tai tämän osaston asioista ja silloin perehdytetään siihen. Käydään hakemassa vähän tietoa sieltä. Yhteistyösosaston tilannetta tulisi myös tietää eli (...) tuotepuolen tekijän olisi hyvä tietää vähän (...) ympäristöpuolen asioista ja päinvastoin. Silloin osataan keskustella paremmin keskenään yhteistyöprojekteissa. Perehdytysjakson pituus riippuu tehtävistä ja henkilön kompetensseista. Se voi vaihdella, mutta yleensä voisi ajatella että puolesta vuodesta kohtuullisen hyvin ymmärtää mistä on kysymys.” Haastateltu henkilö P.

Sisäisesti siirtyvä henkilö tietää jo etukäteen, mistä erilaista tietoa voi etsiä. Parhaassa tapauksessa hän uskaltaa kertoa, jos ja kun ei tiedä jostakin asiasta tai yksityiskohdasta tarpeeksi, voidakseen suorittaa jotakin tehtävää. Sisäänajo myös tehostuu, kun mahdolliset epäkohdat ovat selvitettävissä heti kun niitä ilmenee.

Sisäisen perehdyttämisen puutteina esille nousivat ohjauksen ja opastuksen puute, väärät oletukset sekä tuen puuttuminen. Ohjeiden ja opastuksen antamatta jättäminen koettiin tapahtuvan sillä perusteella, että yrityksessä jo ennestään työssä ollut henkilöhän ”tietää asiat entuudestaan...”. Samoin saatetaan erheellisesti olettaa, että henkilö osaisi uuden tehtävänsä sisällöt jo etukäteen, koska on ollut yrityksen palveluksessa ”niin ja niin pitkään”. Oletus, että henkilö osaisi itse kysyä tai ottaa selvää asioista, ei haastattelujen perusteella aina kuitenkaan toimi, vaikka tämä sama asia on mainittu myös vahvuuksien joukossa. Persoonakohtaisia eroja löytyy. Äärimmäisissä tapauksissa todettiin, että mikäli tällaisella henkilöllä jokin asia on epäselvä, niin riskinä on, että henkilö ei välttämättä tiedä edes, mitä kysyä! Ensimmäistä kertaa esimieheksi siirtyvillä esille tuli tässä yhteydessä tuen puute, joka korostui haastatteluissa nimenomaan esimiesrooliin liittyvän tiedon tai toimintamallien puutteena.

”Henkilö rupeaa tekemään töitä ja samalla perehtyy työn kautta niihin osioihin tässä yrityksessä ja niihin asioihin, jotka kulloinkin tulevat vastaan. Nyt puhun enemmän päällikkötason tehtävistä. Jos ajattelen niitä, missä on isot kokonaisuudet, siinä tapahtuu näin. Asiantuntijan työssä, jossa perehtymisen alue on pienempi ja jonkin järjestelmienkäyttöä ja tuotteiden hallintaa, niin silloin se on niin, että siinä on välttämättömäntä ensin jonkun kertoa niistä asioista, niitä ei voi itse lähteä selvittämään. Vähän työn luonteesta riippuu, kumpi näistä on se tapa.” Haastateltu henkilö C.

Suuri ellei peräti suurin muutos samassa organisaatiossa esimiestehtäviin siirtävällä (nuorella) henkilöllä on juuri oman roolin muutos aikaisempaan työtehtävään verrattuna. Aikaisempaan toimintaan – yleensä asiantuntijatehtävissä toimineen asiantuntijan rooliin – verrattuna, esimies onkin yhtäkkiä edustamassa yritystä alaisilleen työnantajan roolissa. Mikäli yleneminen on tapahtunut samassa organisaatiossa, jossa henkilö itse on aikaisemmin ollut jäsenenä, entiset työtoverit ja kollegat eivät enää suhtaudukaan häneen samalla tavoin kuin aikaisemmin. Haastattelujen perusteella heidän ei pitäisikään suhtautua tai siten esimieheksi ylennetty henkilö ei ole huomioinut lisääntyntä vastuutaan ja esimiesrooliaan. Haastatelluissa yrityksissä nostettiin esimerkeiksi tilanteita, joissa uuden esimiehen tulisi aikaisempaa tarkemmin miettiä, mitä hän sanoo tai miten kommentoi yrityksen asioita. Vastaavasti hän joutuu kantamaan vastuuta myös yrityksen tekemistä vaikeammista päätöksistä, jotka saattavat koskea esimerkiksi henkilöstöä tai henkilöstöön liittyviä säästö- tai muutostoimenpiteitä. Eräs haastateltava totesikin, ettei itsekään olisi alun perin ryhtynyt esimieheksi, jos olisi silloin tiennyt, mitä kyseinen rooli ja vastuu oikein pitävät sisällään ja miten vähäisellä valmennuksella tehtävä tuli otettua vastaan.

Usein sisäisissä siirroissa esimiestehtävään siirrytään saman toiminnon sisällä ja edelleen – ainakin osittain – aikaisempaa työtä jatkaen uudessa roolissa. Esimieskoulutus ym. valmennukset tulevat joskus vasta sitten, kun henkilö on jo jonkin aikaa toiminut uudessa tehtävässään. Ellei minkäänlaista sisäänajoa tai perehdyttämistä ole annettu, on uusi esimies uudessa roolissaan aluksi hyvin yksin. Kasvaneen vastuun kantaminen ja uuteen rooliin kasvaminen vievät aikaa. Tätä jaksoa jotkut yritykset pyrkivät lyhentämään organisoimalla kummitai mentoriapua uuteen tehtävään siirtävälle (vrt. Kram 1988, 23).

5.2.2 Perehdyttämisen odotusten toteutumisen haasteet

Onnistuneeseen perehdyttämiseen liittyi useita asioita, joiden piti toteutua menestyksen saavuttamiseksi. Näitä voisi kuvata myös perehdyttämisen haasteiksi, koska niihin vastatessa lopputulos perehdyttämisen suhteen oli todennäköisesti positiivinen ja tehokas. Lähtökohtana perehdyttämisen kehittämiseksi suurella osalla tutkittuja yrityksiä oli käytännön kokemukset ja niistä nousseet kehitystarpeet. Tietotalan teollisuusyrityksissä pohjan olivat luoneet tuotannon henkilöstölle suunnatut työnopastukset, mutta esimerkiksi tietotalan palveluyrityksinä toimivissa yhteisöissä perehdyttäminen oli syntynyt ja rakennettu juuri käytännön tarpeista toimihenkilöille ja asiantuntijoille. Työyhteisöissä on tapahtunut myös asennemuutoksia ja organisaatioiden kyvykkyys on parantanut perehdyttämiä ja tehokkuutta (ks. Kesti 2007, 94).

“(...) perehdytys on ja sen kehittäminen on lähtenyt aika käytännön läheisesti ja käytännön tarpeista ja se on kehitetty ja oikeastaan ‘tuotteistettu’ noin pari kolme vuotta sitten...” Haastateltu henkilö W.

Perehdyttämisen ohjeistus tai prosessin kovin yksityiskohtainen kuvaus koettiin melko mahdolliseksi toteuttaa ja siksi joustavuus ja, kuten eräs haastateltava sanoi, 'oman järjen käyttö', muodostuivat oleellisiksi tekijöiksi onnistuneissa perehdyttämistilanteissa.

"Onko olemassa mitään oikeaa perehdyttämisen määrää tai tapaa? Se voi olla, että ei ole. Esimiehellä tulisi olla paljon tilannetajua, mikä kenellekin on sopiva tapa tai määrä." Haastateltu henkilö C.

"Totta kai meilläkin, kun on niin paljon erilaisia tehtäviä, se että mitä se perehdyttäminen sitten tarkoittaa, on ihan eri asia ja me emme voi kirjoittaa kovin yksityiskohtaisia ohjeita, että näin nämä asiat pitää käydä läpi. Senhän jokainen ymmärtää, että esimiehen hommahan se on tietenkin miettiä, että jos aikoo saada jotakin ulos (uudesta) ihmisestä, niin hänen täytyy antaa nämä ja nämä asiat." Haastateltu henkilö G.

Kiireisessä ja erilaisia paineita sisältävissä tilanteissa aikaisempien asenteiden muuttaminen ja uuden perehdyttämisprosessin käyttöönotto loi omat haasteensa organisaatioissa. Yrityksessä, jossa oli toimittu aikaisemmin tietyllä tavalla, linjaorganisaation totuttaminen uusiin toimintatapoihin perehdyttämisen suhteen oli aikaa vievä prosessi.

"Varmaan meidän ongelmamme oli siinä, että ennen kuin nyt sitten kaksi ja puoli vuotta sitten lähdettiin uudistamaan tätä ihmisten vastaanottoprosessia, niin se oli aikaisemmin enemmänkin tällainen, että näytettiin missä on miesten WC ja että mihin haalarit saa laittaa. Siinä ei otettu huomioon näitä pehmeitä asioita, vaan nyt sitä on rakennettu ja haasteena siinä on se, että talon esimiehet on otettu palvelukseen sillä 'haalarit ja vessa' mallilla sisään. Mutta uskon, että menemme oikeaan suuntaan." Haastateltu henkilö B.

Toimintatapojen ja -politiikan muutokset loivat yrityksissä sellaisia tilanteita, joissa ei organisaation sisälläkään aina voitu luottaa aikaisempien järjestelmien toimivuuteen. Esimerkiksi linjaesimiehillä saattoi olla vaikeuksia nähdä perehdyttämisohjelmien kokonaisuutta ja niiden mielekkyyttä. Tämä lienee johtunut myös siitä, että heillä oli oma operatiivinen vastuunsa ja kiire saada uusi osaajaresurssi tehokkaasti mukaan toimintaan. Organisaation toimiala ja organisaation toimijoiden kokemukset vaikuttivat selkeästi siihen, miten perehdyttäminen koettiin. Eräänä perehdyttämisen haasteena oli toimijoiden roolien epäselvyys ja sisäisen työnjaon puutteellisuus, jotka saattoivat aiheuttaa epäselviä tilanteita. Siksi ei aina ollut selvää, kuka odotti mitään ja kenellä oli vastuu mistäkin?

"Odotuksista voisi heittää, että meidän esimiehillämme on monasti sellainen odotus, että henkilöstöhallinto perehdyttää henkilöt. Tämä on se (asia), jonka kanssa on vuosikausia tehty töitä, että olemme saaneet heidät ymmärtämään, että linjalla on vastuu perehdyttämisestä. Me olemme tukifunktio, mikä tukee yleisperehdyttämisen kautta

ja perehdyttämisprosessin ja perehdyttämiskoulutuksen kautta, mutta ei vastata henkilön perehdyttämisestä.” Haastateltu henkilö X.

Linjaorganisaatiossa saatettiin odottaa henkilöstöfunktion tekevän kaiken kuin tilauksesta, vaikka molemmilla toimijoilla koettiin olevan selvät roolit. Oman haasteensa luovat myös sellaiset tilanteet, joissa alkuperäisistä rekrytointitavoitteista oli joustettu ilman, että asiaa oli huomioitu perehdyttämisen ja sisäänajon suunnittelussa. Tällöin alkuperäisen tehtäväkuvauksen tai -määrityksen mukaista henkilöä ei oltu löydetty, vaan sen sijaan oli palkattu joku, joka tarvitsisi-kin perehdyttämistä esimerkiksi aivan erilaisilla osaamispainotuksilla ja -alueilla.

”Ehkä johtuen siitä, että ei olla aina onnistuttu löytämään tai rekrytoimaan sellaista ’täydellistä’ ihmistä. Niin on tiedostettu jo siinä rekrytointivaiheessa, että tämä ihminen ei ole aivan sitä, mitä ollaan haettu ja silti häntä ei ole tuettu millään tavoin niissä puutteissa, jolloin se on niin kuin sellainen itseään toteuttava ennustus. Sitten on käynyt niin, että menee pari vuotta ja se ihminen on juuri niin surkea niissä riskialueissa, jotka on tiedostettu, mutta emme myöskään me ole kauheasti osanneet tavallaan paikata sitä. Minä en tiedä, miten sen voisi laskea ja mitä se tarkoittaa, jos joku kallispalkkainen ihminen tekee näennäistä työtä muutaman vuoden ja myrkyttää ympäristönsä tietenkin ennen pitkää myöskin olemalla asemaansa nähden ihan liian kriittinen ja muutosvastarintainen ja kyseenalaistava kaikkiin organisaation suuntiin.(...) Tässä kohdin rekrytointi- ja perehdyttämisprosessit sivuavat toisiaan, jolloin erityisen tärkeää perehdyttämisessä on muistaa se, että mikä on ollut se tilanne, jolloin henkilö on rekrytoitu. Ja mitkä ko. henkilön kohdalla ehkä ovat niitä asioita, joihin erityisesti pitää kiinnittää huomiota.” Haastateltu henkilö G.

Haastatteluissa nousi eri yhteyksissä esille myös johdon ja ylemmissä esimiesasemissa toimivien henkilöiden perehdyttäminen. Tietoalan yrityksissä johdon edustajat ovat usein taustaltaan asiantuntijoita ja sikäli kuuluvat tämän tutkimuksen rajauksen piiriin. Kun kyseessä oli johdon tai ylemmän esimiestason työsuhteiden päättymisestä tai epäonnistumisesta, paljastui haastatteluissa puutteita perehdyttämisessä tai paremminkin sen puuttuminen kokonaan. Käsitteinä epäonnistumisten seurauksista mainittiin muun muassa henkilöiden oman tehtävän ja/tai yrityksen taustojen ja arvojen epäselvyys, henkilön oma turhautuminen, ylikriittisyys ja välinpitämättömyys. Joissakin tapauksissa irtisanoutuneilla henkilöillä oli ollut eri kokoisia organisaatioita alaisuudessaan, jolloin heidän oma esimerkkinsä oli saattanut vaikuttaa useampiinkin alaisiin ja hankaloittaa toimintaa vielä esimiehen lähdön jälkeenkin.

5.2.3 Perehdyttämisen odotusten toteutuminen

Perehdyttämiseen liittyy hyvin paljon erilaisia odotuksia ja siksi odotusten toteutumista voi tarkastella eri näkökulmista. Perehdyttämisen sisältöä ja itse perehdyttämisprosessia tarkasteltaessa kävi ilmi, että monissa yrityksissä kerättiin systemaattisesti seurantatietoa perehdyttämisprosessin etenemisestä ja odotusten toteutumisesta.

”...vähintään kehityskeskusteluihin tulisi liittää se, että seuraavassa kehityskeskustelussa katsottaisiin, onko kaikki, mitä aikanaan on sovittu alussa, että pitäisi oppia ja hallita, onko ollut mahdollista. Onko annettu edellytyksiä ja jos on, mutta se (oppiminen) ei ole toteutunut, niin miksi ei. Jos ei ole ollut edes edellytyksiäkään, niin mistä se on ollut kiinni. Se on hyvä aika seurata sitä (perehdytystä, sisäänajoa). Eli kehityskeskustelu.” Haastateltu henkilö Z.

Kehityskeskusteluilla (vrt. Valpola, 2003), joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä palaute- ja arviointikeskustelua tai jossain tapauksessa tavoitekeskustelua, käytiin jossain muodossa jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa tietualan yrityksessä. Kehityskeskusteluja käytiin vähintään kerran vuodessa ja niitä pidettiin oleellisena osana johtamis- ja esimiestoimintaa sekä henkilöstön kehittämistä.

Joissakin tapauksissa, joissa keskusteluja käytiin useammin kuin kerran vuodessa, ainakin yksi työsuhteen alkuvaiheessa toteutettu seurantakeskustelu oli määritelty uuden tulijan perehdyttämisen prosessin arviointia varten. Tällaisessa keskustelussa keskityttiin juuri siihen palautteeseen, jota uusi yritys tulut henkilö perehdyttämisestä antoi. Vastaavasti esimies arvioi hänen sisäänpääsyään organisaation toimintaan ja uuteen tehtävään.

”Periaatteessa sehän ei voi olla niin, että tänne tulee joitakin ihmisiä, jotka koulutetaan täysin meidän malliimme mukaisesti, vaan niin että siinä luodaan se keskusteluyhteys, työyhteisön ja sen tulokkaan välillä, jonka luulisi jatkuvan aika luontevasti kehityskeskusteluissa ja muuten.” Haastateltu henkilö G.

Joissakin tapauksissa ja toimintatavoissa keskustelut painottuivat tavoitteisiin, jolloin niissä sovittiin tulevan kauden, yleensä muutaman kuukauden tai korkeintaan vuoden, tavoitteet ja samalla arvioitiin lähihistoriaa eli toteutunutta kautta tai määrättyä ajanjaksoa siitä. Keskusteluihin kuuluu yleensä myös kehittämisosa, jossa keskustellaan alaisen kehitystoiveista ja arvioidaan kehitystarpeita. Perehdyttämiseen liittyen esimies voi helposti pyytää juuri tällaisessa tilanteessa palautetta toteutuneista asioista ja odotuksista sekä saada arvioiteja alaisen kokemuksista.

”(...) meidän tavoitekeskustelu, jossa sovitaan (...) mikä henkilön tavoite on sekä numerollisesti, että omista (kehitysnäkökohdista) ja niiden mukaan toimimisista. (...) (Tavoitekeskustelu) on tilaisuus, jossa kaksi kertaa vuodessa katsotaan tilanne. kuusi kuukautta taaksepäin, miten on mennyt ja sovitaan kuusi kuukautta eteenpäin, miten toimitaan. Se on ihan tällaista (palaute-) keskustelua, mitä asianomainen meille (uutena) tullut odottaa ja millä lailla se on toteutunut.” Haastateltu henkilö O.

Vastuu odotusten toteutumisesta koettiin olevan ennen kaikkea työnantajan operatiivisilla organisaatioilla aikaisempiin toimintatapoihin perustuen. Ainoastaan joissakin tapauksissa todettiin uuden tulijan epäonnistumisen johtuneen

perehdyttämisen puutteesta ja silloinkin kysymys tuntui olevan organisaation ylempään esimiestasoon tulleista henkilöistä.

Pääosin perehdyttämisen onnistuminen ja odotusten täyttyminen nähtiin molemminpuolisena onnistumisen kokemuksena uuden tulijan ja organisaation välillä.

”Tavoitteena on se, että ennen neljän kuukauden täyttymistä henkilön kanssa voitaisiin käydä keskustelua siitä, että miten tämä perehdytys on sujunut. Mitä on tapahtunut, mitä kursseja on käyty ja mistä koetaan, että tarvitaan lisää tietoa.” Haastateltu henkilö W.

Uuden henkilön valinnan ja palkkauksen – samalla perehdyttämisen – koettiin onnistuneen silloin, kun tulija oli muutaman kuukauden työssäoloajan jälkeen löytänyt paikkansa organisaatiossa ja pystyi työskentelemään roolissaan täysipainoisesti ja tehokkaasti.

Odotusten toteutuminen eri organisaatioissa voidaan nähdä myös haastatellun henkilön oman roolin kautta. Linjajohto ja esimiesasemassa olleet henkilöt arvioivat uuden henkilön sijoittumista ja sisäänpääsyä uuteen rooliin uudessa toimintaympäristössä, kun taas henkilöstöfunktiossa toimivat vastaajat useammin miettivät varsinaista perehdyttämisprosessia, organisaation sisäistä työnjakoa ja perehdyttämiseen kohdistuneita odotuksia.

”Viimeisenä (perehdyttämismallissa) on palautelomake, jossa kysytään perehdytetävän palautetta siitä, millä tavoin hän on kokenut sen perehdyttämisen. Mitä hän jäi kaipaamaan tai mikä hänestä tuntui turhalta. Se palaute tulee aina meille (HRD:lle). Sen mukaan me sitten kehitämme materiaalia ja muita toimintamalleja.” Haastateltu henkilö Q.

Molemmilla näkökulmilla on merkityksensä, kun muistetaan uuden tulijan perehdyttämisen tavoite eli saada hänet mahdollisimman hyvin sisäänajetuksi organisaatioon.

Yhteenveto

Yhteenvetona perehdyttämiseen ja perehdyttämisprosessiin liittyvistä odotuksista sekä uuden tulijan että olemassa olevan organisaation linjajohdon eli esimiesten sekä henkilöstö- eli HR -funktion näkökulmasta esille muodostui yhteenvetotaulukko 10.

TAULUKKO 10 Eri toimijoiden odotuksia perehdyttämisestä

ERI TOIMIJOIDEN ODOTUKSIA PEREHDYTTÄMISESTÄ			
Yksilö (tulija)	Organisaatio	Esimies	HR-funktio
Tietoa	Nopea sisäänkäynti ja valmius toimia	Nopea oppiminen ja valmius toimia	Apua resurssipuolaan
Vastaako yritys odotuksia	Hyvä ja mukava työtoveri yhteisöön	Apua resurssipuolaan	Henkilön viihtyvyys
Verkostoitumista (uusia tuttavuuksia)	Apua työkuormaan (resurssi)	Työntekijän pysyvyys	Myönteinen imago (yritykselle)
Haasteita ja mielenkiintoisia töitä	Lisäkompetenssi ja osaaminen	Lisäkompetenssi ja osaaminen	Saataisiin tulija(t) pysymään pitkään
(Uuteen esimiesrooliin liittyviä taitoja)	Henkilön aktiivisuus	Toiminnan tehostuminen	Esimies / tiimi vastaisi operatiivisesta perehdyttämisestä (työnjako)
	Henkilön pysyvyys	Aktiivisuus: uusi tulija kysyisi ja kyselisi	
		Tulija 'löytäisi' paikkansa nopeasti	
		Henkilöstöosasto (HR) vastaisi perehdyttämisestä	

Odotusten toteutuminen voidaan nähdä em. taulukon eri kohtien toteutumisenä. Mitä enemmän eri toimijoiden odotukset toteutuvat, sitä paremmin perehdyttämisen koetaan onnistuneen.

5.3 Perehdyttämisen sisältö käytännössä

Tässä luvussa esitellään perehdyttämisen sisältöä käytännössä. Koska aiheesta ei ole ollut löydettävissä yhtenäisiä tutkimustuloksia tai teoriaa, on tähän koottu haastatteluissa esille tulleita yrityksissä kehitettyjä ja käytössä olevia käytäntöjä.

Useissa haastatteluissa perehdyttämistä verrattiin erilaisiin mentoroinnin tapoihin, vaikka teoreettisesti kysymys saattaisi olla lähinnä mentoroinnin ensimmäisestä eli initiaatiovaiheesta (ks. Kram 1988, 54).

Mukana olleissa yrityksissä perehdyttämisessä korostettiin myös hiljaisen tiedon siirtymistä (ks. Nonaka & Takeuchi, 1995; Kesti 2005,51). Apuna näissä käytettiin mm. erilaisia sisäisiä kummitoimintoja ja verkostoitumista. Perehdyttämisen toteutusta tarkasteltiin pääosin kahdella tasolla: ns. yleistietojen jakamisena eli yleisperehdyttämisenä sekä varsinaiseen työtehtävään perehdyttämisenä.

Tietoalan yrityksissä korostui erilaisten apumateriaalien ja -välineiden käyttö asiantuntijoiden perehdyttämisessä. Erilaisten perehdyttämistilaisuuksien ja -kansioiden lisäksi korostuivat erityisesti perehdytysuunnitelmat ja tietovälineiden ja -verkkojen käyttö.

Yrityskoosta riippumatta esille nousivat myös erilaiset verkostot joko oman yrityksen sisällä, eri toimipaikkojen välillä tai yhteistyöverkostojen kanssa.

Perehdyttäjien valmentaminen nousi esille haastatteluissa samoin kuin erilaiset palautejärjestelmät, joiden avulla haettiin palautetta sekä perehdyttämisprosesseista että niiden sisällöistä. Yrityksissä oli pääosin samankaltaisia aikatauluja perehdyttämisen toteuttamisessa, joskin yksityiskohdissa eroja olikin.

Luvun lopussa on kirjattu kokemuksia erilaisten yhteistyökumppanien perehdyttämisestä, joihin myös on kiinnitetty huomiota haastatteluissa yrityksissä.

5.3.1 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon siirtyminen uudelle tulijalle koetaan haasteena. Tällaisen hiljaisen tai näkymättömän tiedon (ks. Myös Augier & Vendelo, 1999) siirtämisen lisäksi yrityshaastatteluissa käsiteltiin myös eksplisiittisen, 'näkyvän' informaation siirtämistä. Tiedon siirron varmistaminen tulisi olla ohjeistettu ylimmästä yritysjohtosta asti. Näkökulma korostui varsinkin niissä tapauksissa, joissa koettiin olevan vaarana, että aikapula, arkipäivän kiireet tai lähimmän esimiehen omat projektit saattoivat uhata tiedon siirtämistä tulijalle.

"Sen (tiedon siirtäminen) muuttaa esimiesten ajattelutapa, oikeastaan vaan ja ainoastaan. Se tulee sitten johdolta, että siihen annetaan sitten oikeasti myös (edellytyksiä), että sitä ei pidetä turhana semmoista. Jokaisella on nyt niin tiukat projektit, että ei ehdi ja se on omasta projektista pois, jos jotakuta auttaa. Se pitää jollekin antaa ihan tavoitteeksi, että pitää huolen, että se oma tieto siirtyy eteenpäin. Ehkä esimiehille saisi antaa tavoitteeksi, että ei tulisi näitä (tiedollisia) riskikeskittymiä. Mitä jos se (osaava) ihminen lähtee pois. ionka olisi pitänyt pitää huolen, että se (tieto) on jalkautunut?" Haastateltu henkilö Z.

Varsinaisen hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin onnistuvan parhaiten erilaisten mentori- ja kummijärjestelmien avulla tai vastaavasti uuden tulijan sijoittamisen vanhemman kollegan läheisyyteen koettiin tarjoavan mahdollisuudet tiedon siirtoon ja vuorovaikutteiseen oppimiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa

esimerkiksi tuotekehitystoiminnoissa ja -työryhmissä käytettiin myös mestari ja kisällimäistä mentorointimallia työpareissa tai pienissä tiimeissä.

”Ja sitten juuri liittyen tähän hiljaiseen tietoon, meillä on ollut käytössä tällainen kummitoiminta (...)” Haastateltu henkilö F.

Tiedon ja kokemusten siirtymisen organisaation sisällä koettiin tapahtuvan tehokkaasti yhdessä työtä tehden. Hiljaisen tiedon siirtäminen on monivaiheinen prosessi, joka voi toteutua asteittain. Mentori- ja kummitoiminnalla haastatellut yritykset pyrkivät luomaan edellytyksiä sen onnistumiselle.

”Meillä liittyy perehdyttämiseen myös tällainen kummiajattelu. Siinä on yleensä sellainen samaa työtä tai samantapaista työtä tekevä henkilö, joka toimii kummina. Sitä ei ole erityisen tarkkaan otettu kantaa, että kauanko kummius kestää, mutta tyypillisesti se on sillä lailla, että tehdään vähän niin kuin yhdessä sitä työtä alussa.” Haastateltu henkilö C.

Verkostoituminen (Palonen 2003, 12-13; Lave & Wenger, 1991) ja ’oikeiden’ henkilöiden tuntemaan oppiminen ovat myös keinoja, joiden avulla hiljaisen tiedon siirrettävyyttä on pyritty parantamaan. Ajatus on yksinkertaisuudessaan se, että kun tietää ja tuntee henkilöitä eri puolilta organisaatiota, niin on helppompaa kysyä erilaisista asioista. Tietoalan yrityksissä on myös tietotekniikan, kuten sisäisen Intranetin, avulla pyritty edesauttamaan tiedonsaantia (ks. myös McKeown 2002, 19-23). Sen ilmenemismuotoina esille tulivat mm. erilaiset kysymys-vastaus -palstat tai keskustelufoorumit eli ns. chatit.

”Siellä (Intranet) on hyvin aktiivisesti pyritty informoimaan henkilökuntaa asioista ja rakentaa se sillä tavalla, että siellä voi käydä ns. chat’ia ja siellä on ns. avoimet kysymykset ja vastaukset -paikka. Ne ovat aktivoituneet todella käyttökelpoisiksi foorumeiksi laajemmassa mielessä osana tätä perehdyttämistä.” Haastateltu henkilö Y.

Samoin tietoverkossa olevien informaationsivujen, organisaatiokuvien tai vastualuekuvausten avulla on pyritty tukemaan tiedonhakua ja vastausten saamista eri osa-alueilta. Varsinkin isommissa organisaatioissa on mahdotonta edes tuntea kaikkia toimintoja, joista vastauksia voisi suoraan kysyä tai löytyä. Silloin verkossa olevat taustatiedot auttavat uutta tulijaa – ja myös jo pitempään yrityksessä ollutta – löytämään kohteet, joista vastauksia voisi etsiä..

”Täällä on (...) ja kuka vastaa mistäkin sen (vastuualue) alla. Meillä on aina vastuukysymykset hyvin selkeitä, tiedetään aina keneltä kysyä.” Haastateltu henkilö O.

Koska selviä hiljaisen kokemustiedon alueelle liittyviä kysymyksiä ei ole tunnistettavissa, tiedon siirtäminen koettiin erittäin haasteelliseksi osa-alueeksi uuden tulijan organisaatioon tulemisen yhteydessä. Aktiivinen tiedon tarjoaminen, verkoissa ym. olevan passiivisen tiedon olemassaolo ja sen löytäminen sekä erilaiset opastukset ja tilaisuudet mainittiin keinoina, joilla tilannetta pyritään auttamaan.

5.3.2 Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttämisen jako kahteen osa-alueeseen

Pääosin tietualan yrityksissä perehdyttäminen (vrt. Sims, 2002; Wanous 1992) on jaettu kahteen tai useampaan toisistaan eroavaan osaan.

”En usko, että yhtä ideaalia on olemassakaan. Se on hirveän paljon firmakohtainen ja jopa tehtäväkohtainen. Minusta tuntuu, että jos me hakisimme ideaaliprosessia, niin meillä pitäisi olla eritasoisille tehtäville ja erilaisille toiminnoille erilaiset prosessit.”
Haastateltu henkilö X.

Useissa tutkituissa yrityksissä olivat erillisinä osina ns. yleis- tai yritykseen perehdyttäminen ja sitten omiin, varsinaisiin tehtäviin perehdyttäminen. Käytän tässä termiä yleisperehdyttäminen kuvaamaan yritykseen, sen toimintoihin, historiaan, arvoihin ja kulttuuriin yms. liittyvää perehdyttämisen osuutta. Työtehtäviin perehdyttäminen taas kuvaa uuden henkilön omiin, varsinaisiin työtehtäviin kohdistuvaa perehdyttämistä. Toteutukset ovat käytännön esimerkeissä tosin hyvinkin erilaisia.

”Perehdyttäminen ei perustu mihinkään teoriaan, vaan käytännönläheiseen ja aika paljon siihen on saatu vinkkejä poislähtevien lähtöhaastatteluista. Meillä tehdään lähtöhaastattelu aina kun ihminen lähtee syystä tai toisesta.” Haastateltu henkilö B.

Vastaajien mukaan perehdyttäminen tuntui joissakin yrityksissä olevan vielä jonkinlaisen arvolatauksen sisältävä termi. Yleensä se oli koettu ja mielletty tärkeäksi prosessiksi uuden tulijan sisäänajossa, mutta myös jonkinlaista kritiikkiä tuli haastatteluissa ilmi. Selkeämpää arvostusta perehdyttämiselle toivottiin joissakin tapauksissa lähinnä linjajohdolta, jonka koettiin huonoimmillaan pitävän perehdyttämistä ainoastaan HR -funktion rutiinotoimenpiteenä.

”Perehdytys on terminä sellainen, että se kuulostaa... Siihen täytyisi keksiä jokin uusi termi, jotta esimiehet ja johtajat eivät voisi kättelyssä heti ajatella, että se on jonkin henkilöstöassistentin hommaa tai että se liittyy johonkin liian konkreettiseen, jota minä en voisi edes ajatella tekeväni.

(...) minkä takia se (perehdyttäminen) on yleisesti ottaen tärkeää ja ehkä sen onnistumisen kannalta keskeistä on nimenomaan se, että jokainen tietää sen oman vastuu-

alueensa. Ei niin, että korostettaisiin vain sitä, että jonkun asia olisi hoitaa vain tämä tai tuo, vaan että se olisi jotenkin sovittu, että kuka minkäkin osa-alueen hoitaa. Vähän niin kuin mietitty, vähän sellaista perehdytysuunnitelmaa tehty, vaikka ei muuta kuin ruutupaperille tehty mind-map.” Haastateltu henkilö G.

Yleisperehdyttäminen ja perehdyttämistilaisuudet

Yleisperehdyttäminen ja sen organisointi vaihteli yrityksen koon, menettelytapojen ja perinteiden perusteella. Myös sillä, oliko yritys iso kansainvälistä toimintaa harjoittava tai pääasiassa kotimaassa toimiva organisaatio, vaikutti yleisperehdyttämisen toteutustapoihin.

”(...) niitä (perehdyttämistilaisuudet) on suunnilleen 4-5 kertaa vuodessa näitä tilaisuuksia. (...) tehtiin uusi linjanveto ja päätettiin, että siellä käsitellään tällaisia organisaatiotason asioita ja vähän esitellään konsernia ja niin edespäin. Koska se on jollekin meidän esimiehelle esimerkiksi – enkä yhtään syytä heitä siitä – aika mahdoton tehtävä yrittää jotenkin vakuuttavasti kertoa mikä on... (yritys) ja mikä sen historia on ja miten se on niin kuin osa... (konsernia) ja mitkä ne muut liiketoiminta-alueet ovat jne. Sieltä tulee sellainen tunnuslukukauhu tai joku muu. On sovittu, että toimitusjohtaja tai henkilöstöjohtaja tai laatujohtaja ja muutamat muut ihmiset markkinoinnista esimerkiksi käyvät siellä kertomassa oman alueensa asioista. Sillä tavalla tulevat myös kasvot tutuiksi aika nopeasti. Tosin se tilaisuus on hyvä minun mielestäni olla vasta sitten, kun henkilö on ollut kuukauden, kaksi, muuten siitä ei saa mitään tolkkua.” Haastateltu henkilö G.

Perehdyttämistilaisuuksissa kerrottiin yleensä yrityksestä yleisellä tasolla. Niissä käytiin läpi mm. strategiaa, arvoja tai yrityksen menestystekijöitä. Usein esiteltiin myös yleisiä toimintatapoja ja -politiikkaa sekä keskeisiä henkilöitä tai funktioita. Suuremmissa yrityksissä tilaisuudet olivat uusille tulijoille myös hyvä tapa tavata suunnilleen samaan aikaan aloittaneita muita henkilöitä. Pienemmissä yrityksissä tai alueorganisaatioissa vastaavanlaisia yleisinformaatiotilaisuuksia voitiin järjestää myös vain muutamalle henkilölle tai sitten tarpeellinen informaatio annettiin jokaiselle henkilökohtaisesti.

Yleisperehdyttämiseen liittyi – erityisesti tietotalalla – erilaisia (sähköisiä) apuvälineitä, kuten sisäinen tietoverkko (Intranet) tai muita sähköiseen tiedonsiirtoon liittyviä työkaluja (Extranet, Internet jne.). Keskitetyillä ylläpidettävillä tietopankeilla tai apuvälineillä oli laajan, yleensä globaalin jaettavuuden lisäksi etuina mm. tietojen päivitettävyys ja ajantasaisuus, samojen sisältöversioiden varmistaminen kaikille sekä jakelun logistiikka. Tilanteessa, jossa tiedot saattoivat muuttua nopeasti ja jopa jatkuvasti, voitiin näin varmistaa myös versiohallintaa tehokkaasti.

”Silloin kun sisääntulovirta oli kuumimmillaan, niin näitä (perehdytys-)koulutus-tilaisuuksia pyöriteltiin useampia kymmeniä aina per puoli vuosi (...). Yleensä siellä oli puhujina mahdollisimman ylintä johtoa. Sillä haluttiin luoda ensimmäinen yhteinen näkemys kaikille ja tuoda sellainen perustietämys. Sitten me teimme sellaisen CD-Rom'in itseopiskeluun, jossa voisi samat asiat käydä (läpi). Edelleen meillä on verkossa, Intranetissä tällainen (...) Induction, jossa on materiaalia itseopiskelua varten.” Haastateltu henkilö P.

Materiaalina perehdytettävälle annettiin tietoa eri muodoissa, joista edellisessä esimerkissä mainitun CD-Romin lisäksi käytettiin tietoverkkoa (esimerkiksi yrityksen sisäistä Intranetia) ja/tai tulostettua materiaalia, kuten esimerkiksi erilaisia perehdyttämiskansioita tai -vihkosia. Perehdyttämistilaisuus on ollut myös mainio paikka informoida yrityksen imagosta ja periaatteista. Eräissäkin tutkituista yrityksistä haluttiin korostaa yritysesityksen lisäksi myös ympäristöjärjestelmää ja mm. kestävä kehitys: siksi uusi tulija sai aloittaessaan myös yrityksen logolla varustetun posliinisen kahvimukin, jolla tähdennettiin halua välttää kertakäyttömukien käyttöä kahvitauoilla.

”Apumateriaalina on se ’Tervetuloa Taloon’ kansio, joka on henkilöstöosaston kasaama, kun ihmisiä tulee. Tietoja päivitetään ja pannaan sen hetkiset tiedot ja organisaatiokaaviot jne. Se on puhtaasti sellaista tietoa, joka löytyy kyllä meidän Intranetistä (Intranet). Sen kansion merkitys on vähentynyt. Se on vain sellainen, että halutaan antaa jotakin konkreettista käteen, mutta kyllä se tieto löytyy Intran sivustoistakin. Meillä aika paljon muutenkin tämä toiminta perustuu meidän Intraan.” Haastateltu henkilö B.

Useimmissa tapauksissa koettiin hyväksi järjestää sähköisesti tai muulla tavoin jaetun taustatiedon lisäksi erilaisia yhteisiä tilaisuuksia perehdyttämisen yhteydessä. Jo pelkästään se, että uudet henkilöt saivat luonnollisen syyn tavata muita ihmisiä ja ainakin suuremmissa yrityksissä ylempää johtoa, koettiin toimivaksi. Samalla haluttiin varmistaa se, että yhteisesti jaettu ns. yleinen tieto yrityksestä on kuranttia ja samansisältöistä kaikille.

”(...) yleisperehdyttäminen aina tarvitaan ja esimiehet kaikki eivät tiedä riittävästi asioista. Eikä niillä ole aikaa paneutua siihen, että rupeisivat kaivamaan ja kertomaan siitä konsernista. Me olemme tehneet siten, että olemme yrittäneet kerran kvartaalissa, varsinkin nyt, kun on vähemmän rekrytoitu, pitää tällainen yleisperehdyttäminen. Optimissaan henkilö on ollut 1-3 kuukautta jo työssä ja ei ole enää niin ’pihalla’, että hän saa jo siitä yleisperehdyttämisestä jotakin irti. Sitten se perehdyttämisen feedback on hirvittävän tärkeää, siitä täytyy saada palautetta, että mikä oli hyvää ja mikä oli huonoa, mitä olisi haluttu enemmän ja mitä olisi haluttu vähemmän, että pystytään säätämään. Sen me olemme kantapään kautta oppineet, että meillä on niin eritasoisia tehtäviä ja eritasoisia henkilöitä, että toiset saavat hyvin paljon tällaisesta yleistasoisesta esityksestä ja toisille jää tyhjä käteen. Se meidän on vaan hyväksyttävä.” Haastateltu henkilö X.

Rekrytoitujen määrästä riippui, minkälaisella aikajänteellä perehdyttämistilaisuuksia järjestettiin. Yleisesti haastateltavat totesivat, että suurimman hyödyn tulijat saivat perehdyttämistilaisuuksista silloin, kun he olivat ehtineet olla jo yrityksen palveluksessa jonkin aikaa, mutta ei kuitenkaan liian kauan. Yleisin näkemys ’hyvästä kokemuksesta’ tuntui olevan 2-3 kuukautta.

Perehdyttämistilaisuuksien käytännöt olivat muokkautuneet kokemusten perusteella yrityksen ’näköisiksi’ ja tasoisiksi.

”Perehdytyksessä on aika tärkeää se, että itse siihen työhön perehdytetään, mutta myös yritykseen ja sen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Tällaisessa meidän kaltaisessa yrityksessä samoin se, miten kontaktiverkosto luodaan.” Haastateltu henkilö W.

Useassa haastattelussa tuli haasteena esille tulijoiden henkilökohtaisten taustojen kirjo: pitkään alalla ollut kokenut seniori versus juuri alalle tullut nuori tai tohtoritason asiantuntija versus juuri valmistumassa oleva opiskelija. Tästä haasteesta huolimatta yhtenäinen ja yhteinen perehdyttämistilaisuus oli koettu toimivaksi yleisinformaation jakelukeinoksi ja yksityiskohtaisempi perehdyttäminen hoidettiin muulla tavoin.

Työtehtäviin perehdyttäminen

Heti työsuhteen alussa uudelle tulijalle tai uusille tulijoille järjestettiin omiin tehtäviin ja työympäristöön perehdyttäminen. Se tapahtui usein heti ja yleensä ennen yleisperehdyttämistilaisuutta. Tällainen ’täsmäperehdyttäminen’, kuten eräs haastateltava asiaa kuvasi, korosti nimenomaan sitä tehtävää tai vastuu- aluetta, johon tulija oli palkattu tai siirtynyt. Uusilla taloon tulijoilla se perustui juuri aikaisemmin jo rekrytointiprosessin yhteydessä mainitulle tehtävä- tai osaamiskuvaukselle. Lähtökohtana näissä tilanteissa oli muistaa, että organisaatiossa oli ollut tarve saada osaamista ja/ tai resurssi juuri avoimena olevaan tehtävään.

”Asiantuntijaorganisaatiossahan ei ole olemassa (...) työhön kouluttajia, jotka vain perehdyttävät ja toimihenkilöissä ei voi olla sellaista yhtä mallia, vaan se hardis- suunnittelijakin (HW -suunnittelijat) voi olla erikoistunut johonkin tiettyyn osa- alueeseen ja siitä tietää vain sen esimies, eikä sekään välttämättä niin paljon kuin lähin työkaveri. Ei sellaista tiettyä koulutusohjelmaa voi olla. Se (perehdytysohjelma) jää siihen yleisen (tiedon) piiriin. Materiaali silloin riippuu ihan siitä tehtävästä. Sitä on se yleismateriaali ja sitten on nämä siihen tehtävään liittyvät ohjelmat, esimerkik- si.” Haastateltu henkilö Z.

Varsinaisten työtehtävien kautta ja kollegoiden sekä koko tiimin avulla uusiin tehtäviin tullut henkilö pääsi pureutumaan paremmin konkreettisiin asioihin kiinni. Tietoalan asiantuntijatehtävissä uudella tulijalla saattaa olla hyvinkin työhön liittyvä tekniikka jo etukäteen tiedossa ja selvää. Esimerkiksi tietoalan suunnittelutehtävissä uusi henkilö saattaa osata tarvittavan ohjelmointikielen erinomaisesti jo etukäteen ja tällöin varsinaiseen työhön perehdyttämisen tarve koskee ennen kaikkea sitä ympäristöä tai viitekehystä, johon hänen osaamistaan, kuten esimerkiksi juuri ohjelmointitaitojaan, tarvitaan.

”Jos puhutaan tuotekehityksen ammattiin liittyvistä osaamisista ja niihin perehdyt- tämisestä, niin usein ensimmäisinä päivinä nimetään joku kollega, joka on lähes tul- koon kädestä pitäen mukana. Hän pyrkii auttamaan kaikissa työkalujen käyttöön- otoissa, että ne saadaan toimimaan (...). Se ei ole yhden päivän, vaan viikkojen asia, että kaikki tulee käytyä läpi. On myös perusteltua, että siihen heti alusta pitäen on nimetty joku, jonka puoleen voi kääntyä.” Haastateltu henkilö D.

Työn- ja tehtäväkuvasta riippuen erilainen osaaminen korostui haastateltujen yritysten kertomissa esimerkeissä. Vastuu uuden tulijan osaamisen arvioimisesta oli yleensä esimiehellä (vrt. myös Kanfer et al, 2008) tai hänen nimeämällään tiimillä tai kummilla. Haasteita syntyi lähinnä siitä, että joissakin tapauksissa varsinainen ydinosaaminen saattoi olla uudella tulijalla syvempää kuin organisaatiossa aikaisemmin työskennelleillä. Usein tulijan osaamista kartoitettiin eri tavoin heti työsuhteen aluksi.

”Sitten meillä on vielä yksi osa tässä perehdyttämisessä ja koulutukseen liittyvissä laatu- ja tiedostoissa: (se) on pätevyysmatriisi. (...) Siinä on myöskin todennettu ja kirjattu ylös annettujen tekijöiden kohdalla kunkin henkilön osaaminen ja se periaate on sellainen, että siinä on esimerkiksi merkintä (...). Jos se merkki on täytetty, se merkitsee, että sen asian kohdalla henkilö pystyy itsenäiseen työhön ja voi sitä ilman valvontaa pätevästi tehdä. On siis todennettu pätevyys.” Haastateltu henkilö R.

Olipa uudella tulijalla miten hyvä osaaminen ammatissaan tahansa, niin esimiehellä ja tiimillä oli haastattelujen perusteella suuri vastuu uuden tulijan sisäänajossa.

”(...) perehdyttäminen on kyllä esimiesten ja kollegoiden vastuulla pitkälti.” Haastateltu henkilö C.

Pelkän työtehtäviin tai yritykseen perehdyttämisen lisäksi esille nousi vastuu myös ’henkilökohtaisesta perehdyttämisestä’, jolla uuden tulijan sisäänpääsy työryhmään haluttiin varmistaa (vrt. Reichers et al, 1994, sosiaalisaatio). Varsinkin suuremmissa yrityksissä ja erityisesti kiireellisinä aikoina piilee vaara, että ympäröivä organisaatio ei ehdi auttaa tulijaa sisäänajossa ja silloin uusi tulija saattaa jäädä oman onnensa varaan eli hyvinkin yksin.

”Kun uusi henkilö tulee taloon, niin hän tulee yhteisöön. Kyllä häntä täytyy tukea, että hän sen paikkansa löytää. Aika usein olen joutunut saarnaamaan näille uusille esimiehille etenkin, että kun palkkaat ihmisen, niin katsokin, ettei tämä ensimmäistä viikkoa istu ruokalassa yksinään syömässä. Tällaisiin pieniin perusasioihin kiinnitetään huomiota ja sovitaan edes, että kuka menee ruokatunnilla syömään tämän uuden henkilön kanssa, että hän löytää sen paikkansa. Tavallaan vierihoidetaan muutama viikko, että se homma käy luonnostaan. Se, että (tulija) oppii toimimaan yrityskulttuurissa, se tarvitsee opastusta. Kun tulee (talon) ulkoa, niin ei voi tietää mikä on sallittua ja mikä ei, eikä mikä on normaalia toimintaa tässä yrityksessä ja mikä ei ole.” Haastateltu henkilö X.

Pienemmissä yrityksissä lähes kaikki tuntevat toisensa ja uuden tulijan on josain määrin helpompi päästä mukaan organisaatioon. Melkein kaikissa tutkimuksissa yrityksissä perehdyttämiseen kuului jonkinlainen kierros tai kiertokävely toimipaikassa, yrityksen tai yksikön koosta riippuen joko omassa organisaatiossa tai sitten laajemmin esimerkiksi tuotantotiloissa. Globaaleissa yrityksissä ai-

nakin senioritason henkilöt kierrätettiin myös ulkomailla sijaitsevissa yrityksen muissa (yhteistyö-)yksiköissä. Yleensä uudet tulijat esiteltiin yrityksissä tavalla tai toisella. Usein nämä esittelyt erosivat aika lailla aiemmin kuvatuista yleisistä perehdyttämistilaisuuksista siinä, että ne tapahtuivat pienemmässä mittakaavassa esimerkiksi oman osaston tai pienemmän yksikön sisällä ja niissä esittely suoritettiin yksityiskohtaisemmin.

”Sitten laitetaan uudesta henkilöstä viesti muulle porukalle, että tänään on tullut tämän näköinen henkilö kuvan kera, jos (kuva) on. Muu porukka tuntee heti, kun uusi tulee. Ohjelmassa on kummin esittely ja roolin läpikäyminen uuden henkilön kanssa, esittely ja kiertäminen on selvä asia ja sitten tämä starttipalaveri (tulijan kanssa).” Haastateltu henkilö O.

Lisäksi joissakin tapauksissa oli kiinnitetty erityistä huomiota uuden tulijan henkilökohtaiseen esittelyyn esimerkiksi osastolla tai yksikössä.

”Esimerkiksi meillä on ollut tällainen tapa, että kun tulee uusia ihmisiä, niin perjantaisin aina silloin tällöin noin kerran kuukaudessa, meillä on (kello) kahden kahvit. (...). Siinä uudet henkilöt esittäytyvät muulle porukalle. Vapamuotoisesti kokoonnutaan kahvipaikalle ja uudet kasvot kertovat keitä ovat ja mistä ovat tulleet.” Haastateltu henkilö O.

Tällaisissa tapauksissa tutustuminen oli koettu yrityksen edustajien puolelta luonnollisemmaksi ja paremmaksi kuin vain esimerkiksi oman tiimin tai yleisen perehdyttämistilaisuuden yhteydessä pidetyssä esittäytymisessä.

Haastatteluissa tuli korostuneesti esille tarve uuden henkilön mahdollisimman yksilölliseen (vaikka kyseessä olisi ollut tulijaryhmä) sisäänajoon. Melkein kaikilla oli ollut kokemuksia huonosta sisäänajosta ja oleellisena piirteenä niistä oli jäänyt mieleen henkilöstä huolehtimatta tai yksin jättäminen.

5.3.3 Apumateriaalit ja välineet perehdyttämisessä

Perehdyttämistilaisuudet ja perehdyttämiskansiot

Edellä on jo mainittu erilaisia tietoaalalla käytössä olevia perehdyttämiseen liittyviä apuvälineitä ja apumateriaaleja. Tilaisuuksista mainittiin jo aikaisemmin erilaiset perehdyttämistilaisuudet ja uuden henkilön esittelyt. Usein niissä tai niiden yhteydessä jaettiin kirjallisia perehdyttämisaineistoja, kuten ’Tervetuloa Taloon’ tms. -kansioita ja lehtisiä. Perehdyttämistilaisuuksien tavoitteita ja sisältöjä kuvattiin jo aikaisemmin omassa kappaleessaan, joten en toista niitä enää tässä yhteydessä.

”Sen (perehdyttämisen) sisältönä siihen liittyy tällainen ’Tervetuloa Taloon’ -kansio, jossa nämä normaalit työterveydet ja ruokahommat ja kulkuluvat ja kuka tekee mi-

täkin ja mistä saa mitäkin (tiedot ovat) ja sitten myös se, että tulee käytyä siellä (työhöntulo-)terveystarkastuksessa.” Haastateltu henkilö B.

Lomakkeet ja ohjeet

Useissa yrityksissä olivat käytössä erilaiset esimiehen ja/tai kummin ohjeet ja perehdyttämiskortit (liitteet 7-8). Ohjeita oli kirjallisten lehtisten ja aineistojen lisäksi myös yritysten tietoverkoissa. Niissä oli tulijan ohjeiden lisäksi usein myös lueteltuna oleelliset kohdat, joita esimiehen tai kummin tulisi muistaa eri rooleissa perehdyttämisen yhteydessä. Usein lomakkeet ja ohjeet olivat osana perehdyttämissuunnitelmaa.

Perehdyttämissuunnitelma

Erilaisten perehdyttämissuunnitelmien käyttö tuntui lisääntyneen muutaman vuoden aikana. Suunnitelmien käytön kasvu liittyi siihen, että yhä useammassa yrityksessä perehdyttäminen kuvattiin prosessina. Hyvin toimivaan prosessin kuvaukseen kuului ajallisesti etenevä toimintakuvaus, jonka eri osa-alueilla oli tunnistettavissa sekä sisältö(-alue) että vastuu(-henkilö).

”Apumateriaalit ja ohjeet ovat lähinnä tämä perehdyttämissuunnitelmapohja ja tällaista. Kummin ja esimiehen ohjeet listattuna ovat myös olemassa.” Haastateltu henkilö C.

Joissakin tapauksissa perehdyttämissuunnitelma oli jo valmiina uuden tulijan aloittaessa uudessa tehtävässä ja yrityksessä, mutta toisissa yrityskulttuureissa se tehtiin yhdessä tulijan kanssa tai sitten se annettiin hänen itsensä tehtäväksi tavoitteena omatoiminen toteutus ja seuranta.

”(...) tehdään ihan perehdytysuunnitelmaa, mitä koulutuksia olisi hyvä käydä ja niiden ajankohdat ja muut tällaiset. Ihan sellainen muistilista, että olethan hoitanut, että henkilöllä on PC, puhelin, käyntikortit ja kaikki mahdolliset tullessaan taloon. Samoin sähköpostit ja muut. Minä uskon, että asiantuntijoiden perehdyttämisessä iso osa on sitä, että ihmiset tutkii ja etsii itse sitä tietoa ja sitä tietoa on saatavilla.” Haastateltu henkilö W.

Osana perehdyttämissuunnitelmaa tai sen liitteenä oli joissakin yrityksissä erilaiset muistilistat tai perehdyttämiskortit, jotka oli tarkoitettu esimerkiksi uuden tulijan välittömälle esimiehelle. Muistilistan tai vastaavan tarkoituksena oli varmistaa, että esimies tai kummi – oman toimensa ohella – muistaisi hoitaa välttämättömien asioiden organisoimisen. Tällaisina ’välttämättöminä’ asioina mainittiin mm. työtilan, kalusteiden, tietotekniikkavälineiden, erilaisten materiaalien, puhelimen, kulkukorttien ym. hoitaminen ajoissa (liite 10). Muistilistoista oli yrityskohtaisesti erilaisia malleja. Liitteessä 10 kuvatussa mallissa on mainittu myös yhteyshenkilöiden tai -funktioiden sähköpostiosoitteet, jotta yhteydenpito heihin sujuisi helposti. Yhteistyötahoina on esimerkissä eritelty palkan-

laskenta, yrityksen neuvonta/puhelinkeskus, tietohallinto sekä muutamia sekalaisia yksityiskohtia.

Niissä organisaatioissa, joissa suunnitelmia järjestelmällisesti käytettiin, ei oltu halukkaita enää edes miettimään niistä luopumisesta. Hyvän perehdyttämisuunnitelman koettiin toimivan myös perehdyttämiproessin kehitysvälisenä (liite 9).

”Jollakin tavalla on äärimmäisen tärkeää, että rekrytointiprosessi tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdytysuunnitelman laatimisessa.” Haastateltu henkilö W.

Suunnitelmassa olivat lueteltuna perehdyttämiseen liittyvät asiat, etenemisjärjestys, vastuuhenkilöt, aikataulut sekä eri osa-alueiden sisältöjä, joiden mukaisesti prosessi eteni.

”(...) esimies, kummi ja perehdyttämisuunnitelma. Jokaisesta tehdään suunnitelma, sitä valvotaan ja kysellään jälkepäin vielä, että miten se on onnistunut. Esimiehen ohjeissa on mm. kenen vastuulla (...), miten valmistaudutaan, käytännön asioita, mitkä pitää saattaa kuntoon. Etukäteen tiedetään esimerkiksi, että uusi ihminen tarvitsee kannettavan tietokoneen, pöytä, tuoli, puhelimet jne. nämä ovat kaikki valmiina, sitten kun henkilö tulee. Perehdytysuunnitelma on tarkistuslistan näköinen (...). Käydään ekana (ensimmäisenä) päivänä tämä suunnitelma läpi ja vastuut käydään tietenkin läpi eli mihin töihin tulee. Sitten mitä odotetaan, mutta oleellista on, ettei odoteta heti aluksi kohtuuttomia (...).” Haastateltu henkilö O.

Perehdyttämisuunnitelmissa tärkeänä pidettiin, että perehdytettävä tiesi miten prosessi eteni ja missä kohdassa suunnilleen oltiin menossa ja/tai mitä seuraavaksi oli vuorossa. Tämä auttoi häntä asennoitumaan ja aktiivisesti itse hankkimaan tietoa tai valmiuksia seuraavaa perehdyttämävaihetta varten.

Tekniset apuvälineet

Teknisinä apuvälineinä mainittiin useaan otteeseen tietoverkot, olipa sitten kyseessä sisäinen Intranet ja ulkoinen Extranet. Edelleen suuremmissa ja kansainvälisissä yrityksissä paljon tietoa ja informaatiota oli siirretty myös Internetin kautta toimitettavaksi. WWW -sivustoilla olevat perehdyttämisohteet ja -ohjelmat olivat viime vuosien aikana kehittyneet ja kehittymässä yhä enemmän vuorovaikutteisimmiksi. Niiden seuraaminen ja hyödyntäminen edellytti aktiivista osallistumista. Paikallisesti erityisesti ns. yleisperehdyttämiseen liittyvistä asioista oli tallennettua tietoa CD-Rom (compact disc) tai vastaavaan tietolevykemuotoon. Tällä haluttiin varmistaa samansisältöisen tiedon saatavuus kaikille yhtä aikaa. Joissakin yrityksissä verkossa olevaa perehdyttämismateriaalia oli muokattu jonkinlaisen strategia- tai seikkailupelin muotoon. Näissä tapauksissa perehdytettävä eteni erilaisten tehtävien tai kysymysten avulla etsien oikeita vastauksia. Jos johonkin tehtävään ei osannut vastata, saattoi siinä edetä myös

yritys ja erehdys -periaatteella. Elektronisia tietopaketteja uudet tulijat saattoivat hyödyntää ajasta tai paikasta riippumatta.

Tekniikka ja tekniset apuvälineet olivat erittäin keskeisessä roolissa tietotalan yritysten asiantuntijoiden perehdyttämisessä. Sähköisiä apuvälineitä pidettiin erittäin merkittävänä välineinä hyvinkin monessa mielessä. Ensisijaisesti kyse oli erilaisen tiedon arkistosta ja yhteystiedoista. Toisaalta verkkoja käytettiin erittäin paljon myös interaktiivisina välineinä, joiden avulla voitiin kommunikoida ja käydä vuoropuhelua eri rooleissa toimivien henkilöiden kanssa. Pitkälle vietyinä ne toimivat myös keskustelufoorumeina, jotka osaltaan tukivat erilaisia tiedon tai vuoropuhelun tarpeita eri yhteyksissä.

Ulkoinen verkko saattoi toimia samankaltaisesti kuin sisäinenkin, mutta sen tarkoituksena oli toimia usein tiedon hakukanavana ja erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa. Sähköpostia voitiin hyödyntää suora- tai ryhmäinformaatioissa, mutta varsinaisena perehdyttämiseen liittyvänä työkaluna se koettiin hankalaksi ja työlääksi. Keskitetyillä ylläpidetyillä tietopankeilla taas oli merkitystä tiedon ylläpidon ja päivitettävyyden kannalta.

”(...) paljon tämä (perehtyminen) on sitä, että ihminen aika paljon itse opiskelee ja käy läpi tiettyä materiaalia (Intranetista), mutta esimiehen kanssa sitten tämä lista katsotaan läpi ja varsinkin, kun tulee uutena, niin tarkistetaan onko lista käyty läpi ja onko siinä jotakin kysymistä. (...). Jos ihminen vaihtaa tehtäviään, niin yleensä aika tärkeänä on se, että hän tutustuu siihen (uuteen) tehtävään liittyvään verkostoon. Verkostoituminen on tärkeää.” Haastateltu henkilö P.

Omana alueenaan voidaan mainita sähköiset (etä)oppimis- tai e-learning alustat, joita kansainvälisesti toimivat yritykset hyödynsivät. Niissä kohderyhmät eli tässä tapauksessa uudet yritykseen tulijat, seuraavat osittain omaehtoisesti verkko-opetusta, jota täydennettiin paikallisilla tietoiskuilla tai koulutustilaisuuksilla. Myös nämä ohjatut perehdyttämistilaisuudet oli joissakin tapauksissa rakennettu jo edellä mainittujen (strategia)pelien tai jonkinlaisten kertomuksien muotoon, jolloin niitä seuraavan henkilön mielenkiinto saattoi pysyä paremmin yllä.

”Esimies vastaa viime kädessä, että sillä porukalla, joka hänellä on töissä, on ne tarvittavat kompetenssit. Myöhemmässä vaiheessa alainenkin itse tuo esille niitä asioita, joita hän tarvitsee tai lisätietämystä tai koulutusta. Mutta kun tulee perehdytyksestä, niin (alainen) ei vielä tiedä kaikkia asioita siinä (joita hän tarvitsee). Siksi meillä on e-learningia tai vastaavia...” Haastateltu henkilö P.

Perehdyttämävaiheessa sähköisen opiskelualustan tavoitteena tuntui olevan antaa informaatiota siitä, minkälaisia asioita tai kokonaisuuksia yrityksessä tai yrityksen ko. osa-alueella on. Järjestelmän tavoitteena tuntuikin aluksi olevan ohjata uutta tulijaa etsimään omaan vastualueeseensa liittyviä syventäviä tietoja.

”(...) perehdyttäminen kyllä hoituu paikallisesti, mutta sitten me pyöritämme tällaisia paikallisia liiketoiminnan esittelyitä, joissa (...) pyritään antamaan hyvää kuvaa tästä alueorganisaation toiminnasta ja eri funktioista. Tällaisia järjestetään muutaman kerran vuodessa, kun saadaan hyvä ryhmä kasaan. Silloin me viemme heidät tuotantolaitoksiin ja eri funktiot esittäytyvät ja siihen kuuluu myös tämä arvojen ja yrityskulttuurista keskusteleminen. (...) aluksi pitää saada ihan suomeksi sanottuna piuhat kiinni ja asiat rullaamaan. Sehän pitää ensimmäisen parin päivän aikana olla viimeistään kunnossa (...). Tavallaan miten asiat toimii ja mistä minä löydän tietoa (verkosta), koska kyllähän tämä paljon perustuu esimerkiksi siihen, että osaa löytää sitä: organisaatiokaavioita, perehdytysprosesseja ym. löytyy jopa ihan e-learning muodossa hyvinkin.” Haastateltu henkilö F.

Parhaimmillaan näissä alustoissa oli tietosisällön lisäksi otettu huomioon myös pedagogiset ominaisuudet, joiden johdosta ohjelmien eteneminen oli loogista ja mahdollista toteuttaa pitkälti omatoimisesti. Tällaisiin e-learning oppimisalustoihin liittyi usein erilaisia oppimis- ja harjoitustehtäviä, joita tarkasteltiin etukäteen sovittujen ehtojen mukaisesti interaktiivisissa sessioissa ohjaajien kanssa. Tällaiset etäopiskelualustat mahdollistivat ohjatun opiskelun, vaikka etäisyyttä eri toimijoiden välillä olisi ollut tuhansia kilometrejä.

Joissakin yrityksissä oli paikallisen toimipisteen tai yrityksen henkilöstöstä tehty kuvagalleria sisäiseen verkkoon nimellä ja yhteystiedoilla varustettuna. Tällaisen gallerian avulla uuden tulijan – tai miksi ei pidempäänkin yrityksessä olleen – oli tarvittaessa helppoa yhdistää henkilöiden nimet ja kasvot.

Verkostot

Verkostot mainittiin haastatteluissa useaan kertaan (ks. myös Palonen 2003, 10; Wittenbaum & Stasser 1996, 14-15). Verkostoilla tarkoitettiin tässä yhteydessä ihmissuhdeverkostoja sekä oman organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Toistuvasti haastatellut toivat esille niiden tärkeyden ja merkityksen onnistuneissa sisäänajo-ohjelmissa.

”Minun mielestäni verkoston rakentaminen on hirveän tärkeää heti alkuvaiheessa.”
Haastateltu henkilö C.

Asiantuntijatehtävissä, joissa varsinainen termi ’tehtävänkuvauks’ on yhä useammin korvattu sanalla ’vastuualue’, toimiva verkosto tarkoitti samalla myös sitä, että henkilö sai tietää, mistä voi mitäkin tietoa hakea. Varsinkin tietualan tuotannollisessa teollisuudessa korostui tämä verkostokäsite jo sellaisten osaluokkien kuin hardware ja software välillä. Verkostot ulottuivat yhä useammin myös oman yrityksen ulkopuolelle erilaisiin projekti- tai alihankintayhteyksiin.

”(...) niin kontaktiverkosto on satoja ja satoja ihmisiä. Ne kontaktit ovat ihan aitoja, sanotaanko perehdytyskontakteja. Kun tulee jokin ongelma, niin helposti soittaa ja kysyy mikä Sinun mielipiteesi on tai mihin voisi ottaa yhteyttä. Se toimii luonnollisena tapana ja sitä pyritäänkin tukemaan.” Haastateltu henkilö Y.

Verkostojen ja verkostoitumisen merkitys tuli esille melkein jokaisessa haastattelussa. Haastateltavilla oli se käsitys, että verkostojen merkitys oli kasvanut vasta lähiaikoina ja tämä kehitys jatkui yhä edelleen.

Yhteystiedot ja kutsukirjeet

Yksilöllisemmistä välineistä tuli esille joissakin yrityksissä käytössä oleva erityinen 'tervetuloa yritykseen' -kirje tai viesti, joka lähetettiin uudelle tulijalle kotiin jo ennen työsuhteen aloittamista. Siinä toivottiin uusi tulija tervetulleeksi ja mainittiin esimerkiksi yhteyshenkilöt ja yhteystiedot, jotta uusi tulija tietäisi heti tullessaan, keneltä kysyä.

"Tervetuliaiskirje tulokkaille eli sekin on mietitty. Kun uusi henkilö tulee, niin se tuntuu kivalta, kun joku lähestyy henkilökohtaisesti ja luo sitä fiilistä. (...). Tämä on meidän tapamme perehdyttää." Haastateltu henkilö O.

Toisissa yrityksissä sama asia hoidettiin puhelimitse tai jo työsopimuksen allekirjoitustilaisuudessa sopimalla aloituspäivän tapaaminen/-set ja kontaktihenkilöt. Jotkut yritykset olivat kehittäneet ja käyttivät informaatiolehtistä tms. räätälöityä tulostetta, josta vastaavat tiedot kävivät ilmi. Joissakin tapauksissa ideaa oli kehitelty edelleen vielä enemmän henkilökohtaisemmaksi, mm. esittelemällä tulijan tulevan työryhmän tai toimintaympäristön yksityiskohtia.

"Olemme myös Intraan tehneet tulostettavan version (...) Se on tällainen nippu infoa. Siinä on historiaa ja konsernitietoa ja muuta kaikkea (...). Uusi henkilö saa tämän tulostettuna ja siitä tulee A5 -kokoinen vihkonen, jota on mukava lukea. Hän (uusi tulokas) saa sen mukaansa silloin ennen kuin hän aloittaakaan meillä. Hän pystyy etukäteen lukemaan, mitä meillä on. Tämän tarkoituksena on sellainen, että tulostukseen saisi otetuksi myös oman tiimin henkilöt. Meillä on kaikista sellainen tiimiesittely, jossa on valokuva ja esittely ja mitä tekee ja mistä vastaa. Silloin (uusi tulija) saa sen oman tiimin (tiedot) myös mukaan, että näkyisi mihin porukkaan tulee duuniin (työhön). Tällaisten ihmisten kanssa tulet työskentelemään ja sitä voi katsella sitten jo etukäteen kotona. Siinä pystyy sitten myös tunnistamaan eri henkilöitä kuvan ja nimen perusteella." Haastateltu henkilö Q.

5.3.4 Koulutus ja valmennus

Omana tukimenetelmänä voidaan esille nostaa myös erilaiset koulutustilaisuudet ja ohjelmat (vrt. Lave & Wenger, 1991), jotka liittyvät suoraan perehdyttämiseen tai esimerkiksi tuotetietouteen. Koska kyseessä on laajempi ja usein paljon pitkäkestoisempi prosessi kuin vain perehdyttäminen, on koulutukset ja erilaiset valmennukset käsitelty tässä omana osionaan. Perehdyttämistilaisuudet uusille tulijoille olivat eräs esimerkki näistä koulutustilaisuuksista. Sen lisäksi esimiehiä sekä kummeja/mentoreita koulutettiin usein omiin rooleihinsa liittyen.

”Perehdyttäjille on järjestetty koulutusta eli me olemme pyrkineet siihen, että sekä esimieskoulutuksessa mutta myös erillistä perehdyttämiskoulutusta säännöllisesti on pyritty pyörittämään. Meillä on Intranet, joka aika hyvin tukee tätä perehdyttämistä tänä päivänä. Sinne on kerätty tällaisia yleisiä asioita kaikkien saataville (...)” Haastateltu henkilö X.

Ohjaajien ja kummien kouluttamisella tähdättiin tehokkaan perehdyttämisyjärjestelmän luomiseen. Perehdyttämisen tehokkuus edesauttoi myös perehdyttäjien toimintaa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa perehdyttämistyötä tehtiin oman työn ohessa.

Usein koulutussisällöt löytyivät sähköisistä tietoverkoista, mutta samoin henkilö- tai ryhmäkohtaisia valmennuksia järjestettiin. Tuotekoulutukset liittyivät uuden tulijan kohdalla suoraan hänen perehdyttämiseensä. Esimiestehtäviin siirtyvillä niihin kuuluivat myös erilaiset esimies- tai johtamiskoulutukset ja -valmennukset.

”Meillä on perehdyttämisen perustyökalut olemassa, joissa perehdytetään. Yleensä firmaan yleisellä tasolla, sitten on esimieskoulutus erikseen ja sitten on työnkuvasta riippuen (...) Akademia, jossa on erilaisia koulutusohjelmia, jotka liipaisevat (sivuaavat) hyvin läheltä perehdyttämistä, mm. tuotetietouden lisääminen. Se on nämä kolme eli yleiset pelisäännöt ja yleinen perehdyttäminen yritykseen, esimieskoulu- tai perehdyttäminen, että he osaavat meidän arvojen ja muiden mukaisesti toimia esimiehinä, sitten meillä on projektijohtamiseen liittyvä erikoiskoulutus ja sitten tällainen hyvin pitkälle tuotekoulutus. Kaikki nämä perustyökalut ovat olemassa ja niistä on kaikki tietous olemassa Intrassa ja ne toimivat kyllä.” Haastateltu henkilö Y.

Koulutuksen ja valmennuksen voi perehdyttämisen kannalta nähdä sekä perehdytettävien että perehdyttäjien valmentamisena. Uusi tulija saa tuote- ym. tietoutta, kun perehdyttäjien valmennukset keskittyvät varsinaisen perehdyttämishjelman sisältöön ja tehokkuuteen.

5.3.5 Palautteet

Palaute- tai seurantakyselyt olivat tärkeä osa perehdyttämisen seuranta, vaikka ne osaltaan liittyivät myös perehdyttämisen apuvälineisiin (ks. myös Ruohotie 2000a, 257). Perehdyttämisen seuranta oli erittäin tärkeää sen onnistumisen ja kehittämisen kannalta. Haastatteluissa tuli esille, että yritykset kehittivät ja olivat kehittäneet omia toimintojaan erittäin paljon keräämiensä palautteiden pohjalta. Perehdyttämisen palautteissa seurattiin sekä yksilön perehdyttämisen onnistumista että koko perehdyttämisen toimivuutta. Saatuja tuloksia hyödynnettiin sitten ko. asioiden kehittämisessä.

”Kyllä meillä kuitenkin, mikä tukee perehdyttämistä, on kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelut eli meidän (...) -keskustelut, niin niissä on aina osaamisen kehittämisen mukana yhtenä. (...), niin se takaa sen, että jos henkilö tulee kesken puolta vuot-

ta, (...), niin henkilö pääsee aika nopeasti kuitenkin siihen ihan varsinaiseen kehityskeskusteluun.” Haastateltu henkilö P.

Suurissa yrityksissä perehdyttämisen seuranta liittyi osaltaan kiinteänä osana erilaisiin palautetutkimuksiin, joita tehtiin eri asioiden, kuten esimerkiksi henkilöstön työviihtyvyyden, työskentelyilmapiirin tai kehittymisnäkökohtien selville saamiseksi. Tutkimuksia toteutettiin eri tavoin, mutta yhä useammin ja varsinkin monissa maissa tai maanosissa toimivissa yrityksissä sähköisesti.

”Perehdyttämistä seurataan vuotuisessa seurantatutkimuksessa, joka on globaali. Se on kaikkialla toteutettava ja yksi osa-alue siinä on perehdyttäminen.” Haastateltu henkilö F.

Saatua palautetta pyrittiin käyttämään hyväksi kehittämistyökaluina eri alueilla. Kehittämisen lähtökohtana perehdyttämisessä olivat olleet vastaajien odotukset ja omakohtaiset kokemukset. Toimivan palautekyselyprosessin kerrottiin sisältävän varsinaisen tiedonkeruun jälkeen tuloksista tiedottamisen henkilöstölle ja sen jälkeisen tulosten työstämisen organisaatioissa löytyneiden kehityskohtien korjaamiseksi.

”(...) palautetulokset (seurantakyselyistä) ovat verkossa yleisesti nähtävissä ja siinä kysytään myös perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta.” Haastateltu henkilö O.

Palautteita kerättiin monella eri tavalla ja niitä käsiteltiin eri muodoissa sekä organisaatioissa että uusien tulijoiden kesken.

5.3.6 Perehdyttämisen aikataulut

Vaikka monessa tapauksessa perehdyttämisprosesseille oli määritelty kesto ja aikataulu, niin kiirettä kammoksuttiin ja melkein kaikki haastateltavat kokivat sen aiheuttaneen ongelmia tai epäonnistumisia.

”Oleellista on ajan varaaminen, ettei tehdä sitä (perehdyttäminen) hosuen. Kummin valinta on tärkeä asia, esimerkiksi myyjälle on luonteva kumppani toinen myyjä. (...). Meillä esimerkiksi myyjät istuvat maisemassa nenät vastakkain: vanha myyjä ja uusi myyjä. (...) Asiat hoituu sillä lailla aika kivasti tekemällä ja oppimalla. (...) Täällä (Intranet) on myös ohjeet kummeille eli kaikki vastaavat asiat, mitä koskee. Pitää olla käytettävissä ja lähellä ja pitää olla saman tai viereisen pöydän ääressä. Ota uusi työntekijä alussa mukaasi ruokailuun. Mikä on parempi tapa tutustua muihin ihmisiin kuin mennä syömään heidän kanssaan tai kahville. Jos (uusi tulija) jää aina jonkin nurkkaan, niin pian kaikilla on vähän ahdistavaa. Nämä ovat periaatteessa ihan selviä juttuja, mutta jos ei esimies tai kummi pidä silmiään auki, niin tässä tulee vaikeuksia...” Haastateltu henkilö O.

Usein esille tuli ongelmana suuren tietomäärän nopea jakaminen uusille tulokkaille. Monella haastatellulla oli se käsitys, että vaikka rationaalisesti ajatellen kaikki perehdyttämiseen osallistuvat tajusivatkin yhtälön mahdottomuuden, niin silti jaettiin vain lisää ja lisää tietoa liian nopeasti ja helposti sanottiin, että kysy sitten, jos jokin asia jäi epäselväksi.

”Usein olen huomannut sellaisen asian, että tällaisten ensimmäisten päivien aikana, kun kierretään yritystä tai tuodaan yrityksen asioita esille, niin henkilölle voi olla aika vaikeaa vastaanottaa sitä suurta tietomäärää kerralla. Suurin osa ihmisten nimistä unohtuu jne. (...) Hyvin helposti tieto tuntuu sekavalta, kun pyörii joka paikassa ja tapaa paljon ihmisiä, mutta ei kuitenkaan saa sitä kokonaiskuvaa, että mitä kukin ihminen tekee. Voisi olla perusteltua, että perehdyttäminen tehtäisiin vähän erilaisissa vaiheissa. Annettaisiin henkilön hieman sulatella asioita välillä...” Haastateltu henkilö D.

Pohdittaessa perehdyttämisen aikatauluja on jo aikaisemmin esitelty käytäntöjä, joissa tietoa tulevasta yrityksestä ja tehtävästä oli annettu etukäteen ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Tulija oli siinä vaiheessa kaikkein motivoitunein omaksumaan informaatiota tulevasta haasteista ja työn sisällöistä. Vaikka varsinaisen perehdyttämisprosessi alkoikin vasta henkilön tultua uuteen työpaikkaansa, niin ennakkotiedon avulla hän pystyi jo muodostamaan ennakkokäsityksiä ja mahdollisesti esittämään joitakin kysymyksiä, joihin haluaisi saada vastauksia työsuhteen alettua.

Useissa yrityksissä pyrittiin mm. yhteiset perehdyttämistilaisuudet järjestämään sellaisella aikataululla, että uusi tulija olisi jo ollut jonkin aikaa yrityksen palveluksessa. Samaan hengenvetoon tosin todettiin, että tämä oli ollut helpompaa silloin, kun henkilöstön lisäys ja rekrytoinnit olivat kiihkeimmillään eli tilaisuuksia oli helposti järjestettävissä useampia vuoden kuluessa. Pienemmissä yrityksissä tai alueorganisaatioissa sopiva aikataulutus onnistui jopa henkilötasolla. Pääosassa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä tilaisuudet kuitenkin järjestettiin tietyin edellytyksin eli määrättyllä aikajänteellä tai tietyn kokoisen uusien tulijoiden ryhmän muodostuessa. Tuntuikin olevan varsin sattumanvaraista, miten kauan yksittäinen uusi tulija oli ehtinyt olla organisaation palveluksessa perehdyttämistilaisuuden koittaessa.

5.3.7 Yhteistyökumppanien perehdyttäminen

Haastatteluissa tuli esille myös oman organisaation uusien tulijoiden tai sisäisesti siirtyneiden henkilöiden perehdyttämisen lisäksi erilaisille yhteistyökumppaneille tarkoitetut perehdyttämistilaisuudet. Tällaisina yhteistyökumppaneina mainittiin mm. alihankkijoiden henkilöt, konsultit ja projekteihin liittyvät yhteistyökumppaneiden henkilöt, mutta myös omat loma- ja kesätyöntekijät.

”Edelleen kaikki kesätyöntekijät ja partnerit - (...) yhteistyökumppanit ja sitten meillä on alihankkijat, niin tällaisillekin järjestetään perehdyttämissä. Perehdyttäminen on myös sitä, partnereille ja kaikille yhteistyökumppaneille (annetaan) yleistietämys-

tä (...), että pääsee (...)-maailmaan kiinni sen kovan faktan lisäksi. Se on nähty tärkeänä. Se on oikeastaan kolmas (ryhmä), keitä perehdytetään. Se on tärkeää siksi, että saadaan yhtenäinen ajatusmaailma mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.” Haastateltu henkilö P.

Omana ryhmänään olivat mukaan tulleet myös erilaisten henkilöstövuokrausyritysten henkilöt, jotka tekivät joskus pitkäaikaisiakin projekteja yrityksen palveluksessa olematta kuitenkaan suoraan sen palkkalistoilla.

”Yrityksenä me olemme katsoneet perehdytystä tavoiteryhmien kautta eli on ollut asiantuntijoiden perehdyttäminen, työntekijöiden perehdyttäminen ja nyt ollaan mietitty myös sellaisten henkilöiden perehdyttämistä, jotka eivät ole meidän palkkalistoilla, mutta tekevät meille töitä eli vuokratyöntekijät ja konsultit.” Haastateltu henkilö W.

Yritysten linjajohdon mielestä kumppanien onnistunut perehdyttäminen näkyi toiminnan tehokkuutena. Se oli havaittavissa erityisesti sellaisissa yhteistoiminnan muodoissa, joissa kumppanien oli oltava selvillä yrityksen toimintaympäristöön tai vastaaviin tietoihin liittyvistä asioista. Kumppanien perehdyttämisen peruselementit olivat samankaltaisia kuin oman henkilöstönkin.

Yhteenveto

Teknologiasektorin tietualan asiantuntijatehtäviin perehdyttämisessä korostui hiljaisen tiedon ja kokemuksen siirtämisen tärkeys. Perehdyttämisen sisällöistä oli löydettävissä ensiksi kahtiajako yleisperehdyttämisosioon ja varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämiseen.

Erilaiset perehdyttämismenetelmät ja -materiaalit voidaan jaotella seuraavien otsikoiden alle:

- perehdyttämistilaisuudet / kansiot
- lomakkeet / ohjeet
- suunnitelmat
- tekniset apuvälineet
- verkostot
- yhteystiedot / kutsukirjeet
- koulutukset / valmennukset
- palautteet
- aikataulut
- yhteistyökumppanit

Yleisperehdyttämisen sisältönä korostuivat ns. yleisluonteiset yrityksen esittelyyn, toimintatapoihin jne. liittyvät asiat, kun taas omiin työtehtäviin ja työryhmään eli tiimiin perehdyttäminen korostui varsinaisessa yksityiskohtaisemmassa perehdyttämisessä.

5.4 Perehdyttämisessä käytettäviä voimavaroja ja toimintatapoja

5.4.1 Onnistuneen perehdyttämisen edellytyksiä

Haastatteluissa tuli esille paljon erilaisia kokemuksia onnistuneista perehdyttämisprosesseista. Pääsääntöisesti onnistumisen oli koettu tapahtuneen silloin, kun roolit, vastuut ja suunnitelmat olivat osuneet kohdalleen ja uudet organisaatioon tulijat olivat kokeneet sisäänajon miellyttävänä ja organisaatio tehokkaana.

”Perehdyttäminen on jo edellytys sille, että uusi henkilö rupeaa viihtymään firmassa, saa tulosta aikaan ja pystyy täyspainoisesti toimimaan. Se on ihan sama, että ei pysty pyörälläkään ajelemaan, ellei osaa ajaa sillä.” Haastateltu henkilö X.

Ensimmäinen onnistumisen edellytys oli se, että sekä uusi henkilö että organisaatio tiesivät, minkälaiseen tehtävään ja rooliin tulija oli ollut tulossa. Silloin väärinkäsitysten tai virheellisten odotusten vaara oli pienimmillään. Joustavuus ja tietoisuus siitä, että uusi henkilö ei voinut vielä tietää organisaation toiminoista kovinkaan paljoa, loi edellytykset hyvän sisäänajon alkamiselle.

”Minusta onnistunut perehdyttäminen on paljon siitä kiinni, että työyhteisö on tietoinen ja valmistautunut siihen, että tulee uusi ihminen. Toisaalta hyväksytään se, että on ihan selviä osaamisaukkoja ja sellaisia asioita, jotka täytyy opettaa. (...) perehdyttäminen nimenomaan on se aika, jolloin ne pienet puutteet, joita sillä (rekrytoidulla) ihmisellä ehkä on suhteessa kyvykkyyteensä ja muuhun, täytyy opettaa.” Haastateltu henkilö G.

Asiantuntijaroolissa ei yleensä tuntunut olevan aikaa tai edes resursseja rakentaa perehdyttämisohjelmaa pelkästään sisäänajoa varten, vaan oppiminen ja omaksuminen tapahtuivat arkipäivän työskentelyn ohessa. Tämän seikan oivaltaminen ja sen mukaisesti toimiminen johti haastattelujen perusteella parhaiten tavoitteisiin ja onnistuneeseen perehdyttämiseen.

”(...) perehdytysohjelmat ja tuotekoulutukset plus esimieskoulutukset. (...) Ennen kaikkea se työssä oppiminen ja ymmärtäminen siinä liiketoimintakokonaisuudessa. Siitä suunnasta se perehdyttäminen todella pitää lähteä. Silloin se on win-win tilanne yritykselle ja henkilölle.” Haastateltu henkilö Y.

Sen tunnistaminen ja tunnustaminen, että yksityissektorin organisaatiot toimivat varsin kireissä kilpailutilanteissa, edellytti myös perehdyttämiseltä ja siihen osallistuvilta yrityksen taloudellisten hyötynäkökohtien hyväksymistä. Tutkitut yritykset toimivat kaikki yksityisellä sektorilla kireissä kilpailutilanteissa, joissa

taloudellinen tulos ja liikevoitto olivat toimintaa voimakkaasti ohjaavia tekijöitä. Linjauksena tuli esille, että jokaisen henkilön tulisi tuottaa jollakin tavoin lisäarvoa yritykselle ja erityisesti asiantuntijatehtävissä omalla erityisosaamisalueellaan. Liiketoiminnan tavoitteiden ymmärtäminen, toimintatapojen ja strategioiden tietäminen eli miksi jotakin asiaa tehtiin, oli välttämätöntä onnistuneen perehdyttämisen varmistamiseksi.

”(...) täytyy ymmärtää sen liiketoiminnan kokonaisuus, (...). Ansaintalogiikka on eri, businessmalli on eri ja sitä kautta, jos sen pystyy kuvaamaan porukalle mahdollisimman hyvin ja avoimesti, tämän operatiivisen liiketoiminnan jujun. Sen jälkeen se perehdyttäminen tapahtuu oikein. Silloin perehdytät sen henkilön tekemään sitä liiketoimintaa ja se osaaminen ja ymmärrys kiinnittyy oikeaan kontekstiin. (...) pidän tärkeänä sitä, että jos tuon saa viestitettyä porukalle, niin ylimääräinen kiiltokuvallinen perehdyttäminen tms. sitä ei tarvita enää. Se tulee luonnollisesti sieltä ja jatkuvana. Prosessien tulisi olla leivottuna sisälle liiketoiminnan tekemiseen, jotta se hyödyttäisi yritystä ja yksilöä. (...) olemme kovassa kilpailutilanteessa ja mitä paremmin nämä asiat osataan jatkuvana tehdä ja ymmärryksenä, niin sitä paremmin se hyöty saavutetaan molemmin puolin. Sen on korostetusti nähnyt sen tärkeyden. Jos osaa tämän viestittää porukalle, niin saa ne mukaan. Se tapahtuu automaattisesti.” Haastateltu henkilö Y.

Perehdyttämiseen panostamisen – niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin – koettiin vaikuttavan merkittävästi onnistuneeseen lopputulokseen.

”(...) kun tänne on tullut henkilöitä muualta kuin suoraan koulun penkiltä, niin erilaisista yrityksistä – pienemmistä ja isommista – on voitu havaita, että tällainen perehdyttäminen on hyvinkin erilaista eri yhtiöissä ja meillä on ollut mahdollisuus kerätä hyviä käytäntöjä ja kokemuksia muualta tänne tulleiden työntekijöiden avulla. (...). Kyllä tätä on hyvänä pidetty. Jälkeenpäin etuina poikkeuksetta kyllä nousee se, että tänne sopeutuminen on helpompaa, kun perehdytysjakso on pitempi, eikä se ole vain yksi tietoisuus...” Haastateltu henkilö R.

5.4.2 Toimivan perehdyttämisen tuntomerkit

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toimiva perehdyttäminen voidaan jäsenellä seuraavasti, kuten taulukossa 11 käy ilmi. Siinä toimivan perehdyttämisen elementit on jaoteltu kolmeen ryhmään: suunnittelu, toteutus ja seuranta.

TAULUKKO 11 Toimiva perehdyttäminen

KATEGORIA 2		
Toimiva perehdyttäminen		
Suunnittelu	Toteutus	Seuranta
Perehdyttämisohjelma tai -suunnitelma	(Perehdyttämisohjelma)	Palautteet perehdyttämisen aikana
(Perehdyttämismateriaalit)	Perehdyttämismateriaalit	Seuranta perehdyttämisen jälkeen
Aikataulut	(Aikataulut)	Palautteet perehdyttämisen jälkeen
(Ympäristön tuki)	Ympäristön tuki	(Ympäristön tuki)
	Toimijoiden roolit	(Toimijoiden roolit)
	Arkipäivän toiminta	(Arkipäivän toiminta)

Suluissa on merkitty ne asiat, jotka voivat kuulua useampaan osa-alueeseen.

Hyvin toimivaan perehdyttämiseen ja sen toteutumiseen liittyvät seuraavat asiat:

- etukäteen suunniteltu perehdyttämisohjelma,
- asiatietoa erilaisista lähteistä,
- hyvä (työ)ympäristön tuki,
- nimetty perehdyttäjä (kummi, mentori, tutori),
- etukäteen tai heti alussa sovitut aikataulut
- perehdyttämisen seuranta
- yrityksen arkipäivän toimivat käytännöt.

Osa toimivan perehdyttämisen elementeistä voi sijoittua useampaan ryhmään ja ne voivat olla mukana myös eri tavoin painotettuina.

Hyvin toimivan perehdyttämisen vaiheet (suunnittelu, toteutus ja seuranta) on jaoteltu perehdytysprosessin etenemisjärjestyksessä eri vaiheisiin liittyviin osa-alueisiin. Perehdyttämisohjelma tai -suunnitelma ja ainakin osittain erilaiset perehdytysmateriaalit voivat olla tehtynä ja mietittynä ennen uuden tulijan taloon tuloa. Samoin aikataulut ainakin sisäänajon alkuvaiheessa pitäisi olla tiedossa. Useissa haastatelluissa tapauksissa kaikkia kolmea kohtaa tarkennettiin ja täydennettiin vielä perehdyttämisohjelman jo käynnistyttyä. Pääpaino

erilaisen asiatiedon ja perehdyttämismateriaalin jakamisesta painottui toteutusvaiheeseen. Samoin ympäröivän organisaation tuki, erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden roolit ja yrityksen arkipäivän toimintaan tutustuminen sijoituivat ajallisesti siihen, kun uusi tulija oli jo organisaatiossa työssä. Seuranta tapahtui haastattelujen perusteella sekä perehdyttämisvaiheen aikana että sen jälkeen.

Hyvin toimivan perehdyttämisen ideaali tuntui olevan kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille samankaltainen. Sen voisi kiteyttää erään haastateltavan sanoin:

”Ideaalitalanne on se, että kun henkilön palkkauspäätös on tehty ja sopimukset allekirjoitettu, niin esimies suunnittelee sen, että henkilön on hyvä tulla: on olemassa huone ja PC ja puhelimet ja kaikki kulkukortit ja muut odottamassa. Ensimmäisenä tehdään perehdytysuunnitelma ja sen suunnitelman osana on sitten se, että mitkä ovat arkisia asioita ja sen työpisteen lähellä tehtävät asiat. Mitä on se työ ja sen sisältö, mitä koulutuksia siihen tarvitaan ja mikä on henkilön verkosto, keitä hänen on hyvä tavata. Verkostoituminen on asiantuntijapuolella erityisen tärkeää. Suurimmalle osalle on pyritty myös nimeämään kummi, joka on joko työkaveri tai muuten siinä lähellä työskentelevä henkilö.” Haastateltu henkilö W.

5.4.3 Perehdyttämisen osatekijät

Haastattelujen pohjalta voidaan kiteyttää asiat, jotka tunnistettiin hyvin toimivan perehdyttämisen osa-alueiksi. Ne ovat:

- perehdyttämisen tavoitteellisuus,
- prosessin suunnitelmallisuus,
- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako organisaation sisällä,
- toimiva vuorovaikutus
- verkostoituminen
- kannustus ja tuki uudelle tulijalle sekä
- seuranta.

Useissa tapauksissa hyvin toimivan perehdyttämisen sisältö ja prosessi tunnistettiin, mutta erilaisista käytännön syistä onnistuminen ei kuitenkaan ollut aina ollut taattua.

Perehdyttämisen tavoitteellisuus ja tavoitteet

Silloin, kun perehdyttäminen oli organisaatiossa tiedostettu osaksi kokonaisuuden parantamista tai rakentamista, tulijan oli helpompi päästä sisälle jo olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin. Tilanteesta riippuen kyseessä saattoi olla organisaation osaamisen kannalta ratkaiseva tekijä, jos tulija toi tullessaan aikaisemmin puuttuvia taitoja. Tämä korostui varsinkin pienemmissä yrityksissä, joissa yhden henkilön työpanos merkitsi selvästi enemmän kuin suuremmisssa. Perehdyttämisen tavoite nähtiin organisaation eri rooleissa eri näkökulmista.

Se saattoi olla HR-funktion näkökulmasta itse perehdyttämisen toteutuminen ja onnistuminen tai vastaavasti liikkeenjohdon tai linjaorganisaation silmin itse operatiivisen toiminnan tehostuminen.

Haastattelussa perehdyttämisen tavoitteina onnistuneen sisäänajon lisäksi henkilöstöjohto mainitsi mm. positiivisen työnantajakuvan ja imagon:

”Se mikä meillä on tavoitteena perehdyttämisessä, on se, että luomme positiivista työnantajakuvaa ja annamme kokonaisnäemyksen toimialastamme, toimialueestamme ja sitten koko työpaikasta, mihin ihminen tulee. Yritämme saada sillä tavoin kiertoa (sisäänkäyntiä) vähän nopeammaksi, että se ihminen pääsis nopeammin kiinni.” Haastateltu henkilö Q.

Linjajohto kuvasi tavoitteita visioiden ja arvojen kautta:

”Jos ei perehdyttämisen aikana saada kovin montaa asiaa läpi, niin ainakin pitäisi saada se, että mihin me täällä uskomme ja mitkä ovat ne meidän toimintaamme ohjaavat (tekijät).” Haastateltu henkilö B.

Kumpikin näkökulma on samansuuntainen, mutta sisällöltään ja aikajänteeltään eri tavoin painottunut. Linjaorganisaatio ja -johto näki uuden henkilön tulemisen omien tarpeidensa, yleensä resurssitarpeen kautta, kun taas henkilöstö eli HR-johto tai HR-organisaatio yrityksen houkuttelevaisuuden ja imagon kautta. Pää tavoite oli kuitenkin sama: saada hyviä ja osaavia ihmisiä etsiytymään organisaation palvelukseen ja tuomaan lisäresursseja sen hetkiseen tarpeisiin sekä luomaan yhteistä tulevaisuutta.

Uuden henkilön perehdyttämiseen oli kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota. Se korostui tietualan asiantuntijatehtävissä, joissa esimerkiksi kokonaisuuden kannalta varsin pienetkin yksityiskohdat, kuten ohjelmointi- tai teknisten ratkaisujen osaaminen, olivat erittäin merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta. Perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen sekä siihen liittyvään aikajänteeseen kiinnitettiin yhä enemmän huomiota.

”Varmaan haasteena on myös se, että mitä enemmän tehdään tietotyötä, niin sitä enemmän menee aikaa siihen, kunnes se näkyy konkreettisena työnä. Monissa tehtävissä mekin puhumme, että ennen kuin ihminen on täysvalmis tekijä, se vie puoli vuotta – vuoden, ennen kuin henkilö rupeaa ns. tuottamaan oikeasti.” Haastateltu henkilö W.

Perehdyttämisen tavoitteellisuus korostui sekä itse uuden tulijan perehdyttämisessä eli varsinaiseen työhön sisäänpääsyssä että olemassa olevan organisaation tehon lisäyksenä.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisen perehdyttämisen koettiin olevan tehokkaampaa ja luovan paremmat lähtökohdat onnistuneelle sisäänajolle kuin satunnainen tai epäjohdonmukainen toiminta.

”Me olemme nyt rakentaneet sellaista perehdyttämismallia (...), että kun työsopimus allekirjoitetaan, niin mitkä asiat silloin annetaan työntekijälle mukaan, vaikka hän aloittaisi esimerkiksi kahden viikon päästä. Hänelle annetaan se printti siitä perehdyttämismateriaalista. Me olemme nimenneet sen sellaiseksi kuin (...) ohjelmaksi.”
Haastateltu henkilö Q.

Joissakin haastatteluissa ilmeni perehdyttämisen optimaalisimman ajankohdan alkavan jo ennen kuin uusi henkilö edes aloitti uudessa tehtävässä. Tätä silmäläpityä pyrittiin antamaan etukäteisaineistoa jo työsopimuksen solmimisen yhteydessä. Joissakin yrityksissä uusi tulija otettiin aktiivisesti mukaan perehdyttämissuunnitelman tekoon (esimerkki liite 9). Siinä määriteltiin mm. aikataulut ja vastuuhenkilöt. Perehdyttämissuunnitelmien joustavuus ja yksilöllisyys nousivat myös esille useissa haastatteluissa.

”Ei ole yhtä yhteistä perehdyttämishjelmaa, vaan se työesimies vastaa siitä, että se tietyn runkosuunnitelman mukaisesti tulee tehdyksi ja raportoitua sitten, kun se on toteutunut. Vastuu on esimiehellä siitä, ei henkilöstöosastolla. Hän (esimies) vastaa, että ne tulevat tehtyä.” Haastateltu henkilö B.

Perehdyttämisen- ja sisäänajosuunnitelmiin kuuluivat myös oleellisena osana erilaiset seuranta- tai palautetilaisuudet. Suunnitelmallisuus liittyi pääosin aikatauluihin, sisältöihin ja perehdyttämisen toteutuksen vastuisiin eli rooleihin.

Suunnitelmallisuutta voidaan kuvata myös siten, että uusi tulija ei kokenut joutuvansa tuuliajolle, vaan oli kaiken aikaa tietoinen, mitä, missä ja ainakin kenen toimesta oli milloinkin tapahtumassa. Perehdyttämissuunnitelman lisäksi tai ohella erilaiset aikataulutukset ja tietoisuus perehdyttämisen etenemisestä ja/tai vaiheista liittyi oleellisesti suunnitelmallisuuteen.

Vastuunjako ja roolit organisaatiossa

Roolien ja vastuiden jako perehdyttämisessä ja sen eri vaiheissa nousi esille jokaisessa haastattelussa. Jokaisella haastatellulla on selkeä (oma) käsitys rooleista ja vastuista ja melkein jokaisella tuntui olevan kokemusperäinen käsitys myös syistä, miksi rooleihin oli päädytty. Kokemukset työnjaon epäselvyyksistä olivat olleet kielteisiä ja niihin oli suhtauduttu kriittisesti, mutta niistä oli otettu myös opiksi. On kuitenkin todettava, että tavoitteet ja mielikuvat perehdyttämisestä olivat kaikissa tutkituissa yrityksissä yhdenmukaisia. Roolit ja vastuut olivat muokkautuneet suunnilleen samankaltaisiksi kaikissa mukana olleissa tietualan yrityksissä. Yrityksen koosta ja perehdyttämiseen osallistuneiden henkilöiden määrästä riippuen toteutustavat ja vastuut tosin vaihtelivat.

”Perehdyttämisen onnistuminen on linjaesimiehen vastuulla – meidän vastuulla täällä henkilöstöhallinnossa on enemmänkin pitää huolta siitä, että perehdyttämisprosessi on kunnossa. Meillä on koulutetut esimiehet eli me koulutamme ja opastamme esimiehiä ja niitä, jotka tekevät tätä perehdyttämistyötä siihen toimintatapaan ja prosessiin, jotta se olisi systemaattista ja että se tehtäisiin suunnilleen saman linjan mukaan kaikkialla, vaikka sisällöt ovatkin erilaisia.” Haastateltu henkilö X.

Yrityksen näkökulmasta työnjako perehdyttämisessä jakautuu pääosin henkilöstöosaston tai -funktion (HR tai HRD) ja linjaorganisaation johdon eli esimiesten kesken.

”En muista aikahaarukkaa, missä vaiheessa me konkreettisesti jaoimme sen, että henkilöstöhallinnon (HR:n) vastuulla on yleisperehdyttäminen ja lähimmän esimiehen vastuulla on työhön perehdyttäminen. Tänä päivänä meillä puhutaan ihan perehdyttämisprosessista. Se on polku siitä, kun ihmistä ruvetaan palkkaamaan ihan siihen saakka, kun hän on sitten työtä jo jonkin aikaa tehnyt. Meillä perehdyttämisen piiriin kuuluu myös sisäiset siirrot.” Haastateltu henkilö X.

Joissakin haastatteluissa kritisoihin selkeästi roolijaon epäselvyyttä tai ainakin siihen kohdistuvia epärealistisia odotuksia. Pääosin roolijako koettiin toimivan hyvin silloin, kun henkilöstöosasto tai -funktio oli vastuussa ns. yleisperehdyttämisestä ja yleistiedon antamisesta ja linjaorganisaatio varsinaisiin työtehtäviin ja työn sisältöön liittyvästä perehdyttämisestä.

”Meillä on keskitetty henkilöstöosastolle tämän homman vastuu sikäli, että se on tietyllä muodolla tehty. Se (vastuu), että se (perehdyttäminen) tehdään, on esimiehellä.” Haastateltu henkilö B.

Parhaimmillaan roolien selvyys näkyi toimivana yhteistyönä, jossa jokainen toimija puhalsi yhteiseen hiileen ja koko perehdyttämisprosessi eteni tehokkaasti ja tyylikkäästi loppuun saakka kunkin osapuolen toimiessa etukäteen sovitun roolinsa mukaisesti.

”Kokonaisvastuu perehdyttämisestä ja sen toimintamallista on henkilöstön kehittämisosastolla (HRD), me vastaamme siitä, että toimintamalli on olemassa, materiaalit on oikein ja joku, joka hoitaa esimerkiksi TESiin (työehtosopimus) liittyviä asioita tms. (...). Perehdyttämissuunnitelman toteuttamisesta eli siitä, kun (uusi) henkilö tulee, niin siitä vastaa (...) päällikkö (...), joka rekrytoinnista meillä tekee päätöksen. Hän vastaa myös siitä, että perehdytysmalli on jollekin annettu eli joku perehdyttää ja joku toimii opastajana.” Haastateltu henkilö Q.

”Jos ajattelee viime kädessä kenen vastuulla se (perehdyttäminen) on, niin se prosessivastuu on HR:llä (Human Resources), mutta itse siitä toiminnasta vastaa jokainen esimies.” Haastateltu henkilö F.

Kooltaan pienemmässä organisaatiossa tai suuremman yrityksen erillisessä tulosityksikössä perehdyttämisen työnjakoa kommentoitiin esimerkiksi näin:

“(...) johtajan roolissa olen yksi kolmesta tai neljästä, jotka sitä yleistä perehdyttämistä hoitaa, mutta käytännön työtehtävät ja niihin perehdyttämisen hoitaa sitten lähin esimies tai joku kollega.” Haastateltu henkilö R.

Nopeasti kasvavissa ja muuttuvissa organisaatioissa koettiin, että linjaorganisaatio ei ollut aina edes tietoinen kaikista mahdollisista muutoksista, jotka liittyivät esimerkiksi kansainvälisen yrityksen eri hierarkiarakenteisiin tai liiketoiminta-alueisiin. Vastaavasti henkilöstöfunktiolle sopi paremmin kuvatakin suurempia muutoksia kuin esimerkiksi paikalliselle linja- tai tiimiorganisaatiolle.

Haastatelluilla henkilöillä oli hyvin erilaisia kokemuksia työnjaosta ja sen toimivuudesta. Saatujen kokemusten perusteella suuret yritykset olivat pääosin jakaneet vastuun aiemmin kuvatulla tavalla henkilöstöfunktion ja linjajohdon välillä. Vastuunjako on usein resurssikysymys. Suurilla organisaatioilla on yleensä myös erillinen henkilöstöfunktio tai -osasto, jolla on riittävästi resursseja. Pienissä organisaatioissa perehdyttämisvastuu kuului linjajohdolle ja esimiehille. Suurissa yrityksissä varsinaisten työtehtävien ja oman työryhmän eli tiimin toimintaan liittyvistä perehdyttämisasiosta vastasi esimies tai erikseen nimetty kummi, mentori tai tutori. Mentoria tai kummia kuvattiin useimmin senioritasoiseksi kollegaksi, joka tunsu yrityksen tavat ja päämäärät sekä tietysti mahdollisimman paljon varsinaisen uuden tulijan työn sisällöstä.

”Tärkein osa on, että olisi joku nimetty henkilö, joka sitten on siinä opastamassa uutta tulijaa ja tavallaan mentorina. Ja se ei rajoitu sitten mihinkään tiettyyn aikaan eikä periodiin, vaan sen (mentorin) pitäisi olla siinä työn ohessa jatkuvasti käytettävissä. Sellaisen vanhemman ja viisaan, jolta käydä kysymässä. Sen (mentorin) ei tarvitse olla vieressä, mutta jossain lähistöllä. Alussa lähempänä, mutta myöhemmin ei välttämättä tarvitse olla edes fyysisesti samassa rakennuksessa tai kaupungissa, mutta pitäisi olla joku, jolle on osoitettu sen verran aikaa, että pystyy opastamaan ja josta tiedetään, että häneltä voi aina käydä kysymässä.” Haastateltu henkilö Z.

Perehdyttämistä oli kehitetty useissa yrityksissä erityisesti juuri organisaation työnjaon suhteen. Joissakin tapauksissa oli kerätty järjestelmällistä palautetta ja tehty tutkimuksia tai kyselyitä perehdyttämisestä ja sen kehittämistarpeista. Saatuja tuloksia analysoimalla oli päädytty useassa tapauksessa juuri mentori- tai kummikäytännön aloittamiseen ja sen edelleen kehittämiseen.

”Sitten (yritykseen tullessa) tulee sekin, että tulee niin paljon ihmisiä, että sen (tulijan) mieli on täynnä sitäkin (tietoa) jo, ettei pysty omaksumaan (lisää). Sitä kaivattiin (tehdyn tutkimuksen tuloksissa), että on sellainen yksi henkilö, kuka pitää huolen siitä pääasiasta eli perehdyttämisestä, niin kuin tutori tai mentori vai mikä hän onkaan (...), sitä kaivattiin. Se on se muoto, mihin me tänä päivänä hyvin pitkälle uskotaan

tässä perehdyttämisessä, että yksi henkilö nimetään tutoriksi ja sitten muita 'hortoili-joita' on henkilöstöhallinnosta tai esimiehiä tai muita, mitkä siellä käyvät, niin lähinnä se (perehdytys-) tieto tulee vain sen yhden tutorin kautta." Haastateltu henkilö X.

Joissakin yrityksissä mentorille/kummille oli etukäteen laadittu oma tietopaketti siitä, mitä hänen tulisi perehdyttämisessä huomioida. Ohjeet löytyivät esimerkiksi sisäisestä tietoverkosta. Tällöin kaikkialla organisaatiossa oli haluttu varmistaa samansisältöinen etenemistapa. Se koettiin tärkeänä, koska kummin rooli toteutui usein oman työn ohella tapahtuvana ohjauksena.

"(...) on meidän oma Intranet. (...). Meillä on oma henkilöstöosa täällä, jossa on kaikkea mahdollista. Rekrytoinnit, perehdyttäminen, palkka-asiat kaikki nämä, mitä meillä on, työterveysohjeet ja ne ovat kaikki lomakkeineen täällä. Perehdyttämisyhteisössä tulee tällainen: täällä on tietoina esimiehen ohjeet, kummin ohjeet; kummi on esimerkiksi vanhempi kollega. He (tulija ja kummi) käyvät yhdessä, esimerkiksi myynnissä myyntiasioita läpi. Minulla (linjajohto) on sitten omat ohjeeni, omat listani, mistä asioista pitää puhua." Haastateltu henkilö O.

Työn- ja vastuunjako voidaan luokitella taulukon 12 mukaisesti.

TAULUKKO 12 Perehdyttämisen roolijako ja vastuualueet

KATEGORIA 3				
Perehdyttämisen roolijako				
V a s t u a l u e	Henkilöstö- l. HR -ihmiset	Esimies	Mentori/tutori/ kummi	Tiimi (kollegat)
	Yleisesittely (yri- tys/osasto/tiimi)	Tehtävän/ tiimin esittely	Tehtävän/ tiimin esittely	Tehtävän/ tiimin esittely
	(Avain-/vastuu-) henkilöesittelyt	Työn sisällöt	Tarkemmat työsisällöt	Tarkemmat työsisällöt
	Käytän- nöt/toimintatavat	Perehdytys- prosessin etene- minen	Käytännöt / toi- mintatavat	Käytännöt / toi- mintatavat
	Perehdyttämipro- sessin suunnitelma	Seuranta		
	Seuranta			

Mentorin/kummin rooli edellytti erityisen aktiivista kuuntelua. Alussa pääosa oli työhön ja tehtäviin tutustuttamisessa, mutta varsin pian (hyvän) mentorin/kummin tulisi olla saapuvilla kysymyksiin vastaajana tai ohjeiden antajana. Tulijan kokemuksesta riippuen hän pystyi – tai hänen oletettiin pystyvän – ottamaan itse yhä selvemmän vastuun sisäajajostaan. Haastattelussa korostui, että tietualan yrityksissä ei ole ollut aikaa tai mahdollisuuksia kovin pitkiin si-

säänajoprosesseihin ilman, että uusi tulija olisi itse pyrkinyt toimimaan aktiivisesti tiedonhakijana tai vastausten etsijänä. Käytännössä tiedonhaku ja erilaisiin työmenetelmiin tutustuminen tapahtui keskustelemalla ja kyselemällä. Uuden tulijan tehtävästosta ja työn sisällöstä riippui millä tavoin ja kenen tai keiden kanssa hänen tuli keskustella, mutta yleistäen kyse oli kommunikaatioverkon syntymisestä ja sen löytämisestä.

”Käytännössä perehdyttämisen hoitaa esimies ja kollegat. Esimiehen vastuulla on se, että loisi raamin, mutta henkilön itsensä vastuulla on ilman muuta toteuttaa yhdessä tehdyt suunnitelmat. Hän sopii erilaiset tapaamiset ja koulutukset ja muut. Ei esimies niitä tarjoile valmiina, vaan kyllä ne ovat tulijan vastuulla sinänsä. Perehdyttämisen onnistumisessa esimiehellä on iso rooli. Seuraako hän ja edellyttäkö hän, että henkilö (tulija) on tehnyt niitä asioita, että vaikka henkilö itse vastaa, niin esimiehen tehtävänä on seurata ja valvoa ja kannustaakin tietysti henkilöä toteuttamaan niitä suunnitelmia...” Haastateltu henkilö C.

Kummien, mentoreiden tai tutoreiden roolina oli työryhmän tai tiimin esittely sekä ennen kaikkea tarkemmin työhön liittyvät asiat. Usein perehdyttäjä toimi ’työ tekijäänsä opettaa’ -mentaliteetin vahvistajana. Hän oli saapuvilla ja neuvomassa uuden tulijan jo tehdessä varsinaista työtään, ensin aktiivisemmin ja myöhemmin vähemmän ja kauempaa. Kummit, mentorit tai tutorit olivat myös avainasemassa arkipäivän käytäntöihin ja yrityksen toimintoihin tutustuttaessa. Heillä oli epävirallisempi asema näitä asioita kollegiaalisesti esitellessään.

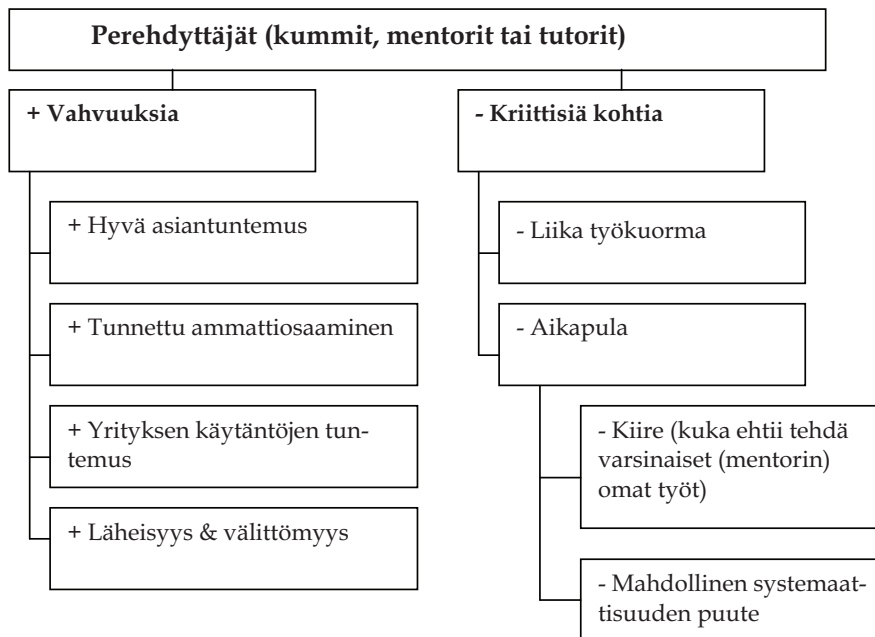
Uuden tulijan työryhmä tai kollegat toimivat usein roolissa, jossa he olivat mukana selvittämässä työtehtäviin liittyviä asioita ja siihen liittyen esittelivät myös organisaation henkilöitä ja käytäntöjä. Tehtävästä riippuen kollega saattoi olla erittäin tärkeässä roolissa työsisältöjen avaamisessa. Joka tapauksessa yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin tutustuminen tapahtui osaltaan luontevasti kollegoiden toimesta.

Työnjakoon ja rooleihin liittyi mm. esimieskunnalle sekä kummeille annettu perehdyttämiskoulutus tai -ohjeistus. Onnistuessaan tällainen koulutus selvensi myös perehdyttämisen sisältöä eli jokainen tiesi, mitä hänen rooliinsa kuului. Useissa yrityksissä koulutusta tuettiin mm. sisäisen verkon tai erillisten ohjekansioiden avulla. Varsinkin kiireaikoina esimiesten mielenkiintoa tai paremminkin sen puutetta koulutukseen kuitenkin kritisoitiin. Linjajohto katsoi perehdyttämisasioiden kuuluvan enemmän esimerkiksi henkilöstöfunktion vastuulle, vaikka näillä ei syvällisempää tietoa varsinaisista työtehtävien sisällöistä olisi ollutkaan. Tällaisella linjaesimiesten asenteella toimineissa yrityksissä oli epäonnistuttu perehdyttämisprosessin läpiviemisessä selvästi useammin kuin silloin, kun roolit ja vastuut olivat olleet selvillä ja tehtäväjako oli noudatettu.

”Periaatteessa prosessinomaisuus ja ajallinen vähän pitkäkestoisempi (toiminta) on se, mitä me olemme tavoitelleet tässä (perehdytyksessä). Sellainen, ei mitenkään piilotavoite, vaan punainen lanka, joka jatkaa tätä muutakin henkilöstön kehittämistä,

on tässäkin se, että tietynlainen työyhteisön yhteisvastuullisuus ja se, että ei voi vain ottaa ihmisiä ja katsoa, kuinka he pärjäävät.” Haastateltu henkilö G.

Mentoreiden, tutoreiden tai kummien rooli koettiin useassa tietualan yrityksessä ratkaisevan tärkeänä. Seuraavassa kuviossa 10 on kuvattu perehdyttäjien vahvuuksia ja kriittisiä kohtia.



KUVIO 10 Perehdyttäjien vahvuudet ja kriittiset kohdat perehdyttämistilanteissa

Positiivisina asioina ja selvinä vahvuuksina koettiin kummien, mentoreiden ja tutoreiden vahva asiantuntemus, heidän henkilökohtainen osaamisensa sekä yrityksen käytännön tuntemus. Asiantuntijatehtävissä esille nousi myös henkilöiden läheisyys ja välittömyys.

Kriittisenä koettiin heille kasautunut liiallinen työkuorma, jonka seurauksena tuli paineita mm. siitä, kuka ehtii tehdä ko. henkilön omat työt ja tehtävät. Siksi kriittisenä osa-alueena perehdyttämistehtävissä toimivilla nähtiin muun muassa aikapula. Esille nousi myös systemaattisuuden puute varsinaisessa sisäajossa, joka saattoi osaltaan johtua juuri kireistä aikatauluista tai valmennuksen puutteesta.

Haastatteluissa ei erikseen noussut esille pedagogisia valmiuksia koskevaa kritiikkiä. Voidaan kuitenkin olettaa, että ne olivat eräs oleellinen tekijä arvioitaessa sitä, miksi saman työyhteisön sisällä toiset kummit onnistuivat tehtävässään paremmin kuin jotkut toiset.

Toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen

Toimiva vuorovaikutus yrityksen sisällä ja verkostoituminen tuli esille useaan kertaan haastatteluissa. Joissakin tapauksissa 'verkosto' nostettiin jopa tärkeimmäksi keinoksi pitkäjänteisessä työhön perehtymisessä ja henkilöstön toiminnassa. Tämä korostui ennen kaikkea suurissa ja kansainvälisissä organisaatioissa.

Vuorovaikutuksessa saattoi eritellä eri tasoja, joita haastattelujen perusteella olivat omat työtoverit ja oma tiimi, esimies ja mentorisuhteet, vuorovaikutus eri funktioiden eli osastojen tai toimintojen kanssa ja tietysti – työtehtävistä riippuen – vuorovaikutus eri yksiköiden tai esimerkiksi ulkomaan yksiköiden kanssa. Joissakin tehtävissä yhteydenpito ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin nousi tärkeäksi osaksi jo perehdyttämisvaiheessa.

"Ja aika tärkeä osa tällaisessa nykypäivän verkottuneessa yhtiössä on se, että luodaan sitä verkostoa, jonka kanssa tehdään töitä. Töitä samanaikaisesti sen perehdytyksen aikana, ne tavallaan palvelevat toinen toisiaan." Haastateltu henkilö F.

Asiantuntijan työ sinällään tietualan yrityksissä edellyttää kontakteja eri suuntiin. Yksinkertaisimmillaan kyse voisi olla esimerkiksi ohjelmistosuunnittelijasta, jonka päätyönä on kirjoittaa ohjelmakoodia, mutta hänenkin tulisi olla tietoinen vähintään siitä, mihin suurempaan kokonaisuuteen se liittyy. Vuorovaikutuksen saattaisi siten pienimmillään kuvitella olevan yhteydenpitoa oman tiimin ja lähimpien työkavereiden kanssa.

"Se mitä siinä (perehdyttäminen) pitää muistaa, on kommunikaation muurit. Vähin mitä voidaan tehdä, on se että pyritään tukemaan ja avaamaan niitä läheisessä toiminnassa mukana olevien henkilöiden kommunikaatiokanavia välittömästi." Haastateltu henkilö D.

Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä suuremmaksi henkilön suhteellinen vuorovaikutuspinta muodostuu. Suhteellinen tarkoittaa tässä verkostossa toimivien henkilöiden rooleja ja niiden merkitystä, ei lukumäärää.

"(...) niin ei voikaan tietää sitä hiljaista tietoa tai sen kaltaisia käytäntöjä, joita ei yrityksissä ole voitukaan dokumentoida, vaan niitä opitaan vasta työtä tekemällä ja olemalla työryhmässä tai tiimissä mukana (...). Niitä ei voikaan mielestäni tyhjentävästi opastaa, niin että ihan sujuvasti pystyisi töitä tekemään, vaan kyllä siinä itse työn tekemisessä menee 2-3 vuotta ennen kuin on riittävän monessa eri tyyppisessä tilanteessa ja projektissa on ollut mukana." Haastateltu henkilö R.

Eräänä vuorovaikutukseen liittyvänä yksityiskohtana mainittiin myös uuden tulijan mukanaan tuoma kehityspotentiaali tai omaan toimintamalliin liittyvät paremmat käytännöt edellisestä työpaikastaan.

”Toisaalta pitäisi muistaa sellainen asia, että tässä perehdyttämisessä ei sitten kuitenkaan saa runtata sitä yrityksen kulttuuria tai toimintatapoja liiaksi. Kun henkilö tulee jostain toisesta organisaatiosta työhön, niin sieltä voi tulla jotakin uusia ja rakentavia ajatuksia, missä voi olla hyvinkin ideaa muuttaa nykyistä toimintaa tai tehostaa sitä.” Haastateltu henkilö D.

Tähän yksityiskohtaan tulisikin kiinnittää huomiota eli kuunnella ja kysellä uudelta tulijalta tämän aikaisempia kokemuksia sen sijaan, että härkäpäisesti yritettäisiin ajaa häntä mahdollisimman nopeasti ’talon tavoille’ (Korpelainen 2005, 44–45).

Vuorovaikutuksen laatua paransi myös uuden tulijan oma aktiivisuus eli itseohjautuvuus osana sisäistä yrittäjyyttä. Kuten aikaisemmin on esitelty, tietoalan organisaatioissa on kysymys henkilön omakohtaisesta tiedonhankkimisesta ja erilaisten tietokanavien löytämisestä. Aktiivinen ja omatoiminen henkilö pystyy pääsemään nopeammin hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön toisten kanssa.

”Sitten kaksi kertaa vuodessa – joskus kolmekin – järjestetään päivän tilaisuudet tuolla (...) pääkonttorissa, jonne kerätään seuraavaan tilaisuuteen kaikki (viime tilaisuuden jälkeen) taloon tulleet. (...) siinä tilaisuudessa on meidän johdon edustajia kertomassa nimenomaan strategiasta (...). Siinä myöskin ajatellaan, että syntyisi tällaisia vuosiluokkia tai alumneja, koska kun (...) organisaatio on sellainen, että on (...) vahvaa toimialaa, jotka toimivat (...) ja pitäisi päästä toisentyypiseen malliin, joka lähtee sieltä asiakkaan tarpeista eikä meidän toimialarajoista. (...) Jos ne saataisiin jollakin lailla verkostoitumaan keskenään ja yhdistävänä tekijänä olisi tämä suunnilleen samanpituinen virkaikä, niin syntyisi epämuodollinen yhteisö, joka lisäisi vuorovaikutusta ja tiedon siirtymistä toimialarajojen ja businessrajojen yli.” Haastateltu henkilö B.

Kannustuksen ja tuen antaminen

Palaute, kannustus ja kaikenlainen tuki olivat asioita, jotka liian usein jäivät vähälle huomiolle perehdyttämisprosessin yhteydessä. Tutkituissa yrityksissä peräänkuulutettiin tällaista huomioimista ja todettiin sen unohtuvan liian helposti. Arkielämän pyörteissä ns. omat työt vievät paljon huomiota ja silloin viimeksi organisaatioon tulleelta ei aina huomata – tai muisteta – edes kysyä, miten tämä pärjää. Vastaavasti uusi tulija saattaa mieluiten olla näyttämättä omia osaamisaukkojaan. Tämä liittyi myös vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen, mutta työnantajaorganisaation ja sen perehdyttämisestä vastaavien tulisi muistaa uuden tulijan tilanteen arviointi ja tuen antaminen jatkuvasti ja erityisesti uuden työsuhteen alkumetreillä.

”(...) se ei ole kovin tietoista, mutta jos nyt oikein pysähdyn miettimään, niin siinä (perehdyttämisen onnistumisessa) on kyllä sellainen juttu, että organisaatiomme on niin kamalan nopeampoinen ja asioita on sellaisella vauhdilla koko ajan edessä, että liian systemaattinen tai ohjaava perehdyttäminen on mahdottomuus. Ikään kuin ihmisellä (tulijalla) itsellään olisi vastuu siitä (perehdyttämisestä), niin se kyllä johtaisi harhaan, koska organisaatio on yhtä selviytymistä. Jollakin tavoin ajattelen, että se-

kin on jonkinlainen testi, että miten tulija onnistuu haalimaan tarvittavan tiedon.”
Haastateltu henkilö C.

Kannustuksen ja tuen antaminen onnistui haastattelujen perusteella luontevasti kummi- tai mentorisuhteiden avulla. Niissä välitön palaute, uuden tulijan rohkaiseminen kysymään ja toimimaan sekä tukea antava palaute toimivat suorassa yhteydessä työn tekemisen kanssa. Silloin, kun siihen osallistui koko uuden henkilön lähistöllä toimiva työryhmä eli kollegat, muodostui työskentelykulttuurikin avoimeksi ja kannustavaksi.

Joissakin organisaatioissa asiaan on kiinnitetty huomiota jo itse perehdyttämisen prosessin erilaisten palaute- tai seurantakyselyiden tai keskustelujen avulla.

Erääksi hyvin toimivaksi menetelmäksi oli kuitenkin todettu avoin vuorovaikutus ja kiinnostus uuden tulijan tilanteeseen ja nimenomaan arkipäivän tilanteissa eli lähimpien työtovereiden ja esimiesten taholta. Avoin yrityskulttuuri suosi myös kysymistä, jossa uusi tulija ei tuntenut itseään hölmöksi tai häiriköksi kysyessään epäselvistä asioista. Käydyissä haastatteluissa mahdollisuutta avoimuuden puutteesta aluksi jopa kavahdettiin, mutta tarkemman pohdinnan tuloksena haastateltavat useissa organisaatioissa tunnistivat näin joskus tapahtuneen.

Seuranta

Seuranta- tai palautekeskustelut kuuluivat perehdyttämisohjelmaan useimmissa tutkituissa yrityksissä. Niiden tavoitteena oli mitata perehdyttämisen prosessin onnistuneisuutta, uuden tulijan kokemuksia yrityksestä ja/tai tiimistä sekä hänen saamansa tiedon laatua ja riittävyyttä.

”Seurantapalaveri kuukauden päähän (aloittamisesta), jossa selvitetään ’miltäs nyt sitten tuntuu’ ja aiempiin kokemuksiin verrattuna, ’onkos tämä huonompaa vai parempaa vai onkos meillä asiat sekaisempia kuin muilla’ ja millä kohdalla?” Haastateltu henkilö O.

Varsinainen palaute toteutettiin yleensä joko esimiehen kanssa käytävänä (kehitys-) keskusteluna, kirjallisena tai tietotalalla usein tietoverkkopohjaisena kyselyinä tai sitten osana suurempaa mielipide- tai ilmapiirimittausta.

”Perehdyttämisen jälkeen meillä on seuranta (...), kun meillä käydään kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa, niin siihen kehityskeskusteluun liittyen keskustellaan nämä asiat läpi. Se on aika luontevaa, että se tulee siinä kehityskeskustelussa yhtenä osana. Siinä (selvitetään) onko omasta mielestään saanut tarpeeksi tutorointia siinä alussa ja niin edelleen.” Haastateltu henkilö B.

Palautteella pyrittiin myös kehittämään perehdyttämisen prosessia ja sen osia. Siitä saatu tieto auttoi erityisesti henkilöstöfunktiota kehittämään perehdyttämi-

sen toimintatapoja ja toi joskus esille uusia näkökulmia, joita ei aiemmin oltu huomattu. Toisinaan palautteen perusteella otettiin käyttöön joitakin sellaisia-kin muotoja, jotka jostakin syystä oli aikaisempien kokemusten perusteella ensin hylätty, mutta sitten koettukin uudelleen tarpeellisiksi.

”Palautteista on joka kerta tullut kehitysvinkkejä, juuri esimerkiksi nämä ehdotukset, että yleisperehdyttämistä ei kannata heti antaa, koska se menee ohi korvien (...)”
Haastateltu henkilö X.

Palautteella oli myös tulijaa motivoiva vaikutus. Jo se, että hänestä ja hänen mielipiteistään oltiin kiinnostuneita, loi vahvempaa pohjaa molemminpuoliselle luottamukselle esimiehen ja alaisen välillä. Se vahvisti samalla tunnetta, että uusi organisaatio oli todella kiinnostunut tulijasta ja parhaassa tapauksessa syvensi ja paransi uuden tulijan sitoutumista yritykseen ja helpotti vuorovaikutusta sekä verkoston luontia.

”Perehdyttämisessä on tärkeää sekin, että (uusi) ihminen näkee, että hänen eteensä on nähty vaivaa. Hänellä on paikka valmiina ja kaikki mietittynä. Hänellä on työvälineet ja joku, joka pitää hänestä huolta, niin se huomataan.” Haastateltu henkilö Q.

Laajemman kyselyn tai esimerkiksi ilmapiirikartoituksen osana tehty palautekysely tähtäsi osaltaan itse perehdyttämisohjelman tai -prosessin kehittämiseen eikä sillä tuntunut olevan suoraa vaikutusta perehdytettävän ja esimiehen tai organisaation kanssa. Esimiesten ja perehdyttäjien toiminnan kehittämiseen näin saadulla tiedolla oli kuitenkin suora yhteys. Esimiesten ja kummien valmennukset rakentuivat pitkälti palautteista kerättyjen kehitysideoiden perusteella. Kyselytutkimusten tulosten julkistamisella ja raportoinnilla todettiin olevan myös koko henkilöstöä motivoivaa vaikutusta. Kaiken kaikkiaan seurannan merkityksen todettiin kasvaneen merkittävästi lähivuosien aikana.

Yhteenveto

Hyvin toimivan perehdyttämisen toteuttamisessa löytyivät seuraavat asiat:

- perehdyttämisen tavoitteellisuus,
- perehdyttämisprosessin suunnitelmallisuus,
- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako organisaation sisällä,
- toimiva vuorovaikutus
- verkostoituminen
- kannustus ja tuki uudelle tulijalle sekä
- seuranta.

Perehdyttämisen voimavaroissa ja työn- ja vastuunjaossa korostuivat henkilöstöfunktion ja HR -ihmisten roolit perehdyttämisessä; heidän vastuullaan oli yleisimmin yrityksen yleisesittely, avainhenkilöiden ja funktioiden esitteleminen sekä yrityksen toiminnoista ja toimintatavoista viestittäminen. Varsinainen

perehdyttämisprosessi ja sen kehittäminen ja esitleminen uudelle tulokkaalle kuuluivat myös usein HR -funktiolle. Yrityksissä, joissa käytettiin perehdyttämissuunnitelmia, niiden tekeminen ja esittely oli usein HR -funktion vastuulla. Seuranta tai ainakin sen organisointi kuului tutkituissa yrityksissä myös tavalla tai toisella usein HR -funktiolle.

Linjaorganisaation vastuulla oli itse työtehtävän ja työryhmän tai tiimin esitleminen, uuden henkilön esittely muille yhteistyökumppaneille sekä varsinaisen työtehtävän sisältöön perehdyttäminen. Edelleen he olivat usein mukana selvittämässä uuden tulijan ja organisaation odotuksia. Joissakin yrityksissä linjajohto kertoi myös perehdyttämisprosessin etenemisestä. Seuranta kuului usein luontevasti esimiesrooliin. Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä se oli usein osana kehityskeskustelua. Niissä tilanteissa, joissa toteutettiin laajempia seuranta- tai palautekyselyitä, kuului niiden tulosten raportointi usein oman tiimin esimiehelle.

Toimivan perehdyttämisen sisältönä oli löydettävissä toimintoja, jotka sijoituivat suunnittelun, toteutuksen ja seurannan otsikoiden alle.

5.5 Perehdyttävän identiteetin vahvistuminen perehdyttämisen ja sisäisen yrittäjyyden avulla

5.5.1 Persoonallinen ja sosiaalinen identifikaatio työhön tullessa

Perehdyttävän persoonallinen ja sosiaalinen identifikaatio ja sen muokkaantuminen liittyvät tehtyjen haastattelujen perusteella samaistumiseen kummin tai mentorin kanssa (ks. myös Kark et al, 2003). Haastatteluissa tuli esille voimakkaasti eri toimijoiden merkitys eri perehdyttämisen vaiheissa. Ylin tai yksikön johto näyttää ennen kaikkea esimerkkiä ja erityisesti lähimmät esimiehet vaikuttavat aktiivisina toimijoina perehdyttämisprosessin useammassakin vaiheessa sen onnistumiseen.

Esimiesten rooli korostuu vielä painotetusti seurantavaiheessa varsinkin niissä organisaatioissa, joissa käytettiin kehitys- tai arviointikeskusteluja. Perehdyttäjät (kummit, mentorit tai tutorit) sekä ympäröivä organisaatio eli kollegat ovat oleellimmat ryhmät työsuhteen jatkuessa ja arkipäivän työtietämyksen kasvaessa. Nämä kaikki toimijat vaikuttavat uuden tulijan persoonallisen ja sosiaalisen identiteetin rakentajana.

”Tärkein osa on, että olisi joku nimetty henkilö, joka sitten on siinä opastamassa uutta tulijaa ja tavallaan mentorina. Ja se ei rajoitu sitten mihinkään tiettyyn aikaan eikä periodiin, vaan sen (mentorin) pitäisi olla siinä työn ohessa jatkuvasti käytettävissä. Sellaisen vanhemman ja viisaan, jolta käydä kysymässä. Sen (mentorin) ei tarvitse olla vieressä, mutta jossain lähistöllä. Alussa lähempänä, mutta myöhemmin ei välttämättä tarvitse olla edes fyysisesti samassa rakennuksessa tai kaupungissa, mutta pitäisi olla joku, jolle on osoitettu sen verran aikaa, että pystyy opastamaan ja josta tiedetään, että häneltä voi aina käydä kysymässä.” Haastateltu henkilö Z.

Vuorovaikutus ja verkostoituminen (ks. myös Valleala & Collin 2004, 129) nousivat tietualan asiantuntijatehtäviin perehdyttämisessä yhdeksi oleellisimmista yksittäisistä onnistumiseen liittyväksi tekijäksi. Perinteisten HR -funktion ja esimiesten rooleihin sidotun perehdyttämisen lisäksi erilaiset kummi- ym. järjestelmät koetaan parhaiten toimiviksi sekä näkyvän että näkymättömän tiedon välityksessä. Samalla tapahtuu erilaista 'sosiaalista sisäänajoa', jolloin uusi tulija pääsee paremmin tutuksi työryhmänsä ja kollegoidensa kanssa.

"Sehän olisi ideaali, että pystyttäisiin tekemään (toimimaan seniorikollegan apuna) niin vaikka viikko, parikin. Silloin näkisi toimintatavan tarkkaan eli ihan käytännössä työssä oppiminen. Sitä on niin paljon sellaista hiljaista tietoa, mitä ei voi vain kertoa. Meillä paljon sanotaan, että katso sieltä (...) intranetistä - Intranetiä käytetään ja selataan ja käydään läpi ja se on tärkeä juttu, mutta sehän ei yksin riitä." Haastateltu henkilö C.

Vuorovaikutuksen merkitykseen niin uraan kuin urakehitykseen liittyy monia, ei perinteiseen hierarkiseen urakehitysjatteluun liittyviä piirteitä. Näitä ovat haastattelujen perusteella mm. ihmissuhteiden keskinäinen riippuvuus (verkotuminen) asiantuntijan uran edessä horisontaalisesti ilman esimiesasemaa ja hänen oman erityisosaamisensa syveneminen. Haastatteluissa korostettiin uuden tulijan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta selvittää asioita ja luoda verkostoa. Esimiehen ja/tai kummin rooli mallina ja esikuvana nähtiin usein tärkeänä ainakin sisäänajon alkuvaiheessa.

5.5.2 Sisäisen yrittäjyyden asenne

Sisäinen yrittäjyys voidaan asiantuntijoiden perehdyttämisessä nähdä prosessina, jonka tavoitteena on itsenäisen toimintatavan vahvistuminen ja oman toiminnan kehittyminen.

"Käytännössä perehdyttämisen hoitaa esimies ja kollegat. Esimiehen vastuulla on se, että loisi raamin, mutta henkilön itsensä vastuulla on ilman muuta toteuttaa yhdessä tehdyt suunnitelmat. Hän sopii erilaiset tapaamiset ja koulutukset ja muut. Ei esimies niitä tarjoile valmiina, vaan kyllä ne ovat tulijan vastuulla sinänsä. Perehdyttämisen onnistumisessa esimiehellä on iso rooli. Seuraako hän ja edellyttäkö hän, että henkilö (tulija) on tehnyt niitä asioita, että vaikka henkilö itse vastaa, niin esimiehen tehtävänä on seurata ja valvoa ja kannustaakin tietysti henkilöä toteuttamaan niitä suunnitelmia..." Haastateltu henkilö C.

Asiantuntijatehtävissä korostuvat innovatiivisuus ja uusien näkökulmien löytäminen. Sisäisen yrittäjyyden asenne perehdyttämisessä korostaa lisäksi tiedon etsimistä ja mahdollisuuksien huomaamista sekä hyödyntämistä (ks. myös Huuskonen 1992, 48; Koironen & Pohjansaari, 1994). Perustana onkin mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen uuden henkilön tullessa asiantuntijatehtäviin hänelle uuteen työympäristöön. Olemassa oleva organisaatio asettaa odotuksia ja luottamusta siihen, että uusi tulija löytää tarvitsemansa tiedot

ja tuo samalla sekä kokemuksensa että työpanoksensa organisaation käyttöön sen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myös oman toiminnan arviointi ja analysointi (reflektio ja itsereflektio) (ks. myös Pintrich, 2000; Kauppi 1993, 85) nähtiin tärkeänä sekä organisaation että uuden tulijan toiminnassa. Tärkeänä nähtiin myös keinot, jotka auttavat uutta tulijaa muokkaamaan ja arvioimaan saamaansa tietoa ja vertaamaan sitä aikaisempiin kokemuksiinsa. Haastattelujen perusteella ihmisten väliset suhteet, tulijalle uuden työn ja siihen liittyvien asioiden havainnoinnit sekä omat tunteukset johtavat ainakin alkuvaiheessa persoonalliseen identifiikaatioon ja riippuvuuden syntyymiseen (vrt. myös Heikkinen, 1999).

”Itse olen kohtuullisen nuori (yrityksen nimi) -läinen, noin kolme vuotta, mutta oma perehdyttäminen (...), se helposti jää hoitamatta. Tänne palkataan joku ja se rupeaa tekemään jotakin hommaa ja eikä sitä hetken päästä edes muisteta, että ai niin ei tuo kaveri ole edes käynytään pääkonttorilla tai sitten, että joku olisi kertonut, että mitä kaikkea talossa tehdään. Mutta minulla se tapahtui niin, että itse asiassa minun kollega tai edeltäjäni tässä tehtävässä laati sellaisen kaksi kuukautta kestävä ohjelman, jossa oli itseopiskelujaksoja ja sovittuja haastatteluja ja myös ulkomaisissa yksiköissä käyntiä ja muuta. Sen jälkeen minulla oli esimieheni kanssa tällainen kehityskeskustelu, jossa purettiin se, että tuntuuko nyt siltä, että olen suunnilleen kärryillä siitä, missä olen työssä. Itse asiassa sieltä oli jäänyt muutamia asioita puuttumaan ja ne toteutettiin sitten sen jälkeen. Minusta se oli aika hyvä. Siihen oli ensin helppo pistää aikaa, mutta mitä pidemmälle siinä mentiin sen kahden kuukauden aikana, niin tuntui ettei enää ehtinytkään paneutua siihen perehdyttämiseen, kun alkoi olla yhä enemmän ns. oikeita töitä...” Haastateltu henkilö B.

Perehdyttämisen onnistumisen eräänä perustana mainittiin organisaation ymmärtäminen kokonaisuutena eli kontekstien tunteminen. Oli sitten kysymys sisäisistä tai ulkoisista tietoverkoista tai henkilökontakteista, tietoalalla korostuvat omakohtainen tiedon etsintä ja löytäminen. Tässäkin asiassa uuden tulijan tehtäväsisältö (asiantuntija tai esimies) ja oma tausta (seniori, juniori, tiimin jäsen tai johtaja) vaikuttavat paljon omatoimisuuden tarpeeseen ja sisältöön. Nuori ensimmäiseen työpaikkaansa tuleva ohjelmoija tarvitsee enemmän opastusta ja ohjausta kuin jo ehkä useammassakin vastaavanlaisessa yrityksessä työkokemusta hankkinut konkari. Nuori tulija on myös enemmän riippuvainen ympäristöstään. Itsenäisyyden aste korostuu myös työroolin ja vastuualueen laajuuden myötä.

”Yksikötasoisesti (...) on (...) suunnitelmia käytössä, joissa käydään läpi tämä hirveän olennainen osa eli se, keitä (uusi tulija) esimerkiksi haastattelee (kerää tietoa) eri jutuista ja hankkii sitä ympäröivää tietoa ja toisaalta mistäpäin tätä verkostoa.” Haastateltu henkilö C.

Perehdyttämisen onnistuminen liittyy hyvin pitkälti toimivaan vuorovaikutukseen tulijan ja ympäröivän organisaation välillä. Alussa, kun kaikki on uutta ja työtoverit vielä tuntemattomia, saattaa henkilökohtaisella kommunikaatiolla olla paljon suurempi merkitys kuin myöhemmin, kun henkilöt ovat jo tutumpia.

”Perehdyttäminen on tärkeää, se on varmasti ihan jo mihin tahansa yritykseen liittyvä asia, kun ihminen aloittaa uudessa työpaikassa, niin siihen liittyy paljon odotuksia. Se (perehdytys) luo ensi metrien mielikuvaa siitä, että onko tämä sellainen yritys kuin minä oletin? Ihmisethän ovat hirveän tuntosarvet herkkänä ja sitä kautta se lähtee joko hyvällä jalalla liikkeelle tai ei sitten lähde ja siitä voi olla vähän vaikeakin. Moni varmaan muistaa jokaisesta työpaikasta ne ensimmäiset päivät(...), mutta se ensi kontakti on se, joka on tärkeintä. Sitten on tietysti ihan hyötynäkökohta, että sillä saadaan uusi ihminen integroitua sisään omiin tehtäviinsä ja myös muihin prosesseihin ja tekemisiin mahdollisimman nopeasti ja joustavasti.” Haastateltu henkilö F.

Toimivan vuorovaikutuksen ja usein myös (rooli)mallin merkitys nousi korostuneesti esille haastatteluissa. Asiantuntijarooliin perehdyttäminen edellyttää aktiivisuutta ja asioista selvää ottamista eli kommunikaatiokyvyn tarvetta uudelle tulijalle hänelle uudessa organisaatiossa. Tulijan asenne muuttui työsuhteen alun kyseenalaistamisesta valmiuksiin oman toiminnan muuttamiseksi. Parhaimmillaan tulija osallistui aktiivisesti keskusteluun toiminnan kehittämiseksi, jolloin se osaltaan vaikutti myös hänen oman työroolinsa muokkautumiseen.

”Perehdyttäminen meillä on tällainen matalan organisaation ehkä juuri perheyrittäjän tyyppisen toiminnan malli. Ollaan pikemminkin kavereita keskenään yhteisellä asialla kuin että on kova hierarkia.” Haastateltu henkilö R.

Haastatelluissa yrityksissä perehdyttämisen koettiin olevan sekoitus ohjattua toimintaa sekä itseohjautuvia aktiviteetteja.

”...sitten kun tulija hallitsee tietyllä tasolla ko. työn ja kaikki aika ei mene enää ainoastaan siihen työntekoon, sitten jaksaa jo hiukan laajemmalti katsoa, mikä tämä firma onkaan ja minkä tyyppisiä juttuja siellä on.” Haastateltu henkilö X.

Tietoalan asiantuntijayrityksissä korostettiin itseohjautuvuutta ja työhön perehdyttämisessä esille nousi vahvasti tiedon etsintä ja siihen opastaminen.

”Tuntuu jotenkin, että ihmiset jollakin tavalla sopeutuvat ja ymmärtävät tilanteen, että se (perehdyttäminen) on kuitenkin rajallista. Tämä on vähän tällaista, että selviytymisoppeja tarvitaan ekasta päivästä alkaen.” Haastateltu henkilö C.

”Tämänkaltaisessa toiminnassa edellytetään vähän itsenäisempää tyyppiä kuin ehkä jossain muualla. Pitää olla oma-aloitteisuutta havaita, että tuollainen asia on tarpeellinen ja että olen itsekin siitä kiinnostunut.” Haastateltu henkilö R.

Haastatteluissa hiljaisen näkymättömän tiedon merkitys tiedostettiin ja sen havaitsemiseksi oli luotu erilaisia jo aikaisemmin esillä olleita keinoja, välineitä ja verkostoja.

”Kuitenkin aika paljon on hiljaista tietoa, joka pitäisi siirtyä kaikeksi seuraamalla ja juttelemalla ja osallistumalla yhteisiin palaveriin. Minä ainakin uskon, että aika moni oppii asioita vähän mallioppimisen periaatteella. Ei se auta, että ne faktat vaan lyöddään pöytään. Erityisesti jos on jokin tehtävä, missä pitää olla substanssiosaamista ja sen lisäksi paljon erilaisia henkilökohtaisia taitoja, on se sitten vuorovaikuttamista ja vaikuttamista tai muiden motivoimista tai näin.” Haastateltu henkilö G.

Yhteenvetona onnistuneista perehdyttämiskokemuksista ja hyödyistä yritykselle voidaan todeta, että ne liittyvät jokapäiväiseen toimintaan olleen erottamaton osa sitä. Vaikka perehdyttäminen olisi suunniteltua ja koordinoitua, niin sen ilmeneminen ja toteutus tapahtuvat kuitenkin osana arkipäivän toimintaa. Taavoitteena on mahdollisimman nopealla aikavälillä saada uudet tulijat antamaan oma panoksensa yrityksen toimintaan ja sitä kautta tuloksellisesti vaikuttamaan työnantajayrityksen toimintaan positiivisesti.

5.5.3 Perehdytettävien käsitykset omasta perehdyttämisestään

Perehdytettäviltä kysyttiin heidän omia käsityksistään perehdyttämisestä. Ne vastaajat, jotka olivat kokeneet perehdyttämisen onnistuneen, vastasivat sen antaneen heille suuntaa ja varmuutta. Osassa vastauksia kiiteltiin esimieheltä ja omalta tiimiltä saatua tukea ja opastusta, osassa taas korostui henkilön oma aktiivisuus ja siitä saatu hyöty. Verkostoilla, kollegoilla ja esimiehellä tuntuu palautteiden perusteella olevan erittäin suuri vaikutus hyvässä perehdyttämisessä.

Uudet tulijat kokivat aikaisempien kokemustensa hyödyllisyyden ja hyödyntämisen olleen tervetullutta heille uudessa organisaatiossa eli siitä oli heidän käsitystensä mukaan apua. Muutamassa vastauksessa vastaajat mainitsivat kokeneensa varmuutta, motivaatiota ja ymmärryksen kasvua. Joissakin tapauksissa vastaajat kertoivat kokeneensa ammatillista kehittymistä ja omien kompetenssiensa kasvua sekä oman tehokkuutensa lisääntymistä. Se, miten he tämän tehokkuuden lisääntymisen havaitsivat, ei kuitenkaan käynyt ilmi vastauksista.

Monet yritykseen tulleista kertoivat oman (sisäisen yrittäjyyden?) asenteen ja sosiaalisuuden merkityksestä uudessa yritys ympäristössä. Heidän oma asemansa tai merkityksensä tuntuivat korostuvan nimenomaan erilaisissa rooleissa eri verkostoissa: asioinnin helppous hyvän perehdyttämisohjelman jälkeä ennestään tuntemattomien ihmistenkään kanssa ei tuntunut tuottaneen vaikeuksia.

Kysymykseksi jää, miten paljon sosiaalisesti aktiivisen henkilön oma toiminta on vaikuttanut asiaan, mutta saadun palautteen pohjalta voidaan olettaa hyvällä perehdyttämisohjelmalla ja -prosessilla olevan suoraan vaikutusta siihen.

5.6 Suunniteltujen perehdyttämisprosessien ja -mallien toimivuus tutkituissa suomalaisissa tietualan yrityksissä

Tässä kappaleessa on koottuna vastauksia päätutkimuskysymykseen:

Miten suomalaisten tietualan yritysten suunnitellut perehdyttämisprosessit ja -mallit toteutuvat käytännössä?

Yhteenveto on koottu haastatteluissa esille tulleista kommentteista ja kokemuksista, koska erittäin harvoin tiedostettiin mitään suoraa syy-seuraussuhdetta esimerkiksi perehdyttämisen epäonnistumiseen.

Huonoimmassa tilanteessa epäkohdat ovat johtaneet työsuhteen päättämiseen, mutta taloudelliselta kannalta arvioiden huonosti perehdytetty ja huonosti motivoitunut asiantuntija aiheuttaa pitemmällä aikajänteellä työsuhteen lopettamistakin suuremmat kustannukset yritykselle. Puoli- tai osatehokkuudella työtä tekevä henkilö saattaa jatkaa tehtävässään pitkänkin ajan.

5.6.1 Perehdyttämisen mallintaminen tutkimustulosten pohjalta

Mallin syntymisen tausta

Perehdyttäminen ei saisi olla liian ahdaskatseisesti ohjattua, mutta silti olisi tärkeää, että se nähtäisiin prosessina. Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt pitäisi kuitenkin löytyä organisaation sisältä huomioiden onnistuneen perehdyttämisen osa-alueet, jotka jo edellä mainittiin:

- perehdyttämisen tavoitteellisuus,
- suunnitelmallisuus,
- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako organisaation sisällä,
- hyvin toimiva vuorovaikutus
- verkostoituminen
- kannustus ja tuki uudelle tulijalle sekä
- seuranta.

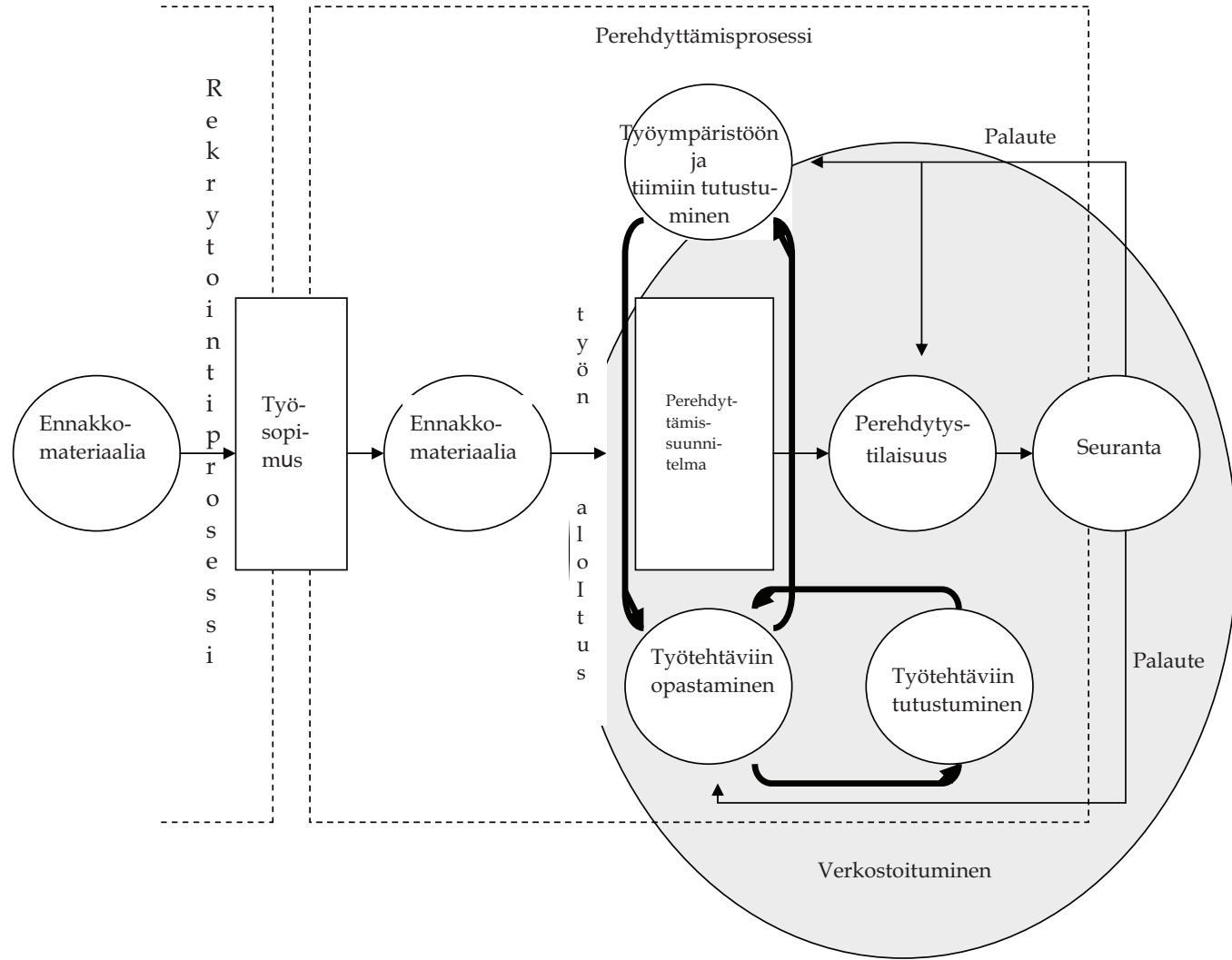
Osassa tutkittuja yrityksiä oli tehty ja kuvattu perehdyttämisen prosesseja. Ne katsottiin kuitenkin luottamuksellisiksi eikä niitä siksi esitelty yrityksen ulkopuolella. Ne olivat sisällöltään räätälöityjä ko. yritykselle ja pääasiassa itse kehitettyjä. Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, eivät varsinaiset asiantuntijaorganisaation perehdyttämisprosessit tai organisoidut perehdyttämiskäytännöt ole vielä kovin kauan olleet olemassa, vaan niitä on kehitelty ja rakennettu vasta 1990-2000 luvuilla.

Perehdyttämisen prosessi

Edellä esille tulleiden asioiden perusteella olen mallintanut perehdyttämisprosessia. Siinä on hyödynnetty eri haastatteluissa esille tulleita osia ja vaiheita.

Mallin tarkoituksena on havainnollistaa toimivaa perehdyttämistä. Siinä on kuvattu prosessin eteneminen uuden tulijan rekrytoinnista perehdyttämisjakson päättävään seurantaan asti. Perehdyttämisen prosessi on esitelty kuviossa 11.

KUVIO 11 Perehdyttämisen prosessi

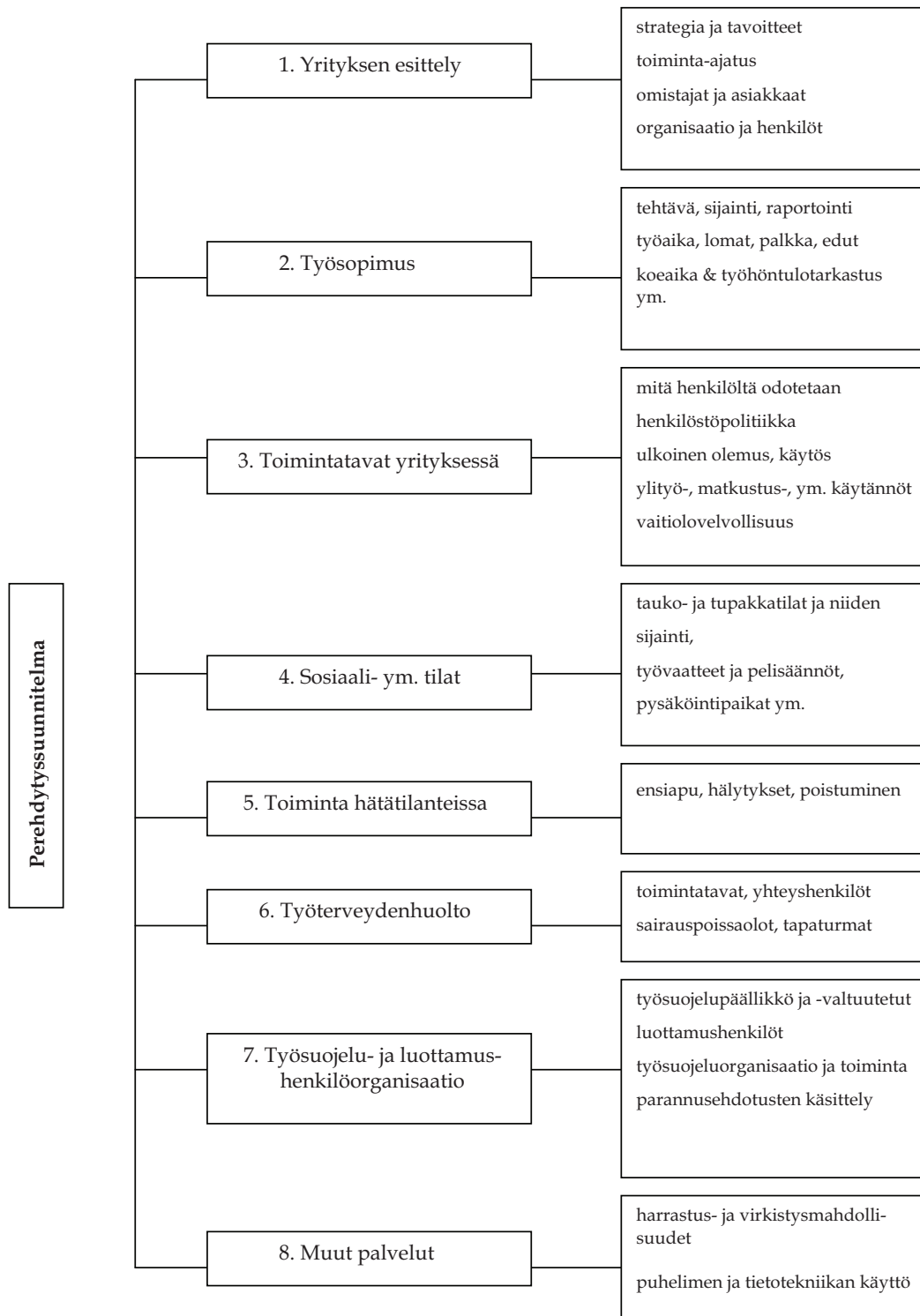


Perehdyttämisen prosessi alkaa rekrytointiprosessin päättyessä eli kun henkilö on valittu työsuhteeseen. Rekrytointiprosessin ja perehdyttämisen prosessin raja on häilyvä eli tilannekohtaisesti se saattaa olla hieman eri kohdassa. Olen tässä määritellyt rekrytointiprosessin päättyvän työsopimuksen allekirjoitukseen ja samalla perehdyttämisen prosessin alkavan siitä.

Mallin mukaan ennakkomateriaalia ja tietoja yrityksestä annetaan tulijalle usein jo rekrytointiprosessin aikana, mutta viimeistään siirryttäessä perehdyttämisen prosessin puolelle. Työn aloittamisesta eteenpäin – tai uusiin tehtäviin siirron jälkeen – tulija on perehdyttävän yrityksen palveluksessa. Hänelle tulisi heti aluksi tehdä ja antaa perehdyttämissuunnitelma, jonka tekemiseen hän saattaa itsekin ottaa osaa.

Perehdyttämissuunnitelmia – tai perehdyttämiskortteja, kuten niitä myös joissakin tapauksissa kutsutaan – on tehty perinteisesti työnopastukseen liittyen teollisuuden työntekijöille jo pitkän aikaa. Ne liittyvät tärkeänä osana työturvallisuusasioihin ja työturvallisuusmääräyksiin. Toimihenkilöpuolella ja vaativissa asiantuntijatehtävissä käytäntö on ollut kirjavaa ja niissä käytettävät perehdyttämissuunnitelmat poikkeavat jossain määrin toisistaan. Liitteessä 9 on esitelty yksi malli käytössä olevasta perehdyttämissuunnitelmasta.

Perinteisesti perehdyttämissuunnitelmaan ovat kuuluneet kuviossa 12 esitetyt asiat. Se on modifioitu alkuperäisestä Työturvallisuuskeskuksen (2004) suunnitelmapohjasta.



KUVIO 12 Modifioitu perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelman osa-alueita on esitelty jo aiemmin tutkimustuloksia käsitelleessä luvussa. Kuviossa 12 on nimetty pääkohdat ja niihin tietoaalalla parhaiten soveltuvat sisällöt ja painotukset.

Asiantuntijoiden ja muiden toimihenkilöiden perehdyttämissuunnitelmis- sa pääpaino yleensä liittyy enemmän varsinaisiin työn sisältöä ja toimintaym- päristöä koskeviin asioihin kuin esimerkiksi työturvallisuuteen tai fyysiseen työympäristöön. Perehdyttämissuunnitelma on yleensä rakennettu hyvin pit- källe käytössä olevan perehdyttämisprosessin vaiheiden mukaisesti. Suunni- telma voi palvella työlistana ja aikatauluna eri vaiheiden toteutumisessa. Erit- täin usein siihen on nimetty myös vastuuhenkilöt tai -organisaatiot, jotka eri vaihteista vastaavat. Pienemmissä organisaatioissa pelkkä asioiden listaaminen saattaa jo riittää suunnitelmaksi.

Taulukossa 13 on esitelty suunnitelma varsinaisiin työtehtäviin liittyvistä asioista. Pääosa asiantuntijatehtävissä käytettävistä alakohdista liittyy työtehtä- viin ja työvälineisiin, mutta kaikki kohdat tulisi kuitenkin käydä läpi myös toi- mihenkilötyössä toimivien henkilöiden kanssa. Suunnitelma on muokattu al- kuperäisen Työturvallisuuskeskuksen (2004) suunnitelman pohjalta.

TAULUKKO 13 Modifioitu perehdyttämissuunnitelma työtehtäviin liittyvistä asioista

Työtehtäviin liittyvät asiat	
9. Tutustuminen	- esimiehet, työtoverit työ- ympäristö - työtilat, varasto-, ym. tilat
10. Työpaikan ”liikennesäännöt”	- missä voi kulkea, missä ei - tuotantotiloissa liikkuminen jne.
11. Jätehuolto, siisteys	- esim. kierrätys, jätepaperit jne.
12. Omat tehtävät	- vastualueet - raportointisuhteet - laadulliset tavoitteet
13. Työvälineet	- laitteet, koneet, periaatteet, käyttöohjeet, riskit, huolto
14. Henkilökohtaiset suojaimet	- käyttö, hoito, huolto
15. Työasennot	- ergonomia, työasennot, näyttöpäite- tai suojalasis tms.
16. Elpyminen	- tilat
17. Turvallisuusohjeet ja -määräykset	- myös salassapito- ym. määräykset
18. Erityistarpeet / kehittyminen	- mm. kurssit, ajokortti, serti- fikaatit, tietokoneajo-, työ- turvallisuskortit yms. hankinta ja ylläpito

Samanaikaisesti tai suunnitelman teon jälkeen uusi tulija tulisi esitellä työpaikalla työtiimille tai lähiympäristölle. Alustava varsinaisiin työtehtäviin perehdyttäminen (opastaminen) alkaa myös heti työsuhteen alussa. Mikäli kyseessä on suuri organisaatio, saattaa eri henkilöihin ja tiimeihin tutustuminen jatkua pitemmän aikaa. Samoin tapahtuu omien työtehtävien eri kontaktipintoihin, esimerkiksi eri työrooleihin tai osastoihin ja niiden henkilöihin, tutustuminen.

Erillinen perehdyttämistilaisuus, varsinkin jos tulijoita on useampia samoihin aikoihin, järjestetään usein jonkin ajan kuluessa työn aloittamisesta. Mikäli tulijoita on vain yksi tai muutama, voidaan perehdyttämistilaisuuden asiat esitellä hänelle/heille henkilökohtaisesti. Perehdyttämistilaisuudessa esitellään yrityksen visio(t), strategiat ja tavoitteet sekä arvot. Uuden tulijan tehtäväkentästä riippuen asioita voidaan painottaa eri tavoin. Yleisimmin tilaisuuden tarkoituksena on kuitenkin antaa yleiskuva siitä maailmasta, johon tulija on saapunut. Koko ajan lähiviikkojen ja kuukausien aikana omaan varsinaiseen työtehtävään tapahtuva opastaminen ja tutustuminen edistyy muodostaen eräänlaisen kehän, joka syvenee asiasisällöltään jatkuvasti. Tietous omista työtehtäviin liittyvistä asioista syvenee, vaikka varsinainen perehdyttämispöytä on jo päättynyt.

Jonkin ajan kuluttua työn aloittamisesta, haastattelujen perusteella mielellään noin kuuden (6) kuukauden sisällä, pitäisi järjestää seuranta perehdyttämisen kokemuksista. Se voi olla osana henkilökohtaista kehityskeskustelua tai esimerkiksi ilmapiirikartoitusta tai osana jotakin muuta palautekyselyä. Se voi myös olla järjestetty erikseen perehdyttämispalautetta varten. Tilaisuudesta pitäisi välittyä palautetta esimiehelle ja henkilöstöfunktiolle tulevia perehdyttämispöydän kehitystarpeita varten. Samoin palautteen pitäisi ohjata ja tehostaa myös ko. henkilön käynnissä olevaa tai juuri päättynyttä perehdyttämistä, kuten esimerkiksi työtehtävien sisällön, työympäristön tai henkilöiden esittelyn parantamiseksi. Onnistuneen seurannan ja palautteen kohdistaminen prosessin kriittisiin kohtiin olisi erittäin tärkeää, jotta sillä olisi merkitystä perehdyttämispöydän jatkuvan parantamisen keinona.

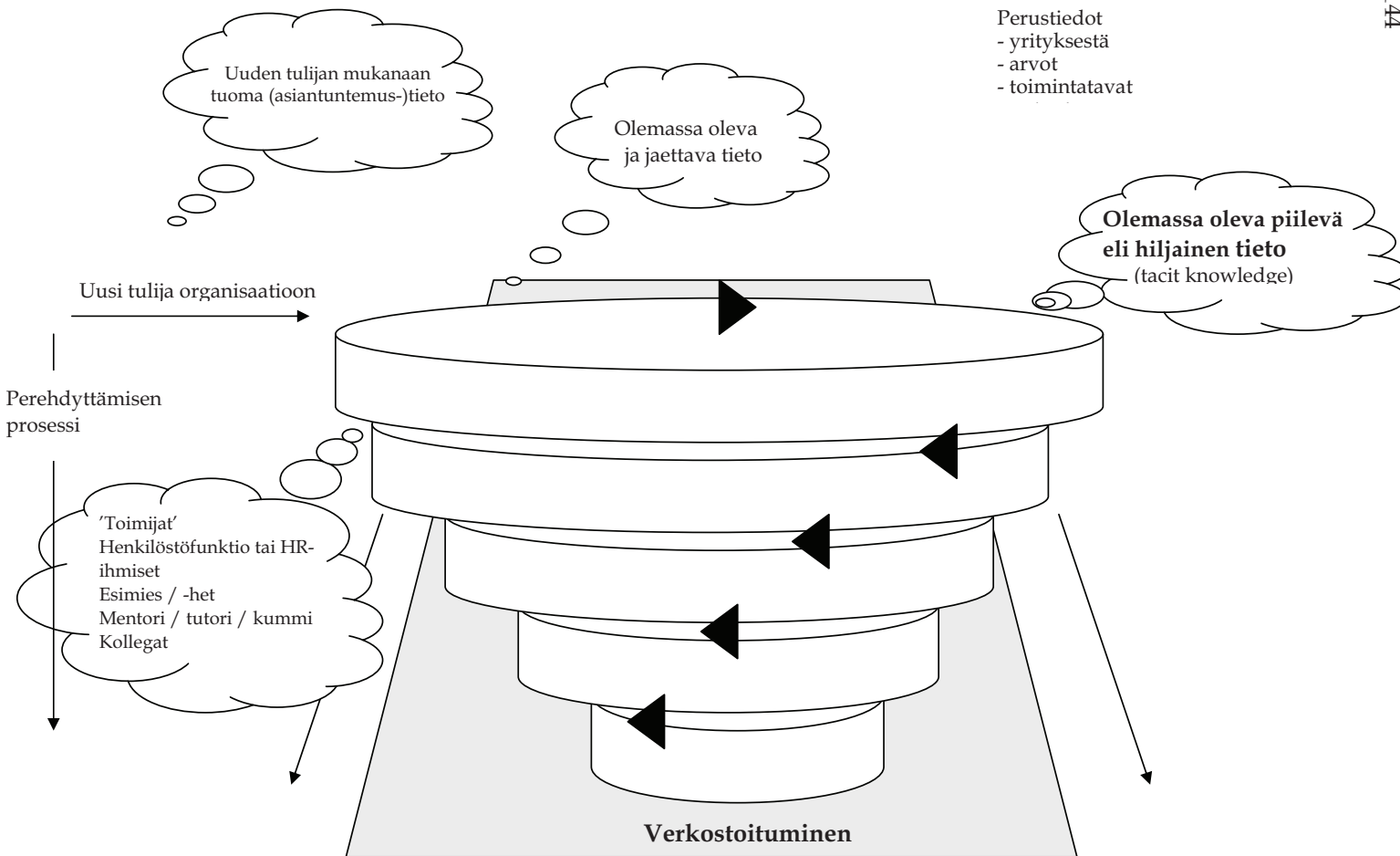
Perehdyttämisessä seuraa mukana myös verkostoitumisen tarve. Verkostoituminen tulisikin nähdä laajemmassa kontekstissa kuin vain perehdyttäminen. Se onkin prosessissa kuvattu osittain perehdyttämisen ulkopuolelle ulottuvaksi, koska se ei pääty perehdyttämispöydän loppuessa, vaan jatkuu enemmän tai vähemmän läpi koko työuran.

Perehdyttämisen spiraali

Toista perehdyttämiseen liittyvää mallia kutsun nimellä perehdyttämisen spiraali. Se kuvaa asiantuntijan ammattialan ja osaamisen syventymistä. Spesifiset kompetenssit voivat olla kapea-alaisia tai hyvinkin laajoja ja avoimia. Asiantuntijuus eli ekspertiisi perustuu enemmän sisältöspesifisiin tietorakenteisiin, taitoihin ja rutiineihin kuin yleiseen kognitiiviseen kyvykkyyteen. Spesifisten kompetenssien kehittyminen edellyttäisi pitkäjänteistä, laajaa kokemusta, aihealueen syvää ymmärtämistä sekä automaattisia toimintarutiineja ja toiminnan metakognitiivista kontrollia ja säätelyä. Perehdyttämisen spiraali kuvaa tätä

osaamisen syventymistä ja se on esitelty kuviossa 13. Samalla henkilön kontaktiverkostot laajenevat. Kyseessä on yhtä aikaa sekä perehdyttämisen ja verkostoitumisen spiraalit. Perehtyneisyys syvenee ja verkostot laajenevat.

KUVIO 13 Perehdyttämisen spiraali



Perehdyttämisen spiraali kuvaa perehdyttämisen syvyyttä. Kuviossa nähdään, että kun uusi tulija saapuu organisaatioon, niin hänellä usein on mukanaan jo aikaisempaa tietoa ja ehkä hyvinkin syvää asiantuntemusta ja osaamista omalta ammattialueeltaan. Tullessaan uuteen organisaatioon hän on aluksi kuvainnollisesti ulkokehällä uudessa ympäristössä. Organisaation ulkopuolelta tultaessa hän ei tunne yrityksen tapoja toimia tai kontekstia. Nuorilla tulijoilla saattaa oma ammatillinen tietotaitokin olla vasta kehityksessä. Yrityksen sisältä siirryttäessä on osa asioista jo ennestään tuttuja, mutta työympäristö, osasto tai sen osa saattaa olla vähemmän tunnettua. Samassa organisaatiossa esimiestehtävään siirtyvällä taas rooli ja ainakin osa vastuukysymyksistä ovat vielä epäselviä.

Tulijalle annetaan ja hän omaksuu olemassa olevaa ja jaettavaa tietoa. Kovina faktoina hänelle esitellään yritystietoutta, kuten yrityksen arvoja, toimintatapoja, taustoja, lukuja, yrityksen politiikkoja jne. Toimiessaan uudessa tehtävässä ja saadessaan hyvää perehdyttämistä (vrt. perehdyttämisen prosessi) hänelle avautuu mahdollisuus saada myös hiljaista eli piilevää tietoa (tacit knowledge) tutustuessaan uusiin työtovereihin ja kollegoihin. Vähitellen hän oppii ja omaksuu enemmän asioita ja hänelle tulevat tutuksi erilaiset kanavat hankkia tietoa. Hän ikään kuin pääsee syvemmälle organisaatioon eli hän siirtyy yhä eteenpäin perehdyttämisen spiraalin kehillä.

Samanaikaisesti hänen kontaktiverkostonsa laajenee, kun hän tutustuu eri ihmisiin ja yhteistyökumppaneihin. Verkostoituminen laajenee samalla, kun erikoistuminen johonkin tiettyyn asiaan syvenee.

Verkostoituminen on osa osaamisen syventymistä. Tietoalan asiantuntija-tehtävissä usein kyse on oman erikoisalalan tai -alueen asiantuntemuksesta ja sen kehittämisestä. Esimerkiksi ohjelmistojen suunnittelutehtävissä tai jossain erityisasiantuntijaroleissa verkoston jäsenten lukumäärä saattaa jatkossa päänvastoin pienentyä, mutta vastaavasti jäljelle jäävien kollegoiden tai muiden verkostojäsenten kanssa yhteistyö voi syventyä aina eksperttiin saakka.

Kuten tutkimustuloksissa ilmeni, edellyttää hyvin toimiva eteneminen perehdyttämisen spiraalissa myös uuden tulijan aktiivista omaa toimintaa eli itseohjautuvuutta. Verkostoituminen ei onnistu eikä toimi, mikäli henkilö itse passiivisesti vain odottaa. Hänen pitäisi aktiivisesti etsiä, ottaa selvää ja kysyä asioista. Verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen laatu on sitä parempi, mitä enemmän keskusteluja tai mielipiteiden vaihtoa käydään ja näkemyksiä vaihdetaan.

Toimijoina perehdyttämisen spiraalissa varsinkin uuden tulijan organisaatioon tulon alkuvaiheessa ovat yrityksen henkilöstöfunktio eli HR -ihmiset, esimies ja nimetty mentori/tutori/kummi. Verkoston laajentuessa ja syventyessä kumppanit löytyvät kollegoiden ja asiantuntijaryhmien tai -henkilöiden joukosta. Työtehtävästä riippuen myös oman työryhmän tai tiimin merkitys saattaa olla erittäin suuri. Suuremmissa organisaatioissa ja tehtävän luonteesta riippuen, verkosto saattaa laajeta ja painottua esimerkiksi kansainvälisesti eri puolille maailmaa sijoittuviin yksiköihin ja niissä toimiviin henkilöihin tai sitten yrityksen ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin.

Perehdyttämisen spiraalin uhkakuvana voidaan olettaa olevan henkilön 'uppoaminen' yhä syvemmälle kapea-alaisempaan asiantuntijarooliin. Näin ei tarvitse olla, koska henkilöllä voi omasta ammattialastaan riippuen olla yhtä aikaa useampia spiraaleja eri vaiheissa.

Perehdyttämisen spiraali kuvaa asiantuntemuksen laajenemista ja syvenemistä organisaatiossa. Sen tarkoituksena ei ole kuvata henkilön osaamisen tai toiminnan rajautumista tai kapea-alaistumista jonkin osaamisalueen sisällä.

5.6.2 Perehdyttämisen epäkohtia nykyisissä perehdyttämisprosesseissa

Erot tutkimuksessa haastateltujen yritysten perehdyttämisprosessien ja -mallien ja käytännön toteutuksien välillä kumuloituvat tässä esitettäviin pääkohtiin. Vaikka suoraan perehdyttämisestä johtuneita epäonnistumisia ei haastatteluissa nimettykään johtotason perehdyttämisen puutteita lukuun ottamatta, on tutkimustuloksista noussut esille toistuvasti seuraavia aihealueita, joiden koettiin haitanneen perehdyttämisohjelmien onnistumista. Nämä asiat ovat johtaneet perehdyttämisen epäonnistumiseen ja vaikuttaneet siihen tai hidastaneet uuden henkilön sisäänajoa.

Virheelliset olettamukset

Haastatellut kertoivat perehdyttämisen epäonnistumisiin liittyviä riskejä. Usea haastateltava muisteli ongelmia, jotka liittyivät jo rekrytointivaiheen tehtävämäärittelyyn ja sitä kautta jopa väärällä työhönottoprofiililla tapahtuneisiin henkilöiden palkkaamiseen. 'Jos uusi henkilö palkataan esimerkiksi talouspäällikön tehtäväkuvauksella, mutta työn sisältö muistuttaakin enemmän kirjanpitäjän tehtäviä, aiheuttaa tämä ongelmia niin ympäröivälle organisaatiolle kuin uuteen tehtävään tulijallekin', kuten eräs haastateltava ongelmaa kuvasi.

Väärät luulot, olettamukset ja työn sisällön poikkeavuus odotuksista aiheuttaa helposti närää niin henkilössä itsessään kuin hänen lähipiirissäänkin. Tilanne korostuu entisestään, kun kyseessä ei ole esimiestehtävä, vaan kaikkien tulisi toimia enemmän tai vähemmän kollegiaalisesti tiimin jäsenenä. Virheelliset odotukset liittyvät sekä rekrytointi- että perehdyttämisprosessin ongelmiin silloin, kun organisaatio odottaa lisäresurssia tiettyyn rooliin, mutta tulijalla itsellään on eri käsitys tehtävien sisällöstä.

Myös kesken rekrytointiprosessia tapahtunut tehtävämäärityksen muutos ja siten eri työprofiililla palkatun henkilön tuleminen organisaatioon saattaa aiheuttaa vääriä odotuksia. Haastattelujen perusteella virheelliset odotukset saattoivat johtua myös sellaisista kiiretilanteista, jossa uutta henkilöä oli ehditty etsiä jo jonkin aikaa johonkin tiettyyn rooliin. Kun tällainen henkilö sitten vihdoin oli löytynyt, olivat erilaiset painetekijät, kuten esimerkiksi myöhässä olevat työt, tekemättömän työn määrä tai jonkin erityisosaamisen puuttuminen johtaneet henkilön asettamiseen suoraan operatiiviseen työhön ja vastuuseen. Tällöin perehdyttäminen jopa perusasioihin oli kärsinyt tai jäänyt puuttumaan kokonaan ja ennuste henkilön sitoutumiseen tai pitkäjänteiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn oli huono. Painetilanteet saattoivat aiheuttaa sen, että lyhytnä-

köisesti oletettiin henkilön osaavan ja olevan valmis toimimaan hänelle uudessa ja oudossa ympäristössä heti suoraan.

Virhekäsityksenä esille tuli myös oletus henkilön valmiuksista itsenäiseen työhön tai tiedonhankkimiseen. Vaarana silloin on, että henkilö 'unohtuu' tekemään työtään jonnekin nurkkaan tai vähintään se, että hänen työpanoksensa tällaisissa tapauksissa ei ole mahdollisimman tehokasta.

"Minä luulen, että tietualan yrityksissä on helposti vähän se riski, että kun se on meillä niin vapaata, niin oletetaan, että ihmiset pitävät siitä, että saavat vain rauhassa tulla sinne sisään omilla tavoilla. Tuskin suurin osa meistä sen tyyppisiä on." Haastateltu henkilö F.

Perehdyttämisen puute tai laiminlyönti

Vaikka kaikissa haastatteluissa perehdyttäminen oli organisoitu ja usein henkilölle oli määritelty paikka prosessissa, joitakin poikkeustilanteitakin löytyi. Muutaman kerran haastateltavat, lähinnä henkilöstöfunktiosta, toivat ongelmana esille jopa koko perehdyttämättä jättämisenkin lähinnä juuri johtotason tehtävissä.

"Tietysti aina on hyvä virheiden kautta oppia, ja meillä on näitä tapauksia ollut, kun ollaan kalliilla palkalla haettu ihminen jopa (konsulttiyrityksen tekemän) suorahaun kautta ja sitten ei esimiehellä tai lähikollegoilla ole ollut aikaa perehdyttämiseen. Tällainen henkilö on jäänyt tuuliajolle ja sitten (hänenästä) on tullut troublemaker." Haastateltu henkilö X.

Näissäkin tapauksissa haastatellut henkilöt kuitenkin olettivat kyseessä olevan enemmän väärinkäsityksistä ja oletuksista aiheutuneet tilanteet kuin tahallinen perehdyttämättä jättäminen. Samanlaiset havainnot toistuivat useissa haastatteluissa.

"Se vasta kallista on, jos ei esimerkiksi businessvastuussa oleva ihminen esimerkiksi ole saanut lopultakaan kiinni siitä (mitä tehdään). Minusta tuntuu, että joskus on saattanut käydä (...) niin, että kaikki niin kuin on olevinaan ja tietävinään ja ymmärtävinään ja taitavina ihmisinä ja neuvottelijoina ovat kaikki siinä uskossa vaikka kuinka kauan, mutta siinä todelliset tulokset jäävät kuitenkin ilmaan ja näin (...). Se voi olla minun henkilökohtainen tuntuma, mutta luulen (...), että mitä korkeammalla tasolla henkilöt ovat, sitä huonommalla perehdyttämällä he ovat." Haastateltu henkilö G.

"(...) tuntuu aika oudolta, jos henkilö, vaikka johtavassa tehtävässä oleva, toteaa, ettei hän ole tuollaistakaan asiaa tiennyt. Se vain kertoo, että on lähdetty tekemään vaan sitä työtä. Siinä äkkiä kapeutuu näkökulma, jos ei perehdytystä ole hoidettu hyvin ja erityisesti, mitä enemmän puhutaan johtavasta asemasta, niin siinä sellainen laajalajaisen tiedon saaminen ja kerääminen ja verkoston luominen, olisi äärimmäisen tärkeää tässä alkuvaiheessa." Haastateltu henkilö C.

Perehdyttämisen huonous tai sen puute saattaa jäädä joskus huomaamatta myös muunlaisissa tehtävissä. Taloon tullut henkilö tekee ahkerasti työtä koko ajan, mutta ei välttämättä oikeita asioita. Hän saattaa olla esimerkiksi ujo tai hämillään tai jopa luulla virheellisesti tekevänsä 'oikeita asioita', kunnes jossain vaiheessa huomaa, että asiat eivät toimikaan.

"Kyllähän meillekin, niin kuin varmaan muillekin on käynyt niin, että tulee uusi ihminen taloon, joka ei oikein saa siitä hommasta oikein kunnolla kiinni, vaan hän jotenkin niin kuin pinnistää ja ponnistaa siinä pari vuotta ja jotenkin pysyy mukana ja annas olla, juuri kun alkaisi olla edellytykset ehkä tehdä tulosta, niin silloin on sen verran jo taisteluväsymystä, että lähtee pois." Haastateltu henkilö G.

Jostain syystä tällaisille henkilöille näissä tapauksissa kysyminen (sisäisen yrittäjyyden asenteen puuttuminen) tai tilanteen selvittäminen tuntui olleen vaikeaa ja silloin seurauksena saattoi olla lopulta irtisanoutuminen. Pahimmillaan tunne on voinut olla jopa molemminpuolista. Johtotason tehtävissä toimivilla henkilöillä huonon tai olemattoman perehdyttämisen seuraukset saattoivat olla paljon laajemmat kuin muilla. Tämä johtui muun muassa siitä, että heillä voi oman organisaationsa ja alaiensa lisäksi olla suurikin vastuu jostain yrityksen toimialueesta, jonka toiminta ei sellaisessa tilanteessa ole ollut optimaalista.

Väärät asenteet tai esimiesten väsymys

Tutkimustuloksissa nousi esille myös viitteitä piittaamattomuudesta ja vääränlaisista asenteista perehdyttämistoimintaa kohtaan.

"Joskus miettii, että onko nämä (esimiesten/pitempään yrityksessä olleiden) asenteet aivan kohdallansa. Toisaalta, odotetaanko työntekijältä liikaa omaa aktiivisuutta vai onko yrityskulttuurissa jotakin, että ei haluttaisikaan jakaa tietoa tai oletetaanko, että "hei minuakaan ei ole joskus perehdytetty, niin minäkin selviydyin ja kyllä pitää sinunkin (tulijan) selviytyä." Haastateltu henkilö W.

Välinpitämättömyys saattoi näkyä uuden tulijan yksinjäättämisenä tai työkeytenä. Aikaisemmin yrityksessä olleen kollegan arvostelua sisältävät vastaukset kysymyksiin kertoivat myös vääränlaisesta asenteesta tulijaa kohtaan. Joissakin tapauksissa tilanne saattoi johtua siitä, että uuden tulijan työpanosta oli odotettu jo pitkään. Siihen saattoi liittyä myös erilaisia yrityksissä olevia paineita esimerkiksi aikataulujen, toimitusten tms. suhteen, joista osa purkautui heti alussa uuden tulijan niskoille. Sen lisäksi, että tulijaa ei olisi 'haluttu' päästää perehdyttämisen prosessiin, niin toisaalta tiukka painetilanne saattoi estää myös esimiehen tai tiimin panoksen perehdyttämisessä.

"Jos tämä perehdyttäminen tehdään huonosti, niin sitten se ihminen on jossakin särmin takana ja sillä on ne päivittäiset tehtävät, mutta hän ei oikein ymmärrä mikä liittyy mihinkin ja ihan jo se, että mikä tämä tällainen (yritys) on, koska tätä ei ole ihan helppo yhdellä katsauksella ymmärtää, että mikä tässä yhtiössä on se yhdistävä

tekijä eri toimialoilla ja eri busineksissä. (...). Se on kaikkein kalleinta sellaiset vuoden päästä lähtevät ihmiset.” Haastateltu henkilö B.

Voimakas muutosprosessi ja siihen liittyvät useat ja nopeat organisaatiomuutokset sekä uusien rekrytoitujen suuret määrät synnyttävät erilaisia haasteita organisaatiolle. Eräs mielenkiintoinen löydös haastatteluissa oli esimiesten väsyminen yhtenä mahdollisena syynä perehdyttämisen epäonnistumiseen:

”Epäonnistuminen näissä (perehdyttäminen) on kiirettä, kokemusta ja uupumista varsinkin esimiehillä, jotka ovat joutuneet jatkuvasti muuttamaan vastuualueitaan ja keräämään tiimejä taas uudelleen ja uudelleen. Siellä se uupuminen näkyy, että se (sisäänajo) ei ole mennytkään ehkä niin hyvin. (...)

Huomaa, että hyvin voimakasta muutosväsymystä on ollut. Se vaatii ihmiseltä kyllä ja tietysti esimiehiltä ja tiimien vetäjiltä aika kovaa jaksamista. Tietysti nuori porukka jaksaa, mutta tietysti sitten, kun on vanhoja konkareita mukana aina, ja pitääkin olla, niin sitä kautta tämä toimintamallin muuttaminen ottaa koville. Eikä olla vasta kuin alkuvaiheessa...” Haastateltu henkilö Y.

Tiuhaan tahtiin vaihtuvat organisaatiot saattoivat osaltaan vaikuttaa myös esimiesroolissa toimivien henkilöiden jaksamiseen ja stressaantumiseen tilanteissa, joissa muutostilanne oli jatkunut pidempään. Esimiehillä tai organisaatiolla ei ollut ollut mahdollisuutta vetää välillä henkeä.

”Kun katsoo meidän talomme historiaa, joka esimerkiksi näkyy henkilöstöraportissa henkilömäärien kehittymisenä,(...). Siinä vain voi kuvitella, että meillä sellainen kulttuurinen perimä tai ajattelu, mitä tämä perehdyttäminen on, niin se on jokapäiväistä ja se on jatkuvaa, koko ajan on uusia (henkilöitä). Se ehkä näkyy osittain sellaisena suhtautumisena ikään kuin kyllästymisenä: ”Onko koko ajan joku uusi, jolle minä opetan näitä asioita – ehdinkö ollenkaan tehdä näitä omia töitä?”. Sama näkyy vähän myös kollegatasolla, että se on enemmän jokapäiväistä ja arkipäiväistä kuin jotakin erityistä perehdytysprosessia, minusta tuntuu.” Haastateltu henkilö C.

Tilanne saattaa muodostua organisaatiossa vaivihkaa ilman, että sitä huomataan tai siihen kiinnitetään sen enempää huomiota. Varsinkaan uusi tulija ei edes tiedä, onko yhteishenki muuttunut tai onko jotakin väsymystä ’ilmassa’. Tällaisessa tapauksessa perehdyttäminen saattoi jäädä huonosti hoidetuksi, vaikka ohjeet ja tukimateriaalit olisivatkin olleet kunnossa.

Liiallinen kiire ja väsymys saattavat vaikuttaa myös hidastavasti tai jopa estää roolimallien tai myönteisen riippuvuuden syntymisen, jos organisaatio muuttuu jatkuvasti eikä se ehdi muokkautua tehokkaaksi ja toisten työpanosta kunnioittavaksi.

”Se suuri huoli tänä päivänä on, että kun esimiehet vaihtuu jatkuvasti ja projektit vaihtuvat jatkuvasti, niin ihmisille ei synny sitä luonnollista mentori-/ esimiehesuhdetta, jossa oppimalla oppii tuntemaan toisen ihmisen tai sen tiimin. Se on minusta

ikävä asia tänä päivänä, kun nämä muutokset ovat niin radikaaleja. Ihmiset jäävät niin pinnallisiksi siinä tekemisessä.” Haastateltu henkilö Y.

Liiallinen kiire – liian paljon, liian nopeasti

Tietoalalla vallinneisiin hulluihin aikoihin vuosituhannen vaihteessa 2000 liittyivät kiireen tuomat ongelmat useampaakin kautta. Yhtäältä se merkitsi valtavia määriä uusrekrytointeja ja uusia tulijoita lyhyen ajan sisällä ja toisaalta suuria määriä perehdyttämistyötä linjaesimiehille ja mentoreille.

”(…) kyllä se yksi kysymys varmaan varsinkin tietotyöläisillä on ollut se, että mistä saa sen ajan.” Haastateltu henkilö W.

Koska asiantuntijaorganisaation perehdyttämisestä vastaavat pääosin esimiehet henkilöstöfunktion vaihtelevalla tuella, siihen varattava aika on automaattisesti pois jostakin muusta eli yleensä omista projekteista. Jo muutenkin tiukat aikataulut olivat luoneet tilanteita, joissa perehdyttämiseen liittyvät ongelmat saattoivat huonoimmissa tapauksissa kasvaa ja kasaantua lumipallon tavoin.

”(…) kyllä se huomioidaan, että perehdytysvaiheessa olevilta menee enemmän aikaa, mutta sitten kun tulee kiireellinen toimeksianto, niin ne kyllä ovat toissijaisia asioita. Oletetaan kuitenkin, että jos joku tekee jotakin tehtävää, niin se siitä suoriutuu samassa ajassa kuin joku toinenkin, valitettavasti.” Haastateltu henkilö C.

Aikataulupaineet korostuivat edelleen, mikäli tulija ei heti osannut esimerkiksi jotakin ohjelmointikieltä tai kyennyt hoitamaan tehtävää, vaan olisi tarvinnut perehdyttämistä tai jopa kouluttautumista siihen. Oman työtiimin sisäinen neuvonta ja opastus aiheuttivat opastusta antavan seniorin oman panoksen jäämistä pois varsinaisesta oman työtehtävän tai projektin toteuttamisesta, kun hänen aikaansa kului opastus- tai mentorin roolissa. Aikataulupaine saattoi siis vaikuttaa hetkellisesti jopa kahta kautta.

Vaikka perehdyttäminen toteutuisikin suunnitelmien mukaisesti, saattaa uudelle tulijalle esimerkiksi usean henkilön esittely nopeassa tahdissa johtaa siihen, että tulijan vastaanotto kyky väistämättä hidastuu.

”(…) mietitty kuka minkäkin osa-alueen käy läpi ja missä aikataulussa se on järkevää käydä. Että ei kävisi todellakaan niin, että yhden päivän aikana ihmiselle annettaisiin kaikki tieto ja sitten hän vielä nolostuu siitä, että hän tietää, että hänelle on kerrottu tämä, mutta hänelle ei jotenkin ole jäänyt mieleen sitä.” Haastateltu henkilö G.

Haastatteluissa toistui useaan kertaan epäkohtia, jotka liittyivät siihen, että uusille tulijoille annettiin liian paljon tietoa ja uusia asioita liian nopeasti.

”Olen havainnut sen, että ainakin tietualan tyyppisessä yrityksessä tahti on niin hurja, että kun henkilö tulee tehtävään, niin jollakin tavoin ei välttämättä enää pysty käyttämään aikaa varsinaiseen perehtymiseen, vaan se tapahtuu työtä tehden jollakin tavoin lomittain ja rinnakkain.” Haastateltu henkilö C.

Kuten jo väärin olettamusten yhteydessä todettiin, saattoi organisaatio kuvitella uuden tulijan jo tietävän paljon enemmän asioita kuin mitä hän todellisuudessa hallitsikaan.

”(...)perehdyttäminen katsottiin jotenkin sellaiseksi välttämättömäksi pahaksi ja se on juostu läpi tosi nopeasti. Kun ihminen tulee, niin hänelle parissa päivässä syydetään kaikki se informaatio, jota keskeisenä pidetään ja unohdetaan kokonaan se, että eihän ihminen pysty omaksumaan kauhean paljon ensimmäisinä päivinä. Hyvä kun ovista osaa kulkea. Sitten (perehdyttäjälle) tulee se (tunne), että huh huh, hyvä kun minä olen nyt nämäkin asiat kertonut, että tämä on nyt sitten ohi... (...) Minun mielestäni tyyppillinen virhe, johon syyllistyy itsekkin erilaisissa tilanteissa, on että kysyy onko sinulla (tulija) jotakin kysyttävää sen jälkeen, kun on antanut jonkin perusinfon. Eikä muista, että ihminen ei pysty kysymään yhtään mitään ennen kuin on aika laaja käsitys siitä, että mistä siinä hommassa on kysymys.” Haastateltu henkilö G.

Kiireisessä työrytmissä jokaisella oli niin paljon tekemistä jo omien tehtäviensäkin hoidossa, että uutta tulijaa ei muistettu opastaa, varsinkaan ellei sitä ollut erikseen esimerkiksi mentori- tai kummisuhteessa sovittu.

Liiallinen uusien asioiden määrä alkaa yleensä jo heti ensimmäisinä työpäivinä, kun tulijan kanssa kierretään ja hänelle esitellään yrityksen organisaatiota ja ihmisiä. Vaikka keskityttäisiinkin aluksi ainoastaan lähimpiin työtovereihin, niin tulijalle uudet käytännöt ja erilaiset toimintatavat muodostavat jo ison määrän omaksuttavaa.

Muut eroavaisuudet

Edellä mainittujen asioiden lisäksi eroavaisuuksina tehtyjen perehdyttämisohjelmien ja käytännön välillä esille nousivat seuraavat asiat.

Verkostot

Verkostoitumista edellytettiin kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Se tuntui koroituvan ennen kaikkea juuri tietualan asiantuntijatehtävissä. Vaikka perehdyttämissuunnitelmissa tai -prosesseissa korostettiinkin verkostojen merkitystä, sen käytännön organisointia ei aina oltu huomioitu käytäntöön asti. Joissakin tapauksissa edellytettiin erilaisten verkostojen syntymistä ilman, että siihen pystyttiin tarjoamaan käytännön apua.

’Katso verkosta’ -menteliteetti

Verkostojen lisäksi perehdytettävälle annettiin ohjeeksi etsiä vastauksia oma-toimisesti tietoverkoista. Asian hyödyllisyys tuntui olevan eräänlainen käännekohta: parhaimmillaan omatoimisuuteen ja tiedon etsimiseen kannustaminen koettiin hyväksi ja toimivaksi järjestelmäksi, jonka avulla tulija pääsi hyvin si-

sälle yrityksen toimintoihin. Huonoimmillaan perehdytettävät kokivat jääneensä yksin ilman konkreettista tukea tai apua.

Kaikissa yrityksissä, jotka osallistuivat tutkimukseen, käytettiin tietoverkkoja. Niiden käytön opastuksessa tai ohjaamisessa kuitenkin oli eroja. Perehdytettävien kannalta asiaan suhtauduttiin myös eri tavoin: osa halusi etsiä tietoja enemmän omatoimisesti kuin toiset ja silloin he saattoivatkin kokea opastamisen liiallisena.

Omatoimisuus ja oma aktiivisuus

Kaikissa perehdyttämisohjelmissa – ainakin oletusarvona – oli asiantuntijan omatoimisuus ja aktiivisuus eli sisäisen yrittäjyyden asennetta. Kiireisinä aikoina, jolloin uusrekrytoituja palkattiin paljon yhdellä kertaa, saattoi kuitenkin tapahtua, että ohjaus ja opastus jäivät puutteelliseksi ja silloin uusi tulija saattoi kokea jäävänsä yksin. Mikäli henkilö ei ollut (luonteeltaan) kovin omatoiminen, eikä ottanut asioista itsenäisesti selvää, perehdyttämisen tehokkuus kärsi. Sama piirre ilmeni jo edellä mainituissa tilanteissa verkostojen luomisessa ja tietoverkon hyväksikäytössä.

5.6.3 Perehdytettävien kokemuksia perehdyttämisestä

Perehdytetyille asiantuntijoille lähetettiin jälkikäteen kysely (liite 5) siitä, miten he olivat kokeneet oman perehdyttämisen. Kaksi kolmasosaa saaduista palautteista olivat positiivisia ja niissä todettiin perehdyttämisen toteutuneen ainakin jossain määrin optimaalisesti. Useimmissa vastauksissa esille nousivat sekä organisaation hyvä valmistautuminen että perehdyttämisen suunnitelmallisuus. Apuvälineinä useissa tapauksissa mainittiin juuri erityinen suunnitelma, kaavake tai muistilista, jonka avulla perehdyttäjä toiminnassaan eteni.

Yksityiskohdissa oli eroja, mutta esimerkkeinä mainittiin perehdyttämisprosessiin tutustuminen yhdessä esimiehen tai kummin kanssa (kummin tehtävässä toimijaa saatettiin kutsua eri yrityksissä eri tavoin, mutta käytän tässä selvyuden vuoksi yhteisenä nimikkeenä kummi). Joissakin tapauksissa myös perehdyttämisohjelma tai -suunnitelma rakennettiin yhdessä heti uuden tulijan aloittaessa uudessa työympäristössä. Esimiehen ja työkollegoiden roolit korostuivat erityisesti positiivisissa palautteissa.

Mielipiteet hajautuivat jonkin verran siinä, minkä verran tulijoilta odotettiin omatoimisuutta. Osa piti itsenäistä asioista selvää ottamista selvänä etuna, kun taas toiset kaipasivat enemmän henkilökohtaista ohjaamista. Näissä eroavuuksissa ei kuitenkaan koettu olleen ongelmia silloin, kun perehdyttämisuunnitelma oli tehty ja tulijat tiesivät, mitä heiltä odotettiin. Perehdyttämisprosessin tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus korostuivat selvästi onnistuneissa sisäänajotilanteissa.

Työryhmän hyvä henki, kollegoiden avuliaisuus ja joissakin tapauksissa myös laajempi verkostoituminen koettiin positiivisena ja erittäin tarpeellisenä. Verkoston muodostuminen (avain-)henkilöiden tuntemisena, avoimuutena ja kysymisen helppoutena nousivat esille palautteista. Oman tiimin tuki ja esimiehen suunnan näyttäminen mainittiin erikseen joissakin vastauksissa erityi-

sesti silloin, kun vastaajat kokivat positiivisesti saaneensa vastuuta ja kokeilla 'omia siipiään' heti työsuhteen alussa.

Seurannasta ei erityisesti mainittu saaduissa vastauksissa. Tämä saattoi johtua osittain siitä, että suuri osa vastanneista oli ollut työsuhteessa vasta vähän aikaa kyselyn tekohetkellä.

Tyytymättömyyttä vastaajien mielestä aiheutti perehdyttämisen suunnitteleminen ja/tai huono valmistautuminen siihen. Kriitikissä esille nousivat myös epäselvyydet perehdyttäjästä ja keskinäisestä vastuunjaosta. Pahimmillaan se tuntui koko perehdyttämisen puuttumisena. Joissakin tapauksissa, jolloin perehdyttäminen oli muuten järjestetty hyvin, koettiin seurannan puuttumisen vaikuttaneen sen tehokkuuteen heikentävästi.

Yhteenveto

Tutkimuksen edetessä haastatteluissa esille nousi joitakin epäkohtia, joihin oli törmätty eri yrityksissä ja yhteyksissä. Mielestäni ne oli hyödyllistä koota ja listata yhteen, jolloin eri vaiheissa esille tulleet asiat saatiin näkyville. Epäkohtina koetut asiat on otsikoitu seuraavasti:

- Virheelliset odotukset
- Perehdyttämisen puute tai laiminlyönti
- Väärät asenteet – esimiesten väsymys
- Liian kiire – liian paljon ja liian nopeasti

Lisäksi epäkohtina korostuivat verkostojen toimimattomuus, (ylimielinen) 'Katso verkosta tai intrasta' -asenne ja perehdytettävien omatoimisuuden ja aktiivisuuden puute.

6 DISKUSSIO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Perehdyttämiseen liittyvien teorioiden ja empiiristen tutkimustulosten vuoropuhelua

Varsinaista teoriaa, joka suoraan sopisi asiantuntijoiden perehdyttämiseen, ei ole ollut ja siksi teoreettinen pohdinta rakentuukin eri osa-alueilta esille nostetuille teemoille. Teoreettisina käsitteinä ovat olleet asiantuntijuuteen kasvaminen, sosiokonstruktiivinen oppimiskäsitys, sisäinen yrittäjyys sekä sosiaalinen ja persoonallinen identifikaatio osana ammatillista kasvua. Oppimista on tarkasteltu prosessina, johon vaikuttavat myös henkilön itseohjautuvuus sekä reflektio. Perehdyttämisen on todettu olevan hyvin käytännönläheistä ja se linkittyy ammatilliseen kasvuun ja työssä oppimiseen. Verkostojen ja verkostoitumisen olemassaolo nousi tietualan yritysten asiantuntijaperehdyttämisen empiirisessä tarkastelussa oleelliseksi. Perehdyttäminen on sekä suunniteltua että ihmisten spontaania toimintaa. Kyse ei ole ainoastaan muutaman tunnin tai päivän koulutuksesta, vaan prosessista, johon pitää varata huomattavasti enemmän aikaa. Oman alansa osaamista ja aikaisempaa kokemusta omaavan uuden henkilön saapuminen organisaatioon pitäisi nähdä myös puolin ja toisin mahdollisuutena saada uusia virikkeitä.

Tutkimuksessa mukana olleet tietualan asiantuntijaorganisaatiot ovat innovatiivisia ja kompetenssikeskeisiä työryhmiä, joissa asiantuntijoilla tulisi olla valmiuksia muun muassa systemaattiseen ajatteluun, oman persoonan hallintaan ja ajattelun avoimuuteen. Heillä pitäisi olla myös yhteinen visio ja halu oppia yhdessä sekä kokeilla uutta. Tietualan organisaatioissa on siirrytty yhä enemmän työkeskeisyydestä yksilöllisyyttä ja osaamista korostavaan suuntaan. Yrityksen toimintaa organisoidaan pitkälti osaamisen ja kompetenssien pohjalta. Sen tavoitteena on kehittää taitoyhdistelmiä, jotka mahdollistavat ydinosaamisen ja kilpailuedun saavuttamisen.

Oppiminen ja kehittyminen ovatkin kriittisiä menestystekijöitä kompetenssikeskeisissä organisaatioissa yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ammatillisen kasvun näkökulma tuli esille myös perehdyttämistä koskevissa haas-

tatteluissa, vaikka niissä korostettiin enemmän jatkuvaa toiminnan parantamista ja yrityksen kehittämistä kuin ammatillista kasvua. Henkilöstöjohto ja HR-funktiot korostivat yrityksen imagoa ja houkuttelevuutta perehdyttämisen tärkeänä osa-alueena. Maine ja positiivinen toiminta nähtiin tärkeänä tapana houkutella osaavia ihmisiä hakeutumaan yrityksen palvelukseen. Tämä korostui erityisesti vuosituhannen vaihteessa, jolloin yritysten liikevaihdon ja koon kasvu edellyttivät suuria määriä uusrekrytointeja lyhyessä ajassa.

Nykyaikaisen asiantuntijaorganisaation johtamiskulttuurin eräänä periaatteena on, että ihmiset pyrkivät kehittymään ja yrityksen toiminta vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota. Tämä asettaa suuria haasteita uusien työhön tulijoiden perehdyttämiselle. Käytännön kokemukset ja näkemykset yritysten toiminnasta, jotka yritysjohton haastatteluissa nousivat esille, saivat vahvistusta myös perehdyttäviltä jälkikäteen suoritettussa kyselyssä. Toimivassa perehdyttämisessä ei ole kyse passiivisesta tiedon vastaanottamisesta, vaan se on oppijan aktiivista kognitiivista ja sosiaalista toimintaa. Perehdyttävä muodostaa käsitystä eri ilmiöistä tulkitsemalla informaatiota aikaisempien tietojensa, kokemustensa ja uskomustensa pohjalta ja osallistuu samalla sosiaaliseen organisaation toimintaan. Usein organisaatioissa pitäisi olla valmiutta ottaa vastaan ja hyödyntää uuden tulijan näkemyksiä ja erityisesti silloin, kun uudella organisaatioon tulijalla on vahva aikaisempi kokemus ja kehitysideoita. Vaarana on, että uusi tulija sopeutuu liian helposti olemassa oleviin toimintamalleihin, jolloin hänen potentiaalinen luovuutensa ja innostavuutensa jää organisaatiossa hyödyntämättä.

Myös yksilön sisäisen yrittäjyyden asenne ja ammatillinen kasvu ja sen edellytykset nousivat esille tutkimuksen haastatteluissa. Niissä korostettiin uuden tulijan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta etsiä lisää tietoa. Toisaalta muilta saatavaa tietoa arvioidaan analyttisesti ja kriittisesti omiin odotuksiin ja oppimiseen reflektoiden. Ajattelun ja suorituksen vertailu antaa työhön tulijalle mielikuvan siitä, mitä hän osaa ja kuinka hän voisi soveltaa osaamistaan. Sisäänajoa auttoi henkilön kyky kysellä ja ottaa asioista itsenäisesti selvää.

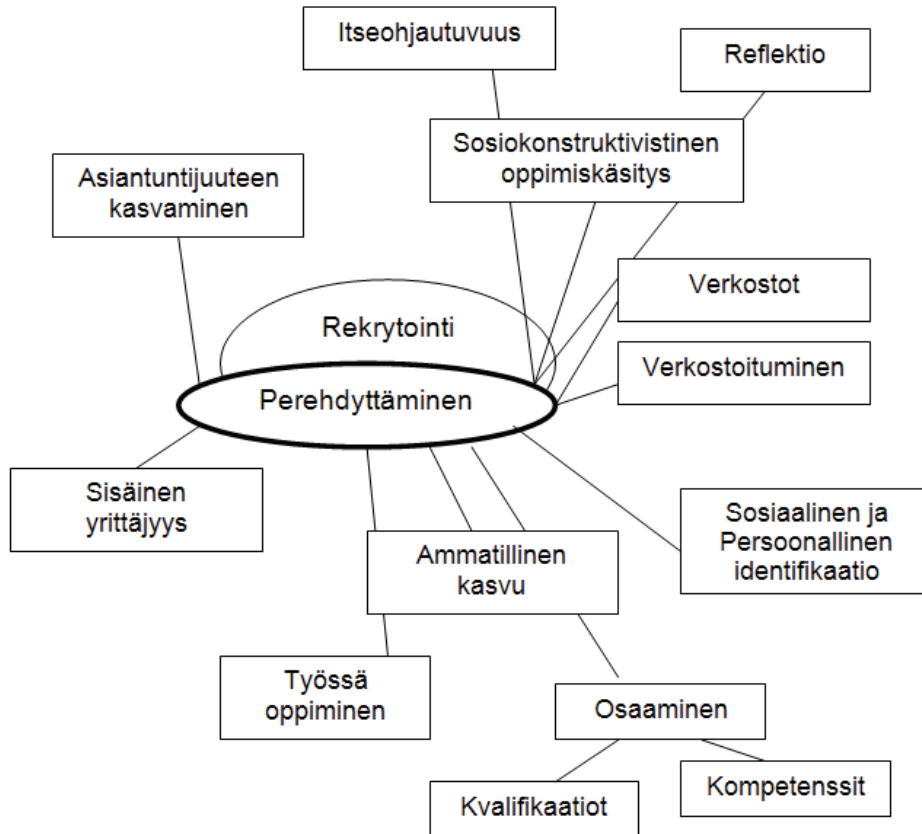
Koska uuteen työympäristöön tulija tarvitsee usein aikaa ja harjaantumista käsitteellisissä taidoissaan ennen kuin hän tottuu ajattelun ja toiminnan yhdistelyyn, oppimisprosessi alkaa silloin, kun tulija yhdistää abstraktin ajattelun ja suoritustavoitteensa. Hän saattaa silloin muun muassa ottaa mallia joko esimiehestä tai työtiiminsä tavoista toimia. Omatoimisuus ja itsensä toteuttaminen edesauttavat tässä.

Asiantuntijan työn perustana on uppoutuminen spesifisen alueen ajatteluun ja käytäntöön. Haastatteluissa korostui riittävän aikapanostuksen ja sisäänajon oleellisuus uuden tulijan aloittaessa työssään. Liiallinen kiire ja väärät oletukset esimerkiksi tulijan osaamisesta aiheuttavat helposti vain osittaisella tehokkuudella toimimista tai sitten työsuhteen epäonnistumisen kokonaan.

Asiantuntijaroolissa toimiva perehdyttävä tarkastelee kriittisesti tietorakenteitaan saatuaan tietoa – eli palautetta – toiminnastaan hänelle uudessa tehtävässä tai kontekstissa. Oletuksiin ja ennako-odotuksiin liittyvän ajattelun avulla hän syventää omaa ymmärrystään rekonstruoiden ja laajentaen samalla

tietorakenteitaan. Kokemukset sulautuvat oman tulkinnan kautta kriittiseen ajatteluun ja hän pohtii toimintamallien osuutta ymmärryksen rakentamisessa ja toiminnassa. Vähitellen tulija, haastattelujen perusteella 3-6 kuukauden aikana, harjaantuu soveltamaan joustavasti toimintaansa. Integroimalla suorituskensa ja itsereflektion, tulija saa käsityksen siitä, mitä hän osaa tehdä eri ympäristöissä ja miten hän voi parantaa suoritustaan. Itsearviointitaitojen kehittyminen auttaa häntä ottamaan kehittymisensä omiin käsiinsä. Tämä tapahtuu oman suorituksen tarkkailun, itsearvioinnin, reflektiivisen oppimisen ja rooli-suorituksen mallintamisen avulla. Haastattelujen perusteella tulijan itsereflektio yhdessä itsensä kehittymishalun kanssa luo käsityksen siitä, mitä hän osaa ja mitä hänen pitäisi omaksua ja oppia. Jos ja kun organisaatio tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja uuteen tehtävään sisälle pääsyyn, voidaan olettaa omatoimisen oppimisen ja vastausten etsimisen edistävän myös persoonan identiteetin kehitystä.

Asiantuntijoiden perehdyttämiseen liittyvät käsitteet olen tämän tutkimuksen yhteydessä tehtyjen haastattelujen perusteella kuvannut oheisen käsittekartan avulla (kuvio 14). Koska yhtään selvää teoriapohjaa ei perehdyttämiselle ole löytynyt, olen etsinyt niitä teoreettisia aihealueita, joita on empiirisissä haastatteluissa noussut esille.



KUVIO 14 Käsitekartta

Tutkimuksen kohteeksi on rajattu suomalaisten teknologiateollisuuden tietotalan yritysten asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden työhön perehdyttäminen. Asiantuntijuuteen oleellisina elementteinä liittyvät myös käsitteet kompetenssi ja kvalifikaatio. Perehdyttämistilanteessa kompetenssi voidaan nähdä myös yksilöllisenä attribuuttina eli inhimillisenä resurssina tai pääomana, jonka yksilö tuo mukanaan uudelle työpaikalle. Yksilön ominaisuuksina määritelty kompetenssi voi korostaa joko formaalista pätevyyttä, kuten todistusten tai suoritettujen tutkintojen ilmaisemaa muodollista pätevyyttä, tai se voi korostaa yksilön todellista potentiaalista pätevyyttä, joka ottaa huomioon yksilöllisen kapasiteetin suoriutua tehtävistä.

Empiirisessä tutkimusaineistossa yritysten palkkaamilla asiantuntijoilla oli erittäin laaja kirjo erilaisia henkilökohtaisia taustatekijöitä. Joissakin tapauksissa uusi tulokas oli nuori, juuri valmistunut oman alansa asiantuntija, toisissa taas seniori- tai tohtoritason ammattilainen. Perehdyttämiseltä odotettiin samanlaista tulosta, vaikka sen sisältö saattoikin olla painottunut eri asioihin. Haastatte-

luissa korostui voimakkaasti perehdyttämisen praktisuus eli käytännönläheisyys.

Yhtä ainoaa tai edes muutamaa yhteistä toimintamallia ei ollut, vaan kaikissa yrityksissä perehdyttämiskäytännöt olivat syntyneet tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Yhteisiä, niin sanottuja yleisperehdyttämistilaisuuksia, järjestettiin suurellekin joukolle yhteisesti ja perehdyttämisen runko oli yrityksissä kaikille tulijoille samankaltainen, mutta uuden tulijan omaan työhön ja tehtävään liittyvät osiot poikkesivat yleensä aina henkilön vastuualueesta ja taustoista riippuen.

Linjajohto odotti saavansa ennen kaikkea uuden tulijan osaamisen ja ammattitaidon hyödyksi mahdollisimman nopeasti. Henkilöstöjohto ja -funktiot puolestaan pyrkivät lisäksi parantamaan rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseja. Molemmat vastaajaryhmät tosin korostivat oppivan organisaation mallia sikäli, että ihannetapauksessa kaikki voivat oppia toisiltaan: niin uusi tulija hänelle uudessa organisaatiossa kuin organisaatio uudelta tulijaltakin. Prosessien kehittämisessä nähtiin taas kysymyksen olevan siitä, pyritäänkö mahdollisia perehdyttämisen virheitä korjaamaan ainoastaan toimintoja muuttamalla vai kyseenalaistetaan myös vallalla olevia ajattelu- ja toimintamalleja. Eron voi yksinkertaistetusti sanoa olevan siinä, oliko kyse vain oppimistuloksista vai koko oppimis- eli perehdyttämisprosessin arvoista ja kehittämisestä.

Perehdyttämisen onnistuminen ammatillisen kasvun ja urakehityksen edistäjänä nousee haastatteluissa vahvasti esille. Monet haastateltavat tosin mainitsivat, että asiantuntijaperehdyttämisellä ei heidän organisaatioissaan ollut kovin pitkää historiaa – siihen oli alettu kiinnittää enemmän huomiota vasta haastatteluja edeltävinä vuosina. Ammatillinen kasvu ja kehittyminen nähtiin usein itseohjautuvana toimintana. Tämä johtui mm. siitä, että asiantuntijatehtäviin tulevat henkilöt usein omasivat jo varsin laajan kokemuksen osaamisalueiltaan. Lisäksi vastaanottavissa organisaatioissa kärsittiin aikapulasta ja työkiireistä. Tietoalalla tuntui olevan enemmän sääntönä kuin poikkeuksena kehoitus etsiä itsenäisesti tietoa verkosta. Perehdyttämistä tehtiin oman työn ohella oppimalla työtä tehdessä, mikä edellytti tulijan aktiivisuutta ja omatoimisuutta. Se korosti ammatillisen kasvun eli ajattelun, oman (työ-)suorituksen, itsearviointin eli reflektion ja oman kehittymisen toteutumista.

Verkostoituminen ja aktiivinen vuorovaikutus tulivat korostuneesti esille kaikissa haastatteluissa. Uuden tulijan kyvyn laajentaa itsenäistä ajatteluaan samoin kuin vuorovaikutuksen kautta syntyvän ajattelun ja vaihtoehtojen pohdinnan koettiin lisääntyvän hyvin hoidetun ja ohjatun perehdyttämisen ja (ammatillisen) kasvuprosessin aikana. Tämä saattoi myös hämätä sellaisissa tilanteissa, joissa uuden henkilön perehdyttäminen oli epäonnistumassa tai sitä ei oltu prosessoitu tai toteutettu kunnolla. Uuden tulijan kuviteltiin tai hänen odotettiin osaavan ja tietävän asioita, joita hän ei vielä tiennyt. Tilanne saattoi johtaa jopa työsuhteen päättymiseen, joka oli yrityksille kallis panostus turhaan.

Erilaiset verkostot ja niiden löytäminen ja luominen korostuivat tietualan asiantuntijaperehdyttämisessä. Sosiokonstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan tieto ei ole sellaisenaan siirrettävää objektiivista heijastumaa maailmasta,

vaan se on aina joko yksilön tai sosiaalisen yhteisön rakentamaa. Perehtymisessä (oppimisessa) ei tällöin ole kysymys passiivisesta tiedon vastaanottamisesta, vaan se nähdään oppijan aktiivisena kognitiivisena ja sosiaalisena toimintana, jossa hän jatkuvasti rakentaa kuvaansa ilmiöistä tulkiten uutta informaatiota aikaisempien tietojensa, käsitystensä ja uskomustensa pohjalta ja osallistuen sosiaalisten yhteisöjen toimintaan. Haastatteluissa mainittiin useita erilaisia vaiheita, joissa uutta tulijaa kannustettiin ja autettiin luomaan omaa ihmishuoneverkostoa yrityksen sisällä ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Faktat ja perustiedot, kuten usein mainittiin, 'löytyvät verkosta'. Se miten faktoja voi hyödyntää, liittyi usein juuri erilaisten kontaktiverkoston vinkkeihin ja ohjeisiin.

Sosiaalinen identifikaatio ilmeni kaikkein selvimmin erilaisissa vuorovaikeutus- ja verkostoitumistilanteissa. Haastatteluissa linja- ja henkilöstöjohto toivat esille uusien tulokkaiden sitoutumisen organisaatioon hyvän perehdyttämisen seurauksena. Tietoalan asiantuntijatehtävissä uusi tulokas sijoittui jo heti alussa yleensä johonkin tiimiin tai työryhmään. Koska perehdyttäminen yleensä tapahtui työn ohessa, henkilö sitoutui helposti omaan työryhmäänsä. Sitoutumisen aste ja sisältö vaihtelivat jo senkin perusteella, oliko kyseessä nuori tulija vai senioritason ammattilainen. Se vaikutti myös siihen, minkälainen ammattitaito – tai sisäisen osaamisen eli voimantunne – uudella henkilöllä oli. Senioritason henkilöllä se saattoi korostua oman ammattiosaamisen ja tehokkuuden kautta, kun taas nuorempi samaistui enemmän ryhmään. Käytännössä tämä ilmeni myös tulijan sitoutumisena ja vastuuntuntona. Haastatteluissa kävi ilmi, että ilman perehdyttämistä tai puutteellisen perehdyttämisen seurauksena uusi tulija saattoi jäädä yksin, jolloin hänen tekemisensä ei välttämättä ollut oikeaa tai oikealla tavalla tehtyä työtä. Samalla omat tavoitteet jäivät saavuttamatta. Hyvin onnistuneen perehdyttämisen seurauksena uusi tulija koki oman panoksensa tärkeäksi ryhmän jäsenenä ja samaistui oman tiiminsä jäsenenä sen toimintaan ja saavutuksiin. Joissakin haastatteluissa tuli ilmi pyrkimyksiä saavuttaa samaistumista ja sitoutumista myös yli organisaatorajojen. Eräänä esimerkkinä mainittakoon ns. 'alumniryhmän' kokoaminen, jolla pyrittiin luomaan verkostoa suunnilleen samanaikaisesti yritykseen palkatuista henkilöistä. Eräänä tavoitteena tällä oli yhteistyön helpottamisen lisäksi uusien tulijoiden parempi sitouttaminen ja keskinäinen tuntemus.

Alaisen identifioituminen ryhmään perustui siihen, että hänen minäkäsityksensä ja -arvostuksensa ankkuroituivat yhteenkuuluvuuteen ryhmän kanssa sekä siihen, että ryhmän onnistumiset ja epäonnistumiset koettiin myös henkilökohtaisina onnistumisina ja epäonnistumisina. Hyvin toimivan perehdyttämisen salaisuus oli siinä, että uuden tulijan minäkäsitys pystyttiin sitomaan tehtävään (missioon) ja ryhmään, jolloin henkilö työskenteli ryhmän puolesta mutta itseään toteuttaen. Tällainen oman roolin muodostuminen on myös useimmin havaittu psykososiaalinen funktio mentoroinnissa. Siinä kummi/mentori ja hänen asenteensa, arvonsa sekä käytöksensä antavat kuvan ja mallin mentoroitavalle eli uudelle tulijalle, jota tämä parhaassa tapauksessa voi matkia, kunnioittaa ja jopa ihailla.

Vaikka teoreettisessa viitekehyksessä ja käsitteitä selvitettäessä perehdyttäminen liittyi ammatilliseen kasvuun ja ryhmäytymiseen selvemmin kuin mentorointiin, niin empiirisessä tutkimuksessa yritykset mielsivät sen usein osaksi mentorointiprosessia. Tämä näkyi mm. siinä, että useissa tapauksissa perehdyttäjää kutsuttiin mentoriksi. Selvää käsitteellistä eroa mentoroinnin tai työtehtävään perehdyttämisen välillä ei näissä tapauksissa ollut.

Perehdyttämisessä tapahtuu oppimista ja siinä on tunnistettavissa erilaisia vaiheita ja painotuksia. Vaikka alun perin kohderyhmänä olivat haastattelujen yritysten linja- ja henkilöstöjohto eikä uudet työhön tulijat, tunnistivat haastattelvat perehdytettävissä erilaisia roolitasoja ja -suorituksia. Paljon käytetyissä kummi- tai mentorikäytännöissä oli tullut ilmi, että uudet tulijat tarkkailivat omaa toimintaansa eri konteksteissa ja suorituksen jälkeen arvioivat suoritustaan vertaamalla sitä odotuksiin. Koska toisinaan varsinaisen työn osaaminen saattoi olla uudella tulijalla korkeammalla tasolla kuin organisaatiossa ennen, saattoi identifiointi tapahtua sosiaalisella tasolla ryhmän muihin jäseniin eli kollegoihin. Tällöin perehdytettävät myös vahvistivat luottamustaan omiin kykyihinsä ja samalla heidän ymmärryksensä asiantuntijatyön suorituskriteereistä ja standardeista juuri ko. roolissa ryhmän jäsenenä tuntui paranevan.

Haastattelujen perusteella hyvin toimiva perehdyttäminen edellyttää prosessinomaista etenemistä. Tunnistetut vaiheet ovat: selkeä perehdyttämisen tavoite ja tavoitteellisuus, suunnittelu, työn ja -vastuiden selkeä roolijako, hyvin toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, tulijalle annettava kannustus ja tuki sekä seuranta.

Perehdyttämisen vaikutusta yksilön persoonallisen ja sosiaalisen identifi-kaation muodostumisessa voidaan tarkastella prosessivaiheittain. Uuden tulijan tullessa organisaatioon, jolloin yhteistyösuhde esimiehen tai kummin kanssa alkaa, muodostuu tämä usein roolimalliksi tulijalle. Haastatteluissa tuli esille erilaisia riippuvuus-, malli- tai roolimallisuhteita. Joissakin tapauksissa vuorovaikutusta haluttiin voimakkaasti kannustaa esimerkiksi esimiesten tai kummin ohjeistuksessa.

Haastatteluissa tuli esille myös tavoitteita olemassa olevan organisaation kehittymiseen uuden tulijan aikaisempaa osaamista ja kokemuksia hyödyntäen. Uusien henkilöiden luomiin mahdollisuuksiin kiinnitettiin huomiota mm. siten, että heiltä kerättiin palautetta ja kehitysideoita, joiden avulla pyrittiin parantamaan organisaation toimintaa tulijoiden aikaisempia kokemuksia hyödyntämällä. Adaptiivisuus ei saanut siis olla yksipuolista sopeutumista olemassa olevan organisaation toimintatapoihin, vaan vuorovaikutusta ja herkkyyttä myös kuulla uuden tulijan kehitysideoita, joiden avulla organisaation omaa aikaisempaa toimintaa voitiin kehittää.

Eräänä viitekehystenä myös sisäisen yrittäjyyden piirteitä oli selvästi tunnistettavissa hyväksi koetuissa asiantuntijoiden perehdyttämisprosesseissa. Jo edellä kuvattujen piirteiden lisäksi myös omatoimisuus, uteliaisuus ja jossain määrin riskinotto (tai uuden luominen) nousivat aineistosta esille.

6.2 Johtopäätökset

Tässä väitöstutkimuksessa on pyritty kuvaamaan yksilön ammatillista kasvua tulijasta tuottavaksi työntekijäksi ja asiantuntijatiimin jäseneksi suomalaisissa teknologiateollisuuden tietoalan asiantuntijayrityksissä. Ajallisesti tutkimuksen haastattelut ajoittuvat 2000-luvun alkuun. Tulokkaan aloittaessa uudessa tehtävässä ja/tai hänelle uudessa organisaatiossa on perehdyttämisellä oleellinen osa ja merkitys hänen sisäänajossaan. Tutkimusta tehdessä esille nousi useita asioita, jotka liittyivät kontekstiin. Henkilökohtaisina alueina esille nousivat muun muassa ammatillinen kasvu, sosiokonstruktiivinen kokemuksesta oppiminen ja sisäisen yrittäjyyden asenne. Sisäinen yrittäjyys on lähinnä toimintatapa ja tässä on tutkittu sen suhtautumista uuden tulokkaan työhöntuloon. Henkilön oma aktiivisuus ottaa asioista selvää, vaikuttaa myös henkilökohtaiseen identiteettiin. Tutkimuksen kohdeilmionä voidaan kiteyttää olevan muutos eli kehitys, joka perehdytettävissä tapahtuu ammatillisena kasvuna noviisista asiantuntijaksi perehdyttämisen keinojen avulla.

Työryhmän tai -tiimin rooli korostui perehdyttämisessä erityisesti erilaisina kummi-, mentori- tai tutoritoimintana. Uuden tulokkaan 'kotiutuminen' ja sen nopeus uuteen ympäristöön siirryttäessä, ovat myös riippuvaisia esimiestoiminnasta ja motivaatioista. Erilaiset yrityksissä olemassa olevat järjestelmät saattoivat tukea perehdyttämisen prosessia, mutta usein henkilökohtainen sisäänajo kuitattiin vain viittaamalla niiden olemassaoloon.

Verkostoituminen sekä yrityksen sisällä että myös ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa koettiin erityisen merkittävänä asiana perehdyttämisen onnistumista arvioitaessa. Verkostoituminen tässä yhteydessä ei tarkoittanut (vain) ystävyysuhteiden luomista, vaan kontaktointia, jonka koettiin olevan hyödyllistä itselle.

Väitöskirjan ilmiötä voisi kuvata prosessina, jossa tulokas tehokkaan perehdyttämisprosessin avulla muuttuu ja kehittyy tuottavaksi yrityksen ja työorganisaation jäseneksi mahdollisimman nopeasti.

6.2.1 Perehdyttämisen sisältö

Tietoalan yrityksissä tehdyn haastattelututkimuksen perusteella asiantuntija-tehtäviin perehdyttämisessä on eroavaisuuksista huolimatta löydettävissä yhteneväinen runko. Tutkituissa yrityksissä oli itseluotuja ja rakennettuja perehdyttämismalleja, joita oli ajan kuluessa paranneltu tai muutettu paremmin ko. yritysten tarpeisiin sopiviksi.

Tutkimuksen haastattelujen perusteella kiteytyivät hyvin toimivaan perehdyttämiseen sisältyviksi asioiksi seuraavat kohdat, joista muodostui myös tutkimuksen ydinkategoria (vrt. Strauss & Corbin, 1990, 114):

- perehdyttämisen tavoitteellisuus,
- perehdyttämisen suunnitelmallisuus,

- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako,
- toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen
- kannustus ja tuki perehdytettävälle sekä
- perehdyttämisen seuranta.

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen: miten suomalaisen teknologiateollisuuden tietoalan yritysten suunnitellut perehdyttämisprosessit ja -mallit toteutuvat käytännössä, vastausta haettaessa esille nousi toistuvasti edellä mainitut kohdat. Kaikille yhtenäistä muotoa tai varsinaista mallia perehdyttämisestä ei kuitenkaan löytynyt. Analysoimalla havaintomateriaalia ja saatuja kokemuksia, oli mahdollista kuvata perehdyttämisen prosessimalli. Siinä oli tunnistettavissa seuraavat osatekijät ja -alueet:

- toimijat
- toimijoiden erilaiset roolit
- perehdyttämisen sisältö ja toteutus
 - perehdyttämissuunnitelma
 - perehdyttämisen apuvälineet ja keinot
 - koulutus ja valmennukset
- palautteen kerääminen
- tulijan oma vastuu ja aktiivisuus tiedonhankinnassa
- verkostoituminen
- aikataulut
- seuranta

Seuraavassa yhteenvetona em. kohtia on esitelty hieman tarkemmin tarkasteltuna.

Toimijat ja heidän roolinsa

Erilaisissa rooleissa perehdyttämisessä toimivat tutkimuksen perusteella HR-funktio, esimiehet, kummit (mentorit tai tutorit), kollegat sekä myös yrityksen (yksikön) johtohenkilöt. Toimijoiden merkitys vaihteli perehdyttämisen vaiheesta riippuen. Persoonallisen identifikaation kannalta esimiehen – ja suuressa yrityksissä myös johtajan – esimerkki ja roolimalli vaikuttivat selvästi. Tämä korostui sellaisissa yrityksissä ja yksiköissä, joissa ko. henkilöt osallistuvat toimintaan henkilökohtaisesti jossakin perehdyttämisprosessin vaiheessa.

Perehdyttämisen mahdollisesti epäonnistuessa yhtenä osasyynä mainittiin roolien epäselvyys. Esimerkkinä mainittiin mm. esimieskunnan odotukset siitä, että henkilöstöfunktio voisi hankkia uusia henkilöitä kuin 'tilauksesta'. Kärjistäen voidaan todeta, että linjajohto silloin ilmoittaa, minkälaista osaamista ja resursseja he tarvitsevat ja odottavat sitten HR-funktion voivan palkata tällaisia henkilöitä sekä hoitaa perehdyttämisen ja toimittaa uudet tulijat valmiina tehokkaasti aloittamaan varsinaiset työtehtävänsä!

Parhaimmillaan roolien toimivuus näkyi toimivana yhteistyönä, jossa jokainen puhalsi yhteen hiileen ja koko perehdyttämisprosessi eteni tehokkaasti

loppuun saakka kunkin osapuolen toimiessa etukäteen sovitun roolinsa mukaisesti.

Roolijako tuntui toimivan erittäin hyvin silloin, kun henkilöstöfunktio vastasi järjestelyistä, perehdyttämisen sisällöstä sekä yrityksen ja työnantajan toiminnan yleistietouden jakamisesta. Varsinainen työn sisältö, menetelmät, laitteet, yhteydet ym. asiat hoituivat parhaiten linjaorganisaation esimiesten kautta.

Parhaita tuloksia on haastateltavien mukaan saatu silloin, kun uudelle tulijalle – tai uusien tulijoiden ryhmälle – oli nimetty oma kummi (mentori tai turtori). Varmimmin tuloksia saadaan, kun kummi on senioritason kollega, jolta uusi tulija sai tarvittaessa neuvoja, opastusta ja tukea. Tärkeää kuitenkin on, että hän on saapuvilla ja valmis auttamaan ja neuvomaan tulijaa siinä vaiheessa, kun apua tarvitaan. Kummin rooli muuttuu ja kehittyy tilanteen mukaan.

Perehdyttämisen osatekijät

Perehdyttämisen sisältö näyttää olevan pääosiltaan samankaltainen kaikissa tutkituissa yrityksissä. Eroja toki löytyy tehtäväkohtaisesti eri asiantuntijoiden työn sisällön ja tavoitteiden sekä niiden laajuuden suhteen. Samoin sillä on merkitystä, minkälaiseen rooliin uusi tulija palkataan: onko kyseessä nuori asiantuntija tai esimerkiksi asiantuntijaryhmän esimies. Perehdyttämisessä on myös eroja riippuen siitä, onko organisaatio pieni ja paikallinen vai globaalisti toimiva suuryritys.

Asiantuntijaorganisaatiossa esimerkiksi työturvallisuuteen tai työpaikan liikennesääntöihin kiinnitettiin vähemmän, jos lainkaan, huomiota kuin tuotannollisissa tehtävissä toimivien työntekijöiden kohdalla, mutta pääasiassa perehdyttämisen runko oli samansisältöinen.

Perehdyttämisen sisällöissä keskityttiin yhtäältä perehdyttämiseen yleiseen osaan ja toisaalta uuden tulijan varsinaisiin työtehtäviin liittyviin asioihin. Haastattelujen analyysi vahvisti käsitystä tällaisen kahtiajaon toimivuudesta ja eri osa-alueiden linkityksen tärkeydestä.

Yleisperehdyttämisessä tulijaa informoidaan ja hänelle kerrotaan yrityksestä yleisellä tasolla. Mahdollisuuksien mukaan ko. tilaisuuksia järjestetään suuremmalle joukolle uusia tulijoita kerralla. Niissä käydään läpi strategioita, arvoja tai yrityksen tai alan muita menestystekijöitä. Niissä esitellään yleisiä toimintatapoja sekä keskeisiä henkilöitä tai toimintoja.

Perehdyttämisessä tärkeämpänä pidetään varsinaista uuden tulijan omiin työtehtäviin opastamista ja sisäänajoa. Siinä häntä opastetaan juuri siihen tehtävään ja vastuualueeseen, johon hänet on palkattu. Oleellisena osana tietoaalalla ovat työhön perehdyttämisen välineet ja käytännöt, kuten tietojenkäsittelylaitteet, ohjelmat, tietoverkot tai esimerkiksi erilaiset raportointi- ym. järjestelmät. Koska välineet tai ohjelmointikielet saattavat olla jo ennestään tuttuja uudelle tulijalle, keskitytään toimintaympäristöön tai siihen kontekstiin, jossa hänen osaamistaan tarvitaan.

Melko yleisesti, kun se on mahdollista, perehdyttämiseen kuuluu myös tutustumiskierros toimipaikassa uuden tulijan kanssa. Tutustuminen tapahtuu yrityksen koosta ja tulijan tehtävästä riippuen omalla osastolla tai sitten laa-

jemmin eri toiminnoissa, toimipaikoissa tai esimerkiksi ulkomaisissa yksiköissä. Yhä useammin erilaiset oman organisaation ulkoiset verkostot ja yhteistyökumppanit ovat tärkeä osa tutustumista perehdyttämisprosessissa.

Oma henkilökohtainen aktiivisuus ja vastuu

Asiantuntijatehtävissä korostui henkilön oma vastuu omasta perehdyttämisestään. Kyse on sisäisestä yrittäjyydestä ja ennen kaikkea aktiivisuudesta, tiedon etsimisestä, kontaktiverkoston luomisesta sekä kokemuksista oppimisesta. Ammatillinen kasvu ja oman ammattitaidon kehittäminen korostuivat tietotyöntekijän tehtävissä. Ennen kaikkea tärkeää on kyky ymmärtää oman ammattialueensa ongelmia yleisellä tasolla ja uusimman tietouden valossa. Tietotyön luonteeseen kuuluu jatkuva reflektointi sekä työtehtävien sisällön ja tavoitteiden arviointi. Oman identiteetin vahvistuminen ilmeni mm. sitoutumisena ja minä-käsityksen vahvistumisena: aktiivinen kommunikointi, kysely ja palautteiden antaminen sekä vastaavasti omakohtainen reflektointi omaan kehittymiseen liittyen vaikuttaa identifikaation muodostumiseen.

Sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkit näkyvät myös uuden tulijan asenteina.

Haastateltavat toivat esiin poikkeukset tietoverkkojen keskeisen merkityksen. Tietoalalla niiden merkitys tuntuu olevan suhteessa vasta 1990-2000 - luvuilla muodostuneeseen perehdyttämisen perinteeseen. Sähköisen tiedonvälityksen raju kehittyminen tuntuu olevan linkittynyt myös tietoalan asiantuntijahenkilöstön perehdyttämisen toteutuksessa.

Aikataulut

Uusi tulija on uudessa organisaatiossa usein ymmällään siitä suuresta asioiden ja henkilöiden määrästä, joita hänelle esitellään. Haastateltujen kokemusten mukaan toimiva ja tehokas perehdyttäminen kestää – tehtävästosta riippuen – muutaman kuukauden ajan. Erikseen mainitaan erityiset perehdyttämistilaisuudet, jotka koettiin olevan hyödyllisimpiä noin 2-3 kuukauden kuluttua työsuhteen aloittamisesta, kun tulija on jo osittain perehtynyt uuteen ympäristöönsä.

Varoituksena mainitaan, että suuri vaara epäonnistumiseen on silloin, kun uudelle tulijalle annetaan liian paljon uutta muistettavaa liian nopeasti. Luonnollinen kyky vastaanottaa tai omaksua uusia asioita on rajallinen. Vastaanotokyky vaihtelee henkilökohtaisesti eri henkilöillä riippuen mm. jo aikaisemmista kokemuksista ja jonkin erityisalueen osaamisesta.

Parhaassa tapauksessa perehdyttämisen jaksottaminen pitemmälle aikavälille koetaan hyvänä ja onnistuneena. Uusi tulija pääsee ajan kuluessa syvemälle omaan asiantuntija-alueeseensa. Käytännössä kiire ja kilpailutilanteiden luomat paineet eivät kuitenkaan anna tähän useinkaan mahdollisuuksia, vaan yrityksissä toimitaan nopeasti ja odotetaan uuden tulijan panostavan tiedon hankkimiseen myös enemmän itsenäisesti.

Vuorovaikutus ja verkostoituminen

Vuorovaikutus ja verkostoituminen nousivat tietoalan asiantuntijatehtäviin perehdyttämisessä yhdeksi ennakkokäsitystä oleellisemmaksi yksittäiseksi onnis-

tumisen edellytykseksi. Se näkyi myös perehdyttämisen prosessissa, jossa verkostot ja niiden vaikutus eivät liittyneet ainoastaan perehdyttämiseen, vaan jatkuvat koko työuran ajan. Mentorointia ja sen vaiheita esiteltäessä mainittiin sosiaalinen kultivaatio (Kram 1988, 60), joka käytännössä on rinnastettavissa verkostojen luomiseen. Se voi tarkoittaa myös joko ystävyyttä tai vahvaa ammatillista kollegiaalisuutta ja jatkuvaa keskinäistä kunnioitusta ja yhteistyötä mentorin ja mentoroitavan välillä. Erilaiset kummi- ym. järjestelmät koetaan parhaiksi vaihtoehdoiksi sekä näkyvän että näkymättömän tiedon välityksessä uudelle organisaatioon tulijalle. Niiden avulla ja perehdyttämisen aikana toteutuu myös sosiaalisen identiteetin muokkautumista (Ruohotie 2006, 119), kun uusi tulija löytää paikkansa ja roolinsa organisaatiossa.

Onnistunut asiantuntijan perehdyttäminen edellyttää tutkimuksen perusteella perehdytettävältä yksilöllisiä metataitoja. Niitä ovat mm. itsereflektio, palautteiden hyödyntäminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen. Ne tuottavat juuri sitä soveltuvuutta, jota nopeasti muuttuva organisaatio ja ympäristö edellyttävät. Reflektion avulla tulija voi muokata ja arvioida saamaansa tietoa ja kokemuksia ja se voi liittyä myös hänen identiteettinsä muodostumiseen. Haastattelujen perusteella ihmisten väliset suhteet, uuden työn ja siihen liittyvien asioiden havainnointi sekä omat tuntemukset johtavat erityisesti työuran alkuvaiheessa persoonallisen identifikaation (Heikkinen 1999, 276-278) ja riippuvuuden syntymiseen.

Tietoalalla asiantuntijuus liittyy usein innovatiivisuuteen ja uuden tiedon luomiseen tai etsimiseen. Aikuisten nähdään tulkitsevan elämäkokemuksiaan ja antavan näille erilaisia merkityksiä uudessa toimintaympäristössä (Mezirow 1996, 374). Tulkintaan liittyy myös kriittistä oletusten ja kokemusten arviointia eli kriittistä reflektiota. Se merkitsee prosessia, jossa itsestään selvinä pidettyjen premissien oikeutus ja pätevyys asetetaan koetukselle ja dialogin rooli muodostuu keskeiseksi. Perinteisissä organisaatioissa pärjäämiseen riittivät rutinoituneet ja hyväksi havaitut toimintamallit. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä, kuten tietoalalla, näin ei enää onnistuta, vaan muuttuvissa tilanteissa tarvitaan nopeaa reagointikykyä. Edellä olevia piirteitä sisältyy myös sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen, joka tutkimustulosten perusteella tuntuu liittyvän asenteisiin. Samoin se nousee esille yrityksen sisäisissä työtehtävien muutostilanteissa. Luovuus ja uuden henkilön mukanaan tuoma osaaminen saattaa jäädä huomiotta ja sikäli mennä hukkaan, mikäli uusi tulija sopeutetaan tai sopeutuu lii-
kaa olemassa olevan organisaation vanhoihin toimintatapoihin (Korpelainen 2005, 44).

Tutkimustulosten perusteella verkostoituminen ei jäänyt ainoastaan oman organisaation sisälle, vaan yhtä oleellisina koettiin erilaiset ulkoiset kontaktit yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden tai oman yrityksen ulkoisten yksiköiden kanssa.

Esimiestason perehdyttäminen

Tulosten perusteella esimiestason perehdyttäminen sisältää kolme eri asiakokonaisuutta: ensimmäinen on uuden tulijan perehdyttäminen esimiestehtävään,

varsinkin silloin kun kyseessä on ensimmäistä kertaa esimieheksi siirtyvä henkilö. Toinen asia on esimiehenä toimivan henkilön valmentaminen perehdyttämiseen ja perehdyttäjäksi ja kolmantena on esimiehen omat varsinaiset työt, jotka myös pitäisi ehtiä hoitaa.

Oleellisena osana esimiestehtävään siirtyvän henkilön perehdyttämisessä nousee esille työroolin muutos, johon henkilö joutuu aseman muuttuessa esimerkiksi asiantuntijatehtävästä tiimin tai työryhmän vetäjäksi. Muutokseen kuuluu henkilön roolin muuttuminen työnantajan edustajaksi työryhmän (ja mahdollisesti entisten kollegojen) suhteen. Ellei siihen ole millään lailla valmistettu, muutos saattaa aiheuttaa kiusallisia tilanteita tai konflikteja ennen kuin toimintatavat ovat selkiytyneet. Haastatteluissa tuli useissa tapauksissa esille, että mahdollinen esimieskoulutus tai vastaavat valmennukset tapahtuivat vasta jonkin ajan kuluttua uuteen positioon nimittämisen jälkeen ja tällöin ongelmia saattoi olla jo ilmennyt.

Toinen näkökulma on esimiesten valmentaminen perehdyttämiseen tai perehdyttämisestä vastaaviksi. Tutkimuksessa selvisi, että eräs mahdollinen perehdyttämisen epäonnistumisen syy on usein roolien epäselvyys perehdyttämisprosessin toteutuksessa. Usein mainittiin juuri epäselvyys linjaorganisaation esimiestason ja henkilöstöfunktion rooleissa. Valmentamisella ja koulutuksella voidaan saada tähän selkeyttä. Niissä organisaatioissa, joissa haastattelujen perusteella perehdyttäminen oli usein onnistunut, oli tällaiseen valmentamiseen panostettu ja toteutettu hyvissä ajoin.

Eräänä haasteena esimiesroolissa esille nousi myös esimiesten väsyminen erityisesti voimakkaissa muutostilanteissa olevissa yrityksissä. Asia korostui erityisesti silloin, kun muutokset olivat jatkuvia ja/tai pitkäkestoisia. Kaiken kaikkiaan esimiehen omien töiden hyvä hoitaminen aiheutti vaihtelevasti vaikeuksia perehdyttämisprosessin aikana.

Tutkimustulosten perusteella esimiehen rooli nähtiin oleellisimmaksi varsinaisessa työhön ja työtehtäviin perehdyttämisessä. Siksi on syytä kiinnittää huomiota myös esimiesten jaksamiskysymykseen, joka suoraan voi vaikuttaa oman organisaation ja varsinkin uusien tulijoiden sisäänajoon. Organisaatiossa vallalla olevat kovat muutospaineet saattavat aiheuttaa esimiehen muiden töiden kasaantumisen ja varsinkin, jos oma organisaatio muuttuu usein, saattaa tilanne muuttua ahdistavaksi. Esimiehen tulisi vielä pystyä näyttämään esimerkkiä omalla toiminnallaan. Ellei esimerkiksi perehdyttämiseen ole annettu oikeanlaista valmennusta, saattaa tilanne ajautua esimiehen kohdalla umpikujaan.

Seuranta

Perehdyttämisen seuranta nousi esille tärkeänä vaiheena perehdyttämisessä. Seurannan avulla saatiin palautetta sekä perehdyttävältä että koko prosessista sen kehittämistä varten. Haastatteluissa tuli esille myös toimintatapoja, jotka olivat aikaisemmin kuuluneet perehdyttämiseen, mutta jääneet myöhemmin pois. Saatujen palautteiden ja kehitysehdotusten perusteella niitä oli otettu uudelleen käyttöön, koska ne olivat osoittautuneet kuitenkin tarpeellisiksi.

Seurannassa saadun palautteen avulla voidaan perehdyttämisprosessissa keskittyä työympäristön ja/tai eri kontaktihenkilöiden tarkempaan esittelyyn tai vastaavasti palata johonkin yksityiskohtaan tai osa-alueeseen. Perehdyttämistilaisuuksia tai vastaavia esittelytilaisuuksia oli myös kehitetty esitettyjen toiveiden pohjalta. Seurantamuotoina mainittiin erilaiset palautekyselyt, joita useissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli käytetty. Joissakin tapauksissa palaute kerättiin järjestelmällisesti erilaisten (anonyymien) kyselytutkimusten osana, joissa perehdyttämisestä kysyttiin suoraa palautetta. Hyvänä ja henkilökohtaisempana tapana pidettiin arviointi- tai palautekeskustelua, joka saattoi olla osa kehitys- tai tavoitekeskustelua. Arviointikeskustelu käytiin yleensä oman esimiehen kanssa ja siihen tuntui liittyvän ainakin kolme osa-alueita: arvio menneestä, tavoitteet tulevalle kaudelle ja henkilökohtainen kehittyminen. Uusilla tulijoilla eräänä kohtana oli myös palaute sisäänajo- eli perehdyttämisprosessista.

Taulukossa 14 on vedetty yhteen tutkijan ennakkokäsitykset sekä eri toimijoiden (liiketoiminnan ja henkilöstöjohdon ja uusien tulijoiden eli perehdytettävien) näkemykset perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Viimeisessä sarakkeessa on merkitty erityistä huomiota herättäneet asiakohdat.

TAULUKKO 14 Yhteenvetotaulukko ennakkokäsityksistä ja eri toimijoiden näkemyksistä perehdyttämisessä

Ennakkokäsitys	Johdon näkemys	Tulijan näkemys	Huom!
Perehdyttäminen hoidettu	Perehdyttäminen hoidettu	Joskus ok / ei aina	erot!
Yleinen tilaisuus	yleinen tilaisuus ok	yleinen tilaisuus ok	
Työhön perehdyttäminen	Työhön perehdyttäminen ok	Työhön perehdyttäminen ok	
-	Sidosryhmiin perehdyttäminen	-	
-	Toimittaja-perehdyttäminen	-	
-	Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen	-	

(jatkuu)

TAULUKKO 14 (jatkuu)

Esimies vastuussa	Esimies vastuussa / osalla: HR vastuussa	Esimies vastuussa	ei selvää kaikilla henkilöillä
Kummitoiminta	Kummit toiminnassa	Kummit usein toiminnassa	ei selvää kaikilla henkilöillä
-	Johdon perehdyttämisen puute	-	Löydös!
Yleinen perehdyttämistilaisuus 2-3 kk	Ajankohta yleiselle tilaisuuteen 2-3 kk	-	
Vastuunjako: HR / esimies	HR: Vastuu esimies	Esimies vastuussa	Löydös! HR-/linjajohto
-	Linjajohto: Vastuunjaon epäselvyys	-	Näkemyserot
-	Seuranta	-	
Ylhäältä annettu malli, mutta kuuntelu	Ylhäältä / vuorovaikutus, kuuntelua pitäisi olla	Liikaa ylhäältä annettuna, ei kuunnella	Liian yksipuolista ylhäältä alaspäin
-	Palaute	-	Vain vähän havaittua
Yhteistyö - kollaaboraatio	Yhteistyö	(osittain) yhteistyö	
Kontaktiverkoston rakentaminen	Verkon rakentaminen	Osittain verkon rakentaminen on oma etu	Löydös! Huom! painopiste-erot
Esimiesmalli	Esimiesmalli	Esimiesmalli	Vahva merkitys
Laajempi organisaation tajuaminen	Osittain	Ei havaintoa	
Tavoitteet	Selkeät	Ei tietoa	Löydös! Minäkuvan muokautuminen
Perehdyttämisen teoreettinen konteksti muodostuu useasta osasta alueesta	Mentorointi = perehdyttämistä	?	Käsitteiden laajuus ja tulkinta vs. praktiivisuus
Yksilön omatoimisuus ja aktiivisuus	Pitäisi olla kaikilla	Onnistujilla on	Huom! Sisäisen yrittäjyyden asenne

Korostuneesti esille nousevat joissakin tapauksissa johdon ja perehdytettävien eroavat näkemykset. Vaikka johdon mielestä perehdyttäminen oli hoidettu, niin perehdytettävät eivät aina olleet havainneet näin käyneen. Suorissa haastattelulainauksissa ilmeni, että syinä saattoivat esimerkiksi olla kokoneen uuden tulijan tulo organisaatioon, ilman että hän havaitsi varsinaista perehdyttämistä tapahtuneen tai vastaavasti johdon näkemysten mukaan sisäisissä siirroissa, kun kyse oli 'ainoastaan työtehtävien kierrätyksestä'.

Perehdyttämisen vastuuhenkilöt ja roolien vastuunjako oli toisinaan epäselvää niin johdon edustajilla kuin perehdytettävilläkin. Johtotason henkilöiden perehdyttämisen puute tuli esille eräänä löydöksenä tutkimuksen yhteydessä. Asiaan liittyvät kommentit tulivat yleensä henkilöstöjohdon edustajilta, jotka olivat kokeneet asian kiusallisena.

Palaute perehdyttämisprosessista tai siihen liittyen tuli selkeästi esille johdon kommentteissa; toisaalta sitä ei oltu mielletty perehdytettävien asiantuntijoiden puolelta. Syynä tähän saattoi kuitenkin olla se, että tutkimukseen jälkikäteen osallistuneet perehdytettävät olivat työskennelleet vasta kaksi vuotta tai vähemmän aikaa ko. organisaatioissa.

Verkostojen muodostaminen, joka korostui voimakkaasti kaikissa haastatelluissa organisaatioissa, painottui eri tavoin johdon ja perehdytettävien näkemyksissä. Johdon edustajat pitivät sitä välttämättömänä ja perehdyttämisen omatoimisuuteen liittyvänä asiana, kun taas perehdytettävät kokivat sen hyödyn nimenomaan omatoimisen tietojen saamisena. Verkotot korostuivat yhtenä tärkeänä löydöksenä tutkimuksessa.

Esimiehen/-sten antamat rooli-/toimintamallit korostuivat kaikissa ryhmissä ja vahvistivat myös tutkijan ennakkokäsityksiä. Näiden mallien merkitys liittyi sosiaalisen identifikaation muodostumiseen ja vahvistumiseen, vaikka haastatelluissa asia ei niin yksilöidysti esille noussutkaan. Samalla tavoin minäkuvan muokkautuminen korostui perehdyttämisen tavoitteellisuutena, vaikka johdon edustajat totesivat yksinkertaistetusti tavoitteiden olevan selkeitä, niin perehdytettävät eivät olleet kiinnittäneet niihin niinkään paljon huomiota.

Lopuksi löydöksenä voitiin todeta sekin, että arkipäivän käsitteissä johdon edustajat ymmärsivät perehdyttämisen olevan enemmän tai vähemmän saman asian kuin mentorointi, kun taas uudet organisaatioon tulijat eivät olleet kiinnittäneet asiaan huomiota.

6.2.2 Tulosten hyödyntäminen

Suomalainen tietoa ja sen merkitys Suomen bruttokansantuotteelle, viennille ja työllisyydelle tarjoaa mielenkiintoisen ja merkittävän osa-alueen tarkastella henkilöstön kehittämistä. Tämän työn tavoitteena on antaa tietoa siitä, miten suomalaisten tietualan yritysten suunnitellut perehdyttämisprosessit ja -mallit toteutuvat käytännössä. Perehdyttämisen tarkoituksena on ollut saada yritykseen tuleva henkilöstö oppimaan yrityksen toimintatavat ja samalla saadaan mahdollisimman nopeasti tehokkaita ja osaavia tekijöitä.

Tietoalan asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä perehdyttämisen historia on varsin nuori, ainoastaan runsaat 20 vuotta. Osittain tämä selittyy tietoalan

oman historian nuoruudella eli alan voimakas kehitys ja voimistuminen on suunnilleen samanaikainen ilmiö. Vaikka mukana olleista yrityksistä suurella osalla oli takanaan pitkä historia, niin vasta 1990 -luvun alusta lähtien oli toimihenkilöiden perehdyttämiseen alettu kiinnittää enemmän huomiota. Voidaankin todeta, että merkittävästi vasta tietualan hulluina kasvuvuosina 1990-luvun aikana sen tarpeellisuus oli todella huomattu.

Perehdyttäminen ja sen toteutus oli kehitelty tutkituissa yrityksessä pääosin yrityksen sisällä ja omaan toimintaan sovitettuna. Siksi, vaikka pääpiirteittäin toimintatavat muistuttivat toisiaan, yhtään yhteistä mallia tai muotoa ei voinut löytää. Toisaalta tieteellistä tutkimusta tai julkaistua materiaaliakaan asiantuntijoiden tai toimihenkilöiden perehdyttämisestä ei ollut löydettävissä paljoakaan.

Tämän tutkimuksen tekemisen myötä olen kerännyt aineistoa eri yrityksistä ja havainnollistanut niiden avulla mallin, joka toivoakseni helpottaa lukijaa hahmottamaan mistä on kyse.

Tutkiessani ulkomaisia lähteitä, olin yhteydessä mm. Boston Universityn professori Kathy E. Kramiin, jolta sain vinkkejä ja materiaalia mm. mentorointiin liittyvistä näkökulmista, mutta en kuitenkaan mitään suoraan asiantuntijaperehdyttämiseen liittyvää. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että yrityksissä olevan käsityksen mukaan perehdyttäminen yhdistettiin usein mentorointiin ja siihen liittyviin käsitteisiin. Tätä tarkemmin miettiessäni antoi se aiheita syventyä pohtimaan tutkimuksen käsitteitä tarkemmin. Asiaan liittyviä käsitteitä löytyi mm. työelämässä tapahtuvasta oppimisesta ja ammatillisesta kasvusta. Perehdyttämisen merkitys ammatillisen kasvun edistäjänä tuli esille myös urakehityksenä ja yksilöllisinä piirteinä mm. kriittisenä reflektiona, henkilön itseohjautuvuutena (itsesäätelynä) ja siihen liittyen persoonallisen ja sosiaalisen identifikaation syntymisenä. Sisäisen yrittäjyyden asenne tuntui olevan suoraan yhteydessä yksilöiden asiantuntijaperehdyttämisen onnistumiseen.

Asiakokonaisuuden haasteellisuudesta ja laajuudesta johtuen päätin lähestyä tutkimuskysymyksiä ja toimivan perehdyttämisen mahdollistamista suomalaisissa tietualan yritysten asiantuntijatehtävissä kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tulokset ovat siis ehdollisia selityksiä rajoittuen johonkin aikaan ja paikkaan. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin löytämään ja paljastamaan tosiasioita ja yllättäviä seikkoja induktiivisen eli yksityisestä havainnoista yleisiin merkityksiin pyrkivän analyysin avulla. Aineisto koottiin luonnollisissa tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteet oli valittu edustavasti läpileikkauksena suomalaisista teknologiateollisuuden tietoalan yrityksistä. Tiedonkeruun instrumenttina käytettiin teema-haastatteluja.

Tutkimus toteutettiin metodeilla, joiden kautta tutkittavien kohteiden 'äänet' pääsivät esille. Tässä metodina on käytetty avoimia keskusteluja ja haastatteluja. Kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista, niin tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset muokkaantuivat tutkimuksen aikana ja lopputulos oli aloitusvaiheessa 'arvoitus'.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin Grounded theoryn, jota myös aineistopohjaiseksi teoriaksi kutsutaan. Se edellyttää tutkijan sitoutumista etenemistapaan, jossa tutkimusongelmia ei johdeta teoriasta. Siitä ei myöskään välttämättä synny uusia käsitteitä tai teorioita, vaan asioita pyritään todentamaan.

Aineistosta pitäisi voida tehdä käsitteellisiä, ei esim. tilastollisia tulkin-toja, koska ideana on paljastaa käsitteellisiä suhteita eikä määrällisiä kuvauksia tai todennäköisyyksiä.

Kerätyn datan analyysi ja tulkinta ovat suhteiden luomista käsitteiden välillä. Tutkimusongelman lähtökohtana Grounded theoryssä on usein oma henkilökohtainen ja ammatillinen kokemus. Ongelmanasettelu on aluksi väljästi määriteltä ja se tarkentuu tutkimuksen kuluessa ja kysymyksenasettelussa on enemmän teemoja kuin tarkkoja kysymyksiä. Teoreettinen herkkyys on kykyä nähdä se, mikä on tärkeää aineistossa ja tulkita se oikein ja antaa sille merkitys, niin että ilmiöstä syntyy ymmärrys.

Tässä tutkimuksessa suomalaisista tietualan yrityksistä koottu otos edustaa noin 39.500 henkilön työpaikkaa, kun kokonaishenkilöstömäärä elektroniikkateollisuudessa samaan aikaan vuonna 2003 oli noin 67.000 henkilöä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen takia aineiston riittävyydelle ei ole olemassa tarkkoja määritteitä, eikä otannon suuruudella merkitystä. Peukalosääntönä voidaan todeta, että aineiston kerääminen on riittävää, kun samat asiat alkavat toistua eli aineisto niin sanotusti kyllääntyy. Näin tässä tutkimuksessa voidaan todeta käyneen.

Tämän tutkimuksen yhteydessä syntyi myös malli perehdyttämisen prosessista, vaikka jokaisella yrityksellä on omansa. Helpottaakseni lukijan käsitystä aihealueesta on perehdyttämisen prosessi kuvattu tutkimuksessa ja siihen liittyy oleellisena osana mm. perehdytettävän oma aktiivisuus hankkia ja analysoida tietoja.

Haastateltujen yritysjohtajien näkemys perehdyttämisen hyödyllisyydestä oli selvä. Tavoitteena oli saada hyviä ja osaavia asiantuntijoita toimimaan mahdollisimman nopeasti ja sitoutuneesti yrityksen arvojen ja tavoitteiden puolesta. Toivon perehdyttämisen mallin ja tutkimuksessa esitettyjen tulosten auttavan työnantajia omien perehdyttämiskäytäntöjensä arvioinnissa, kehittämisessä ja rakentamisessa. Eräänä tavoitteena on ollut tutkia tieto-organisaatiota ja perehdyttämisen prosessia ko. kontekstissa, josta tieteellistä tutkimusta on tehty erittäin vähän ja jonka johtopäätöksiä voidaan toivottavasti hyödyntää muillakin aloilla kuin tässä tutkitulla tietotalalla. Koska asiantuntijatehtäviin perehdyttämistä on tutkittu erittäin vähän, toivon että tämän tutkimuksen avulla avautuu uusia näkökulmia myös tieteelle.

Ihannekuva tietotalalle tulevasta uudesta henkilöstöstä olisi oman ammatti-alueensa osaava asiantuntija, joka olisi avoin ja aktiivinen. Hänen tulisi pystyä sitoutua ja sijoittua työryhmäänsä tai tiimiinsä nopeasti, olla ulospäinsuuntautunut ja kyetä kuuntelemaan muita ja luomaan verkostoa ja kontakteja. Oman toiminnan säätely ja itseohjautuvuus sekä enemmän tai vähemmän jatkuva reflektointi oman tekemisen ja oppimisen suhteen edesauttavat sisäänkäymistä uuteen organisaatioon. Toimivan tai toimivien roolimallien löytäminen omasta

organisaatiosta saisivat yhdessä aikaan sen, että tällaisella henkilöllä olisi sisäisen yrittäjyyden asenne ja hänestä tulisi nopeasti yrityksen kannalta tehokas ja tuottava 'resurssi'.

Esimiestehtävissä toimivan henkilön ihanteena pitäisi olla kehityskykyinen ja innostunut henkilö, vaikka sellaisten löytäminen ei varsinkaan asiantuntijaorganisaatioissa ole läheskään aina helppoa. Motivaatio ja tahto toimia – tai ainakin kehittyä – esimiestehtävissä nouseekin ratkaisevaksi tekijäksi. Konatiiviset rakenteet vaikuttavat tulevaisuudessa entistä enemmän henkilön mahdollisuuksiin onnistua esimiestehtävässä, koska pienenkään asiantuntijatyöryhmän jäsenten erityisaloja on yhä harvemmin (esimiehen) mahdollista yksin hallita. Sisäiseen yrittäjyyteen ja omatoimisuuteen kannustaminen eivät kuitenkaan aina ole helppoja asioita sen enempää esimiehen kuin hänen johtamansa tiiminkään suhteen. Ihmisten johtaminen ja siihen ohjaaminen heti työsuhteen alusta alkaen toimivalla perehdyttämisprosessilla tulevat entistä tärkeämmiksi tulevaisuudessa.

Perehdyttämistä on jo lakisäätöestikin järjestettävä ja ainakin haastattelujen valossa sen tehostaminen suomalaisissa tietualan asiantuntijaorganisaatioissa olisi välttämätöntä. Malleja ja prosesseja voidaan varmasti kehittää ja parantaa, mutta yrityksillä ei ole tämänkään päivän kiristyvissä kilpailutilanteissa varaa olla varmistamatta uusien tulijoiden hyvää ja asiantuntevaa sisäänajoa. Ajan henkenä yksityissektorilla tuntuu olevan periaate, että on otettava kaikki mahdolliset 'löysät pois' organisaatioista eli jokaisen työntekijän on oltava yritykselle tarpeellinen ja osaamisen 'kullan' arvoista.

Esimiestyöhön on tullut ja tulee aivan uusia haasteita, kuten taito ennakoita tulevaisuutta, taito visioida, taito saada alaiset ja kollegat sitoutumaan, taito välittää arvoja sekä oman itsensä tunteminen (Ruohotie, 2000). Esimiestoiminnan sisältö onkin muuttunut ja muuttumassa yhä enemmän asioiden johtamisesta (= management) ihmisten johtamiseen (= leadership) ja näihin liittyvien valmiuksien korostamiseen. Siten myös hyvin hoidettu perehdyttäminen painottuu edellä mainittuihin seikkoihin.

Toimiva perehdyttämisen prosessi, kannustava sisäänajo, tulijan oma osaaminen ja hyvin toimiva verkosto vaikuttavat oleellisesti perehdyttämisen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Sosiaalinen identifikaatio ja uuden tulijan kehitys tuottavaksi tiimin jäseneksi ja yrityksen arvot ja toimintatavat omaksuneeksi tekijäksi näyttää toteutuvan parhaiten juuri niissä tapauksissa, joissa hyvin toimivan perehdyttämisen periaatteita on sovellettu. Asiantuntijan oma aktiivisuus, omatoimivuus (sisäinen yrittäjyys) ja osaaminen syvenee ja ammatillinen kasvu ja minäkuva sekä oman arvon tunne tukevat syvenevää toimintaa yrityksen täysivaltaisena jäsenenä.

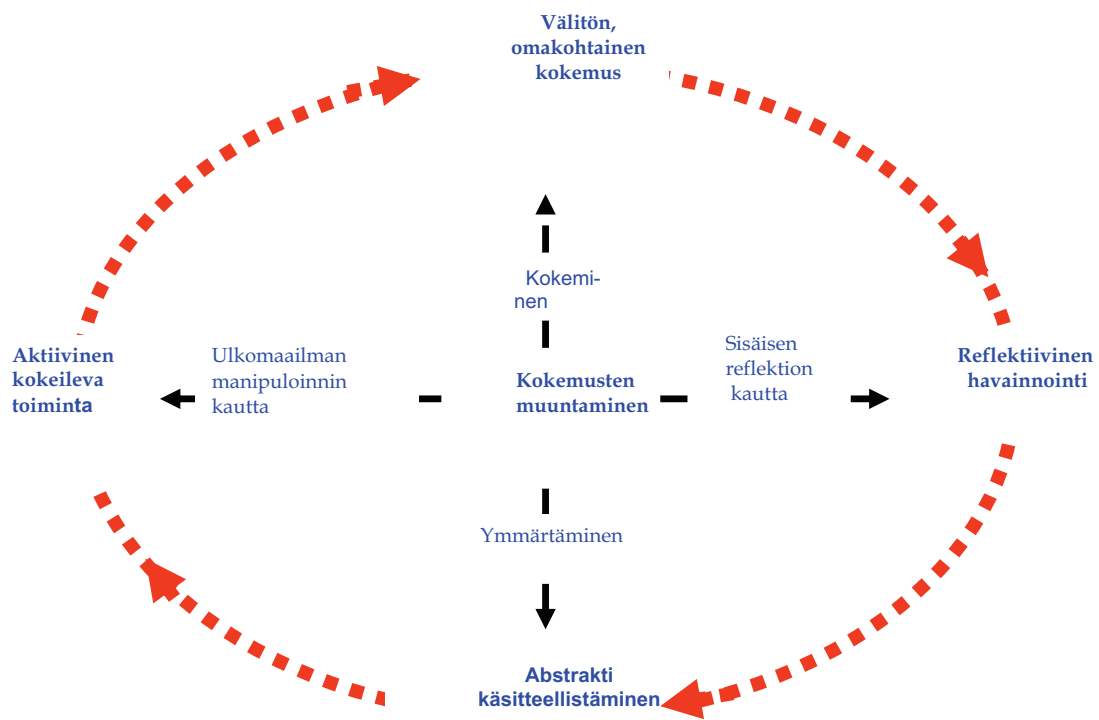
Alkuperäisiä tutkimustuloksia vahvisti vielä jälkikäteen perehdytetyiltä kerätyt palautteet, joissa selvitettiin heidän näkemyksiään omasta perehdyttämisestään. Ne myönteisesti koetut asiat kuin joidenkin osa-alueiden toimintatomuuskin, korostuivat myös näissä palautteissa, samoin kuin mitä olin saanut selville varsinaisessa tutkimuksessakin aiemmin.

Lopuksi voisi vielä nostaa esille lisätutkimusaiheita. Eräänä mielenkiintoisena kysymyksenä ja mahdollisen jatkotutkimuksen kohteena voisi olla ensi kertaa esimiestehtäviin siirtyvien henkilöiden odotuksista ja uusien haasteiden haltuunotosta tehtävä tutkimus. Tämä aihepiiri nousi voimakkaasti esille käsillä olevaa tutkimusta tehtäessä. Perehdyttämisen epäonnistumisen syistä ja seurauksista voisi myös saada mielenkiintoisen tutkimusaiheen alan tuleville tutkijoille.

Linjajohdon näkemysten mukaan ensi kertaa esimiestehtäviin siirtyvien henkilöiden odotukset ja uusien haasteiden haltuunotot on erittäin monimuotoinen kokonaisuus, josta voitaisiin tehdä oma tutkimus. Se on aihealueena erittäin laaja ja liittyy omiin tutkimuskysymyksiini ainoastaan yhtenä näkökulmana, joten tyydyin tässä tutkimuksessa käsittelemään ainoastaan muutamia pääkohtia, joita haastatteluissa tuli esille.

LIITTEET

LIITE 1 Kokemusperäinen oppiminen (Kolb, 1984)



LIITE 2 Perehdyttämisen sisältö elektroniikkateollisuudessa
(modifioitu pehdyttämisen muistilista, Työturvallisuuskeskus,
2000b)

Otsikko	Kuvaus / sisältö
Yleistiedot yrityksestä	<p>Toimiala, liikeidea ja/tai sen toiminta-ajatus. Arvot ja 'kovat' fakta-asiat eli numerotietoutta sekä yrityksen asema suhteessa markkinoihin tai kilpailijoihin. Yrityksen historia, omistussuhteet, toimipaikat ja organisaatiomuodot. Nykyisin usein myös erilaiset verkostot ympäri maailmaa.</p> <p>Yrityksen tuotteet ja tuoteryhmät sekä asiakastietoutta. Yrityksen/toimipaikan organisaatio, usein johto ja esimiehet sekä keskeiset yhdyshenkilöt.</p>
Toimipaikka	<p>Toimipaikkaan tutustuminen on usein ensimmäisenä perehdyttämisohjelman osana. Esimies ja työtoverit esittäytyvät ja ryhmän koosta riippuen saattavat hyvinkin tarkasti kuvata vastuualueitaan. Oma toimenkuva, josta yleensä on sovittu jo rekrytointivaiheessa, tarkentuu samoin kuin työpaikka ja työvälineet. Yrityksen tilat ja käytännöt näytetään ja kerrotaan. Yrityksen toimintatavoista esitellään erilaiset kulunvalvonta-, yms. järjestelmät sekä joissakin tapauksissa esimerkiksi pukeutumiseen liittyvät ohjeistukset. Ohjeistuksiin liittyvät tietoalalla usein myös erilaiset vaitiolovelvollisuudet ja luottamuksellisuusaspektit, jotka esitellään. Yrityskulttuuriin liittyy myös varsin usein täsmällisyyden merkitys eli mitä se oikein käytännössä tarkoittaa ko. yrityksessä.</p> <p>Kulkeminen, mahdolliset kulkuluvat ja yleensäkin liikkuminen yrityksen tiloissa esitellään perehdytyksessä.</p>
Työsuhdeasiat	<p>Työsuhdeasioista on sovittu yleensä jo pitkälle työ sopimusta tehtäessä. Joitakin yksityiskohtia voidaan tarkentaa perehdytysvaiheessa. Tärkeä yksityiskohta on varmistaa työsuhteen laatu ja kesto. Myös mahdollisen koeajan pituus ja sen merkitys on hyvä käydä läpi. Yrityksessä ja ko. tehtävässä noudatettavat työajat ja tauot samoin kuin mahdollisen sairastumisen yhteydessä tulevat tai muut poissaolot sekä miten niistä ilmoitetaan, on hyvä käydä läpi. Yrityksessä noudatettavat ylityö- ja lomakäytännöt sekä myös mahdollisesti noudatettava työehtosopimus sekä toimipaikan luottamus-, yhteistoiminta- ja/tai työsuojeluorganisaation yhdyshenkilö/-t esitellään tässä yhteydessä.</p>
Palkkausasiat	<p>Palkkaus on sovittu jo työ sopimusta tehtäessä, mutta siihen liittyvät käytännön palkkajakso-, vero- ja maksatus- ym. tiedot pitää sopia heti työsuhteen alussa. Työsuhteen alussa esitellään usein myös lomapalkka- ym. käytännöt sekä ylitöihin liittyvät lupa- ja maksukäytännöt.</p>

	<p>Mahdolliset bonus- tai muut tavoitepalkkioasiat kerrotaan myös työsuhteen alkuvaiheessa. Yrityksen matkustussäännöt, -korvaukset, niiden hyväksyntä ja maksatus sekä mahdolliset muut, esimerkiksi ammattiyhdistysmaksuihin liittyvät asiat nousevat esille heti alussa.</p>
Tiedotustoiminta	<p>Varsinkin tietualan yrityksissä sähköposti on eräs tärkeistä kommunikointivälineistä. Perehdyttämisessä selvitetään yrityksen sähköpostipolitiikka ja toimintatavat. Tiedottamisesta, kuten mahdollisista henkilöstölehdistä, tiedotteista, lehtikierroista ym. on hyvä kertoa. Erilaiset tietoverkot, niiden käyttötavat ja käyttöoikeudet sekä yrityksen tiedotuspolitiikka tulevat esille tässä yhteydessä.</p> <p>Palaveritoiminta, esimerkkinä on neuvotteluhuoneiden varauskäytännöt hyvä esitellä. Henkilöstön aloitetoiminta tai tehdyt keksinnöt saattavat joissakin yrityksissä olla esimerkiksi palkkion arvoinen asia.</p>
Koulutus-toiminta	<p>Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista uutta tulijaa eniten askarruttaa aloitusvaiheessa juuri kyseiseen tehtävään opastus ja se, kuka tai ketkä opastuksen hoitavat. Pidemmällä aikavälillä tarvitaan tietoa yleisistä ja/tai erityisistä koulutusvaihtoehdoista, -mahdollisuuksista ja tavoista hakeutua niihin. Yrityksen politiikat, esimerkiksi itseopiskelun tukemisessa, on myös usein kiinnostavaa tietää. Omana osanaan voidaan mainita myös erilaiset sisäiset tuote- tai omaan toimintaan liittyvät toimittajakoulutukset sekä osallistumismahdollisuudet niihin. Yleisemmin alan ammattilehdet ja/tai kirjallisuus saattavat myös olla erittäin tarpeellista erityisesti elektroniikka-alalla, jossa kehitys etenee valtavaa vauhtia.</p>
Henkilöstö-palvelut	<p>Henkilöstöpalvelut – tosin yrityksestä ja sen koosta riippuen – usein liittyvät koulutus- ja kehittämistoimintoihin. Asioina esille nousevat arkipäivän teemat kuin ruokailu, ruokailuajat, kahvit tai muut virvokkeet sekä paikat ja tavat missä syödä ellei yrityksessä esimerkiksi ole omaa henkilöstöravintolaa. Joissakin tehtävissä ja erityisesti elektroniikkateollisuuden tuotantolosuhteissa työvaatteilla ja -asuilla on myös erittäin tärkeä merkitys ja ne organisoidaan yleensä esimiehen ja/tai henkilöstöpalvelujen kautta.</p> <p>Henkilöstöpalvelun alla esille otetaan usein myös sellaisia asioita kuin puhelimen tai internetin käyttö henkilökohtaisten asioiden hoitamisessa tai esimerkiksi autopaikat ja niiden käyttömahdollisuudet ja sijainnit. Erilaiset virkistys- ja harrastusmahdollisuudet sekä -yrityksen tuotteista riippuen - mahdolliset osto- tai alennusedut, kuuluvat yleensä tämän otsikon alle.</p>

Terveystenhoito	Terveystenhoitoasiat. kuten uuden tulijan työhöntulo-tarkastus, on usein edellytyksenä sille, että työsuhde alkaa. Yhteystietojen nimen ja yhteystietojen antaminen ja aikataulusta sopiminen on sekä työnantajan että työntekijän yhteinen etu tässä asiassa. Vastaavasti mahdollisen sairastumisen tai ensiavun tarpeen johdosta on hyvä tietää, miten yrityksessä toimitaan. Työterveyshuolto on usein ulkoistettu palvelu, jossa yrityksellä on jokin yhteistyökumppani näitä asioita hoitamassa. Joissakin yrityksissä pitää esimiehen antaa lupa tarvittaessa poistua terveysasemalle, jotta palkankirjaus ei katkeaisi kesken kaiken. Näistä pitää uudella tulijalla olla selkeä käsitys hänen aloittaessaan työnsä. Paikallisesti myös ensiapuvälineiden ja -ohjeiden sijainnit tulisi olla tiedossa heti alusta alkaen.
Työturvallisuus	Työturvallisuusohjeiden noudattaminen on jo lakisääteisyiden johdosta erittäin oleellista kaikilla aloilla. Tosin tietualan yrityksissä, joissa pääasiassa toimii asiantuntijoita toimihenkilöinä, työturvallisuudella perehdyttämisessä ei ole ollut niin keskeistä roolia kuin muualla teollisuudessa. Varsin monessa tietualan yrityksessä, joissa on tuotantotoimintaa, tietoisuus työturvallisuusasioista on kuitenkin oleellisen tärkeää ja aiheellista koko henkilökunnalle. Se kuuluu oleellisena osana työhön opastusta ja perehdyttämistä. Asioita, jotka työturvallisuuteen esimerkiksi liittyvät, ovat myös tietoisuus (alku)sammutusvälineiden ja -ohjeiden sijainnista, mahdollisista haitallisista kaasuisista tms. sekä erilaisten suojalasiens ym. käytöstä. Oleellista on myös tieto työsuojeluhenkilöstöstä ja heidän yhteystiedoistaan. Tietoisuus työturvallisuusmääräyksistä sekä käyttäytymisestä hätätilanteissa korostuvat erityisesti esimiesasemassa toimivilla henkilöillä. Joissakin tapauksissa myös työpaikan sisäinen liikenne saattaa olla asia, josta pitää kertoa perehdyttämistilaisuudessa.
Työhön opastus	Työhön opastuksesta on seuraavassa oma tarkempi taulukko (Työnopastuksen osa-alueet)
Työtehtävän sisältö	Oman työn sisältö ja siihen liittyvät asiat, laitteet, tarvikkeet jne. sisältyvät edellä mainittuun työhön opastukseen samoin kuin omat avaintehtävät, tavoitteet ja työmenetelmät.

LIITE 3 Keskustelurunko haastatteluissa

Perehdyttäminen 2003

Haastattelut toteutetaan vapaasti keskustellen, jossa vastaajan kommentit ja mielipiteet nauhoitetaan myöhempää purkua ja analysointia varten. Käsittely on ehdottoman luottamuksellista!

Kohde: Tietoala ja asiantuntijatehtävät

Haastattelujen aihealueet ja sivuttavat asiat:

Yritysnimi:

Vastaaja:

Pvm:

Saako mainita lähdetiedoissa? Kyllä Ei

Asioita, joihin voi viitata keskustelun aikana:

Yleisiä teemoja:

Minkälainen on mielestänne hyvä perehdyttäminen ja sen sisältö?

Mistä osatekijöistä hyvä perehdyttäminen muodostuu?

Miksi perehdyttäminen on tärkeää yrityksissä?

Yritystietoja:

Minkälainen / minkälaisia perehdyttämisohjelmia yrityksessänne on käytössä?

Kuka hoitaa (asiantuntijoiden) perehdyttämisen omassa yrityksessä?

Kenen vastuulla perehdyttäminen on?

Kenen vastuulla perehdyttämisen onnistuminen on, ellei saman henkilön kuin edellä?

Millä tavoin perehdyttämisohjelma edesauttaa uuden henkilön tuloa uutena yritykseen tai siirtymistä yrityksen sisällä uuteen tehtävään?

Minkälaisiin asioihin eri perehdyttämisen vaiheissa kiinnitetään huomiota?

Miksi perehdyttäminen toteutetaan yrityksessänne tällä tavoin?

Onko perehdytettävälle tai perehdyttämiseen varattu budjetti-/aikavaroja?

Onko perehdytettävälle tehty muita sisäajo- tai harjoittelusuunnitelmia?

Onko perehdyttäjäille järjestetty koulutusta? Minkälaista?

Minkälaisia apumateriaaleja tai ohjeita on käytössä?

Ellei, niin onko/olisiko ollut tarpeellista?

Miten materiaalia on kehitetty?

Minkälaisia odotuksia yrityksessänne on ja on ollut perehdyttämisestä?

Miten odotukset ovat toteutuneet?

Miten hyvä ja onnistunut perehdyttäminen ilmenee ja näkyy?

Minkälaisissa tapauksissa perehdyttäminen on epäonnistunut?

Onko havaittavissa konkreettisia eroja hyvin perehdytetyn ja vain suoraan toisi-
siin tehtäviin siirtyneen henkilöiden toiminnassa?

Mitä puutteita omassa yrityksessä on verrattuna ideaaliin?

Mitä muutos edellyttäisi (esim. yrityspolicyn muutos, ulkoinen apu jne.)

LIITE 4 Tutkimuksessa tehdyt haastattelut

Auria Oy, HRD Manager Wiki Wikström, 14.05.2003

Fujitsu Invia Oy, Aluejohtaja Heikki Pylkkänen, 11.4.2003

Mariachi Oy, Toimitusjohtaja Jukka Järvi-Laturi, 25.4.2003

Nokia Oyj, Director, Nokia Learning Center Network Ulla Rantanen, 04.05.2003

Nokia Mobile Phones Oyj, Director, Human Resources Ville Valtonen, Europe & Africa Region , 23.3.2003

PerkinElmer Life Sciences / Wallac Oy, Human Resources Manager Merja Nurminen, 13.3.2003

PerkinElmer Life Sciences / Wallac Oy, HRD Manager Meri Lattu, 13.3.2003

Oy Radiolinja Ab, HR-johtaja Tytti Bergman, 23.4.2003

Siemens Oyj, Aluejohtaja Juha Immonen, 25.4.2003

Teleste Oyj, Human Resource Specialist Sinikka Valtonen, 10.3.2003

Teleste Oyj, R&D Manager Juha Kangas, 24.3.2003

Telia-Sonera Oyj, Kehitysjohtaja Pirjo Huomo, Large Corporate Customers, 31.3.2003

Tellabs Oyj, Senior Manager, HR Marjut Simola, 23.4.2003

LIITE 5 Perehdyttävälle lähetetyt tarkentavat kysymykset

Miten Sinua perehdytettiin nykyiseen tehtävääsi?

Mikä mielestäsi oli parasta perehdyttämisessä?

Mitä puutteita perehdyttämisessä oli?

Oli(vat)ko perehdyttämisestä vastuussa jo(t)ku(t) etukäteen nimetty(nimetyt) henkilö(t)?

Miten tunsit päässeesi sisään uuteen tehtävään?

Mitkä seikat auttoivat ja mitkä haittasivat uuteen tehtävään oppimista?

Oletko pystynyt hyödyntämään aikaisempia tietojasi ja omia näkemyksiäsi uudessa tehtävässäsi?

Miten arvioisit perehdyttämisen vaikuttaneen itseesi?

LIITE 6 Esimerkki litteroiduista haastattelumuistiinpanoista

...sitten onkin, että vähän nämä meidän prosessit ja hyvät työkalut, eivät välttämättä ole olleet ihan niin hyviä tai muistissa **esimies**kunnalla hyödynnettäväksi. Tuotteistaminen sopii mielestäni hyvin silloin, kun on isoja massoja, joita liikutellaan. Meillä on aika paljon sisäisessä Intranetissä **tietoa** yrityksestä ja meidän pelisäännöistä ja toimintatavoista, koulutuksista, urapoluista, jota kautta toivotaan, että henkilö itse pyrkii etsimään sitä **tietoa**. Perehdytys on ohjeistettu siten, että on lomakkeita – sähköisiä lomakkeita, joissa on kuvattu prosessi, kenellä on vastuu mistäkin osasta prosessia. Sitten siellä on lomakkeistot, että käy näitä asioita lävitse. Muista sopia näistä ja näistä asioista eli siellä on omat lomakkeet muistuttamassa, esimerkiksi tästä kontaktiverkoston luomisesta. Keitä uuden henkilön olisi hyvä tavata. Tehdä ihan perehdytys-suunnitelmaa, mitä koulutuksia olisi hyvä käydä ja niiden ajankohdat ja muut tällaiset. Ihan sellainen muistilista, että olethan hoitanut, että henkilöllä on PC, puhelin, käyntikortit ja kaikki mahdolliset tullessaan taloon. Samoin sähköpostit ja muut. Minä uskon, että asiantuntijoiden perehdyttämisessä iso osa on sitä, että ihmiset tutkii ja etsii itse sitä **tietoa** ja sitä **tietoa** on saatavilla. Varmaan haasteena on myös se, että mitä enemmän tehdään **tietotyötä**, niin sitä enemmän menee aikaa siihen, kunnes se näkyy konkreettisena työnä. Monissa tehtävissä mekin puhumme, että ennen kuin ihminen on täysvalmis tekijä, se vie puoli vuotta – vuoden, ennen kuin henkilö rupeaa ns. tuottamaan oikeasti. Vaikka olisi kuinka kova ns. ammattilainen. Siinä on oma motivointinsa sitten näille henkilöille myöskin, että he jaksavat sen perehtymisen. Minusta tuntuu, että meillä on aika hyvin organisaatiolla ymmärrys ja **tieto** siitä, että kun henkilö tulee ja astuu taloon, niin hän ei ihan heti ole tässä valmiina kaikkeen, mitä oletamme. Hänen täytyy oppia paljon uutta. **Tietoyrityksessä** varmaan sinänsä onkin se tilanne, että tiedetään, että tuotteet ja muut, myös tuotekehitys on omassa käsissä, jolloin sitä **tietoa** ei ole voinut muualta saadaakaan. Kyllähän se vaatii aikamoista aktiivisuutta tältä henkilöltä itseltään. Parhaimmillaan meillä oli melkein kerran kuukaudessa tällaiset perehdytystilaisuudet ja yleensä toimitusjohtaja sen avaa ja käy läpi yritystä ja kilpailutilannetta ja sitä, mikä me olemme ja mitä me teemme. Meillä on jaettuna puheenvuorot siellä. **Henkilöstöhallinnon** puheenvuoro on siellä liittyen vain **henkilöstöhallinto**on liittyviin asioihin. Siellä puhutaan vain näistä työsuhteasioista ja pelisäännöistä ja arvoista. Meillä on silläkin tavoin haluttu tuoda johtoa lähemmäksi ja se on oma tapa myös luoda kontakteja. Se mikä siinä on haaste, se perehdyttäminen on, että jotkut henkilöt haluaisivat, että se on tietty putki, jonka käy läpi suoraan vaikka 4 kuukaudessa ja sitten putkesta putkahtaa valmis lainen. Toiset henkilöt kokevat, että haluaisivat pilkottusti sitä **tietoa** ja tehdä ja olla työssä mukana heti samantien. Tämä on aina mielestäni sellainen haaste, että se ajoitus, koska ja milloin mitään **tietoa**. Varsinkin, kun aloittaa uudessa työpaikassa, sitä **tietoa** tulee niin paljon ja se vie niin valtavasti sitä energiaa. Oy Suomessa on henkilöstöä 850-900 tällä hetkellä. Tulevaisuuden kannalta se haaste on, mitä enemmän yritykset rupeavat keskittymään ydinliiketoimintaan, niin ne minkä ovat outsourcanneet tai ostavat palveluina, niin miten näissä tilanteissa hoidetaan se perehdyttäminen? Millä tavalla myös se **hiljainen tieto** saadaan siirrettyä. **Hiljainen tieto** siirtyy helpommin, kun ollaan saman yrityksen palkkalistoilla ja tehdään yhdessä ja pitkään töitä, kun meilläkin on näitä tosi kovia konkareita, joilla on aisapari-na nuorempi ja kokemattomampi henkilö. Sen hiljaisen tiedon konkretisoiminen ja siirtäminen se on iso haaste. Siinä tilanteessa, jossa ollaan mietitty epäonnistumista, niin siinä on monesti mietitty sen rekryointipäätöksen onnistumista ja epäonnistumista. Minulle ei tule mieleen yhtäkään sellaista tilannetta, että jossa olisimme ajatelleet, että perehdytys olisi epäonnistunut, vaan enemmänkin ajateltu, että onko tehty oikea rekryointipäätös ja olemmeko sitä oikein tukeneet perehdyttämisellä? Mitä voitaisiin tehdä paremmin? Jollakin tavalla on äärimmäisen tärkeää, että rekryointiprosessi tuottaa sellaista **tietoa**, jota voidaan hyödyntää perehdytys-suunnitelman laatimisessa. Jos mietitään, minkälaisessa tilanteessa perehdytystä voitaisiin parantaa, niin olemme kyselleet palautetta perehdytysprosessista ja pyrityt tekemään sitä säännönmukaisesti. Yksittäisistä tilaisuuksista ja kokonaisuuksista. Niin kyllä se yksi kysymys varmaan varsinkin **tietotyö**läisillä on ollut se, että mistä saa sen ajan. Eli muiden työntekijöiden ajan perehdyttämiselle ja usein se aika voi olla kortilla ja erityisesti, kun puhuvat omien **esimiestensä** kanssa. Jollakin tavalla tämä jatkuva muutos ja tämä kiire, jossa toimitaan, niin se on se oma asiansa. Joskus miettii,...

LIITE 7 Esimerkki perehdyttämiskortista (toimihenkilöt ja työntekijät)

PEREHDYTTÄMISKORTTI PALAUTETAAN TAYTETTYNA HENKILÖSTOOSASTOLLE

PEREHDYTTÄVÄ ASIA	JAETTU LAPIKÄYTYMATERIAALI	VASTUUHENKILÖN KUITTAUS
1 YLEISTIEDOT YRITYKSESTÄ <input type="checkbox"/> toiminta-ajatus <input type="checkbox"/> yrityksen koko, toimipaikat ym. <input type="checkbox"/> henkilöstö <input type="checkbox"/> tuotteet ja tuoteryhmät <input type="checkbox"/> asiakkaat	Tervetuloa (yritysnimi) Vuosikertomus Organisaatiokaaviot	
2 TUTUSTUMINEN TOIMIPAikkaAN <input type="checkbox"/> esimies, työtoverit <input type="checkbox"/> oma toimintakuva, työkohteet, työvälineet <input type="checkbox"/> sosiaaliset tilat (kulkutiet, vaatekaappi, WC ja suihkutilat, tupakointitilat, ruokailu) <input type="checkbox"/> kuukemien työhön (kulunvalvonta - vartiointi, työntekijän seuranta, autojen pysäköinti, aikataulu)	Laatukäsikirja Sis. puhelinluettelo	
3 TYÖSUHDEASIA <input type="checkbox"/> työsuhteen laatu ja kesto <input type="checkbox"/> koesäily ja sen merkitys <input type="checkbox"/> irtisanomismenettely <input type="checkbox"/> työntekijä ja tautit <input type="checkbox"/> sairastuminen, polissaot, miten ilmoitetaan <input type="checkbox"/> ylityöt ja lomien <input type="checkbox"/> noudatettava työehtosopimus <input type="checkbox"/> luottamusmiehen yhdysohje	Työehtosopimus Nimi- ja osoitetietoja	
4 PALKKO <input type="checkbox"/> palkan määrä <input type="checkbox"/> maksutapa, -aika, palkkapankki <input type="checkbox"/> lomapaikka, lomataipaluuraha <input type="checkbox"/> ylityö-, illa- ja sunnuntai korvaukset <input type="checkbox"/> polissaotien korvaukset <input type="checkbox"/> palkkiot <input type="checkbox"/> luontaisedut <input type="checkbox"/> matkustusoikeus/matkalasku <input type="checkbox"/> vakuutus <input type="checkbox"/> eläkejärjestelmä	Matkalaskukaavake	
5 TIEDOTUSTOIMINTA <input type="checkbox"/> ilmoitustaulut, sähköposti <input type="checkbox"/> tiedotteet, lehdet <input type="checkbox"/> palaverit <input type="checkbox"/> aloitetöiminta		
6 KOULUTUSTOIMINTA <input type="checkbox"/> koulutus ko. tehtävään, kuka opastaa <input type="checkbox"/> muut koulutusmahdollisuudet, miten menetellään <input type="checkbox"/> itseopiskelun tukeminen <input type="checkbox"/> alan kirjallisuus ja lehdet	Koulutussuunnitelma Pitkäkestoisien opiskelun tuki	
7 HENKILÖSTÖPALVELUT <input type="checkbox"/> työpaikkaruokailu, kahvi <input type="checkbox"/> työvaatteet <input type="checkbox"/> puhelimen käyttö, auto-/tampopalkat <input type="checkbox"/> ostodut <input type="checkbox"/> virkistys- ja harrastusmahdollisuudet		
8 TERVEYDENHOITO JA TYÖTURVALLISUUS <input type="checkbox"/> työntutustustarkastus <input type="checkbox"/> ensiapuvälineet ja -ohjeet <input type="checkbox"/> alikustannusvälineet ja -ohjeet <input type="checkbox"/> työpaikan sisäinen liikenne <input type="checkbox"/> työturvallisuusmääräykset <input type="checkbox"/> työsuojeluhenkilöstö <input type="checkbox"/> käyttäytymisen hätätilanteissa		
9 TYÖNOPASTUS <input type="checkbox"/> alkamispuvut (siirry työnopeustuksen muistilistaan)		
10 Olen saanut ylläolevan perehdyttämisen ja informaation	Esimiehen allekirjoitus	
11 Nimi _____ Pvm _____	_____	

LIITE 8 Esimerkki työnopastuskortista (toimihenkilöt ja työntekijät)

TYÖNOPASTUSKORTTI



OPASTETTAVA ASIA	AIKATAULU/ JAETTU MATERI- AALI	VASTUUHENKI- LÖ
1 OMAN TIIMIN / OSASTON TOIMINTA JA SEN ESITTELY		
2 OMAN TYÖN AVAINTEHTAVAT		
3 TYÖMENETELMAT		
4 KONEIDEN JA LAITTEIDEN KAYTTO		
5 KORJAUS-, HUOLTO- JA SAATOTOI- MENPITEET		
6 TOIMINNAN LAATU (HUOLELLISUUS)		
7 TOIMINTA POIKKEAVISSA TILAN- TEISSA		
8 TYÖVAATETUS		
9 OMAAN TYÖHÖN LIITTYVÄT TUTUS- TUMISKOHTEET (AIKATAULUTETAAN)		

LIITE 10 Esimiehen muistilista



DOKUMENTTI

HR-osasto

pvm

1(1)

TYÖSUHDE – TOIMENPIDELISTA ESIMIEHELLE SUOMEN YKSIKÖISSÄ

Hallinto	yhteyshenkilö	uusi	muutos	lähtevä
Henkilötietolomake	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palkanlaskennan perustiedot	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verokortti	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Pankki ja tilinumero	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>		
Nimitysuutiset	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Neuvonta / puhelinvaihte	yhteyshenkilö	uusi	muutos	lähtevä
Henkilön nimi	vaihte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aloitus- / muutos- / lopetuspvm	vaihte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpisteen / konttorin sijainti	vaihte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IT-osasto	yhteyshenkilö	uusi	muutos	lähtevä
Henkilön nimi	infotech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aloitus- / muutos- / lopetuspvm	infotech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työasema (lomake)	infotech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjelmistot ja käyttöoikeudet	infotech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostiryhmät	infotech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuta muistettavaa	yhteyshenkilö	uusi	muutos	lähtevä
Pöytäpuhelin ja puhelinno	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkapuhelin	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpisteen kalusteet	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut tarvikkeet		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytysohjelma		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kulkukortti ja oikeudet	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhöntulotark. (2 kk aloituksesta)	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>		
Käyntikortit	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erillinen salassapitosopimus, mikäli ei työsopimusta esim. työmarkkinatuella	Nimi ja linkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työtodistus pyydettyäessä	Kopio HRD :lle			<input type="checkbox"/>

LÄHTEET

- Aalto, P. & Jarenko, L. (1987). Tietoresurssien hallinta. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.)(2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). Vastuullinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnio, H. & Enqvist, J. (2001). Dialoginen oppiminen verkossa: DIANA -malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Helsinki: Opetushallitus.
- Ackerman, M. & Halverson, C. (2000). Reexamining organizational memory. *Communications of the ACM*. Volume 43, Issue 1. Pages: 58 - 64.
- Aittola, H. & Määttä, P. (1998). Tohtoriksi tutkijakoulusta. Tutkijakoulut tieteellisten jatko-opintojen uudistajana. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 3.
- Alanko-Turunen, M. (2005). Negotiating interdiscursivity in a problem-based learning tutorial site: a case study of an international business programme. Tampere: Tampere University Press.
- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Anderson, A. & Marshall, V. (1994). Core versus occupation-specific skills. Horsham: The Host Consultancy, Labour Market Intelligence Unit.
- Anderson, R. J. (1992). Representation and requirements: The value of ethnography in system Design. *Human-Computer Interaction*, 9, 152-182.
- Anderson, K. A. & Smith, J. (eds.)(1991). Toward a general theory of expertise. Prospects and limits. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anttila, P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review* 69 (3), 99-109.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arthur, D. (2006). Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association.
- Athey, S. (1998): Mentoring and diversity. Cambridge (Mass.): National Bureau of Economic Research.
- Augier, M. & Vendelo, M. T., (1999). Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol 3 No. 4, 252-261.
- Auria Oy, www.auria.fi (luettu 12.12.2005)
- Barbazette, J. (2006). Make new employee orientation a success. California: The Trainig Clinic.
- Barney, J. B. (1991). *Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. & Griffin, R. W. (1992). *The Management of organizations. Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Baumol, W. J. (1993). Formal Entrepreneurship: Theory in Economics Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3, 197-210.
- Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. (toim.)(2003): *Professional learning and leadership*. Tampereen yliopisto.
- Beck, U. (2000): *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Becker, B., Dawson, P., Devine, K., Hannum, C., Hill, S., Leydens, J., Matuskevich, D., Traver, C. & Palmquist, M. (2005). *Case Studies*. Colodado: Colorado State University.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves. An inquiry into the ature and implications of expertise*. Chicago, Illinois: Open Court.
- Billett, S. (2002a). Critiquing workplace learning discourse: participation and continuity at work. *Studies in the Education of Adults*, 34 (1), 56-67.
- Billett, S. (2002b). Workplace pedagogic practices: Co-operation and learning. *British Journal of Educational Studies* 50 (4), 457-483.
- Blomberg, J., Giacomi, J., Mosher, A. & Swenton-Wall, P. (1993). Ethnographic field methods and their relation to design. *Teoksessa: Schuler, D. & Namioka, A. (Eds.) Participatory Design: Principles and Practices*. Erlbaum, Hillsdale, NJ, 123-155.
- Blumer, H. (2004). *George Herbert Mead and Human Conduct*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Boekaerts, M., Pintrich, P.R. & Zeidner, M. (eds.)(2000). *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press.
- Boshuizen, H. P. A., Bromme, R. & Gruber, H. (toim.) (2004). *Professional learning: Gaps and transitions on the way from novice to expert*. Dordrecht: Kluwer Academic cop.
- Boud, D., Keogh, R. & Walker, D. (eds.)(1985). *Reflection. Turning experience into learning*. London: Kogan Page.
- Boud, D., Cohen, R. & Walker, D. (eds.)(1993). *Using experience for learning*. Buckingham: Open University Press, 1-18.
- Bromme, R. & Tillema, H. (1995). Fusing experience and theory: The structure of professional knowledge. *Learning and Instruction* 5, 261-267.
- Brooks, A. K. (1997). *Power and production of knowledge: Collective team learning in work organizations*. Teoksessa: Russ-Eft, D., Presskill, H. & Sleezer, C. (ed): *Human Resource Development Review: Research and Implication*. London: Sage Publications.
- Brown, A. L. & Campione, J. C. (1996). Psychological theory and the design of innovative learning environments: On procedures, principles and systems. Teoksessa: Schauhe, L. & Glaser, R. (eds.): *Innovations in learning. New environments for education*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 288-325.

- Brown, A. (2001). Designing effective learning programs for the development of a broad occupational competence. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.): Key Qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Brown, D., Brooks, L. & Associates (1990). Career choice and development: Applying contemporary theories to practice. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bryman, A. (1988). Quantity and quality in social research. Contemporary Social Research 18. Series editor Martin Bulmer. London: Routledge.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of Sociology of Corporate Life. Aldershot: Gower.
- Bygrave, W. D. (1989). The Entrepreneurship Paradigm (I): a Philosophical Look at Its Research Methodologies. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 13, Fall, 13-22.
- Bygrave, W. D. (1993). Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. Journal of Business Venturing, Vol. 8, No. 3, 255-280.
- Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15, Winter 1991, 13-22.
- Calisir, F. & Calisir, F. (2004). The effectiveness of distance learning initiatives in organizations. Journal of Vocational Behaviour, Vol. 63, s. 289 - 303.
- Carnevale, A. P., Gainer, J. C. & Meltzer, A. S. (1990). Workplace Basics: The essential skills employers want. San Francisco: Jossey-Bass.
- Castells, M. (1996). The rise of the network society. Oxford, Blackwell.
- Castells, M. (1997). The power of identity. Oxford, Blackwell.
- Cavalier, J. C. & Klein, D. K. (1998). Effects of cooperative versus individual learning and orienting activities during computer-based instruction. Educational Technology Research and Development 46 (1), 5-17.
- Chaiklin, S. & Lave, J. (eds.) (1996). Understanding practice. Cambridge: Cambridge University Press
- Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes, Journal of Vocational Behaviour, 51, 15-28
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts. Personnel Psychology, 45, 619-636
- Chi, H. T. M., Glaser, R. & Farr, M. (eds.) (1988). The nature on expertise. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chi, H. T. M., Slotta, J. D. & de Leeuw, N. (1994). From things to process: A theory of conceptual change for learning science concepts. Learning and Instruction, 4, 27-43.
- Chmiel, N. (2000). Introduction to work and organizational psychology. Oxford: Blackwell.
- Coffield, F. (toim.) (1998). Learning at work. Bristol: The Policy Press.
- Cohen, L. & Manion, L. (1990). Research methods in education. London: Groom Helm, London.
- Cross, K. P. (1981). Adults as learners. San Francisco: Jossey-Bass.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins Publishers.
- Cuevas, J. G. (1994). Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories. *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 4, 77-88.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, 45-61.
- Daft, R. (2005). *The Leadership Experience*. London: Thomson South Western.
- Dansky, K. (1996). The effect of group mentoring on career outcomes. *Group and Organization Management*, 21, 5-21.
- De Corte, E., Vosniadou, S., Glaser, R. & Mandl. H. (1996). *International perspectives on the design of technology-supported environments*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Denzin, N. K. (2000). The art and politics of interpretation. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. Toim.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (1998a). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (1998b). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (2000). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (2000). *Grounded Theory Methodology. An Overview*. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Dey, I. (1995). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. 2. painos. London: Routledge.
- Dillenbourg, P. (1999). Collaborative learning: Cognitive and computational approaches. Oxford: Pergamon, 1-19.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill
- Drehen, G. & Ash, R. (1990) A Comparative study of mentoring among Men and Women in Managerial, Professional and technical Positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986). *Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Glasgow: The Free Press, Bell and Bain Ltd.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY: Harper Business.
- Eby, L. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A Conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 51 (1), s. 125-144.
- Edwards, R. & Thorpe, M. (1993). *Learners' experience. Learning through life*. The Open University. London: Kogan Page.
- Ehnröth, J. (1992). Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.): *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 30-41.

- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhart, M. & Howe, K. (1992). Validity in educational research. Teoksessa: LeCompte, M., Millroy, W. & Preissle, J. (eds). *Handbook of Qualitative Research in Education*. CA, San Diego: Harcourt Brace & Company, 644-680.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Ekman, G. (2004). *Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työväliseenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eklund, K. (1992). *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ekstam, K. (2001). *Arbetsplatsens svåra samtal*. Malmö: Liber AB.
- Ellström, P-E. (2001). The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.): *Key Qualifications in Work and Education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. (1995). Oppiminen ja ongelmanratkaisu monimutkaisissa työprosesseissa. *Aikuiskasvatus* 15 (1).
- Engeström, Y. & Middleton, D. (eds.) (1996). *Cognition and communication at work*. Cambridge: Cambridge University Press, 233-256.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer Press.
- Eraut, M., Alderton, J., Cole, G. & Senker, P. (1998). Learning from other people at work. Teoksessa: Coffield, F. (toim.), *Learning at work*. Bristol: The Policy Press, 37-48.
- Ericsson, K. A. & Charness, N. (1994). Expert performance: its structure and acquisition. *American Psychologist* 49, 725-747.
- Ericsson, K. A. & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology* 47, 273-305.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: vastapaino.
- Eteläpelto, A. (1992). Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Teoksessa: Ekola, J. (toim.): *Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan*. Juva: WSOY, 19-42.
- Eteläpelto, A. (1994). Work experience and the development of expertise. Teoksessa: Nijhof, W. & Streumer, J. (eds.): *Flexibility in training and vocational education*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 319-341.

- Eteläpelto, A. (1997). Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.): Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos, 86-102.
- Eteläpelto, A. ja Collin, K. (2004). From an individual's cognition to communities of practice - Theoretical underpinnings in analysing professional design expertise. Teoksessa Boshuizen, H. P. A., Bromme, R. & Gruber, H. (toim.): Professional learning: Gaps and transitions on the way from novice to expert. Dordrecht: Kluwer Academic cop., 231-250.
- Eteläpelto, A. ja Miettinen, R. (1993). Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Painatuskeskus.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) (1999). Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- European Commission (1996). Building the European information society for us all. Interim Report, January 1996, Commission of the European Union, Brussels.
- European Commission (2001). Summary and Analysis of the Feedback from the Member States and EEA Countries as part of the Consultation on the Commission's Memorandum on Lifelong Learning. European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP).
- Evans, K., Hodkinson, P. & Unwin, L. (toim.)(2002): Working to learn - Transforming learning in the workplace. London: Kogan Page.
- Evans, K. & Rainbird, H. (2002). The significance of workplace learning for a 'learning society'. Teoksessa: Evans, K., Hodkinson, P. & Unwin, L. (toim.): Working to learn - Transforming learning in the workplace. London: Kogan Page, 7-28.
- Evers, F. T., Rush, J. C. & Berdrow, J. (1998). The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fletcher, J. K. (1996). A Relational approach to the protean worker. Teoksessa: Hall, D. T. & Associates: The Career is Dead - Long Live the Career. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Freire, P. (1973). Education for critical consciousness. New York: Seabury Press.
- Frisk, T. & Antila, P. (2004).. Kohti työssäoppimisen hyviä käytäntöjä. Educa-instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Fujitsu Invia Oy, nykyisin Fujitsu Services Oy, www.fujitsu.com/fi, (luettu 12.12.2005)
- Gadamer, H-G. (2004). Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.
- Galbraith, M. (1992). Nine principles of good facilitation. *Adult Learning* 3 (6).
- Galegher, J., Kraut, R. E. & Egidio, C. (eds.)(1990). Intellectual teamwork. Hillsdale N.J., Lawrence Erlbaum.
- Gates, S. (1994). The changing global role of the human resource function. New York: The Conference Board report, no. 1062-94-RR.
- Gerber, R., Lankshear, C. Larsson, S. & Svensson, L. (1995). Self-directed learning in a work context. *Education & Training* 37 (8), 26-32.

- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54 (1), 131-139.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity press.
- Gielen, E. (1995). *Transfer of training in a corporate settings*. Haag: Cip Gegevens.
- Glaser, B. C. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. C. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergency vs. Forcing*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. C. (2001). *Grounded theory perspective: conceptualization contrasted with description*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. C. (2002). *The Grounded Theory Perspective II: Description's Remodeling of Grounded Theory*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chigaco: Aldine.
- Glaser, R. & Chi, M. T. H. (1988). Overview. Teoksessa Chi, H. T. M., Glaser, R. & Farr, M. (eds.): *The Nature on expertise*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, xv-xviii.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Gore, C. & Gore, E. (1999). Knowledge management: the way forward. *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 4-5, 554-560.
- Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo, WSOY.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds): *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 105-117.
- Guerin, L. & DelPo, A. (2005). *Create your own employee handbook : A legal and practical guide*. Berkeley, CA: Nolo.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5). 503-521.
- Haapasalo, L. (1994). *Oppiminen, tieto & ongelmanratkaisu*. Vaajakoski: Medusa.
- Haddad, A. (2002). New employee workstation survey. Teoksessa: Sims, D. M.: *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill, 19-23.
- Hakkarainen, K. (1997). Verkostoympäristöt ja kognitio. Teoksessa: Lehtinen, E. (toim.): *Verkkopedagogiikka*. Helsinki: Edita, 60-84.
- Hakkarainen, K. & Järvelä, S. (1999). Tieto- ja viestintätekniiikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY, 241-256.
- Hall, D. T. (1986): *Breaking career routines. Midcareer choice and identity development*. Teoksessa Hall, D. T. & Associates: *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Hall, D. T. (1990): Career development in organizations. Teoksessa Brown, D., Brooks, L. & Associates: Career choice and development: Applying contemporary theories to practice. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T. & Associates (1986): Career development in organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T. & Associates (1996): The Career is Dead – Long Live the Career. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hargreaves, P. & Jarvis, P. (1998). The Human Resource Development Handbook. London: Kogan Page.
- Hargrove, R. (1995). Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Harris, C. (2004). A Daily diary study of coping in the context of job demands, control and support model. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 66, s. 219-237.
- Hatano, G. & Inagaki, K. (1992). Desituating cognition through the construction of conceptual knowledge. Teoksessa: Light, P. & Butterworth, G. (eds.): Context and cognition: Ways of knowing and learning. New York: Harvester, 115-133.
- Hatch, J. A. (1995)(toim.). *Qualitative Research in Early Stages*. London: Praeger.
- Hautala, T. (2005). Personality and Transformational Leadership – Perspectives of subordinates and leaders. *Acta Wasaensia* No. 145.
- Heikkinen, H. L. T. (1999). Opettajuus narratiivisena identiteettinä. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY, 275-290
- Heinonen, J. (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjäyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turku: Turun kaupunkorkeakoulun julkaisuja sarja A-5: 1999.
- Heiskanen, T. (1999). Informaatioyhteiskunnasta oppimisyhteiskunnaksi? Työelämän näkökulma keskusteluun. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY, 25-47.
- Helakorpi, S. (2005). Työn taidot. Hämeenlinna: HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2.
- Henriksson, K. (2000). When communities of practice came to town. On culture and contradiction in emerging theories of organizational learning. Lund Institute of Economic Research. School of Economics and Management. Working Paper series 2000/3.
- Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptual Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review* Vol. 26, No.2, 264-288.
- Himananen, P. (2004). Välittävä ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta: Teknologian arviointeja 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hisrich, R. D. (1986)(toim.). *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008): *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995): *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001): *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000): *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tammi, Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hjort, D. & Koironen, M. (1996). *Intrapreneurship – Committed and Interactive Individuals as the Driving Force of Corporate Renewal. A Constructivist View*. Teoksessa (toim. A. J. Haahti): *Growth through Networks. Recent Research in European Entrepreneurship – RENT VIII Conference Proceedings*. Tampereen yliopisto: Series C: Conference Proceedings and Occasional Papers 4, 206-228.
- Hogg, M. A. & Abrams, D. (1999). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. New York: Routledge.
- Honkanen, P. (2004). *Perille perehdyttämiseen -lehtileike*, *Ekonomi -lehti* 06/2004.
- Honkanen, P. (2005). *Perille perehdyttämiseen*. Teoksessa: *Suomen Ekonomiliitto (toim.), Johtajuus*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 78-87.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteessä*. *Kasvatus -lehti* 2/2006, 162-173.
- Huuskonen, V. (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2: 1992.
- Huuskonen, V. (1998). *Sisäinen yrittäjyys*. *Taloudellinen tiedotustoimisto, työministeriö, ESR, yrittäjyysvuosikymmen*.
- Häkkinen, P. & Arvaja, M. (1999). *Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä*. Teoksessa *Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.), Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY, 206-221.
- Hänninen, R. (2002). *Itsestään selvä itsearviointi: itsearvioinnin kehittyminen ammattiin valmistumisen näkökulmasta*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 19.
- Hövels, B. (2001). *Qualification and labour markets: institutionalisation and individualisation*. Teoksessa *Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.): Key Qualifications in Work and Education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Höök, P. (1995). *Chefsutveckling ur könsperspektiv - Mentorskap och nätverk på Vattenfallet Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI)*. Research Report.
- Jacobs, R. E. & Jones, M. J. (1995). *Structured On-The-Job Training. Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Janesick, V. (2000). *The choreography of qualitative research desing. Minuets, improvisations and crystallization*. Teoksessa *Denzin, N. K. & Lincoln, Y.*

- S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 379-399.
- Jarvis, P. (1987) *Adult learning in the social context*. London: Croom Helm.
- Jarvis, P. (1993) *Adult education and the state: towards a politics of adult education*. London: Routledge.
- Jarvis, P. (2004). *Adult education and lifelong learning: theory and practice*. London: Routledge Falmer. Rev. ed. of: *Adult and continuing education*. 2nd ed. 1995
- Jermann, P. & Dillenbourg, P. (1999). An analysis of learner arguments in a collective learning environment. *Proceedings of the third international conference on computer support for collaborative learning (CSCL99)*. December 12-15, Palo Alto, California, 265-273.
- Joyce, B. & Weil, M. (1980). *Models of teaching*. Prentice-Hall, Inc. (2nd edition), Englewood Cliffs, New Jersey.
- Juusela, T., Lillia, T. ja Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (toim.)(2006). *Johtaminen, eilen - tänään - huomenna*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, A. (1996). Aikuisopiskelijan orientaatiot työn ja koulutuksen maastoissa. *Tampereen yliopisto julkaisusarja A: N.o 56*.
- Järvinen, A., Koivisto, T. ja Poikela, E. (2000). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. (1999). *Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä*. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. (2000). *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpaja.
- Kameda, T., Ohtsubo, Y. & Takezawa, M. (1997). Centrality in sociocognitive networks and social influence: An illustration in a group decisionmaking process. *Journal of personality and social psychology* 73 (2), 296-309.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (toim.)(2008). *Work motivation: Past, present and future*. New York: Psychology Press.
- Kankkuri-Knuuttila, M-ELI, (toim.) (1999): *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura (1993). *Itseohjattu oppiminen - aikuiskoulutuksen tavoite vai väline: Aikuisen oppimisen uudet muodot*. Jyväskylä: Gummerus
- Karjalainen, A. & Siljander, P. (1993). Miten tulkitta sosiaalista interaktiota? *Kasvatus* 24(4), 334-346.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of applied psychology* 2003 vol. 88 No. 2, 248-255.

- Karvonen, E. (1997). Kohti relationaalista tietokäsitystä. Teoksessa: Stachon, K. (toim.): Näkökulmia tietoyhteiskuntaan. Tampere: Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus, Tammer-Paino Oy, 171-204.
- Kauppi, A. (1993). Mistä nousee oppimisen mieli? - Kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksesta A. Kajanto (toim.), Aikuisen oppimisen uudet muodot. Vapaan sivistystyön 34. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus, 51-109.
- Kauppi, A. (1998). Uudistava oppiminen, koulutus ja työnkehittäminen. Helsinki: Opetushallitus.
- Kauppi, A. (2004). Työ muuttuu - muuttuuko oppiminen? Teoksessa Tynjälä, P., Välimaa, J. & Murtonen, M. (toim.): Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä: pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia. Jyväskylä: PS-kustannus, 187-212.
- Kenny, M., Brown, M. & Ralph, S. (2002). The importance of reflection in experiential learning with community and youth workers for the learning age. *International Journal of Lifelong Education* 19 (2), 115-125.
- Kerola, P. & Järvinen, P. (1975). Systemointi. 2. Tietosysteemin rakentamisen ja käytön systeemitoteuttava malli. Helsinki: Gaudeamus.
- Kesti, M. (2005). Hiljaiset signaalit - avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing.
- Kesti, M. (2007). Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing.
- Kesti, M., Syväjärvi, A., & Stenvall J. (2008). E-HRM in Competence Recognition and Management - The Tacit Signal HRIS. Teoksessa: Torres-Coronas, T. & Arias-Olivia, M. (eds.) *Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in E-HRM*. USA: Idea Group Publishing Inc.
- Kinnunen, M. & Löytty, O. (toim)(2002). Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino.
- Kirjavainen, P. (2005). Haasteena arvonsa tunteva alainen. Teoksessa: Suomen Ekonomiliitto (toim.), Johtajuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 119-121.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001) Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen R., Manka, M-L. & Troberg, E. (2003). Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kirjonen, J. (1994). Työ uudistuu - uudistuuko tekijä. Teoksessa: Varila, J. (toim.): Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Valtionhallinnon Kehittämiskeskus, 11-28.
- Kirjonen, J. Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.)(1997). Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä.
- Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating training programs. The Four levels. Second edition. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Knowles, M. S. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd ed.). Houston: Gulf.

- Knowles, M. S. (1989). *The Making of an Adult Educator*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. (1995). *Yrittäjyyskasvatus: Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. (1994). *Sisäinen yrittäjyys, innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koistinen, P. (1984). *Perehdyttäminen*. Vantaa: Työterveyslaitos.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kolb, D. A. (1988). *Integrity, advanced professional development and learning*. Teoksessa: Srivastva, S. and Ass.: *Executive integrity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kontkanen, L. (1992). *Tieto-organisaation löyhäsidoisuus ja orhanisaatioilmasto. Käsitteellisen ajattelun ja empiirisen havainnoinnin vuoropuhelua*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Liiketaloustiede: liseniaattitutkimus.
- Koro, J. (1993). *Itseohjattu oppiminen – aikuiskoulutuksen tavoite vai väline*. Teoksessa: *Aikuisen oppimisen uudet muodot*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Jyväskylä: Gummerus.
- Korpelainen, K. (2005). *Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- Koskennurmi-Sivonen, R. (1998). *Creating a Unique Dress*. Helsinki: Akatiimi.
- Koskinen, H. I. (2006). *Asiantuntijuus ja sen arviointi korkeakoulutuksessa*. Teoksessa: *Pedaforum: Yliopistopedagoginen tiedotuslehti 1*. Jyväskylä: Kirjapaino Oma Oy.
- Kotter, J. P. (1990). *The Leadership factor*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1995). *The New Rules: How to Succeed in Today's Postcorporate World*. New York: The Free Press.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R. & Smith, E. M. (1999). *Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time*. Teoksessa: Ilgen, D. R. & Pulakos E. D. (ed). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kovalainen, A. (1989). *The Concept of Entrepreneurship in Business Economics*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/1989, 82-93.
- Kram, K. E. (1983). *Phases of the mentor relationship*. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 608-625.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E. & Cherniss, C. (2001). *Developing Emotional Competence Through Relationships at Work*. In *the Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Kram, K. E. & Hall, D. T. (1996). Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence. In Kossek, E. E. & Lobel, A.S. (Eds): *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell Publishers Ltd.
- Kram, K. E. (1996). A relational approach to career development. In D. T. Hall & Associates, *The career is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 132-157.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* 50, 569-598.
- Krauss, R. M. & Fussell, S. R. (1990). Mutual knowledge and communicative effectiveness. Teoksessa: Galegher, J., Kraut, R. E. & Egido, C. (eds.): *Intellectual teamwork*. Hillsdale N.J., Lawrence Erlbaum, 111-145.
- Kurtakko, K., Kivinen, O. & Eskola, J. (toim.)(1997). *Adult education without barrie(r)s: discussion and research in European context*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Kyrö, P. (1997). *Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laffey, J., Tupper, T., Musser, D. & Wedman, J. (1998). A computer-mediated support-system for project-based learning. *Educational Technology Research and Development* 46 (1), 73-86.
- Landy, F. J. & Farr, J. (1983): *The measurement of work performance methods*. New York: Academic Press.
- Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Lasonen, J. (2000). *Työpaikat oppimisympäristöinä. Työpaikkajohtajien, opiskelijoiden, työpaikkaohjaajien ja opettajien arviot Silta-hankkeen (2+1-kokeilun) kokemuksista*. Helsinki: Opetushallitus.
- Laurila, I. (2005). *Asiantuntijuus ja ammattilaisuus IT-ammateissa*. Tampere: Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.
- Lave, J. (1996). The Practice of learning. Teoksessa Chaiklin, S. & Lave, J. (eds.), *Understanding practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 3-32.
- Lave, J. (1997). The culture of acquisition and the practice of understanding. Teoksessa Kirshner, D. & Whitson, J. A. (eds.), *Situated cognition. Social, semiotic and psychological perspectives*: Mahwah, NJ: Erlbaum, 17-35.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1999). Legitimate peripheral participation in communities of practice. Teoksessa McCormick, R. & Paechter, C. (eds), *Learning & Knowledge*. London: Paul Chapman Publishing, 21-35.
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Lehtinen, E. (toim.)(1997a). Verkkopedagogiikka. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, E. (1997b). Tietoyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet oppimiselle. teoksessa Lehtinen, E. (toim.) Verkkopedagogiikka. Helsinki: Edita, 12-40.
- Lehtonen, K. (1999). Kohti refleksiivisempää koulutodellisuutta. *Kasvatus* 30:1, 81-91.
- Leino, A-L. & Leino, J. (1988). Kasvatustieteen perusteet. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Leino, J. (1990). Tietokone opetuksen kehittämisessä, 5. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen Tutkimuksia 130.
- Lepistö, I. (1988). Pehdyttämisen - työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. (1995). Työhön pehdyttämisen taidon ja laadun varmistajana. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leskelä, J. (2005). Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampere: Tampere University Press.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1999). Knowledge transmission in work groups: Helping new comers to succeed. Teoksessa Thompson, L. L., Levine, J. M. & Messick, D. M. (eds): Shared cognition in organizations: The management of knowledge. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.
- Light, P. & Butterworth, G. (eds.)(1992). Context and cognition: Ways of knowing and learning. New York: Harvester.
- Lindgren, U. (2000) : En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige. Innebörd, utformning och effekter. Åbo: Åbo Akademis Förlag.
- Lincoln, S. Y. & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. California: Sage Publications.
- Loikkanen, H. A., Pekkarinen, J. & Vartia, P. (toim.) (2002). Kansantaloutemme - rakenteet ja muutos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lonka, K. (2006). Oppimisen pakosta oppimisen iloon. Rastor Oy: Yritystalous Walk About 3/2006, 4-8.
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-conceptsin the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78: 167-203.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2004). Leadership Processes and follower self-identity. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Luque, M. L. (2003). The role of domain-specific knowledge in intentional conceptual change. Teoksessa: Sinatra, G. M. & Pintrich, P., R. (toim.), Intentional Conceptual Change. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 133-170.
- Luukka, M-R. & Muikku-Werner, P. (1992). Kielenhuollosta tieteelliseen kirjoittamiseen: Katsaus korkeakoulujen kirjallisen viestinnän opetukseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lähteenmäki, S. (1995). Mitä kuuluu - kuka kääsee? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.

- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (eds.)(1998). Strategic human resource management. A Reader. London: Sage Publications.
- Maier, R. & Klosa, O. (1999). Organizational memory systems to support organizational information processing: development of a framework and results of an empirical study. Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research. Pages: 138 - 143.
- Majuri, M. & Vertanen, I. (2001). Teollisuusyritysten ja työnantajaliittojen näkemyksiä työssäoppimisen kehittämisestä. Tampereen yliopisto ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisu D:138. Saarijärvi: Offset oy.
- Makin, P. J., Cooper C. & Cox C. J. (1989): Managing people at work. London: Routledge.
- Mariachi Oy, <http://www.partnertech.com> (luettu: 12.12.2005)
- Marsick, V. & Watkins, K. (1992). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education* 14 (2), 115-129.
- Mason, L. & Boscolo, P. (2000). Writing and conceptual change. What changes? *Instructional Science*. 28, 199-226.
- Maxwell, J. (1991). Mathefobia. Teoksessa: Ernest, P. (ed). *Mathematics Teaching, The State of the Art*. New York: Falmer Press, 221-226.
- McGrath, J. (2001). The value growers: Achieving competitive advantage through long-term growth and profits. New York: McGraw-Hill.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.
- McCormick, R. & Paechter, C. (editors)(1999). *Learning & Knowledge*. London: Paul Chapman Publishing.
- McKeown, J. L. (2002). Moving your orientation program online. Teoksessa: Sims, D. M.: *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill, 19-23.
- McManus, S. E. & Russell, J. E. A. (1997). *Learning in adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mentkowski, M., & Rogers, G. (1993). Connecting education, work and citizenship: How assessment can help. *Metropolitan Universities: An International Forum*, 4(1), 34-46.
- Mentkowski, M. & Ass. (2000). *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J. (1994). Understanding transformation theory. *Adult Education Quarterly* 44 (4), 222-232.
- Mezirow, J., et al (1996). Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Painotalo Miktor.

- Mezirow, J., et al (2000). Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress. San Francisco: Jossey Bass.
- Micromedia Oy (05/2002) Tietoalalla toimivien yritysten yhteystietolistaus.
- Middleton, D. (1996). Talking work: Argument, common knowledge and improvisation in teamwork. Teoksessa Engeström, Y.& Middleton, D. (eds.) Cognition and communication at work. Cambridge: Cambridge University Press, 233-256.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Eaglewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989). Designing effective organizations. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Moschkovich, J. (1996). Moving up and getting steeper: Negotiating shared descriptions of linear graphs. *The Journal of the Learning Sciences* 5 (3), 239-277.
- Murray, M., & Marna, O. (1991). Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mäkela, K. (1990). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus. 42-59.
- Mäkelä, R. (1992): Perehdyttäminen organisaatioon sosiaalistamisen menetelmänä. Tampere.
- Mäkinen, J., Olkinuora, E. & Tynjälä, P. 1999. Growing demands of skills and knowledge - Learning and the development of expertise in information society. *Analytic Teaching* 20 (1), 19-28.
- Mäkinen, S. (2003). Organisaation muisti - Käsiteanalyysi. Tampere: University of Tampere.
- Määttä, T., Kotamäki, S., Keränen, S., Pönkä, H. & Heino, T. (2002). Työssäoppimisen opas koulutuksen järjestäjille (Opetushallitus). Helsinki: Hakapaino Oy.
- Nakari, E. (1999): Mentoring: development method for management and specialists. Helsinki: Ekonomia.
- Nakari, E., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. ja Huhtala, T. (1996). Mentorointi - Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Helsinki: Ekonomia Oy.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P. & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets - Corporate, Non-Profit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 2. 181-189.
- Nijhof, W. J. (2001). Qualifying for the future. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.): Key Qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Nijhof, W. & Streumer, J. (eds.) (1994). Flexibility in training and vocational education. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Niemi, H. & Ruohotie, P. (toim) (2002). Theoretical Understanding of Learning in Virtual Spaces. Research Centre for Vocational Educations University of Tampere.

- Nieminen, J. (toim) (2002). Verkottuminen ja virtuaalistuminen ammatillisen aikuiskoulutuksen tukena. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Nikkilä, J. (1984). Organisaatioon sosiaalistumiseen virkamiestyölle aiheuttamista ongelmista. Artikkelikokoelmassa: Kokemuksia ja näkemyksiä hyvästä virkamiehestä ja virkamiesmoraalista. Julkaisusarja B nro 32 1984. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Nokia Mobile Phones Oyj, www.nokia.com / luettu 12.12.2005.
- Nokia Oyj, www.nokia.com / luettu 12.12.2005.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, NY: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nye, J. L. & Brower, A. M. (toim.)(1996). *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Opetushallitus, Moniste 16 (2000). Työpaikkaohjaajien koulutus. Koulutusohjelman perusteet. ESR tavoite 3 -ohjelma 1996-2000. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus / Määttä, V. & Törrönen, S. (1999). Kehittyvä koulutus 8. Työssäoppimisen hyvää käytäntöä etsimässä. Työssäoppimisen pilottihankkeiden kokemusten tarkastelua. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetushallitus: www.oph.fi/ammattillinenkoulutus (28.11.2008)
- Opetusministeriö: [ww.minedu.fi/opm/koulutus/yleisivistava/pisa/pisa.html](http://www.minedu.fi/opm/koulutus/yleisivistava/pisa/pisa.html) (20.2.2005)
- Osterloh, M., Frost, J. & Frey, B. S. (2002). The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business*, 9: 61-77.
- Otala, L-M. (1996). *Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa*. Ekonomiasarja. Porvoo: WSOY.
- Otala, L-M. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ovaskainen, M. (1999). Työssäoppimisen tulevaisuuden ennakointi - Työelämäosaamisen suuntaviivat (TEOS) -hankkeen väliraportti. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen osasto/Tutkimuskeskus. Julkaisu 148.
- Palonen, T. (2003). Shared knowledge and the web of relationships. Turku: Turun yliopiston julkaisuja. *Annales universitatis Turkuensis*, Sarja B: 266.
- Parry, J. (1993): *Induction*. London: Library Association Publishing.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Peavy, V. (1997). A Constructive framework for career counseling. Teoksessa: Sexton, T. & Griffin, B. (eds.): *Constructivist thinking in counseling practice, research and training*. New York: Teachers College Press.
- PerkinElmer Life Sciences Wallac Oy, www.perkinelmer.com, luettu 12.12.2005

- Peltonen, M. (1986). *Yrittäjyys*. Helsinki: Otava.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1986) (suom. Särkkä, S.). *Yrityksen sisäinen yrittäjyys*. Helsinki: Rastor.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1993). *The End of bureaucrazy and the rise of the intelligent organization*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Pintrich, P. (1999). Motivational beliefs as resources for and constraints on conceptual change. Teoksessa: Schnotz, W., Vosniadou, S. & Carretero, M. (toim.), *New perspectives on conceptual change*. Killington, Oxford: Elsevier Science, 33-50.
- Pintrich, P.R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. Teoksessa: Boekaerts, M., Pintrich, P.R. & Zeidner, M. (eds.), *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press, 451-502.
- Pintrich, P., Marx, R. & Boyle, R. (1993). Beyond cold conceptual change: The role of motivational beliefs and classroom contextual factors in the process of conceptual change. *Review of Educational Research*, 63, 167-199.
- Pintrich, P. R. & McKeachie, W. J. (1994). A framework for conceptualizing student motivation and self-regulated learning in the college classroom. Paper prepared for publication in Finland.
- Pirttilä, I. (2002). Mistä asiantuntemuksen sosiologiassa on kyse? Teoksessa: Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.): *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: SoPhi Jyväskylän yliopistopaino.
- Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.)(2002). *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: SoPhi Jyväskylän yliopistopaino.
- Poikela, E. (1994). *Ammatti ja oppiminen - jatkuva oppiminen ja rakentajan ammatti*. *Ammattikasvatussarja n:o 10*. Tampereen yliopisto.
- Poikela, E. (1999). *Kontekstuaalinen oppiminen: oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Garden City, Doubleday.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, I. (1996): Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Preziosi, R. & Huizenga, W. (2002). Employees meet values. Teoksessa: Sims, D. M.: *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill, 19-23.
- Princeton University. <http://www.princeton.edu/hr/manager/hirechec.htm>, luettu 29.12.2006
- Pyöriä, P. (2006), *Understanding work in the age of information*. Finland in focus. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis; 518. Tampere University Press.
- Quinn, R. E. et al (1990). *Becoming a Master Manager a Competence Framework*. New York : John Wiley & Sons.
- Raatikainen, P. (1997). *Ajattelu, kieli, merkitys: analyyttisen filosofian avainkirjoituksia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Oy Radiolinja Ab, www.elisa.fi, luettu 12.12.2005

- Raimon, R.L. (1965). Changes in productivity and the skill-mix. *International Labour Organization (ILO): International Labour Review Geneva* 92(4), 314-324.
- Rauste-von Wright M. & von Wright, J. (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Porvoo: WSOY.
- Reich, R. B. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Vintage.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Steele, K. (1994). Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees. *Human Resource Planning Society*, V17, N1.
- Remes, P. (1995). *Asiantuntijaksi oppiminen -työryhmä. Asiantuntijaksi oppiminen -tutkimusohjelman lähtökohdat*. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen työpapereita 1.
- Rinne, R., Kivinen, O. & Ahola, S. (1992). *Aikuisten kouluttautuminen Suomessa: osallistuminen, kasautuminen ja preferenssit*. Turku: Turun yliopisto.
- Rinne, R., Kivinen, O. & Naumanen, P. (1991) *Aikuiskoulutuksen yhteiskunnalliset lähtökohdat*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Rissanen, R. (2003). *Työelämälähtöinen oppinäytetyö oppimisen kontekstina: Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinäytetyöhön*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis; 970.
- Robinson, D. G. & Robinson, J. (1989). *Training for impact. How to link training to business needs and measure the results*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Romano, C. A. (1989). *Research Strategies for Small Business : A Case Study Approach*. *International Small Business Journal*, Vol. 7, No. 4, 35-43.
- Rousseau, D., M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rubin, H. J. & Rubin, J. S. (1995). *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Ruohotie, P. (1993). *Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8*. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. & Grimmet, P. P. (1996). *Professional Growth and Development. Directions, Delivery and Dilemmas*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. (1997). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P., Kulmala, J. & Siikaniemi, E. (1998). *Työssä oppiminen. Oppilaitosten ja työelämän roolimuuotos - esteitä ja edistäjiä (Opetushallitus)*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Ruohotie, P., Tirri, H., Nokelainen, P. & Silander, T. (1999). *Modern Modeling of Professional Growth*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. (2000a). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WS Bookwell Oy.

- Ruohotie, P., Honka, J. & Mustonen, E. (2000b). Työssäoppimisen haasteet ammattikasvatukselle. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. (2002a). Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen ammattikorkeakoulun tavoitteena. Teoksessa Liljander, J-P. (toim): Omalla tiellä: Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta. Arene. Helsinki: Edita, 108-127.
- Ruohotie, P. (2002b). The development of competence and qualifications as the objective of vocational higher education. Teoksessa Niemi, H. & Ruohotie, P. (toim): Theoretical Understanding of Learning in Virtual Spaces. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Educations University of Tampere.
- Ruohotie, P. (2002c). Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Nieminen, J. (toim): Verkottuminen ja virtuaalistuminen ammatillisen aikuiskoulutuksen tukena. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. (2003a). Mitä on ammatillinen huippuosaaminen? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2003b). Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven offset).
- Ruohotie, P. (2004a). Asiantuntijana kehittyminen. Teoksessa: Okkonen, E. (toim.), Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto - lähtökohdat ja haasteet. Hämeenlinna: Offset Kolmio, 64-79.
- Ruohotie, P. (2004b). Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu yliopistokoulutuksessa. Teoksessa: Puheenvuoroja kasvatusalan yliopistokoulutuksen käytännöistä. Tampereen yliopiston Kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotis-juhlaulkaisu: Paino Arra, 27-38.
- Ruohotie, P. (2006). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: Juuti, P. (toim.). Johtaminen, eilen - tänään - huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 114-128.
- Russell, J. E. A. & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 1-14.
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 769-793
- Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (toim.)(2001). *Defining and Selecting Key Competencies*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Saarenheimo, M. (1997). *Jos etsit kadonnutta aikaa*. Tampere: Yliopiston vastapaino.
- Salas, E., Dickinson, T. E., Converse, S.A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. Teoksessa: Swezey, R.W. & Salas, E. (ed): *Teams: Their Training and Performance*. Norwood, New Jersey: Ablex.

- Salomon, G. (toim.)(1993). *Distributed cognition: Psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Salomon, G. & Perkins, D. N. (1998). Individual and Social Aspects of Learning. *Review of Research in Education* 23, 1-24.
- Sarala, U. (1988). *Kohti oppivaa organisaatiota*. Lahti: Helsingin yliopisto, Lahden koulutus- ja tutkimuskeskus.
- Scandura, T. & Schreishem, C. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Scardamalia, M. & Bereiter, C. (1991). Literate expertise. Teoksessa Anderson, K. A. & Smith, J. (eds.): *Toward a general theory of expertise. Prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press, 172-283.
- Schauhe, L. & Glaser, R. (eds.)(1996). *Innovations in learning. New environments for education*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schein E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide - Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass Inc.
- Schollhammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship. Teoksessa: (toim. Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall, Inc. Eaglewood Cliffs, New Jersey, 209-229.
- Schuler, D. & Namioka, A. (Toim.)(1993). *Participatory Design: Principles and Practices*. Erlbaum, Hillsdale, NJ, 123-155.
- Schumpeter, J. A. (1968). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schwandt, T. A. (1998). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : SAGE Publications, 118-137.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action ?* New York : Basic Books.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco : Jossey Bass.
- Schön, D. A. (1996). From technical rationality to reflection-in-action. Teoksessa: Edwards, R., Hanson, A. & Raggatt, P. (eds): *Adult learners, education and training 1 : Boundaries of Adult Learning*. London: Routledge.
- Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. *Instructional Science*, 26, 113-125.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- Seibert, K. M. (1996). Experience is the best teacher, if you can learn from it. Realtime reflection and development. In Hall, D. T. & Associates: *The Career is Dead - Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seinert, S. (1999). The effectiveness of facilitated mentoring: A Longitudinal quasi-experiment. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 54, s. 483-502.

- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- SET - Sähkö-elektroniikka- ja tietoteollisuus - toimialajärjestö. www.electroind.fi
- Sexton, T. & Griffin, B. (eds.)(1997). *Constructivist thinking in counseling practice, research and training*. New York: Teachers College Press.
- Siemens Oyj, www.siemens.fi, luettu 12.12.2005
- Siitonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis*, E37.
- Sims, D. M. (2002). *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill.
- Sinatra, G. M. & Pintrich, P. R. (toim.)(2003). *Intentional Conceptual Change*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sinatra, G. M. & Pintrich, P. R. (2003). The role of intentions in conceptual change learning. Teoksessa: Sinatra, G. M. & Pintrich, P. R. (toim.). *Intentional Conceptual Change*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1-18.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja, miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Porvoo: Weilin & Göös Oy.
- Smith, D. E. (1993). High noon in Textland: A critique of Clough. *Sociological Quarterly*, 34, 183-192.
- Snow, R. E., Corno, E. & Jackson, D. (1996). Individual differences in affective and conative functions. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243-310.
- Spada, H. & Reimann, P. (eds) (1995). *Learning in humans and machines*. Oxford: Pergamon.
- Spreitzer, G., De Janasz, S. C. & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behaviour* 20, 511-526.
- Srivastva, S. and Ass. (1988). *Executive integrity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stachon, K. (toim.)(1997). *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Tampere: Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus, Tammer-Paino Oy.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. Teoksessa: Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. (eds). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed). Sage Publications, Thousands Oaks, 435-454.
- Stasser, G. (1999). The uncertain role of unshared information in collective choice. Teoksessa: Thomppson, L. L., Levine, J. M. & Messick, D. M. (toim.): *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 49-69.
- Sternberg, R. (1998). Abilities are forms of developing expertise. *Educational Researcher* 27 (3), 11-20.

- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer special Issue, 17-27.
- Stevenson, H. H. & Sahlman, W. A. (1986). Importance of Entrepreneurship in Economic Development. Teoksessa (Toim. Hisrich, R. D.): *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 3-26.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, 521-526.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990, 1998). *Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2000). *Grounded Theory Methodology. An Overview*. Teoksessa Norman Denzin & Yvonna Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 273-234.
- Streumer, J. N. (toim.) (2001). *Key Qualifications in Work and Education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Streumer, J. N. & Björkquist, D. C. (2001). Moving beyond traditional vocational education and training: Emerging Issues. Teoksessa: Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.): *Key Qualifications in Work and Education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Suomen Ekonomiliitto (toim.) (2005). *Johtajuus*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Suomen Videokeskus Oy (2005). *Perehdytä paremmin! Lentävä lähtö tuloksetkaalle työlle*. CD-Rom: Käsikirjoitus Nurmi, K. & Sippola, J. Medifilm Oy.
- Suomen Videokeskus Oy (2005). *Valmentava esimies. Haasta oppimaan - auta oivaltamaan*. CD-Rom: Käsikirjoitus Sippola, J. Medifilm Oy.
- Sveiby, K-E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Sveiby, K-E. & Risling, A. (1987). *Tietoyrityksen johtaminen - vuosisadan haaste?* Espoo: Weilin + Göös.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum Media.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1996). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Talja, H. (2006). *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo: VTT Publications 620.
- Taloudellinen tiedotustoimisto & Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto (2001). *Työssäoppijan ohjaus ja arviointi työpaikalla - opas yrityksille*. Helsinki: TAT & TT (ESR).
- Tang, K-L. & Cheung, J. T-Y. (1996). Models of workplace training in North America: A review. *International Journal of Lifelong Education* 15 (4), 256-265.

- TEKES (2002): The future is in knowledge and competence. Technology strategy – a review of choices. Helsinki: Oddball Graphics / Markprint.
- Teknologiategollisuus ry (ent. MET ry). Tilanne ja näkymät 23.01.2010.
- Teleste Oyj, www.teleste.com, luettu 12.12.2005
- Telia-Sonera Oyj, www.teliasonera.com, luettu 12.12.2005
- Tellabs Oyj, www.tellabs.com, luettu 12.12.2005
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis types and software tools*. London: Falmer.
- Tesch, R. (1992). *Qualitative Research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol 15 (4), 666-681.
- Thompson, L. L., Levine, J. M. & Messick, D. M. (eds)(1999). *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.
- Tietoalojen liitto. [www.ek.fi /tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/suhdannebarometrit / suhdannebarometri_0509. php](http://www.ek.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/suhdannebarometrit/suhdannebarometri_0509.php) , luettu 26.01.2010.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tilastokeskus (1997). *Tiedolla tietoyhteiskuntaan 1997*. Helsinki: Tilastokeskus, Painocenter.
- Tilastokeskus (1998). *Suomalaiset työssä 1998*. Helsinki: Tilastokeskus, Työmarkkinat 1998:16.
- Tilastokeskus – Suomi lukuina. www.tilastokeskus.fi
- Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito, päivitetty 10.7.2005.
- Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito, päivitetty 9.7.2009.
- Tiuraniemi, J. (1994). *Reflektiivinen ammattikäytäntö*. Turku: Turun yliopisto.
- Torres-Coronas, T. & Arias-Olivia, M. (toim.)(2008). *Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in E-HRM*. USA: Idea Group Publishing Inc.
- Torviainen, H. & Hänninen, H. (toim.)(2006). *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Juva: PS Kustannus, WS Bookwell.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology* 80, 239-252.
- TT - Teollisuus Työnantajat: *Suhdannebarometri toukokuu 2005*
- Tuohinen, T. (1997). *Yrittäjyyden uudet muodot*. Helsinki: Työministeriö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387-398.
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Tynjälä, P. (2003). Konstruktivismista realismiin?. *Aikuiskasvatus* 3.
- Tynjälä, P. & Collin, K. (2000). Koulutuksen ja työelämän yhteistyö – pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus* 20 (4), 293-305.
- Tynjälä, P., Helle, L., Lonka, K., Murtonen, M., Mäkinen, J. & Olkinuora, E. (2001). The Development of expertise in the information society: a university studies perspective. Submitted to the publication of the Information Research Programme of the Academy of Finland.
- Tynjälä, P. & Nuutinen, A. (1997). Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa Kirjonen, J, Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.): *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Tynjälä, P. & Nuutinen, A. , Eteläpelto, A., Kirjonen, J. & Remes, P. (1997). The acquisition of professional expertise – a challenge for educational research. *Scandinavian Journal of Educational Research* 41, 475-494.
- Tynjälä, P. & Olkinuora, E. (2003). Learning and the Development of Expertise in the Interaction Between Higher Education and Working Life. University of Jyväskylä and University of Turku: Institute for Educational Research Dept. of Education.
- Tynjälä, P., Välimaa, J. & Murtonen, M. (toim.)(2004). *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä: pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tynjälä, P., Välimaa, J. & Sarja, A. (2001). Pedagogical perspectives into the relationships between higher education and working life. Submitted to Higher Education.
- Työnantajaliitto Allianssi (TLA) ry, www.allianssi.com, luettu 03.04.2002
- Työturvallisuuskeskus (2000a). *Moniste: Pehdyttäminen ja työnopastus*. Helsinki: Nykypaino.
- Työturvallisuuskeskus (2000b). *Moniste: Pehdyttämisen tarkistuslista pehdyttäjälle ja pehdytettävälle*. Helsinki: Nykypaino.
- Työturvallisuuslaki TL (728/2002)
- Työturvallisuuskeskus: www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyoturvallisuuslomakkeet.pdf – luettu 21.1.2005.
- Unesco (1985). *Development of adult education: Aspects and trends*. International Labour Organization (ILO): International Conference on Adult Education. Paris, France (4th).
- Valleala, U-M. & Collin, K. (2004). Työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Teoksessa: Tynjälä, P., Välimaa, J. & Murtonen, M. (toim.): *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä: pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 129-150.
- Valpola, A. (2003). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Helsinki: WSOY.
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Varila, J. (toim.)(1994). *Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio*. Helsinki: Valtionhallinnon Kehittämiskeskus.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Vesterinen, P. (2001). Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 189.
- Victor, B. & Boynton, A. C. (1998). *Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vosniadou, S. (2003). Exploring the relationships between conceptual change and intentional learning. Teoksessa: Sinatra, G. M. & Pintrich, P. R. (toim.). *Intentional Conceptual Change*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 377-407.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The psychology of higher mental functions*. Cambridge: Harvard University Press.
- Välimaa, J. (1999). Managing a diverse system of higher education. Teoksessa: Henkel, M. & Little, B. (toim.). *Changing relationships between higher education and the state*. London: Kingsley Publishers, 23-41.
- Wager, M. (2000). Tunteellinen tutkija?. *Aristos* 1, 5-9.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. California: Sage Publications.
- Webster, F. (1995). *Theories of the information society*. London: Routledge.
- Weick, C. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Weinert, F. E. (2001). *Concept of Competence: A Conceptual Clarification*. Teoksessa Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (toim.): *Defining and Selecting Key Competencies*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Welsh, J. (2002). Orienting the new executives. Teoksessa: Sims, D. M.: *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill, 183-187.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Whitely, W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1991). Relationships of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career success. *Academy of Management Journal*, 4, 88-93.
- Wittenbaum, G. M. & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. Teoksessa: Nye, J. L. & Brower, A. M. (eds.). *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups*. Thousand Oaks, CA: Sage, 3-28.
- Woolfolk, A. (2007). *Educational Psychology*. Boston: Pearson Education Inc
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Yukl, G. A., (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. Applied Social Research Methods 5 (2nd ed). Thousand Oaks, Sage.
- Åhlberg, M. (1992). Oppimisen, opetuksen ja opetussuunnitelman evaluaatio. Loimaa: Finn Lectura.
- Äikäs-Kohonen, L. (1994). Sisäinen yrittäjyys, ohjauksesta omatoimisuuteen. Työturvallisuuskeskus.

- 1 LAINE, JUHANI, Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyriksen siirtymisestä monialayhtymän osaksi. - Change in industry recipe and company paradigm and its impact on strategic change. A qualitative and longitudinal case study on a one-family owned company which moved into the context of a multi-business company. 252 p. Summary 12 p. 2000.
- 2 WAHLGRÉN, ASTA, Mastery and slavery. Triangulatory views on owner-managers' managerial work. - Isäntä ja renki. Trianguloituja näkökulmia omistajajohtajien johtamistyöhön. 138 p. Yhteenveto 4 p. 2000.
- 3 SEPPÄ, MARKO, Strategy logic of the venture capitalist. Understanding venture capitalism - the businesses within - by exploring linkages between ownership and strategy of venture capital companies, over time, in America and Europe. 321 p. Yhteenveto 9 p. 2000.
- 4 PEKKALA, SARI, Regional convergence and migration in Finland, 1960-95. 121 p. Yhteenveto 1 p. 2000.
- 5 KORHONEN, JOUNI, Industrial ecosystem. Using the material and energy flow model of an ecosystem in an industrial system. - Teollinen ekosysteemi - Ekosysteemin materiaali- ja energiavirtamallin soveltaminen teollisessa systeemissä. 131 p. Tiivistelmä 1 p. 2000.
- 6 KARVONEN, MINNA-MAARI, An industry in transition. Environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry. 146 p. Yhteenveto 2 p. 2000.
- 7 RITSILÄ, JARI, Studies on the spatial concentration of human capital. 140 p. Yhteenveto 1 p. 2001.
- 8 LITTUNEN, HANNU, The birth and success of new firms in a changing environment. 261 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 9 MATTILA, MINNA, Essays on customers in the dawn of interactive banking. - Asiakkaat interaktiivisen pankkiliiketoiminnan aamunkoitossa. 154 p. Yhteenveto 3 p. 2001.
- 10 HYRSKY, KIMMO, Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland: an exploratory study. 244 p. Tiivistelmä 4 p. 2001.
- 11 KUJALA, JOHANNA, Liiketoiminnan moraalista etsimässä. Suomalaisen teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. - Searching for business morality. Finnish industrial managers' stakeholder perceptions and moral decision-making. 217 p. Summary 4 p. 2001.
- 12 LÄMSÄ, ANNA-MAIJA, Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective. - Organisaation kutistaminen ja suomalainen liikkeenjohto eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna 61 p. (115 p.) Summary 5 p. 2001.
- 13 GRONOW, TITO, Material flow models in environmental policy planning. Case: pulp and paper industry. - Materiaalivirtamallit ympäristöpolitiikan ja -toimintatapojen suunnittelussa. Case: Massa- ja paperiteollisuus. 103 p. (144 p.) Yhteenveto 1 p. 2001.
- 14 MOILANEN, RAILI, A learning organization: machine or human? - Oppiva organisaatio: kone vai oppivien ihmisten yhteisö? 55 p. (162 p.) Yhteenveto 7 p. 2001.
- 15 HOKKANEN, SIMO, Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna. - The factors contributing to the profile of an innovative learning community. 242 p. Summary 10 p. 2001.
- 16 PAAJANEN, PEKKA, Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. - An entrepreneurship educator. Teachers' views of themselves and their work as an entrepreneurship educator at the polytechnic level, in the field of business and administration. 276 p. Summary 9 p. 2001.
- 17 MANGELOJA, ESA, Nordic stock market integration. - Pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatio. 164 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 18 KARJALUOTO, HEIKKI, Electronic banking in Finland. Consumer beliefs, attitudes, intentions, and behaviors. - Elektroninen pankkitoiminta Suomessa. Kuluttajien uskomukset, asenteet, aikomukset ja käyttäytyminen. 195 p. Yhteenveto 3 p. 2002.
- 19 VIRTANEN, AILA, Laskentatoimi ja moraalit. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitoavasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hyvästä tilintarkastavasta. 184 p. Summary 4 p. 2002.
- 20 TENHUNEN, MARJA-LIISA, The professional growth of an accounting agency entrepreneur. - Tilitoimistoyrittäjän ammatillinen kasvu. 121 p. (359) Yhteenveto 7 p. 2002.
- 21 ALANKO, JUHA, Siipien alla ilmaa. Liikenneilmailun lentotoiminnan johtaminen liikenneilmailun miehistönkäytön tehokkuudella ja kustannuksilla mitattu. Empiirisenä kohteena Finnair Oy 1980- ja 1990-luvuilla. - Air under wings. 240 p. Summary 2 p. 2002.
- 22 NIEMELÄ, TARJA, Inter-Firm Co-operation Capability. - A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. 204 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 23 SAJASALO, PASI, Strategies in transition - the internationalization of Finnish forest industry companies. 223 p. Yhteenveto 8 p. 2003.
- 24 NEVANPERÄ, ERKKI, Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisosaasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkemysistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämissuunnitelmissa. - How the young residents in Suupohja region see entrepreneurship: study of students' opinions

- about entrepreneurship in juvenile degree schools and the efforts in developing the curriculum of entrepreneurship education. 210 p. Summary 2 p. 2003.
- 25 JOUTSEN-ONNELA, MERJA, Turvallisuuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. - Security and harmony or thrills power. 229 p. Summary 3 p. 2003.
- 26 RAJOITTE, ALAIN, Knowledge and decisions in environmental contexts. A case study of the pulp and paper industry. 190 p. 2003.
- 27 HAAPANEN, MIKA, Studies on the Determinants of Migration and the Spatial Concentration of Labour. 127 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 28 SUORANTA, MARI, Adoption of mobile banking in Finland. - Mobiilipankkipalveluiden adoptio Suomessa. 79 p. (167 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 29 MATTILA, ANSSI, Understanding seamless mobile service interface between customer and technology: An empirical study 62 p. (170 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 30 HALTUNEN, JUSSI, Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. - The growth dynamics of industrial family-owned firms - a systems theory approach. 302 p. Summary 8 p. 2004.
- 31 MADUREIRA, RICARDO, The role of personal contacts of foreign subsidiary managers in the coordination of industrial multinationals: the case of Finnish subsidiaries in Portugal. 186 p. - Ulkomaisten tytäryhtiöiden johtajien henkilökohtaisten kontaktien rooli koordinoinnissa monikansallisissa teollisuusyrityksissä. Case: Suomalaiset tytäryhtiöt Portugalissa. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 32 KOIVUNEN, MAURI, Osaamisperustaisen kilpailukyvyn ja yrittäjyyden edistäminen. Tutkimustapauksena Raahan tietotekniikan muun- tokoulutusohjelma insinööreille. - Enhancing competence-based competitiveness and entrepreneurship. Research case: Professional degree upgrading in information technology for engineers in Raaha. 216 p. Summary 3 p. 2004.
- 33 KANSIKAS, JUHA, Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävä- rakenteen heijastuminen tuotekehitys- projektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylin kuuluviin tekijöihin. - Sales people, product developers and product champions - product managers' responsibilities and job roles in a product development project and their reflection to intrapreneurship and intuitive decision making style. 258 p. Summary 6 p. 2004.
- 34 MUNNUKKA, JUHA, Perception-based pricing strategies for mobile services in customer marketing context. 65 p. (151 p.) Yhteenveto 1 p. 2004.
- 35 PALOVIITA, ARI, Matrix Sustainability: Applying input-output analysis to environmental and economic sustainability indicators. Case: Finnish forest sector. - Matriisikestävyys: Panos-tuotosanalyysin soveltaminen ekologisen ja taloudellisen kestävyuden indikaattoreihin. Case: Suomen metsäsektori. 216 p. Yhteenveto 2 p. 2004.
- 36 HANZELKOVA, ALENA, Re-establishing traditional Czech family businesses. A multiple case study on the present challenges. 306 p. Tiivistelmä 1 p. 2004.
- 37 TUUNANEN, MIKA, Essays on franchising in Finland - Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. 143 p. (252 p.) 2005.
- 38 AHLFORS, ULLA, Successful interactive business: Integration of strategy and IT. - Menestyksellinen vuorovaikutteinen e-liiketoiminta: Strategian ja informaatioteknologian integrointia. 353 p. Yhteenveto 2 p. 2005.
- 39 NIEMI, LIISA, The father, the son and the refreshed spirit. Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry. - Isä, poika ja yritys yhä hengissä. Perheyriyksen strateginen uudistuminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen - tapaus- tutkimus tekstiili-, vaatetus, nahka- ja kenkä- teollisuudessa. 219 p. Summary 2 p. 2005.
- 40 LASSILA, HILKKA, Matkailutilan sukupolven- vaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. - Traditional values affecting succession in farm tourism businesses. 206 p. Summary 12 p. 2005.
- 41 TURJANMAA, PIRKKO, Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. - Learning of quality in small companies. Construction and Development of a model. 204 p. Summary 6 p. 2005.
- 42 YLÄOUTINEN, SAMI, Development and functioning of fiscal frameworks in the Central and Eastern European countries. - Finassipolitiikan kehikkojen kehittyminen ja toiminta Keski- ja Itä-Euroopan maissa. 220 p. Yhteenveto 4 p. 2005.
- 43 TÖRMÄKANGAS, RAILI, Perheyriittäjyyden arjen kulttuuri. Kolmen sukupolven sahatoimintaa. - The everyday culture of entrepreneurship over three generations in a saw mill. 203 p. Summary 3 p. 2005.
- 44 TUNKKARI-ESKELINEN, MINNA, Mentored to feel free. Exploring family business next generation members' experiences of non-family mentoring. - Mentoroinnilla vapauden- tunteeseen: Kartoittava tutkimus perheyriyten seuraajasukupolven mentoroinnista saamistaan kokemuksista. 233 p. Yhteenveto 3 p. 2005.

- 45 LINTULA, PAAVO, Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. - The action scope of a journalist in a regional newspaper under pressure of a technical-rational discourse. 321 p. Summary 3 p. 2005.
- 46 HEIKKILÄ, MAURI, Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinanteina. - The self-concept, the self-esteem and the sense of life control as the determinants of the intrapreneurship. 209 p. Summary 5p. 2006.
- 47 SYRJÄLÄ, JARI, Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. - Pictures in Light. Narratives and interpretations of changes in the energy sector from the point of view of welfare and personnel strategy. 333 p. 2006.
- 48 NIEMELÄ, MARGIT, Pitkäikäisten perheyriytysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyriytysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. - The value profile of long-lived family firms. The description of the values and the continuity of long-lived family firms as seen through Bronfenbrenner's ecological theory. 187 p. Summary 2 p. 2006.
- 49 KAKKONEN, MARJA-LIISA, Intuition and entrepreneurs. A Phenomenological Study of managerial intuition of Finnish family entrepreneurs. 176 p. Tiivistelmä 2 p. 2006.
- 50 LAHTONEN, JUUKA, Matching heterogeneous job seekers and vacancies. Empirical studies using Finnish data. 110. p. Yhteenveto 2 p. 2006.
- 51 OLLIKAINEN, VIRVE, Gender Differences in Unemployment in Finland. 157. p. Yhteenveto 1 p. 2006.
- 52 PURONAHO, KARI, Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi - Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. - Sport marketing by sport clubs for children and youngsters - Exploring the production process, resources and costs of children's and youngsters' sport activities. 236 p. Summary 3 p. 2006.
- 53 POIKKIMÄKI, SANNA, Look closer to see further. Exploring definitions, goals and activities of environmental life cycle management 153. p. Yhteenveto 1 p. 2006.
- 54 SILJANEN, TUULA, Narratives of expatriates in the Middle East. Adaptation, identity and learning in non-profit organizations. 250 p. Tiivistelmä 2p. 2007.
- 55 WESTERHOLM, HELY, Tutkimusmatka pienyrityksen työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus. - A journey into the core of the occupational competence and attitudes of small business entrepreneurs. 221 p. Summary 5 p. 2007.
- 56 HYNINEN, SANNA-MARI, Matching in local labour markets: Empirical studies from Finland. 100 p. Summary 2 p. 2007.
- 57 TOHMO, TIMO, Regional economic structures in Finland: Analyses of location and regional economic impact. 53 p. (273 p.) Tiivistelmä 2 p. 2007.
- 58 HIIRONEN, MARJA-LIISA, Hoivayritykset kotona asuvien ikääntyvien toimintakyvyn tukena. Ikääntyvien, kuntapäätäjien ja hoivayrittäjien näkökulma. - Care enterprises and the functionality of elderly people living at home. The perspectives of aging people, municipal decision-makers and care entrepreneurs. 153 p. Summary 2 p. 2007.
- 59 ARHIO, KAIJA, Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaus-tutkimus rakennuspuutuoteollisuuden verkostosta. - Creative quality and value innovations created by a learning network. Case-study within a building components manufacturing network. 191 p. Summary 10 p. 2007.
- 60 HEIKKINEN, EILA, Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun BigFive-teorian mukaan tarkasteltuna. - An entrepreneur's personality and its impact on the firm's growth: An analysis through the Big Five Theory. 139 p. Summary 5 p. 2007.
- 61 ELO-PÄRSSINEN, KRISTA, Arvot ja yhteiskunta-vastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma. - Values and corporate social performance in large Finnish family firms. Owners view. 188 p. Summary 2 p. 2007.
- 62 NYSSÖLÄ, HANNU, Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. - Corporate governance, intrapreneurship and effectiveness in the Universities of Applied Sciences. 361 p. Summary 9 p. 2008.
- 63 KAUKO-VALLI, SOFIA, Subjective well-being as an individually constructed phenomenon. 179 p. Summary 1 p. 2008.
- 64 SINTONEN, TEPPO, Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. - Diversity and Narrative. Discursive approaches to organizational reality. 59 p (123 p.) Summary 2 p. 2008.
- 65 KOOSKORA, MARI, Understanding corporate moral development in the context of rapid and radical changes. The case of Estonia. 105 p. (198 p.) Tiivistelmä 9 p. 2008.
- 66 TAKANEN-KÖRPERICH, PIIRJO, Sama koulutus - eri urat. Tutkimus Mainzin yliopistossa soveltaa-va kielitiedettä vuosina 1965-2001 opiskelleiden suomalaisten urakehityksestä palkkatyöhön, freelancereiksi ja yrittäjiksi. - Same Education - Different Careers. The study of the Finnish nationals who have studied applied linguistics in the University of Mainz, Germany, during the years 1965-

- 2001, and their working development as employees, freelancers and entrepreneurs. 203 p. Summary 2 p. Zusammenfassung 3 p. 2008.
- 67 RANKINEN, ARJA, Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista. - Cultural competence when operating in Southern and Eastern China. An interpretation of some Finnish business managers' experiences in China as an illustration. 294 p. Summary 4 p. 2008.
- 68 KOTAJA, SARI MAARIT SUSANNA, Keskipohjalaisyriykset toimintaympäristönsä ja sen hyvinvoinnin rakentajina. Diskurssianalyttinen näkökulma. - Central Ostrobothnian SMEs as constructors of their operating environment and regional welfare. Discourse analytic research. 209 p. Summary 3 p. 2008.
- 69 TEITTINEN, HENRI, Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. - Invisible ERP. Construction of enterprise resource planning. 206 p. Summary 2 p. 2008.
- 70 LUOTO, JANI, Bayesian applications in dynamic econometric models. - Bayesilaisia sovelluksia dynaamisissa ekonometrisissa malleissa. 148 p. Tiivistelmä 3 p. 2009.
- 71 TOURUNEN, KALEVI, Perheyriykset kansantalouden resurssina. Keski suurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005. - Family businesses as an economic resource. Ownership, scale and profitability of middle-sized and large-sized businesses in Finland in 2000–2005. 174 p. Summary 3 p. 2009.
- 72 NIEMELÄ-NYRHINEN, JENNI, Factors affecting acceptance of mobile content services among mature consumers. - Mobiilien sisältöpalveluiden omaksumiseen vaikuttavat tekijät ikääntyvien kuluttajien keskuudessa. 148 p. Yhteenveto 3 p. 2009.
- 73 LAURONEN, MIRJA, Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä. - Entrepreneurial economic policy. A three-phase discourse-analytical study of the roles and functions of municipal economic policy. 193 p. Summary 4 p. 2009.
- 74 KOSKINEN, MARKETTA, Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus. - Ownership as understood and interpreted by various entrepreneur types. A phenomenographic study. 227 p. Summary 2 p. 2009.
- 75 FRANTSI, TAPANI, Ikääntyvä johtaja tienhaaras. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. - Stories as identity construction of ageing leaders at the career crossroads. 247 p. 2009.
- 76 ONKILA, TIINA, Environmental rhetoric in Finnish business. Environmental values and stakeholder relations in the corporate argumentation of acceptable environmental management. 200 p. Yhteenveto 1 p. 2009.
- 77 HARTIKAINEN, PERTTI, "Tätä peliä ei hävitä" Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin oppimishistoriasta 1968–2006. - "We won't lose this game." Abductive research on learning history of Halton Group 1968–2006. 190 p. Summary 4 p. 2009.
- 78 KERTTULA, KARI, Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. - Power and change. Interpretation of the top management about the power arising from a strategic change process: qualitative case study within a forest industry organization. 206 p. Summary 3 p. 2009.
- 79 ANTTONEN, RITVA, »Manne takaraivossa». Ennakkoluulot ja syrjintä suomalaisten romaniyrittäjien kokemana. Fenomenografinen tutkimus. - Experiences of prejudice and discrimination of Roma entrepreneurs in Finland. A phenomenographic study. 199 p. Summary 3 p. 2009.
- 80 SALVADOR, PABLO F., Labour market dynamics in the Nordic countries according to the chain reaction theory. 148 p. 2009.
- 81 PELLINEN, ANTTI, Sijoitusrahastoasiakkaiden taloudellinen kyvykkyys ja tulevat lisäsijoituspäätökset. - Financial capability of mutual fund clients and additional investment decisions. 196 p. 2009.
- 82 KALLIOMAA, SAMI, Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. - Internal marketing as management –case study: project organisation within the engineering industry. 232 p. Summary 8 p. 2009.
- 83 VON BONSDORFF, MONIKA E., Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. - Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikheet. 86 p. (194 p.) Yhteenveto 3 p. 2009.
- 84 LAAKKONEN, HELINÄ, Essays on the asymmetric news effects on exchange rate volatility. - Esseitä makrotalouden uutisten vaikutuksista valuuttakurssien volatilitettiin. 124 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 85 LAPPALAINEN, MINNA, Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationships in supply chains and networks. 138 p. Yhteenveto 3 p. 2009.
- 86 SILTAOJA, MARJO, Discarding the mirror - The importance of intangible social resources to responsibility in business in a Finnish context. - Peiliä hylkäämässä. Aineettomien sosiaalisten resurssien merkitys liiketoiminnan vastuille. 204 p. Yhteenveto 3 p. 2010.

- 87 OVASKAINEN, MARKO, Qualification requirements of SMEs in Internet-based electronic commerce. - Findings from Finland. - Pk-yritysten kvalifikaatiovaatimukset Internet-pohjaisessa elektronisessa kaupankäynnissä – löydöksiä Suomesta. 273 p. Yhteenveto 6 p. 2010.
- 88 KUIVANIEMI, LENI, Evaluation and reasoning in the entrepreneurial opportunity process: Narratives from sex industry entrepreneurs. - Arviointi ja päättely liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisprosessissa. Yrittäjien tarinoita seksiteollisuudesta. 216 p. 2010.
- 89 STORHAMMAR, ESA, Toimintaympäristö ja PK-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. - Local environment and the small and medium sized enterprises. Observations of the factors which affect the operations of firms. 188 p. Summary 3 p. 2010.
- 90 KOSKINEN, HANNU, Studies on money and labour market dynamics and goods market imperfections. - Tutkimuksia raha- ja työmarkkinadynamiikasta ja hyödyke-markkinoiden epätäydellisyyksistä. 106 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 91 HÄMÄLÄINEN, ILKKA, Suunnittelijat innovaatio-toiminnan ja kasvun ytimessä. - Architects and consulting engineers in the core of innovation and growth. 270 p. Summary 2 p. 2010.
- 92 KETOLA, HANNU, U. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä. - Transformation from a recruit (newcomer) into a productive expert. The job orientation process as a tool for personnel development in Finnish ICT companies. 212 p. 2010.