

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ
PUOLUSTUSVOIMISSA — tapaustutkimus perehdyttämisen toteutumi-
sesta Kainuun Prikaatin perusyksiköissä**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Markku Kauppila

SM6 -kurssi

Maasotalinja

Huhtikuu 2017

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 6	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Markku Kauppila	
Tutkielman nimi	
PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ PUOLUSTUSVOIMISSA — tapaustutkimus perehdyttämisen toteutumisesta Kainuun Prikaatin perusyksiköissä	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika huhtikuu 2017	Tekstisivuja 79 Liitesivuja 11
TIIVISTELMÄ	
<p>Tässä tutkielmassa tutkittiin sotilashenkilöstön perehdyttämistoiminnan nykytilannetta perusyksiköissä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten sotilashenkilöiden perehdyttäminen on toteutettu Kainuun Prikaatin perusyksiköissä, ja kuinka sitä voidaan kehittää.</p> <p>Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkielman pääaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Lisäaineistoina käytettiin Puolustusvoimien perehdytys -normia, perehdyttämissuunnitelmia sekä Kainuun Prikaatin vuoden 2015 perehtymiskyselyn tuloksia. Empiirinen aineisto koostui kahden aliupseerin, kahden upseerin sekä heidän perehdyttäjiensä haastatteluista. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä, jossa pyrittiin löytämään tehdyille havainnoille ja tulkinnoille tukea aikaisemmista tutkimuksista sekä perehdyttämistä käsittelevästä kirjallisuudesta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella perehdyttäminen toteutuu suunniteltuna ja johdettuna prosessina, jonka pääsääntöisesti toteuttaa työpaikkaohjaaja tai varapäällikkö. Perehdyttäminen on laadukkaampaa yksiköissä, joissa sen on toteuttanut työpaikkaohjaaja. Perehdyttäminen etenee yleisistä asioista työtehtävien toteutukseen, jossa muiden kouluttajien tuki nousee merkittäväksi. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijä on itse aktiivinen koko prosessin ajan. Hyvänä käytänteenä korostuu suunnittelussa sen pitkäjänteisyys, jolloin työntekijä saa johdetusti työtehtävien ohjausta. Toteutuksessa korostuu rauhallinen työtahti, jolloin henkilö kykenee omaksumaan perehdyttämisyksikön aikana tarpeellisen tiedon. Haasteena koetaan henkilöstötilanne ja henkilöstön osaamistietojen dokumentoimattomuus. Lisäämällä yhteistyötä aselajikoulujen ja joukko-osastojen välillä mahdollistetaan henkilöstön osaamistietojen välittäminen, jolloin perehdyttäminen voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilöllisemmin. Työpaikkaohjaajien sijoittamisella joukkoyksiköihin sekä perehdyttämisen seuranta- ja palautejärjestelmän aktivoimisella vastataan heikkoon henkilöstötilanteeseen ja mahdollistetaan perehdyttämistoiminnan kehittäminen.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että perehdyttämisen avulla työntekijä oppii omatoimisesti toteuttamaan työtehtävänsä, mikä vähentää työyhteisön rasitetta. Perehdyttäminen luo työyhteisöön avointa vuorovaikutusta, joka johtaa lopulta hyvän työilmapiiriin muodostumiseen työyhteisössä sekä henkilöstön sitoutumiseen. Tämän vuoksi, perehdyttämistä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti.</p>	
AVAINSANAT	
Perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, Kainuun Prikaati, perusyksikkö, tapaustutkimus	

PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ PUOLUSTUSVOIMISSA — tapaustutkimus perehdyttämisen toteutumi- sesta Kainuun Prikaatin perusyksiköissä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	6
2.1	TUTKIELMAN TAUSTA JA AIKAISEMPI TUTKIMUS	6
2.2	PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VAIHEENA.....	9
2.3	PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAPERIAATTEET JA HYVÄT KÄYTÄNTEET.....	11
2.3.1	<i>Ihmisten käsitykset oppimisesta ohjaavat perehdyttämistä</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Perehdyttämisen hyödyt</i>	<i>20</i>
2.3.3	<i>Perehdyttämistä seuraa työssä oppiminen</i>	<i>21</i>
2.4	TUTKIELMAN VIITEKEHYS	22
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	24
3.1	PALKATUN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	24
3.2	PEREHDYTTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	26
3.2.1	<i>Perehdyttämisen tavoitteet ja toteutus.....</i>	<i>27</i>
3.2.2	<i>Perehdyttämissuunnitelma</i>	<i>27</i>
3.2.3	<i>Perehdyttämiseen osallistuminen</i>	<i>28</i>
3.2.4	<i>Työssä oppiminen perehdyttämisen jatkona.....</i>	<i>29</i>
3.3	KAINUUN PRIKAATI TUTKIELMAN KOHDEORGANISAATIONA	30
4	TUTKIELMAN METODOLOGIA	32
4.1	TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIELMAN RAJAAMINEN	32
4.2	TAPAUSTUTKIMUS TUTKIMUSSTRATEGIANA.....	35
4.3	AINEISTON KERÄÄMINEN	38
4.4	AINEISTON ANALYYSIN TOTEUTTAMINEN.....	45
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	48
5.1	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	48
5.1.1	<i>Perehdyttämisen suunnittelu</i>	<i>48</i>
5.1.2	<i>Perehdyttämisen toteutus</i>	<i>49</i>
5.1.3	<i>Työyhteisön roolit ja perehtyjän aktiivisuus.....</i>	<i>52</i>
5.1.4	<i>Perehdytys -normin mukaisuus perehdyttämisesssä</i>	<i>54</i>
5.2	HYVÄT PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNTEET	55
5.2.1	<i>Hyvät suunnittelun käytänteet</i>	<i>55</i>
5.2.2	<i>Hyvät käytänteet perehdytettäessä</i>	<i>56</i>
5.3	ONNISTUNEEN PEREHDYTTÄMISEN HYÖDYT	59
5.4	PEREHDYTTÄMISEN HAASTEET JA KEHITTÄMISKOHTEET	61
5.4.1	<i>Suunnittelun haasteet ja kehittämiskohteet</i>	<i>61</i>
5.4.2	<i>Prosessin haasteet ja kehittämiskohteet</i>	<i>62</i>
6	POHDINTA.....	69

6.1	TUTKIELMAN KOKONAISJOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1.1	<i>Perehdyttämisen toteutuminen</i>	<i>69</i>
6.1.2	<i>Perehdyttämisen haasteet ja kehittämiskohteet</i>	<i>73</i>
6.2	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	76
6.3	TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	78
	LÄHTEET	80
	LIITELUETTELO	1

PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ PUOLUSTUSVOIMISSA — tapaustutkimus perehdyttämisen käytännöistä Kainuun Prikaatin perusyksiköissä

1 JOHDANTO

Nykypäivänä maailmalla tapahtuvat muutokset ovat nostaneet henkilöstön tiedon ja osaamisen merkityksen organisaation menestymisen avaintekijöiksi. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi yritystoimintojen siirtyminen tuotannoista palveluihin sekä tietotoimintoihin. (Ojala 2008, 11–12.) Puolustusvoimiin kohdistuvia muutoksia ovat toimintaympäristöjen muuttuminen, kriisien monimuotoisuus ja yhteiskunnalliset kehitystrendit (Hestra 2015, 3).

Yritysjohdolla on mitä useammin tilanne, jossa sen toimintaedellytykset luodaan rahalla tai ihmisten keskuudessa syntyvällä osaamisella. Rahallista pääomaa osataan yleensä johtaa, mutta osaamispääoman menestyksellisessä johtamisessa on kuitenkin huomattavasti edellytyksiä käyttämättä. Yleisesti yrityksen tehtävä ja tavoitteet määrittävät perusteet organisaation ja henkilöstön osaamiselle. Osaamisen hallinta ja kehittäminen on huomioitava toiminnan resurssien suunnittelun yhteydessä, jotta organisaatiolla on aidosti edellytys suorittaa uudet tehtävät ja saavuttaa määritetyt tavoitteet. (Ojala 2008, 11–14, 15.)

Viitala (2005, 11) on viitannut Laurence Prusakin (1997) perusteluihin osaamisesta yrityksessä seuraavasti: ”*Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, että mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta*”. Hänen mukaansa osaamisen uudistuminen ratkaisee sen, miten muutoksissa varsinaisesti selviydytään. Ruohotien (2000, 7) mukaan osaaminen ja oppiminen ovat menestyksen kulmakiviä. Alati muuttuvassa työelämässä tarvitaan ihmisiä, joilla on halua, kykyä ja tahtoa oppia uutta. Toimintaedellytykset luodaan ja kasvatetaan oman ammattitaidon ja pätevyyden kehittämisellä, ja parhaassa tapauksessa yksilön kehittyminen jatkuu koko työelämän ajan.

Työelämän muutoksien ohella myös organisaatioiden henkilöstö uusiutuu ja muuttuu toistuvasti. Yrityksiä kasvatetaan jatkuvasti kilpailukykyisemmiksi, minkä seurauksena henkilöstön osaamisen merkitys kasvaa merkittävästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13.) Krennin ja Neubauberin (2014, 1) mukaan ympäristön monimutkaisuus vaatii organisaatioilta uusiutumista ja sopeutumista. Heidän mukaansa uusi työntekijä edustaa arvokasta tiedonlähdettä. Työntekijän sitouttamiseksi ja organisaation kehittymiseksi on niitä tukevien rakenteiden oltava kunnossa. Millainen tapahtumaketju vaaditaan työsopimuksen kirjoittamisen lisäksi, jotta rekrytoidusta henkilöstä tulee tulevaisuudessa organisaation työntekijä tai jopa organisaatiolle korvaamaton henkilö? Tähän seikkaan organisaatioiden on nykypäivänä kiinnitettävä aikaisempaa enemmän huomiota. Välimatkaa rekrytointipäätöksestä henkilön saattamisesta organisaation tärkeäksi jäseneksi kutsutaan perehdyttämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13.)

Juutin ja Vuorelan (2006, 41–42, 48) mukaan perehdyttäminen on yksilöiden osaamisen kehittämisen yksi välivaihe. He jatkavat, että osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan työyhteisössä tapahtuvaa vuoropuhelua työntekijöiden ja työyhteisön välillä. Osaamisen kehittämisen prosessi alkaa ensimmäisestä työpäivästä ja päättyy eläkkeelle siirtymiseen. He kuvaavat osaamisen kehittämisen organisaatiossa koostuvan seuraavista vaiheista: rekrytointi, perehdyttäminen ja työhön opastaminen, henkilöstön kehittäminen ja työyhteisön kehittäminen.

Perehdyttäminen on monista vaiheista koostuva oppimistapahtuma, jonka tarkoituksena on, että työntekijä ymmärtää työnsä tavoitteet ja organisaation toiminnan niin kokonaisvaltaisesti, että kykenee suoriutumaan työtehtävissään. Perehdyttämisellä on kiistatta suuri merkitys työntekijän työmotivaatioon, -tuloksiin, -turvallisuuteen sekä työyhteisön hyvinvointiin. (Lepistö 2004, 56.) Perehdyttämisen avulla työntekijän ja työsuhteen välille muodostetaan yhteys jo rekrytointivaiheessa. Jotta työura lähtisi laadukkaaseen nousuun, ja se palvelisi molempia osapuolia, tulisi perehdyttäminen ymmärtää avainasiana. (Valvisto 2005, 47.) Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvista koulutuksista yksi tärkeimmistä (Lepistö 2004, 56).

”Kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä. Silti se on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatiossa”. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Brownin (2017) mukaan perehdyttämisen laiminlyönnin yleisimmät syyt ovat sen musertavuus ja tylsyys. Huonosti hoidetun perehdyttämisen lopputuloksena on yleensä työntekijän tuottamattomuus ja halu siirtyä vuoden sisällä toiseen organisaatioon. Perehdyttämisopas ja käyttöohjeet eivät nykypäivänä enää riitä uuden työntekijän sisään ajamiseksi organisaation. Laadukkaan työn säilyttämiseksi tarvitaan toimiva ja huolellisesti suunniteltu perehdyttämisohjelma. Organisaatiot, jotka toteuttavat perehdyttä-

misohjelmansa hyvin, saavat kehitettyä uusien työntekijöiden osaamista nopeammin. Lisäksi työntekijöiden työpanos vastaa paremmin organisaation tarpeita ja tavoitteita, ja työntekijöiden vaihtuvuus on alhaisempi.

Davisin ja Kleinerin (2001, 43) mukaan uuden työntekijän perehdyttäminen nousee ratkaisevaan rooliin organisaation menestymisessä. Menestyksellisen liiketoiminnan tunnusmerkkinä nähdään olevan sen korkea tuotto. Huonosti hoidetun perehdyttämisen on havaittu laskevan organisaation tuottavuutta. Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttämiseen keskittymällä saadaankin lisättyä tehokkuutta.

Osaamisen kehittämistä ja erityisesti työssä oppimista on yleisesti tutkittu paljon, mutta perehdyttämistä ei juurikaan itsenäisenä osa-alueenaan. Mukailleen edellä kuvattua, perehdyttäminen toimii organisaation osaamisen kehittämisen välivaiheena. Perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa myös seuraaviin vaiheisiin, minkä takia sitä tulisikin tutkia itsenäisenä osa-alueena. Puolustusvoimissa perehdyttäminen on huomioitu normeissa ja henkilöstön osaamisen kehittämisen keinovalikoimassa. Puolustusvoimien organisaatiossa on runsaasti erilaisia tehtäviä. Niihin saattaminen ja sitouttaminen on tärkeää organisaation tavoitteiden kannalta. Laadukkaasti toteutettu perehdyttäminen mahdollistaa henkilöstön saattamisen tehtävää edellyttävälle tasolle nopeasti ja tehokkaasti. (ks. Hestra 2015.)

Upseereiden virkauran erityispiirteenä oleva tehtäväkierto asettaa merkittäviä haasteita uuden tehtävän hoitamiseen sen alkuvaiheessa. Uuteen tehtävään perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, ja siinä tulee hyödyntää edellisen tehtävänhoitajan ammattitaitoa. Laadukkaasti hoidettu tehtävienvaihto ja perehdyttäminen takaavat laadukkaasti työn tuloksen heti tehtävänhoidon alkuvaiheessa. Aliupseerit muodostavat nykypäivänä yhä enemmän varusmiehiä kouluttavan henkilöstön enemmistön, ja valtaosa heistä aloittaa työnsä vain varusmiespalvelusosaamistaustanaan. Silloin heidän saattamisensa työtehtävien osaamista vaativalle tasolle väistämättä korostuu. Perehdyttämisen avulla myös siviilivirkailijoiden ymmärrys työtänsä kohtaan organisaation jäsenenä toimimisen näkökulmasta korostuu. Kokonaisuutena kaikki Puolustusvoimien organisaatiossa työskentelevät henkilöt tulisi ennen kaikkea saada perehdyttämisen avulla sitoutumaan organisaatioon. (ks. Hestra 2015; PEHENKOS 2010c.)

2000-luku on kokonaisuudessaan ollut myös Puolustusvoimissa muutoksen aikaa. Palkatulle henkilöstölle luotiin vuonna 2004 osaamisen kehittämisen strategia sekä henkilöstöstrategia vuonna 2005. Osaamisen kehittämisen strategiassa asetettiin tavoitteet osaamisen johtamiselle

ja henkilöstrategiassa henkilöstön johtamiselle. Myöhemmin nämä asiakirjat kuitenkin korvattiin uudella henkilöstöstrategialla, joka astui voimaan vuonna 2015. Lisäksi vuonna 2010 julkaistiin normit ”*Ohjattu työssä oppiminen*” sekä ”*Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa*” ohjaamaan henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä. (ks. Ostra 2004; Hestra 2005; Hestra 2015; PEHENKOS 2010a; PEHENKOS 2010c.)

Ohjattu työssä oppiminen suunnattiin aliupseereiden osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Työssä oppiminen ja perehdyttäminen sen sijaan koskettivat kaikkia henkilöstöryhmiä. Perehdyttämisen katsottiin normissa kestävän ensimmäiset puoli vuotta, josta osaamisen kehittyminen jatkuu työssä oppimalla. Vuoden 2015 henkilöstrategiassa painotettiin työssä oppimista merkittävänä osana henkilöstön osaamisen kehittymistä. Perehdyttäminen voidaan nähdä oleellisena asiana työssä oppimisen käynnistämisen kannalta, sillä sen avulla luodaan pohja työelämälle, jotta työssä oppiminen olisi myöhemmin mahdollista käynnistää taloudellisesti. (ks. Hestra 2015; PEHENKOS 2010c; PEHENKOS 2010a.)

Perehdyttämistä ei ole monipuolisesti tutkittu, vaikka Puolustusvoimissa on rakennettu osaamisen kehittämisen periaatteita ja ohjattu niitä normeilla. Tutkimukset luovat toiminnan kehittämiseksi vankan rakenteen, jonka perusteella toimintaa voidaan ohjata ja koordinoita haluttujen osa-alueiden kehittämiseksi. Kankaan ja Hämäläisen (2008, 25–26) mukaan perehdyttämisen kehittämisen edellytyksenä on sen jatkuva seuraaminen ja kontrollointi. Sillä he tarkoittavat henkilöiden haastattelemista, tuloksien vertaamista perehdyttämisen tavoitteisiin ja sitä kautta koko perehdyttämisohjelman kehittämistä. Perehdyttämistä tulisi tutkia ja kehittää myös Puolustusvoimissa. Tähän päästäisiin haastattelemalla työntekijöitä ja heiltä saadun palautteen avulla toimintaa kehittämällä.

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä Puolustusvoimissa. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten perehdyttäminen on toteutettu tutkielman kohdeorganisaatiossa, ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tutkielma on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka kohteina ovat Kainuun Prikaatin perusyksiköissä palvelevat sotilashenkilöt. Tapaustutkimuksen perinteisiin kuuluu tutkia empiirisesti ja monipuolisesti käynnissä olevaa tapahtumaa, jonka muodostavat siihen osallistuvat yksilöt tai ryhmät (Metsämuuronen 2000, 17). Tässä tutkielmassa perehdyttäminen ilmenee perusyksikössä tapahtuvana prosessina, johon osallistuvia yksilöitä ovat perehdyttämisen toteutukseen osallistuneet perehdyttäjät ja perehtyjät. Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää pääesikunnan henkilöstöosastolla

toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa ja normeissa sekä Kainuun Prikaatin perusyksiköissä tapahtuvan perehdyttämistoiminnan kehittämisessä.

Tutkielmassani käsittelen aluksi perehdyttämistä koskevaa aikaisempaa tutkimusta sekä perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä koskevaa kirjallisuutta. Kirjallisuuden perusteella muodostan tutkielman viitekehyksen, jonka esitän tutkielman toisen luvun lopussa. Kolmannessa luvussa käsittelen osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä Puolustusvoimien näkökulmasta. Käsittely koostuu Puolustusvoimien normeista ja toimintaa ohjaavista asiakirjoista. Neljännessä luvussa käsittelen tutkielman metodologiaa sekä viitekehyksestä johdetut tutkimusongelmat, rajauksen sekä tutkielmassa käytettävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Viidennessä luvussa esittelen tutkimustulokset. Lopuksi esittelen johtopäätökset, pohdinnan, luotettavuuden arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset luvussa kuusi.

2 PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLI- NEENÄ

Esittelen tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa perehdyttämistä koskevat aikaisemmat tutkimukset sekä perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä koskevan, tutkielmassani käytetyn lähdekirjallisuuden, minkä tarkoituksena on toimia tutkielmani taustoitukseksi perustella tutkielmani tarpeellisuus. Toisessa alaluvussa määrittelen osaamisen kehittämisen sekä siihen kuuluvat vaiheet, joiden avulla muodostan ymmärryksen perehdyttämisen merkityksestä organisaation osaamisen kehittämisessä. Kolmannessa alaluvussa käsittelen tarkemmin perehdyttämisen toimintaperiaatteita, osaamisen ja oppimisen merkitystä perehdyttämässä, perehdyttämisen hyötyjä sekä perehdyttämisen jälkeen käynnistyvää työssä oppimista. Tällä muodostan ymmärryksen perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä perehdyttämisen tarjoamista hyödyistä. Lopuksi tiivistän kirjallisuusosion ja esittelen tutkielman viitekehiksen.

2.1 Tutkielman tausta ja aikaisempi tutkimus

Aloitin syksyllä 2015 perehdyttämisen osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä koskevaan kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Suoritin hakuja Taisto-portaalissa, Doriassa, Google Scholarissa, Scopuksessa sekä Deepdyvessä etsien aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Suomalaista kirjallisuutta ja tutkimuksia etsiessäni käytin seuraavia hakusanoja: *perehdyttäminen, perehtyminen, työhön perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio* sekä *osaamisen johtaminen*. Kansainvälistä kirjallisuutta sekä tutkimuksia etsiessäni käytin hakusanoina: *human resource development, onboarding, organizational learning, learning transfer, introduction, familiarization, employee orientation* sekä *employee development*. Huomasin hakuja tehdessäni, että perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia ei löydy kattavasti. Yrityksiltä löytyvät yleensä niiden omiin organisaatioihin laaditut ohjeet ja perehdyttämisosoppaat. Suomalaisessa kirjallisuudessa on käsitelty perehdyttämistä suppeasti osaamisen kehittämisen tai henkilöstöstrategian käsittelyn yhteydessä. Kansainvälisessä kirjallisuudessa ongelma oli lähes samanlainen. Perehdyttämistä käsiteltiin usein artikkeleissa henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Myös Kang ja Sung (2017, 83) ovat havainneet perehdyttämistä koskevia tutkimuksia olevan vähän suhteessa siihen, miten suuri merkitys sillä on organisaation tehokkuudelle ja menestymiselle.

Suomalaisessa kirjallisuudessa perehdyttämistä ovat käsitelleet esimerkiksi Kjelin ja Kuusisto (2003), Kangas ja Hämäläinen (2008) sekä Kupias ja Peltola (2009). Kansainvälisessä kirjallisuudessa ja artikkeleissa perehdyttämistä sekä uuden työntekijän kehittämistä ovat käsitelleet esimerkiksi Davis ja Kleiner (2001), Sanders ja Kleiner (2002), Krenn ja Neubauer (2014) sekä Brown (2017).

Kjelinin ja Kuusiston (2003) sekä Kankaan ja Hämäläisen (2008) lähestymistavat perehdyttämiseen ovat hyvin käytännönläheisiä, ja he perustelevat näkemyksensä käytännön kokemuksillaan. Kankaan ja Hämäläisen (2008) näkökulmasta perehdyttäminen on työnopastamista. Kjelin ja Kuusisto (2003) näkevät perehdyttämisen moniulotteisena tapahtumasarjana, jolla pyritään sitouttamaan työntekijät organisaation tuloksellisuuteen. Perehdyttäminen on heidän mukaansa johtamista. Kupiaksen ja Peltolan (2009) näkökulma on sen sijaan yleisempi. He käsittelevät perehdyttämistä laajasti aina lainsäädännöstä toteutukseen ja huomioivat siihen osallistuvien henkilöiden näkökulmat. Davisin ja Kleinerin (2001), Sandersin ja Kleinerin (2002) sekä Brownin (2017) näkökulma perehdyttämiseen on yritysten muodolliseen koulutukseen kytkeytyvä. Perehdyttämisellä voidaan parantaa liiketoimintaa tai pahimmassa tapauksessa heikentää sitä. Krennin ja Neubauerin (2014) mukaan yritys menestyy ja sopeutuu maailman muutokseen, kun sillä on jatkuva kyky uusua ja kehittää omaa perehdyttämisohjelmaansa.

Osaamisen kehittämistä käsittelevää kirjallisuutta löytyi puolestaan kattavasti. Osaamisen kehittämistä ovat käsitelleet suomalaisessa kirjallisuudessa esimerkiksi Viitala (2005), Ranki (1999), Ojala (2008) sekä Juuti & Vuorela (2006). Kansainvälisessä kirjallisuudessa osaamisen kehittämistä ovat käsitelleet esimerkiksi Glasersfeld (1995) ja Homer (2001).

Ainoa (2015) on tehnyt esiupseerikurssin tutkielmansa nuorten upseerien työssäoppimisesta Rajavartiolaitoksessa. Hänen tutkimustehtävänä oli selvittää kyselyin, miten nuoremmat upseerit ovat kokeneet työtehtäviin perehdyttämisen ja työssäoppimisen. Tutkielmassa selvisi, että perehdyttämisen onnistuminen oli selkeästi riippuvaista perehtyjän esimiehestä. Nuoret upseerit kokivat oppineensa työssä parhaiten vanhemmilta työkavereilta, joita olivat tässä tapauksessa opistoupseerit ja esiupseerit. Tutkielmassa selvisi myös, että työssäoppimista haittasivat töiden runsas määrä ja jatkuva kiire. Suunnitelmallisella toiminnalla ja toiminnan valvomisella koettiin olevan kehittävä vaikutus työtehtäviin perehdyttämisessä. Tutkielman perusteella työssä oppiminen koettiin tärkeäksi nuorten upseerien arjessa, jossa työtehtävät vaihtuivat nopeasti. Ainoan (2015) tutkimusongelmat olivat tutkielmani kannalta kiinnostavia ja

antoivat suuntaa sen toteuttamiselle. Ainoan tutkielmassa ei tullut esille, että upseerit tulevat uransa aikana toimimaan mahdollisesti myös itse perehdyttäjinä. Heidän saamansa kokemukset perehdyttämisestä voivat vaikuttaa myös tapaan, jolla he itse tulevat perehdyttämään työntekijöitä.

Leppänen (2013) on tehnyt pro gradu -tutkielmansa koulutustehtävissä toimivien aliupseereiden käsityksistä työhön perehdyttämisestä. Hänen tutkimustehtävään oli selvittää Etelä-Suomen Viestipataljoonan perehdyttämisen toimintatapakulttuuria ja haasteita. Tutkimustulosten perusteella vanhempien kouluttajien sekä työyhteisön tuki toimivat voimavaroina aliupseereiden perehdyttämisessä. Hyvin hoidetun perehdyttämisen koettiin edistävän aliupseereiden työhyvinvointia, sitoutumista ja hyväksyntää organisaation jäseneksi. Leppäsen tutkielmasta oli paljon hyötyä tutkielmalleni. Hänen tutkielmansa aihe ja menetelmät toivat esiin vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa oma tutkielmani. Hän on esittänyt jatkotutkimusehdotuksissaan, että perehdyttämisen käytänteitä ja kulttuuria tulisi tutkia laajemmin Puolustusvoimissa. Perehdyttämistä voitaisiin kehittää tunnistamalla joukko-osastojen perehdyttämistoiminnan erityispiirteet. Tutkielmani tuloksia voidaankin verrata hänen tutkimustuloksiinsa.

Ketola (2010) on laatinut väitöskirjansa asiantuntijoiden perehdyttämisestä tietualan yrityksissä. Hänen tutkimustehtävään oli selvittää, miten suomalaisen teknologiateollisuuden tietualan yritysten suunnitellut perehdyttämisprosessit ja -mallit toteutuvat käytännössä. Tutkimuksen tavoitteena oli teemahaastatteluin löytää tapoja, jotka auttavat työntekijöitä sopeutumaan uuteen työhönsä ja työyhteisöönsä. Tutkimustulosten perusteella yritysten perehdyttämisen tavoitteena on ollut saada uudesta työntekijästä nopeammin tuottava. Vuorovaikutuksen on koettu olevan merkittävä tekijä perehdyttämisessä. Ketola toteaa tutkimuksessaan perehdyttämistä koskevan kirjallisuuden olevan vähäistä. Varsinaista asiantuntijuutta koskevaa teoriaa ei hänen mukaansa löytynyt. Ketolan tutkimustehtävä, -ongelmat sekä -menetelmät ovat ohjanneet tutkielmaani. Ketola myös esittää tutkimuksessaan, että esimiestehtävien perehdyttämistä tulisi tutkia organisaatiokohtaisesti.

Löytämäni taustamateriaalin perusteella päädyn käsitykseen, että suomalaisessa kirjallisuudessa perehdyttämistä ei ole kattavasti käsitelty. Koin yllätyksenä, että perehdyttämisestä ei ole muodostettua teoriaa. Organisaatioilla lienee yleensä omat erityistarpeensa, joiden perusteella perehdyttämisohjelmat on suunniteltu. Perehdyttämistä käsitteleviä tutkimuksia oli haasteellista löytää, koska niitä ei ollut monipuolisesti. Aiheita sivuavien tutkimuksien painopisteenä oli yleensä työssä oppiminen, mikä ei suoraan liity aiheeseeni. Vähäiset tutkimukset ja niistä

saadut jatkokatkimusehdotukset ovat vahvistaneet käsitystäni tutkielmani tarpeellisuudesta. Kankaan ja Hämäläisen (2008, 25–26) mukaan perehdyttämisen kehittämisen ehtona on sen jatkuva seuraaminen ja kontrollointi. Sandersin ja Kleinerin (2002, 85) mukaan perehdyttämisen seuranta ja palautteen kerääminen varmistavat perehdyttämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

2.2 Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen vaiheena

Juutin ja Vuorelan (2006, 41–44) mukaan osaamisen kehittäminen on työyhteisössä tapahtuvaa vuoropuhelua työntekijöiden ja työyhteisön välillä. Siihen kuuluvat vaiheet ovat rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastaminen, henkilöstön kehittäminen sekä työyhteisön kehittäminen. Organisaation ja yksilön vuoropuhelu alkaa, kun yksilö kuulee organisaatiosta ensimmäisen kerran ja alkaa muodostaa siitä mielikuvaa. Hyvä maine herättää huomiota ja houkuttelee organisaatiolle asiakkaita sekä laadukasta henkilöstöä hakeutumaan organisaatioon töihin. Rekrytoinnin ja työhönoton tärkein tehtävä on hankkia motivoitunutta henkilöstöä, luoda hyvä perusta työntekijöiden ja organisaation väliselle suhteelle sekä vastata työntekijöiden uratoiveisiin.



Kuvio 1. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa (Juuti & Vuorela 2006, 42)

Työhönotto jatkuu perehdyttämisellä ja työnopastamisella (Juuti & Vuorela 2006, 48). Perehdyttämisellä tarkoitetaan vaihetta, jossa uudelle työyhteisöön tulleelle työntekijälle kerrotaan hänen työnsä alkuvaiheessa olennaisia asioita työstä, työyhteisöstä ja työorganisaatiosta sekä sen toimialasta (Juholin 2008, 233). Perehdyttäminen ymmärretään pitkäkestoisena prosessina, joka luo yksilölle pohjan ja antaa suunnan toimia organisaatiossa. Perehdyttäminen on kehityskeskustelun ohella osaamisen johtamisen väline, jossa yhdistyvät mennyt hetki, tulevaisuus ja kehittäminen. Organisaation toiminnan kannalta se on keino saada työntekijä aikaisemmin tuottavaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämistä seuraa työnopastus, jossa siirrytään työympäristö- ja työsuhteasioista käytännön työtehtävien harjoittamiseen (Moisalo 2011, 334). Työnopastuksella tarkoitetaan työpäikällä tapahtuvaa välitöntä ja yksilöllistä opettamista työhön liittyvissä tiedoissa ja taidoissa. Sen tarkoituksena on auttaa työntekijää suoriutumaan työtehtävistä itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.) Perehdyttämisen ja työnopastuksen välinen ero on hyvin häilyvä. Tämän takia ne menevät toteutuksessa osittain päällekkäin. Toisaalta asioiden toistaminen molemmissa vaiheissa vahvistaa työntekijän oppimista. (Moisalo 2011, 322.) Tässä tutkielmassa työnopastaminen ja perehdyttäminen ymmärretään päällekkäisinä vaiheina.

Perehdyttäjä voi jatkaa työnopastajana, mutta yleensä siihen on nimetty eri henkilö. Työnopastajan ja perehdyttäjän osaamisvaatimukset ovat lähes vastaavanlaiset kouluttamisessa ja motivoimisessa. Siirtyminen suppeammalle ja syvällisempää tietoa vaativammalle osa-alueelle korostaa työnopastajan merkitystä entisestään. Opastajalta edellytetään työntekijän aktivoimiseksi syvällisempää tuntemusta työtehtävästä, jota perehdyttäjällä ei välttämättä ole tarjota. (Moisalo 2011, 334–335.)

Juutin ja Vuorelan mukaan (2006, 53) työ itsessään opettaa yksilöä. Työssä oppiminen on työelämän yksi merkittävimmistä ja yleisimmistä oppimismenetelmistä. Se nähdään osaamisen kehittämisen keinona, mutta se on myös monille mahdollisuus oppia työn tekeminen paremmin. Sen avulla pyritään lisäämään työntekijän tietoja ja taitoja sekä sitouttamaan yksilö organisaation toimintaan. (Ranki 1999, 92.) Tutkimusten mukaan puolet oppimisesta tapahtuu tekemällä ja loput syntyvät tietoa hankkimalla sekä vuorovaikutuksen yhteydessä (Ojala 2008, 68). Syvällistä osaamista syntyy, kun ihminen jäsentelee omaa oppimistaan. Merkittäväksi nousee ajatus siitä, kuinka tällainen hiljainen tieto saadaan jaettua työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2006, 53.)

Organisaation keskeinen voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatiolla on menestymisen edellytykset, kun ihmisten voimavarat saadaan keskitettyä ydinosaamisalueelle tehokkaammin kuin muilla organisaatioilla. Henkilöstön kehittäminen käynnistyy strategialla ja luomalla visio, johon työyhteisön toiminnalla halutaan pyrkiä. Visiolla ja nykyisellä osaamisella on selkeä raja, joka pyritään henkilöstöä kehittämällä saavuttamaan. Vision määrittämisen jälkeen on tärkeää kartoittaa vallitseva osaaminen, ja pyrkiä saamaan näkyviin sen kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Tämän jälkeen voidaan siirtyä määrittelemään ryhmä- ja yksilötasojen koulutustarpeet. Nykypäivänä näitä koulutustarpeita voidaan tyydyttää monella eri tavalla, kuten kursittamalla, työtehtävien vaihdolla, sijaisuuksilla ja vastualueiden jaolla. (Juuti & Vuorela 2006, 57–58.) Henkilöstön kehittäminen toimii nykyään kahdenkauppana. Henkilöstön tahtoessa kehittyä organisaation tulisi tukea tätä tarjoamalla siihen edellytykset. (Viitala 2005, 256.)

Viimeisenä vaiheena on työyhteisön kehittäminen. Kehittäminen pitää aloittaa heikkouksista, mutta sen tarkoituksena ei ole syyttää ketään. Esimiehen tehtävänä on havaita kehittämistarpeet ja rakentaa vuorovaikutuksellista keskustelua työyhteisössä. Työyhteisön kehittämisen tarkoituksena on saada vuorovaikutteisesti henkilöstö osallistumaan keskusteluun, rakentamaan luottamusta ja tätä kautta kehittymään. (Juuti & Vuorela 2006, 60, 62–64.) Edellä kuvattun osaamisen kehittämisen vaiheistuksen mukaisesti perehdyttäminen toimii organisaation osaamisen kehittämisen merkittävänä välivaiheena. Seuraavien vaiheiden ja koko organisaation kehittymisen voidaan olettaa olevan perehdyttämisestä riippuvaisia. (ks. Juuti & Vuorela 2006, 42, 48–49.)

2.3 Perehdyttämisen toimintaperiaatteet ja hyvät käytänteet

Perehdyttäminen on nykypäivänä välttämätöntä. Kaikki tulokkaat tarvitsevat perehdyttämistä, jotta heillä olisi hyvät valmiudet selviytyä työnteosta itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 1.) Organisaation mittakaavassa perehdyttämisen tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua. Yksilön näkökulmasta tavoitteena on vähentää työntekemisessä tapahtuvia virheitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Kauhasen (2006, 146) mukaan lähtökohtana on työtehtävien oppiminen, minkä lisäksi työturvallisuus ja työnlaatu ovat tärkeässä roolissa. Kangas ja Hämäläinen (2008, 6) painottavat myös oppimisen merkitystä perehdyttämisessä. Kupias ja Peltola (2009, 17–18) sen sijaan määrittelevät perehdyttämisen keskeisimmäksi tavoitteeksi työntekijän saamisen tunnetilaan, jossa hän kokee kuuluvansa työyhteisöön.

Perehdyttämisen tavoitteissa yhdistyvät samalla yksilön oppiminen, työhallinta sekä työyhteisön vuorovaikutteisuus. Lisäksi perehdyttäminen nähdään organisaation pitkävaikutteisena ja kokonaisvaltaisena toimintana, jonka keskeisenä tavoitteena on kauaskantoisesti sitouttaa yksilö sekä uudistaa organisaatiota. Työn syvällisempää hallintaa sillä ei kuitenkaan tavoitella, vaan ammatissa kehittyminen tapahtuu jatkokoulutuksen ja kokemuksen myötä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään erilaiset käytännön toimet, joiden avulla yksilön työn tekeminen helpottuu ja hänen osaamisensa alkaa kehittyä. Hyvä perehdyttäminen huomioi tulokkaan osaamisen ja hyödyntää sitä monipuolisesti perehdyttämisprosessin aikana. Perehdyttäminen on koko työyhteisön etu, koska se auttaa kaikkia sen tahoja onnistumaan. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa työntekijä ja työnantaja oppivat toisiltaan. Työntekijä saa oleellista tietoa työyhteisöstä, työtehtävistä ja organisaatiosta, kun taas toisaalta organisaatio saa tärkeää tietoa työntekijästä. Tiedot eivät välttämättä vaihtuisi ilman perehdyttämistä. (Moisalo 2011, 336.)

Perehdyttäminen ei liity ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan se koskettaa samalla tavoin uuteen työtehtävään organisaation sisällä siirtyvää henkilöä (Kupias & Peltola 2009, 18). Silloin painopiste ei ole organisaatioon ja työyhteisöön tutustuttamisessa vaan se on työtehtäviin perehdyttämisessä. (Viitala 2008, 252.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14–15) mukaan perehdyttäminen on helpommin ymmärrettävissä sellaisissa tehtävissä, joissa organisaatioon palkataan nuori työntekijä. Yleensä kun palkataan kokeneempi ja osaavampi henkilö asiantuntija-, esimies- tai suunnittelutehtäviin, perehdyttämisen ja työnopastamisen merkitys jää valittavan vähäiseksi.

Sanders ja Kleiner (2002, 82–83) esittelevät artikkelissaan organisaation onnistuneeseen perehdyttämiseen johdattavat toimintaperiaatteet, joihin tulisi kiinnittää huomiota ennen henkilöiden perehdyttämistä. Alkuun tulisi arvioida organisaation, yksikön sekä uuden työntekijän tarpeet. Tiedostamalla organisaation tavoitteet voidaan tunnistaa työntekijän tarpeet. Työntekijälle tulisi luoda ymmärrys odotuksista häntä kohtaan, hänen merkityksestään työyksikölle, työyksikön merkitys organisaatiolle sekä organisaation merkitys liiketoiminnassa. Toiseksi tulisi tunnistaa perehdyttämisen tavoite, mihin päästään selvittämällä organisaation työtehtävien sisältö ja pohtimalla sellaisia asioita, jotka helpottavat työntekemistä ja tekevät työntekijästä nopeasti tuottavan. Tässä kohtaa tulisi huomioida samalla käytössä olevat resurssit ja aika. Kolmanneksi perehdyttämisestä tulisi suunnitella prosessi, joka soveltuu koko organisaation

käyttöön. Prosessin ehtona on, että perehdyttämiseen käytettävä aika, resurssit ja laajuus ovat samassa suhteessa keskenään. Kun aikaa on käytettävissä runsaasti, perehdyttämisprosessin tulee olla laajempi. Perehdyttäminen vaatii tarkempaa suunnittelua siinä vaiheessa, kun aika ja resurssit ovat rajoitettuja.

Neljänneksi perehdyttämisestä tulisi laatia tarkastuslista, joka toimii muistilistana ja dokumenttina prosessin läpiviemisessä. Tarkastuslista voi sisältää seuraavia asioita: työpaikan kuvaus ja historia, palkkajaksot ja palkanlaskentatiedot, kehityskeskustelu, tehtävänkuvaus, korvaukset, loma- ja sairaspäivät, yritysstrategia, työ- ja hyvinvointietuudet, lomajaksot, tilojen esittely, toimintatavat ja menettelyt sekä avainhenkilöstölle esittäytyminen. Viidenneksi tulisi mahdollistaa työntekijälle oppimisen ohjaus. Käsikirjat vaikuttavat helpolta ratkaisulta, mutta hyvin kehitetyillä tietokoneohjelmilla saadaan parempi ja pitkäjänteisempi vuorovaikutus oppimisen edistämiseksi. Kuudenneksi perehdyttämisestä tulisi tehdä joustavaa, jotta sitä voidaan tarvittaessa muokata ja kehittää palautejärjestelmän avulla. Perehdyttämisen tavoitteet saavutetaan seuraamalla työntekijöitä ja keräämällä heiltä palautetta prosessista. (Sanders & Kleiner 2002, 83–85.)

Lopuksi Sanders ja Kleiner (2002, 85) korostavat vielä asioita, joita tulisi huomioida perehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämistilanteet tulisi aloittaa aina organisaation historialla, perehdyttämisen tulisi olla mukavaa, ja jokaiselle perehtyjälle tulisi mahdollistaa oma mentori. Uusi työntekijä tuo organisaatioon mukanaan uutta tietoa ja taitoa, joita voidaan hyödyntää vasta, kun työntekijä kokee sopeutuneensa organisaatioon. Organisaatioon sopeutuminen käynnistyy, kun työntekijä sulautuu organisaation kulttuuriin. Perehdyttämisestä saadaan mukavaa silloin, kun se on hyvin valmisteltua, tuo vain riittävän määrän tietoa ja ilmapiiri pysyy positiivisena. Mentoroinnin järjestämisellä tehostetaan perehdyttämisprosessia, koska sillä varmistetaan tiedon jatkuva saatavuus. Oppimisen kannalta paras tulos saavutetaan, kun ihminen opettaa toista ihmistä.

Moisalon (2011, 324) mukaan onnistuneelle perehdyttämiselle on kaksi perussääntöä. Perehdyttämisen tulee olla aina siten suunniteltua, että sen vaiheet ja vastuut on kuvattu tarkoin. Toiseksi se tulee toteuttaa suunnitelman mukaisena prosessina. Prosessimaisuus on myös Juholinin (2008, 236–237) mukaan keskeinen kriteeri perehdyttämisessä. *”Asioita käydään lävitse kuukausien ajan, jolloin ne on mahdollista sisäistää kunnolla. Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen, ja kokonaisuus on koko ajan perehdytettävän tiedossa”*. Muita oleellisia kriteerejä ovat perehdyttämisohjelman yksilöllinen laadinta, yritysjohton osallistu-

minen perehdyttämiseen ja muiden yritysten perehdyttämisohjelmien hyödyntäminen. Davis ja Kleiner (2001, 47) korostavat positiivisen asenteen luomista perehdyttämisprosessin aikana, koska sillä tuetaan tulokkaan suoriutumista työtehtävissä. Positiivisen asenteen luominen tulisi aloittaa heti ensimmäisestä kohtaamisesta ja jatkaa sitä ensimmäisten kuukausien ajan.

Perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi riippuen olosuhteista, perehdytettävien määrästä ja heidän tarpeistaan. Lähtökohtaisesti jokaisen kohdalla perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen tulisi kuitenkin tehdä mahdollisimman henkilökohtaisesti. (Davis & Kleiner 2001, 43; Österberg 2014, 116–117.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102–110) mukaan perehdyttäminen voi edetä seuraavan prosessin mukaisesti.

Ennen rekrytointia. Perehdyttämisen valmistelu aloitetaan jo varhain ennen rekrytointivaihetta. Siinä suunnitellaan tulevaan tehtävään tarvittava osaaminen ja mietitään niitä ominaisuuksia, joita tehtävään haluttavalta henkilöltä vaaditaan. Rekrytointivaiheen aikana. Vaiheen aikana työtä hakeville annetaan kuva organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista sekä samalla hankitaan hakijoista tarpeelliset tiedot. Haastatteluilla käynnistetään samalla henkilön osaamisen kehittäminen, ja mikäli rekrytointi saadaan hoidettua hyvin, se mahdollistaa perehdyttämisen laadukkaan suunnittelun ja aloittamisen, kun henkilö on valittu tehtävään.

Ennen työpaikalle saapumista. Esimies ottaa tulokkaaseen yhteyttä hyvissä ajoin, jotta kykenee valmistelevaan keskustelun aikana saadun tiedon pohjalta mahdollisimman tarkan ja yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman. Samalla tulokas voi kysyä epäselviä asioita esimerkiksi työpaikalle saapumisen suhteen, ja näitä esimies tarkentaa keskustelun aikana. Tavoitteena on tutustua ja saada tulokkaalle kuva, että hänet tullaan ottamaan lämpimästi vastaan tulevalla työpaikalla.

Tulokkaan vastaanottaminen. Vastaanotolla annetaan tulokkaalle ensivaikutelma työyhteisöstä, ja sillä luodaan positiivinen jatkumo. Esimiehen tulisi osallistua vastaanottoon, ja sen kannattaisi olla mahdollisimman rauhallinen tilaisuus.

Ensimmäinen työpäivä. Ensimmäisen päivän aikana esitellään työpiste, työtilat sekä työkaverit ja käydään lävitse työtehtävään liittyviä asioita. Mikäli mahdollista, kaikki hallinnolliset asiat kuten luvat ja oikeudet olisi hoidettu valmiiksi etukäteen. Muutoin päivän tulisi olla tasainen, jotta tulokas kykenee tarpeellisen tiedon omaksumaan.

Ensimmäisen viikon ohjelma. Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada tulokas ajettua sisään työhönsä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Työyhteisöön tutustuminen ja työntekoa helpottavan ohjeistuksen antaminen edesauttavat tulokkaan perehtymistä. Ensimmäisen viikon aikana käydään esimiehen kanssa keskustelu, jossa osaamista ja sen vaatimuksia tarkennetaan. Sen jälkeen perehdyttämissuunnitelmaa voidaan tarkentaa ja muokata niitä vastaaviksi. Viikko on suunniteltu liian tiiviiksi, jos tulokas ei ehdi tekemään omia työtehtäviään.

Ensimmäisen kuukauden ohjelma. Ensimmäisen kuukauden aikana on tavoitteena tulokkaan opastaminen työkuultuuriin ja työhön. Sen aikana on annettava mahdollisuus tuoda esille omia ideoita ja näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi sekä pyrittävä vastaanottamaan ja antamaan palautetta molemminpuolisesti. Tässä kohtaa korostuvat esimiesten palautteenomaksumiskyky sekä halu kehittää toimintaa. Lisäksi ensimmäisen kuukauden aikana pyritään osallistumaan organisaation yhteisiin perehdyttämistapahtumiin, jos sellaisia on järjestetty. Esimiehen kanssa keskustellaan työntekijän saamista perehdyttämisestä ja arvioidaan sen avulla, onko hänellä riittävä kyky onnistua työssään.

Koeaika. Suomessa laki määrää koeajan kestävän neljä kuukautta. Perehdyttäminen ei välttämättä pääty siihen, vaan se jatkuu usein pidemmälle tarpeen mukaan. Koeaikana on tärkeää, että asetetut tavoitteet perehdyttämiselle saavutetaan, ja työntekijästä saadaan työyhteisön toimiva jäsen. Koeajan loppuhetkillä esimiehen kanssa käydään keskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen laatu ja kehitystarpeet sekä tarve jatkaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

Perehdyttämisestä vastaa aina esimies, mutta tuen ja ohjauksen antamiseen osallistuvat yleensä muut työyhteisön jäsenet (Kupias & Peltola 2009, 19). Esimies yleensä jakaa tehtävät työyhteisön ja hänen määrittämänsä perehdyttäjän kesken. Viimekädessä onnistuneen perehdyttämisen määrittelee siihen valittu perehdyttäjä ja hänen ominaisuutensa tehtävään. Parhaana työntekijänä pidetty henkilö ei välttämättä ole aina paras valinta perehdyttäjäksi. Perehdyttämiseen kannattaa valita henkilö, joka on siitä aidosti kiinnostunut ja jolla on riittävät kyvyt sen toteuttamiseen. (Moisalo 2011, 330.) Laadukkaasti toteutettu perehdyttäminen edellyttää aitoa kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan (Österberg 2014, 125). Perehdyttäminen vaatii aina ammattitaitoisen perehdyttäjän, mutta hyviin tuloksiin päästään vasta, kun kaikki työyhteisön jäsenet saadaan osallistumaan perehdyttämiseen (Kjelin ja Kuusisto 2003, 195).

Oleellisesti koulutukseen liittyvä mentorointi voidaan yhdistää perehdyttämiseen. Jokaiselle työntekijälle voidaan nimetä henkilökohtainen mentori. Mentoroinnilla pyritään muodostamaan kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, johon molempien osapuolten sitoutuminen on tärkeää. Mentorin tehtävänä on tukea ja ohjata yksilöä henkilökohtaisessa kehittämisessä niin, että perehtyjä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Päinvastaisesti perehtyjän tulisi tukea mentoria vanhanaikaisten tapojen päivittämisessä kohti tuoreempia lähestymistapoja. Mentoroinnilla pyritään yksilön työn sekä ammattitaidon pitkäjänteiseen kehittämiseen ja joissakin organisaatioissa se on jatkuvaa. (Juholin 2008, 240.)

Perehdyttäminen kannattaa aina jaksottaa, ja ihannetilanteessa perehtyjä saa tarpeellista tukea sitä vaativissa tilanteissa. Työn alkuvaiheessa uusi työntekijä kohtaa suuren määrän informaatiota uudesta organisaatiosta ja työstä. Asioiden omaksuminen kannattaa jaksottaa etenemällä yleisistä asioista erityisiin. Esimerkiksi ensimmäisen päivän ohjelmana voi olla ainoastaan tutustuttaa henkilö organisaatioon ja toivottaa hänet tervetulleeksi työyhteisöön. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 196.) Yritys tarvitsee aina koostaan riippumatta tehokkaan perehdyttämisohjelman työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, kustannusten säästämiseksi sekä yhteisten yritystavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi (Davis & Kleiner 2001, 48).

Perehdyttämisen jälkeen perehdyttämistoimintaa on pyrittävä kehittämään. Kangas ja Hämäläinen (2008, 25–26) jakavat kehittämistoimenpiteet kahteen vaiheeseen. Ensin selvitetään kehitystarpeet, ja niiden avulla tehdään kehittämissuunnitelma. Kehitystarpeet saadaan parhaiten selvitettyä haastattelemalla perehtyjä ja perehdyttäjiä. Molempien näkökulmien huomiointi on tärkeää, koska ne saattavat poiketa toisistaan. Haastatteluiden tuloksia verrataan perehdyttämiselle asetettuihin tavoitteisiin, ja huomioidaan heikkoudet perehdyttämisohjelman kehittämisessä. Tarpeita löytyy yleensä runsaasti, minkä takia on tärkeää valita niistä tärkeimmät. Perehdyttämisen kehittämisen merkittävänä edellytyksenä on sen jatkuva seuraaminen ja kontrollointi.

2.3.1 Ihmisten käsitykset oppimisesta ohjaavat perehdyttämistä

Perehdyttäminen heijastaa organisaation vaikuttajien käsityksiä siitä, minkälainen ajatusmalli heillä oppimisesta on. Tällaisen ajatusmallin varassa perehdyttäminen ja oppimistilanteet yleensä suunnitellaan ja toteutetaan. Organisaation vaikuttajien ja jäsenten tulee ymmärtää sekä omat, että organisaatiossa vallitsevat oppimiskäsitykset, jotta perehdyttäminen voidaan suunnitella yrityksen toimintamalleja tukevaksi. Organisaatioiden perehdyttämisohjelmissa

langetaan usein tilanteisiin, jossa kerrotaan tavoitteista, mutta unohdetaan, kuinka prosessi tulisi organisoida. Perehdyttäminen toimii merkittävänä pohjana yrityksen kaikelle toiminnalle, jota se myös myöhemmin edustaa. Siksi perehdyttäminen tulee ymmärtää kokonaisvaltaisempana tapahtumana. Perehdyttämisen aikana nähdyt ja koetut toimintatapamallit siirtyvät organisaation elämässä eteenpäin ja näin korostavat itseään. Organisaation strategiasta ja tavoitteista kertominen ei pelkästään riitä, vaan niiden mukaisesti on osattava toimia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38, 44–45.) Perehtymisprosessin suunnitelmallisessa toiminnassa on lisäksi ymmärrettävä oppimisen ja ohjaamisen haasteet suhteutettuna organisaation toimintatapakulttuuriin. Oppimisen näkökulmasta on mietittävä perehdyttämisessä välittömästi tarvittavia asioita. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

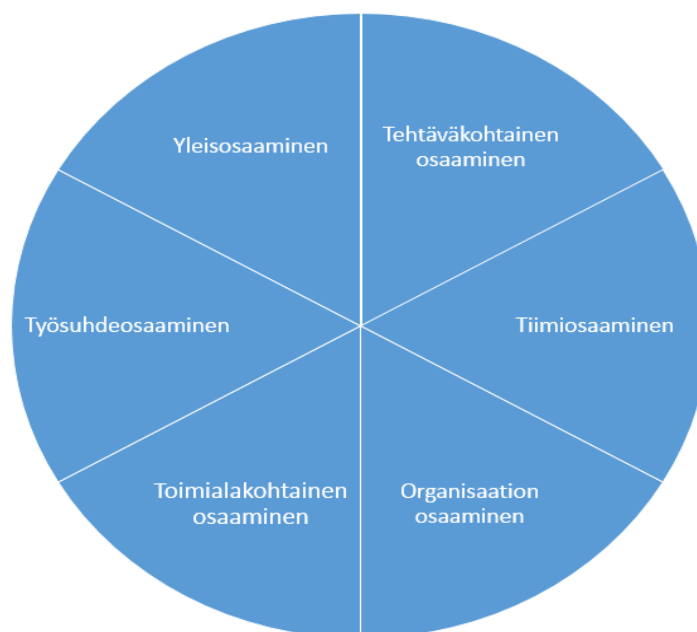
Österbergin (2005, 120) mukaan oppiminen on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi. ”*Oppimisella tarkoitetaan pysyvää muutosta ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa*” (Ojala 2008, 65). Yksilön oppiminen toimii koko organisaation oppimisen pohjana, jota tulisi siksi tukea ja ohjata mahdollisimman monipuolisesti. Ihmisen oppiminen perustuu usein konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa motivaatiolla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys oppimiselle. (Ojala 2008, 66.) Konstruktivismin mukaisessa ajattelussa tieto ei itsessään siirry, vaan oppija toimii tiedon siirtäjänä (Kupias 2005, 8). Konstruktivismin käsitteen nähdään viittaavan siihen, miten kukin meistä määrittelee ja tulkitsee kokemuksen. Erona ihmisten välisissä kokemuksissa ovat käsitykset todellisuuden luonteesta ja tietoon liittyvästä kiinnostuksesta, mutta kokemus itsessään pysyy aina samanlaisena. (Glaserfeld 1995, 6.)

Jokainen yksilö oppii eri tavalla, mikä on huomioitava henkilöstön kehittämisessä tarjoamalla vaihtoehtoisia tapoja (Ranki 1999, 30). Organisaation oppiminen perustuu yhteisen näkemyksen luomiseen ja sen soveltamiseen käytännössä. Se on oppimisen tapainen prosessi, jolla muodostetaan organisaatiolle uutta osaamista. Prosessi aktivoituu tarpeesta tai ongelmasta, jonka ratkaisemiseksi vaaditaan ulkopuolista tietoa. Ihminen luo oppimisen kautta uutta tietoa, joka työyhteisössä jaetaan yksilöiden kesken, jolloin jaettu tieto muodostaa yhteisen näkemyksen. Näkemyksen avulla puolestaan uutta tietoa sovelletaan yhdessä käytäntöön. Edellä mainittu tiedon rakentaminen ei synny ilman johtamista, vaan prosessin läpivieminen vaatii organisaatiossa oikeanlaisia rakenteita. (Ojala 2008, 71, 74–75.) Konstruktivistisen oppimiskäsityksen suosiminen näkyy perehdyttämisessä silloin, kun perehdyttämisessä keskitytään kokonaisuksiin ja pyritään tuottamaan ymmärrystä asioiden välisille suhteille (Kjelin & Kuusisto 2003, 43–44).

Organisaation rakenne vaikuttaa oppimiseen, sillä se säätelee yksilöiden toimintaa sekä ohjaa vastuita ja tehtäviä. Rakenteen katsotaan vaikuttavan kolmeen suureen kokonaisuuteen. Ensinnäkin se kohdistaa huomiokykyä ja kertoo tulevista haasteista. Toiseksi se määrittää keskustelun aiheet ja alueet työyhteisön välisessä verkostossa. Kolmanneksi se tuottaa palkitsemisjärjestelmän, joka tuo motivaatiota ratkaista asioita ja kehittää osaamista. (Viitala 2005, 218.) Organisaation oppimista voidaan hahmottaa tarkastelemalla sitä neljässä tasossa: organisaatio, verkostot, ryhmät ja yksilöt. Ylimmällä tasolla näkyy kaikki se oppiminen, jota yritys tällä hetkellä edustaa. (Viitala 2005, 57.)

Osaamisen ymmärtäminen oppimisen ohella on tärkeää. Perehdyttämisen käynnistämisessä on yleensä monia eri vaihtoehtoja, mutta usein pohdinta kohdistuu kysymykseen siitä, millaista osaamista tulokkaalla ennestään on, ja millaista osaamista häneltä tulevaisuudessa vaaditaan? (Kupias & Peltola 2009, 43.) Osaaminen tulisi ymmärtää aina hyvin laaja-alaisena ilmiönä. Tehtävistä suoriutuminen vaatii usein yksilöiden osaamisen yhdistämistä, mistä muodostuu organisaation osaaminen. (Ojala 2008, 47.) Homer (2001, 59, 61) toteaa, että organisaatiossa tulisi minimoida henkilöstön harjoitteluihin käytettävä aika ja keskittyä erityisesti niihin asioihin, joita yksilöt tarvitsevat. Hän näkee tämän merkittävänä, jotta yksilöiden osaamisvajheet voitaisiin tunnistaa suhteessa organisaation strategiaan. Osaamisen hallinnalla organisaatiossa tapahtuvat henkilökoulutukset voidaan suunnitella organisaation strategian mukaisesti. Organisaation täytyy kyetä tarkastamaan yksilöllisten taitojen tilanne ja suunnitella keinot havaittujen osaamispuutteiden täyttämiseksi.

Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää yksilön osaamista hyödyntäen hänen aikaisemman osaamisensa. Osaamisen kehittäminen onnistuu siis parhaiten, kun huomioidaan yksilön aiempi osaaminen. Uusi työntekijä tarvitsee työssä selviytyäkseen osaamista. Useissa yrityksissä on laadittu osaamiskartoituksiin liittyviä taulukoita ja kaavioita, joiden hyödyntäminen perehdyttämisen suunnittelussa on järkevää. Niiden avulla muodostetaan pohja uudelle työntekijälle ja arvioidaan nykyhetkinen osaamistaso sekä koulutuksen tarve. Osaaminen voidaan hahmotella eri osaamisalojen mukaisesti tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. (kuvio 2) Eri osaamisalueet menevät osittain merkityksissään toistensa päälle, mutta jäsentelyn avulla perehdyttämisalueet ovat selkeämmin havaittavissa ja siten tarpeellinen osaamisen kehittäminen saadaan kohdistettua oikein. (Kupias & Peltola 2009, 88–89.)



Kuvio 2. Osaamisen kartoittaminen osaamisalueisiin. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan niitä tapoja ja toimintoja, joita tarvitaan välittömästi työn tekemisessä. Tiimi- ja työyhteisökohtaisella osaamisella tarkoitetaan työyhteisössä tarvittavia taitoja. Yleensä tällainen osaaminen kulkee hiljaisen tiedon kautta, ja siksi on tärkeää tuoda se perehdyttämisen avulla muiden tietoon. Organisaation osaamisella tarkoitetaan sen arvoihin ja strategiaan nojaavaa osaamista, joka kulkeutuu henkilöiden tehtävien vaihdon mukana. Toimialaosaaminen on tehtäväkuvan mukaista osaamista, jota voidaan hyödyntää toisessa organisaatiossa vastaavanlaisessa tehtävässä. Työsuhdeosaaminen on omaan työsuhteeseen ja velvollisuuksiin liittyvää osaamista. Yleensä se muodostuu jo rekrytointivaiheessa, mutta perehdyttämisen yhteydessä se kertaantuu. Yleisosaamisella tarkoitetaan elämän aikana hankittuja tietoja ja taitoja, jotka jo rekrytointivaiheessa voidaan kuvata edellytyksinä tehtävään valinnalle. Sellaisia ovat esimerkiksi sujuvan suomenkielentaidon ja hyvien sosiaalisten taitojen edellytys. (Kupias & Peltola 2009, 90–92.) Osaaminen näkyy lopulta organisaatiossa tai ryhmässä suorituskykynä. Vahvasti sidoksissa kyseiseen kykyyn ovat ne suoritustavat ja menetelmät, joilla palvelut tuotetaan. Yritystasolla puhutaan yritykselle strategisesti merkittävästä ja liiketoiminnan menestyksen takana olevasta osaamisesta eli ydinosaamisesta. (Ranki 1999, 22.)

2.3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen tuo selkeän hyödyn työyhteisöön ja organisaatioon, koska sen avulla työntekijä saa tarpeellisen opin työhönsä, minimoi virheiden määrän ja oppii tekemään asiat oikein. Perehdyttämisellä säästetään virheiden korjaamiseen kuluva aikaa, ja samalla parannetaan työntekijän työmotivaatiota sekä jaksamista. Työntekijä muodostaa hyvin nopeasti uudesta työpaikastaan ensivaikutelman, jonka perusteella hän tulkitsee halukkuutensa jäädä organisaatioon tai lähteä organisaatiosta. Henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen määrän on katsottu olevan sidoksissa työmotivaatioon, jota hyvin toteutetulla perehdyttämisellä voidaan kasvattaa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4–5.) Perusteellisesti ja laadukkaasti hoidettu perehdyttäminen parantaa henkilön sitoutumista organisaatioon ja tekee hänestä yritykselle nopeammin tuottavan jäsenen (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 17).

Perehdyttäminen tukee työntekijöiden työturvallisuutta, sillä lainsäädäntö suojelee erityisesti työntekoa ja siihen opastamista (Kupias & Peltola 2009, 20). Erityisen tärkeänä on pidetty hetkeä, jolloin uusi työntekijä saapuu työyksikköön tai tilannetta, jossa työntekijällä tapahtuu merkittävä muutos työtehtävässä. Perehdyttäminen ymmärretään työturvallisuuden osana, ja sen järjestämistä koskevia säädöksiä käsitellään useissa eri laeissa. Yleensä työturvallisuusasiat ovat yhdistettyinä yritysten perehdyttämisohjelmiin, joiden avulla työntekijöille tuodaan esille työpaikan mahdolliset riskitekijät. (Kuikko 2006, 59; Kangas & Hämäläinen 2008, 4.) Työturvallisuusasioihin perehdyttämisellä luodaan työntekijälle myös turvallisuuden tunnetta (Österberg 2014, 115). Lepistö (2004, 56–57) kuvaa perehdyttämisen hyödyttävän moninaisesti kaikkia osapuolia. (kuvio 3)

Perehdyttämisen hyödyt

<u>Työntekijän hyödyt</u>	<u>Esimiehen hyödyt</u>	<u>Työpaikan hyödyt</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Poistaa epävarmuutta ja jännitystä - Sopeuttaa yhteisöön <p>Työ opitaan tekemään oikein ja sujuvasti alusta alkaen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammattitaito ja osaaminen tulee huomioitua tarkemmin - Työmotivaatio kasvaa - Ammattitaito kehittyy - Työssä oppiminen helpottuu <p>- Laadukkaiden tavoitteiden ja normaalin ansiotason saavuttaminen nopeutuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alaisen tunteminen kyetään tekemään kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti - Työssä tapahtuvien väärinkäsitysten ja ongelmien ratkaiseminen helpottuu - Rakentaa vankan pohjan hyvälle työyhteisölle ja sen yhteishengelle - Säästää myös esimiehen aikaa tulevaisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn laatu ja tulos parantuvat - Myönteisen asenteen syntyminen työyhteisöön - Tapaturmien ja virheiden määrän väheneminen - Tappioiden, poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden määrän supistuminen - Materiaalien järjestyvä käyttö ja kustannussäästöt lisääntyvät - Yrityksen antama kuva itsestään parantuu

Kuvio 3. Perehdyttämisen hyödyt organisaatiossa. (Lepistö 2004, 56–57.)

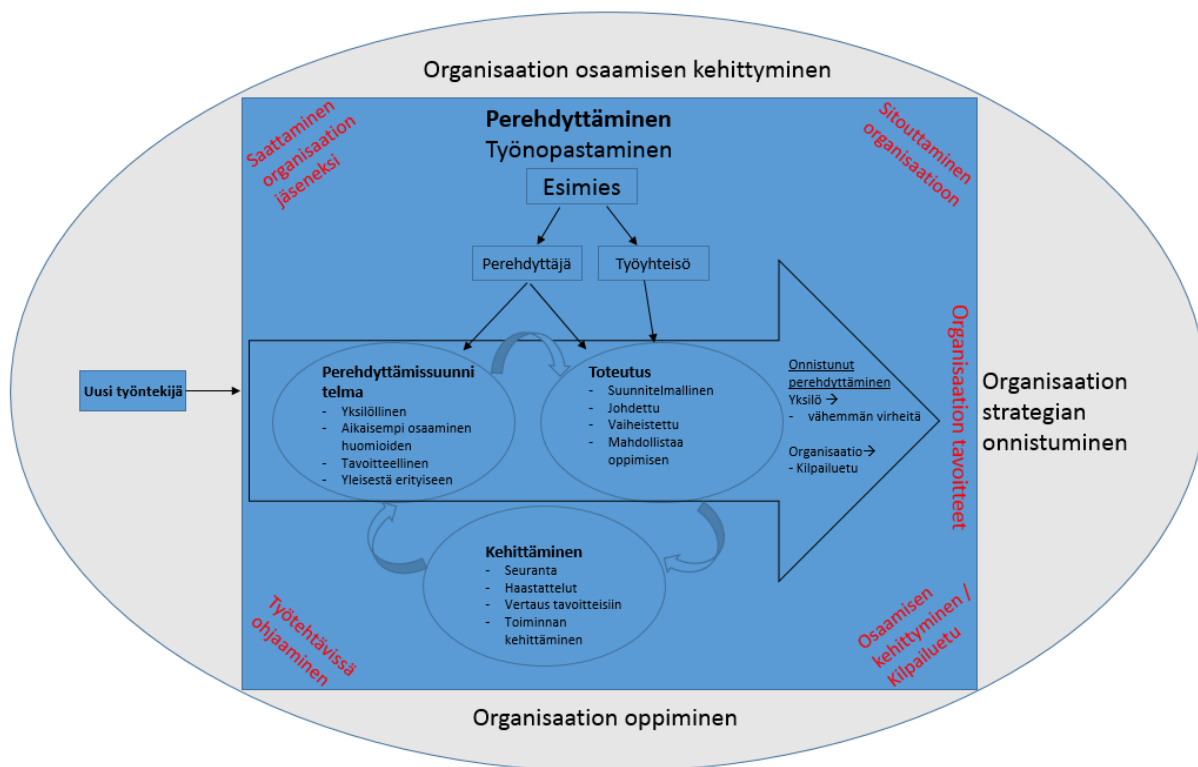
2.3.3 Perehdyttämistä seuraa työssä oppiminen

Työssäoppimisen määritelmiä on kirjallisuudessa useita niin yhteen kuin erikseenkin kirjoitettuna. Ne eivät ole tutkielmani kannalta merkittäviä asioita, mutta niiden määrittely mahdollistaa erojen hahmottamisen perehdyttämisestä. Opetushallitus (2002, 5) määrittelee työssäoppimisen seuraavasti: ”Työssäoppiminen on ammatilliseen koulutukseen kiinteästi kuuluva opintojen osa ja koulutuksen järjestämismuoto, jossa osa tutkinnon tavoitteista opitaan työpaikalla. Se on aidossa työympäristössä tapahtuvaa tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua”. Varilan ja Rekolan (2003, 5) mukaan työssäoppiminen eroaa (erikseen kirjoitetusta) työssä oppimisesta seuraavasti: ”Kun tutkitaan sitä oppimisen ilmiötä, joka työelämässä toimivan ihmisen kohdalla tapahtuu, on syytä puhua työssä oppimisestä. Kyseessä on tällöin oppiminen, jonka kontekstiksi, tapahtumapaikaksi, on spesifioitu työelämä”.

Tämän tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää, että perehdyttäminen eroaa selvästi työssä oppimisesta. Perehdyttämisellä tuotetaan yksilölle valmiudet selviytyä työssä ja työyhteisössä, jotta hän kykenee työssä oppimaan perehdyttämisjakson jälkeen. Työssäoppiminen ymmärretään sen sijaan perehdyttämisen kanssa osittain päällekkäisenä prosessina, koska työssäoppimisen aikana työntekijä saa väistämättä myös perehdytystä työyksikköön ja työtehtäviin.

2.4 Tutkielman viitekehys

Olen kiteyttänyt edellä kuvatun tutkielman viitekehyyksen havainnollistavaksi kuvaksi, jossa luon ymmärryksen perehdyttämisen merkityksestä organisaation osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 4. Tutkielman viitekehys. (1.2.2017)

Perehdyttäminen tulee ymmärtää pitkäkestoisena, vuorovaikutteisena ja tavoitteellisena prosessina, jonka tarkoituksena on saattaa uusi työntekijä organisaation jäseneksi, ohjata työtehtävissä, sitouttaa organisaatioon ja kehittää osaamista. Organisaatioon rekrytoidun työntekijän perehdyttäminen suunnitellaan aina yksilökohtaisesti aikaisempi osaaminen ja tulevat tavoitteet huomioiden. Sisältö vastaa muistilistaa, jossa asiat etenevät järjestyksessä yleisestä erityiseen. Silloin asioiden sisäistäminen on helppoa. Esimies vastaa aina viime kädessä perehdyttämisestä antamalla sen tehtävään nimetyn perehdyttäjän hoidettavaksi. Paras tulos saavutetaan, kun koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Perehdyttäminen kannattaa toteuttaa suunnitelman mukaisena, vaiheistettuna ja johdettuna prosessina, koska silloin se on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Perehdyttämistä kannattaa jatkuvasti seurata, koska se mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan kehittämisen. Toi-

minnan kehittämisen keinoja ovat tulokkaiden seuraaminen, haastattelemine ja saatujen vastauksien vertaaminen perehdyttämisen tavoitteisiin.

Käsitykset oppimisesta ohjaavat perehdyttämistä, koska niiden pohjalta perehdyttämistilanteet luodaan. Oppimisen ymmärtämisellä parannetaan perehdyttämistilanteita. Uusi työntekijä tulee ymmärtää myös organisaation oppimismahdollisuutena. Uusi työntekijä tuo mukanaan yleensä uutta tietoa organisaatiolle. Perehdyttämisen avulla tieto saadaan tehokkaammin organisaation käyttöön. Uusi työntekijä kykenee myös arvostelemaan organisaation sen hetkisen tilanteen perehdyttämisen prosessin aikana. Perehdyttämisen voidaan nähdä kehittävän molempia osapuolia. Onnistuneen perehdyttämisen avulla yksilöiden virheet vähenevät ja organisaation tasolla saavutetaan kilpailuetua. Onnistuneen perehdyttämisen määrittelee viime kädessä perehtyjä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa organisaatiostrategian onnistumiseen ja se johtaa organisaation menestymiseen.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

Edellisessä luvussa käsittelin kirjallisuuden avulla osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä sekä niiden välistä keskinäistä suhdetta. Tässä luvussa käsittelen näiden kahden käsitteen esiintymistä ja keskinäistä suhdetta Puolustusvoimissa. Tarkoitukseni on luoda ymmärrys osaamisen kehittämisen järjestelmästä Puolustusvoimissa sekä siihen oleellisena menetelmänä kuuluvasta perehdyttämisestä. Osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä käsitellään normien ja asiakirjojen avulla. Niiden pohjalta pyritään luomaan ymmärrys normin vaikutuksesta perehdyttämisen toteutumiseen ja samalla mahdollistetaan tutkimustulosten parempi ymmärrettävyys perehdyttämisprosessista. Luvussa käsitellään myös työssä oppimista, jotta ymmärretään sen ja perehdyttämisen väliset erot Puolustusvoimissa. Lopuksi esittelen tutkielman kohdeorganisaation.

3.1 Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen Puolustusvoimissa

”Puolustusvoimien palkatun henkilöstön koulutuksen tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen sodan ja rauhan ajan tehtävissä. Palkatun henkilöstön osaamisen perusta luodaan korkeatasoisella opetuksella ja laadukkaalla koulutuksella”. (Hestra 2015, 16.)

2000-luku on ollut Puolustusvoimissa vahvasti osaamisen kehittämisen aikaa. Ympäristön muutoksiin on pyritty vastaamaan kehittämällä menetelmiä ja toimintatapoja, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Asiakirjoja ja normeja on päivitetty vastaamaan nykypäivän yksilöiden ja organisaation tarpeita. Kehittämisen edellytyksiä on huomioitu Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2015) ottamalla kantaa työtehtävien nopeaan muuttumiseen ja tiedon vanhenemiseen, yhteiskunnan tietoteknisen osaamisen vahvistumiseen sekä opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen moninaistumiseen. Henkilöstöstrategian (2015, 8) mukaan koulutuksissa tulee jatkossa painottaa tiedon hankkimisen ja käsittelyn sekä ongelmaratkaisukyvyyn merkitystä, panostaa enemmän tiedon ymmärtämiseen pitkäjänteisellä suunnittelulla sekä huomioida nykynuorten tietotekninen osaaminen paremmin osana koulutusympäristöjä. Pääesikunta vastaa koko Puolustusvoimien henkilöstön osaamisen kehittämisen järjestelmästä. Toimintaa ohjataan nykyisellään normiasiakirjoilla ja Puolustusvoimien toimintasuunnitelmalla. (ks. PEHENKOS 2010b.)

Nykyisin Puolustusvoimissa osaamista johdetaan ja kehitetään vuonna 2015 voimaan astuneen henkilöstöstrategian sekä vuonna 2010 käyttöön otettujen asiakirjojen ja normien periaatteilla. Käytössä olevia normeja ja asiakirjoja ovat ”*ohjattu työssä oppiminen*”, ”*perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa*” sekä ”*palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa*”. Henkilöstöstrategian laatimisessa on hyödynnetty Suomen suurimpien yritysten henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun käytänteitä. Asiakirjojen ja strategioiden päivittämisen ajatuksena on ollut saada Puolustusvoimien strateginen suunnittelu ja henkilöstön osaaminen linjakkaaksi. Puolustusvoimien kehittämisohjelmista johtuvat osaamistarpeet on määritetty organisaation tavoitteiksi ja yksilöidyissä kehityskeskusteluissa ne on johdettu yksilöiden tavoitteiksi. (PEHENKOS 2010a; PEHENKOS 2010b; PEHENKOS 2010b, 6-7; Hestra 2015, 40.)

Osaamisen kehittämisessä on siirrytty koulutuskulttuuriin, joka tukee elinikäisen oppimisen periaatteita. Organisaation tasolla osaamista kehitetään jatkossa perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksella sekä perehdyttämisellä, työssä oppimisella, ohjatulla työssä oppimisella, kielikoulutuksella, Puolustusvoimien ulkopuolisella koulutuksella sekä tasaisin väliajoin esitettävillä tietoisuuksilla. Yksilötason osaamisen kehittämisen menetelmiin kuuluvat itseopiskelu, työnohjaus, työkierto, mentorointi ja tutorointi. Henkilöstön osaamisen varmentavana keinona käytetään urasuunnittelun sekä osaamisen kehittämisen yhdistämistä. (Ostra 2004, 3–5.)

Osaamisen kehittämisen strategiasta lähtien työssä oppimista on painotettu kaikilla henkilöstöryhmillä yhä enemmän organisaation koulutuksen ohella tulevaisuuden osaamisen kehittämisen muotona. Vuonna 2007 Pääesikunnan julkaisemassa aliupseeriston osaamisen kehittämisen suunnittelukäskyssä määritettiin osaamisen kehittämisen painopisteeksi ohjattu työssä oppiminen, josta myöhemmin vuonna 2010 julkaistiin Pääesikunnan tarkentama asiakirja ”*Ohjattu työssä oppiminen*”. Työssä oppiminen ja perehdyttäminen sen sijaan koskettivat kaikkia henkilöstöryhmiä osaamisen kehittämisen keinoina. (Ostra 2004, 6; PEKOULOS 2007; PEHENKOS 2010a.)

Tehtäväkierto nähdään oleellisena asiana yksilön osaamisen kehittämisessä. Sen tarkoituksena on sodan ja rauhan ajan tehtävien vaativan ammattitaidon kehittämisen rinnalla tarjota mahdollisuuksia toimia organisaatiossa laaja-alaisesti ja kasvattaa yksilöiden työmotivaatiota ammattitehtävissä. Upseereiden tehtäväkierto on usein kahdesta kolmeen vuotta ja aliupseereilla se on tehtävähallukkuuksista johtuen vaihteleva. Tehtäväkiertoon liitetään tiiviisti seuraaja-

suunnittelu, jonka avulla mahdollisesta ammattitaidon pysyminen ja tehtävien katkeamaton jatkuminen. (Ostra 2004, 6; Hestra 2015, 14, 27–28.)

Perehdyttämiskoulutus kuuluu uusille sekä nykyisille työtehtäviä vaihtaville henkilöille Puolustusvoimissa. Suunnitelmallisella ja laadukkaalla perehdyttämällä varmistetaan uusien työtehtävien aloittamiselle tarvittavan osaamisen tuottaminen. Perehdyttämällä pyritään saamaan työntekijälle parempi ymmärrys hänen toiminnastaan osana Puolustusvoimien kokonaisuutta. Perehdyttäminen kuuluu lisäksi tärkeänä osana työntekijöiden valmentamiseen ja urakiertoon liittyvässä osaamisen kehittämisessä. (Ostra 2004, 5.)

3.2 Perehdyttäminen Puolustusvoimissa

Perehdyttäminen liittyy tiiviisti osaamisen kehittämiseen Puolustusvoimissa. Pääesikunta ohjaa perehdyttämisen toimeenpanoa normiasiakirjojen sekä Puolustusvoimien toimintasuunnitelman avulla. Perehdyttämistä ohjataan pääesikunnan henkilöstöosaston laatimalla normilla ”*Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa*”, jonka pohjalta puolustushaarat laativat tarkennetut ohjeet ja vastaavat perehdyttämistoiminnan mahdollistamisesta hallintoyksikötasolla. Perehdyttämistoiminnan perusteena on Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia 2004–2017. Se on astunut voimaan vuonna 2010 ja on suunnattu kaikille Puolustusvoimissa työskenteleville henkilöille perehdyttämisen toteuttamisen ohjaamiseksi. (PEHENKOS 2010b, 10, 13; PEHENKOS 2010c, 1.)

Normissa perehtymisellä tarkoitetaan organisaation prosessia, jonka avulla työntekijän osaaminen kehitetään vastaamaan uutta tai muuttunutta työtehtävää ja siinä suoriutumista. Työntekijältä vaaditaan aktiivista osallistumista prosessiin, ja koko prosessin sisältö on riippuvainen henkilön aikaisemmasta työkokemuksesta sekä koulutuksesta. Perehdyttäminen ymmärretään organisaatiossa edellä mainitusti toimintana, joka on järjestelmällistä ja suunniteltua. Perehtymisellä ja perehdyttämällä yhdessä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla työntekijä saavuttaa työlleen tarpeellisen osaamisen sekä pääsee osaksi organisaation perinteitä. Normissa määritellään perehdyttämisen lisäksi työnopastus. Työnopastuksella tarkoitetaan toimintatapojen ja menetelmien käytön opettamista työtehtävissä. (PEHENKOS 2010c, 3.)

3.2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja toteutus

Edellä kuvasin perehdyttämisen päätavoitteita Puolustusvoimissa. Niiden lisäksi keskeiseksi tavoitteeksi todetaan työntekijän sitouttaminen työyhteisöön siten, että hän:

- kykenee päivittäiseen työtehtävien suorittamiseen
- osaa hyödyntää työtehtävissään erilaisia työskentelymenetelmiä ja -välineitä
- tietää Puolustusvoimien työyhteisön toimintatavat ja -tehtävät
- tietää oman sodanajan tehtävänsä liittyvät vaatimukset ja sisällön
- kokee olevansa merkittävä työyhteisön jäsen

Prosessin aikana perehtyjän tulee saavuttaa sellaiset kyvyt, joiden avulla hän kykenee työskentelemään taloudellisesti ja tehokkaasti sekä motivoituu työhönsä. (PEHENKOS 2010c, 4.)

3.2.2 Perehdyttämissuunnitelma

Puolustusvoimien perehdyttämissuunnitelma on kaksivaiheinen. Suunnittelun lähtökohtana on tieto henkilön aikaisemmasta kokemuksesta suhteessa tulevaan tehtävään ja perehdyttämisen tarpeesta. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä perehdytetään tulevan työtehtävän resursseihin sekä työyhteisöön ja hallintoyksikköön, jossa hän tulee toimimaan. Puolustusvoimissa hallintoyksiköllä tarkoitetaan esikuntaa, joukko-osastoa tai laitosta. Toisen vaiheen ajatuksena on tutustuttaa työntekijä Puolustusvoimien organisaatioon, tehtäviin ja toimintaan. Sen tukena hyödynnetään valtakunnallista itseopiskelupakettia. Perehdyttämistä varten hallintoyksikkö laatii suunnitelman perehdyttämisestä sekä siinä käytettävistä menetelmistä ja toimenpiteistä. Tätä kutsutaan perehdyttämisohjeeksi. Ohje toimii hallintoyksikössä tapahtuvan perehdyttämisen runkona ja se sisältää kuvauksen toimenpiteistä, vastuista, vastuuhenkilöistä sekä aikatauluista perehdyttämiseen liittyen. (PEHENKOS 2010c, 4-5.)

Esimies laatii perehtyjälle henkilökohtaisen perehtymissuunnitelman. Suunnitelma on runko toimenpiteistä, joiden avulla henkilö perehdytetään tehtävään. Esimiehellä on aina täysi vastuu alaistensa perehdyttämisestä. Perehdyttämissuunnitelma sisältää ainakin seuraavat asiat:

- esimiehen kanssa käytävä perehtymiskeskustelu
- organisaation perehdyttämisoppaaseen/-kansioon tutustuminen
- oman tehtävän tehtäväkuvauksen paikkansapitävyyden tarkistaminen
- kuukauden sisällä esimiehen kanssa käytävä tavoitekeskustelu

- vähintään kuuden kuukauden kuluttua tehtävän aloittamisesta esimiehen kanssa suoritettava, työntekijän tehtäväkohtainen, suoritustasonarviointi. (PEHENKOS 2010c, 5.)

Perehdyttämisprosessin yhteydessä laaditaan alustava osaamisen kehittämissuunnitelma. Se pitää sisällään työntekijän urapolkusuunnitelman sekä kuvauksen toimenpiteistä, jolla hänen osaamistaan kehitetään. Kyseiset suunnitelmat tarkastetaan Puolustusvoimien sisäisten tehtävienvaihtojen yhteydessä. (PEHENKOS 2010c, 5.)

Normi määrittelee perehdyttämisen kestoksi puoli vuotta. Työntekijälle järjestetään hallintoyksikön toimesta ensimmäiset viikot kestävä lyhennetty perehdyttämisohjelma, jos työsuhte ei kestä yli puolta vuotta tai henkilö siirtyy vastaavanlaiseen tehtävään organisaation sisällä. Perehdyttäminen määritetään alkavaksi jo rekrytoinnin yhteydessä. Siihen liittyvät käytännön järjestelyt on aloitettava vähintään kaksi viikkoa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Työtehtäviin perehdyttäminen alkaa ensimmäisenä päivänä esimiehen kanssa käytävällä perehdyttämiskeskustelulla. Perehdyttäminen todetaan päättyneeksi, kun esimies laittaa perehdyttämissuunnitelmaan hyväksymismerkinnän. Perehdyttämistoimintaa seurataan perehdytettävälle pidettävän perehdyttämiskyselyn avulla. Kyselyyn vastataan aina perehdyttämisjakson jälkeen. Päällimmäisenä ajatuksena perehdyttämiskyselyssä on saada tietoa perehdyttämisen toteutumisesta, onnistumisesta ja kehitysajatuksista. (PEHENKOS 2010c, 5–6.)

3.2.3 Perehdyttämiseen osallistuminen

Perehdyttämisnormi käskää hallintoyksikköön nimettäväksi perehdyttämisestä vastaavan henkilön. Henkilön tehtävänä on suunnitella yksikön perehdyttäminen ja sitä tukeva materiaali sekä vastata siitä, että jokainen perehtyjä saa perehdyttämisohjeen mukaisen perehdyttämissuunnitelman. Lisäksi hän vastaa siitä, että perehdytettävä saa hallintoyksikön yhteisissä käytänteissä opastusta, perehdyttämiskansio tulee tutuksi perehtyjälle, perehtyjälle nimetään oma perehdyttäjä, perehtyjät saavat tarpeellisen koulutuksen, perehdyttämismateriaali on reaaliaikaista, perehdyttämislomakkeet arkistoidaan sekä perehdyttämiskyselyyn vastataan perehdyttämisen jälkeen. (PEHENKOS 2010c, 6.)

Perehdyttämiseen osallistuvat myös perehdyttäjät, työnopastajat ja esimies. Perehdyttäjät toimivat perehtyjän ohjaajina ja osallistuvat perehdyttämissuunnitelman tekoon. Perehdyttäjinä voivat toimia hallintoyksikön henkilökunnan jäsenet tai asiantuntijat. Työhönopastaja voidaan

nimetä työtehtävien osakokonaisuuksia varten opastamaan perehtymissuunnitelman mukaisten työtehtävien toteuttamisessa. Työnopastaminen on tärkeä osa perehdyttämisprosessia. Esimies vastaa viime kädessä alaisensa perehdyttämisestä. Esimiehen tehtävänä on pitää alaiselleen perehtymiskeskustelu, jossa hänelle selvitetään perustiedot Puolustusvoimista, hallintoyksikön tehtävistä ja tulostavoitteista sekä sen asemasta Puolustusvoimissa. Esimies tarkastaa ja hyväksyy perehdyttämissuunnitelman sekä päättää kuuden kuukauden jälkeen perehdyttämisprosessin. (PEHENKOS 2010c, 7.)

Maanpuolustuskorkeakoulun täydennys- ja kehittämiskeskus vastaa perehdyttämiskyselyn laatimisesta sekä kyselyllä kerätyn aineiston analysoimisesta. Se vastaa lisäksi perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden valmennuksesta. (PEHENKOS 2010c, 7.)

3.2.4 Työssä oppiminen perehdyttämisen jatkona

Perehdyttämisen jälkeen henkilöstön ammattitaitoa rakennetaan työssä oppimalla. Työssä oppiminen nähdään keskeisenä osana ammattitaidon kehittymistä Puolustusvoimissa. Työssä oppimisen keinovalikoimia on kehitetty tukemaan Puolustusvoimien ja sen hallintoyksiköiden lakisääteisiä tehtäviä. Puolustusvoimien asiakirjoissa ja normeissa työssä oppiminen on kuvattu kahtena erilaisena käsitteenä. Huomio kiinnittyy erikseen kirjoitettuun työssä oppimiseen, jolla viitataan perehdyttämisen jälkeen jatkuvaan oppimiseen työssä. Työssä oppimisella tarkoitetaan Puolustusvoimissa työn ohessa tapahtuvaa oppimista, jolla tähdätään työntekijän ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Sitä voidaan hyödyntää kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisessä. Työyhteisön ja tarvittaessa koulutuslaitosten osallistuminen nähdään myös tärkeänä. Ohjatulla työssä oppimisella tarkoitetaan oppimisen suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa, johon liittyy valmentava koulutus, tuloksien antaminen näyttökokeilla ja niiden dokumentoiminen tutkinto- ja kurssitietokantojen tapaan yksilöiden osaamistietoihin. (Hestra 2015, 15–16; PEHENKOS 2010b, 4–5)

Työssä oppiminen korostuu yhä enemmän nykyään koulutuksien lisäksi organisaation osaamisen kehittämisen keinona (Ostra 2004, 6). Ohjattu työssä oppiminen on ollut vuodesta 2007 lähtien Pääesikunnan laatiman käskyn ”*Aliupseeriston osaamisen kehittämisen suunnittelukäsky*” mukaisesti aliupseereiden osaamisen kehittämisen painopisteenä (PEKOULOS 2007, 40). Ohjattu työssä oppiminen alkaa suoraan perehdyttämisyksikön jälkeen ja kestää kahdesta neljään vuotta (Pekkarinen 2010). Hallintoyksiköt vastaavat työssä oppimisen järjestämisestä ja arvioinnista. Jokaisen hallintoyksikön perusyksikössä toimiva työpaikkaohjaaja vastaa nuo-

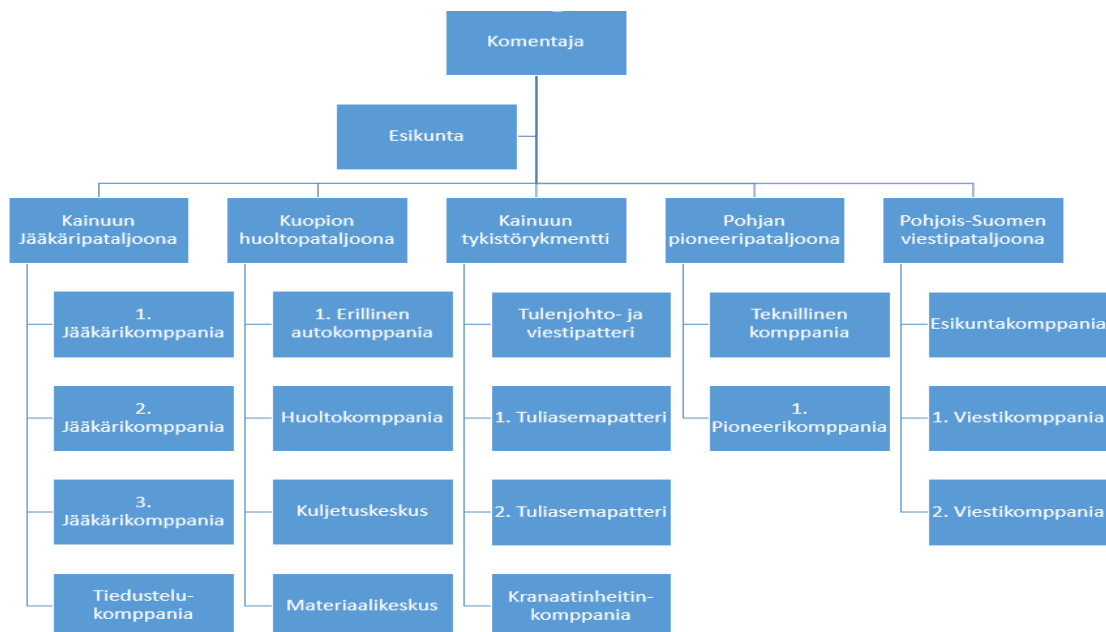
rempien valmentamisesta ja opastamisesta. Työpaikkaohjaaja ja työntekijä vastaavat yhdessä siitä, että työssä oppimisen sisältö vastaa tehtävässä vaadittavaa osaamista. (PEHENKOS 2010b, 20.)

Työssä oppiminen kuuluu osaksi jokaista tehtävää tavoitteellisena ja ohjattuna toimintana, jolla kehitetään yksilön osaamista nykyisessä rauhan ja sodanajan tehtävässä. Työssä oppimisen keinoja kuten mentorointia, tutorointia ja opintopiiritoimintaa käytetään järjestelmällisesti ja niitä tuetaan kannustimien avulla. Siihen liittyvät tavoitteet ja käytettävä aika sovitaan esimiehen kanssa pidettävässä kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelu toimii samalla työntekijän ammattitaidon ja osaamisen kehittämien vuosittaisena arviona. (Ostra 2004, 6.)

3.3 Kainuun Prikaati tutkielman kohdeorganisaationa

Tämän tutkielman kohdeorganisaation muodostaa Kainuun Prikaati, joka sijaitsee Kajaanissa Hoikankankaan kasarmialueella. Kainuun Prikaati on varusmiesmäärältään yksi Suomen suurimpia joukko-osastoja. Varusmiehiä koulutetaan viidessä eri joukkoyksikössä: Kuopion huoltopataljoona, Kainuun jääkäripataljoona, Pohjan pioneeripataljoona, Kainuun tykistörykmentti sekä Pohjois-Suomen viestipataljoona. Kainuun Prikaatissa palvelee vuosittain noin 4000 varusmiestä, henkilökuntaa on noin 500 ja työnantajana se on Kajaanin kolmanneksi suurin. Tällä hetkellä henkilökuntaan kuuluu sotilaita 413 ja siviileitä 86. (<http://maavoimat.fi/kainuun-prikaati> luettu 12.4.2017)

Kainuun Prikaatiin valmistuu joka vuosi keskimäärin 10 upseeria. Vuoden 2015 kadettikursilta valmistui 11 upseeria eri kouluttajatehtäviin. Joukkoyksiköihin palkataan saapumiserittäin yhdestä kolmeen sopimussotilasta. Heidän tehtävänsä ovat kouluttajan tehtäviä. Aliupseeriden virkaan nimitettiin vuosina 2015 ja 2016 yhteensä neljä henkilöä. (KAIPRE 2016.) Tutkielmani kohdistuu Kainuun Prikaatin perusyksiköihin. (kuvio 5)



Kuvio 5. Kainuun Prikaatin organisaatiokaavio. (KAIPRE 2016.)

4 TUTKIELMAN METODOLOGIA

Tässä luvussa selvennän prosessin polun, jota pitkin olen kulkenut tutkielmaa tehdessäni. Polku on ollut jatkuvaa ongelmien ratkomista alkaen tarkan tutkielman aiheen valitsemisesta aina analyysimenetelmään saakka. Hakalan (2009, 22–23) mukaan tutkija kohtaa väistämättä ennakoituja ja ennakoimattomia ongelmia tutkimusprosessin aikana. Tärkeintä ei ole valita välttämättä parasta vaihtoehtoa, mikä harvoin onnistuuukaan. Tärkeintä on valita vaihtoehdoista hyvä ja käytännöllinen ratkaisu, jonka valinnan pystyy perustelemaan. Luvun alkuun esittelen vaihtoehtoiset tavat toteuttaa tämä tutkielma sekä perustelen, miksi olen päätenyt nykyiseen ratkaisuun. Tämän jälkeen esittelen tutkielman viitekehuksesta perehdytys -normista johdetut tutkimusongelmat sekä rajaan tutkielman. Lopuksi esittelen käytettävän tutkimusstrategian sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, ja perustelen miksi olen päätenyt niiden valintaan.

4.1 Tutkimusongelmat ja tutkielman rajaaminen

Tutkielmani toteuttamiselle olisi löytynyt useita vaihtoehtoja, koska aikaisempia aihetta käsitteleviä tutkimuksia ei monipuolisesti löytynyt. Puolustusvoimissa perehdyttämisen jälkeen kerätään perehdytyksen saaneilta henkilöiltä palaute Moodle -kyselyn avulla, mikä olisi mahdollistanut tutkielman toteuttamisen valmiin aineiston pohjalta. Kyseisen aineiston heikkoutena olisi ollut yksipuolinen näkökulma perehdyttämiseen. Toisaalta vastaajien määrä kohdeorganisaatiossa olisi ollut määrällisen tutkimuksen toteuttamiselle niin alhainen, että sen pohjalta tutkielma olisi ollut mahdotonta toteuttaa. Perehdyttämistä tulisi Kankaan ja Hämäläisen (2008, 25) mukaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ottaa myös perehdyttäjien näkökulma huomioon, koska se saattaa erota perehtyjien näkökulmasta. Tutkimustavanvalintaan vaikutti myös mielenkiintoni toteuttaa tutkielma laadullisesti ja käydä keskustelemassa henkilöiden kanssa. Haastatteluiden avulla koin saavani paremman ymmärryksen tutkittavasta aiheesta.

Tutkielman kohdeorganisaatioksi olisin voinut valita minkä tahansa joukko-osaston, koska jokaisen hallintoyksikön tehtäviin kuuluu työntekijöiden perehdyttäminen (ks. PEHENKOS 2010c). Kainuun Prikaati tuntui luontaiselta valinnalta, koska tunsin sen yleiset toimintatavat ja siellä työskentelevän henkilöstön. Koin sen helpottavan yhteydenottoja ja aineiston hankintaa. Tämän lisäksi koin järkeväksi lähteä tutkimaan yhtä joukko-osastoa useamman sijaan. Silloin minulla oli aidosti mahdollisuus syventyä tarkemmin vallitsevaan toimintatapakulttuuriin

ja saada kattavampi ymmärrys perehdyttämisestä. Tutkielman avulla on mahdollista tuoda esille Kainuun Prikaatin perehdyttämistoiminnan nykytilanne ja kehittämiskohteet. Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää pääesikunnan henkilöstöosastolla toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa ja normeissa sekä Kainuun Prikaatin perusyksiköiden perehdyttämistoiminnan kehittämisessä.

Aloitin tutkimuskysymysten ja alustavan rajauksen suunnittelun perehdyttyäni aihetta käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä käsittelevän kirjallisuuden perusteella perehdyttäminen on yksi keskeisimpiä vaiheita organisaation osaamisen kehittämisessä. Perehdyttämisellä luodaan työntekijälle pohja ja annetaan suunta organisaatiossa toimimiselle. Hyvin toteutettu perehdyttäminen sitouttaa työntekijän ja tekee hänestä aikaisemmin tuottavan. Siksi organisaatioiden tulisi kiinnittää siihen nykypäivänä enemmän huomiota seurannan ja tutkimuksien avulla.

Puolustusvoimat on viimeisen vuosikymmenen aikana ottanut kantaa osaamisen kehittämiseen ja pyrkinyt kehittämään toimintaa asiakirjoilla, kuitenkin tutkimatta perehdyttämistä erityisemmin. Puolustusvoimien sodan ajan joukot koulutetaan perusyksiköissä, joissa kouluttajia perehdytetään jatkuvasti eri tehtäviin. Upseereiden tehtäväkierto on varsin nopea, minkä takia heidät tulisi perehdyttää huolella tehtäviin. Perehdyttämisen avulla heidän ammattitaitonsa laajenee käsillä olevan tehtävän hoitamiseksi, työtehtävien aloittaminen nopeutuu ja työntekijöistä saadaan organisaatioon sitoutuneita. Perusyksiköiden tasolla uuden työntekijän perehdyttäminen vaikuttaa suoraan siihen, kuinka laadukasta koulutusta varusmiehet saavat. Kirjallisuuden perusteella perehdyttämisen onnistumisen ehtona on sen jatkuva seuraaminen ja kontrollointi palautteiden avulla. Puolustusvoimien kyselypalaute ei sellaisenaan ole riittävä arvioimaan toteutunutta perehdyttämistä. Henkilöitä tulisi sen lisäksi haastatella ja ottaa myös muiden kuin perehtyjien näkökulma huomioon.

Perusyksiköiden perehdyttämistoimintaa ohjaavat tällä hetkellä perehdyttämisasiakirjat sekä työyhteisön juurtuneet käytänteet. Käytänteiden tuominen julki voisi mahdollistaa paremman ymmärryksen saamisen uudelle työntekijälle sekä kehittäisi työyhteisön toimintaa. Tämän lähtöasetelman sekä alaongelmissa esitettyjen perusteluiden saattelemana muodostin yhden pääongelman ja neljä keskeistä alaongelmaa.

Tutkielman pääongelma on:

Miten sotilashenkilöiden perehdyttäminen on toteutettu Kainuun Prikaatin perusyksiköissä ja kuinka sitä voidaan kehittää? Pääongelmaan vastataan seuraavien alaongelmien avulla.

1. Miten sotilashenkilöiden perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan perusyksiköissä?

Kirjallisuuden ja perehdytys -normin mukaan perehdyttäminen kuuluu jokaiseen työtehtävään. Tutkielmassa selvitän, miten perusyksikön sotilashenkilöitä perehdytetään. Kirjallisuuden perusteella hyvä perehdyttäminen huomioi työntekijän aikaisemman kokemuksen ja hyödyntää sitä perehdyttämisprosessin ajan. Normin mukaan työntekijän aikaisempi osaaminen on suunnittelun lähtökohta. Tutkielmassa selvitän, miten suunnittelu toteutetaan ja miten aikaisempi kokemus huomioidaan. Kirjallisuudessa perehdyttämisen katsotaan koskevan samalla tavoin henkilöitä, jotka vaihtavat organisaation sisällä tehtävää. Normissa perehdyttäminen käsitellään toteuttaa tehtäviä vaihdettaessa lyhennetyksi. Tutkielmassa selvitän, miten tehtävää vaihtavan henkilön perehdyttäminen toteutetaan. Kirjallisuudessa ja normissa vastuu perehdyttämisestä on määritetty ensisijaisesti esimiehelle. Kirjallisuuden perusteella perehdyttämiseen tulisi osallistua koko työyhteisön. Normin mukaan perehdyttämiseen osallistuvat esimies ja perehdyttäjät. Tutkielmassa selvitän, miten perehdyttämisen vastuut jaetaan perusyksiköissä.

2. Minkälaiset käytänteet koetaan perehdyttämistoimintaa edistäviksi?

Perehdyttämisen hyviä käytänteitä on kuvattu kirjallisuudessa monipuolisesti. Normissa niihin ei varinaisesti oteta kantaa. Tutkielmassa selvitän, minkälaisien käytänteiden koetaan tehostavan perehdyttämistoimintaa?

3. Minkälaisia hyötyjä onnistuneesta perehdyttämisestä on yksilölle ja työyhteisölle?

Kirjallisuuden perusteella onnistuneesta perehdyttämisestä hyötyvät sekä yksilö että työyhteisö. Normin mukaan perehtymisestä hyötyy etenkin yksilö. Tutkielmassa selvitän, miten onnistuneen perehdyttämisen koetaan hyödyttävän yksilöä ja työyhteisöä.

4. Minkälaisia haasteita perehdyttämiseen liittyy, ja miten koko prosessia voidaan kehittää?

Kirjallisuuden perusteella perehdyttämistä tulisi seurata ja kehittää palautteen avulla jatkuvasti. Keskeisenä tähän kuuluu perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden haastattelu. Normin mukaan kysely on ainoa kerättävä palaute. Tutkielmassa selvitän, minkälaisia haasteita perehdyttämiseen liittyy ja miten perehdyttämistoimintaa voitaisiin kehittää.

Usein aikataulut ja resurssit rajaavat tutkimuksen laajuutta ja mahdollisuuksia. Tutkijan tulee myös pohtia, pystytäänkö tutkittavaa ilmiötä pohtimaan kokonaisuudessaan vai olisiko perustellumpaa valita rajatumpi ja pienempi kokonaisuuden osa tutkittavaksi. Suuren joukon haastatteluinen harvoin onnistuu, jolloin tutkijan tulee valita haastatteluihin tietty otos siitä. Rajaamalla tutkimusta siitä saadaan mielekkäämpi ja helpommin ymmärrettävä kokonaisuus. Rajaamalla tutkimusta voidaan myös erottaa, mikä on sen kannalta tärkeää. (Malmsten 2007, 58.) Tapaustutkimuksessa kontekstin ja tapauksen rajoja on vaikea määrittellä, koska niillä on taipumusta sulautua yhteen. On siten tutkijan oman harkinnan ja määrittelyn varassa, mikä hänen mielestään kuuluu prosessiin tai jää sen ulkopuolelle. (Yin 2003, 13; Häikiö & Niemmaa 2007, 49.)

Keskityn tässä tutkielmassa perusyksikön kouluttajana toimivan sotilashenkilöstön perehdyttämiseen, vaikka perehdyttäminen tulisi toteuttaa henkilöstöryhmästä riippumatta kaikille samalla tavalla. Kyseisistä henkilöstöistä koostuu perusyksikössä toimiva henkilöstö nykypäivänä. Kohdehenkilöiksi olen valinnut perehdyttäjät ja perehtyjät, koska koin saavani paremman ymmärryksen huomioimalla molempien osapuolien näkökulman. Ajallisesti olen rajannut tutkielman kohdistumaan vuoden 2015 syksyllä ja vuoden 2016 keväällä työnsä aloittaneisiin sotilashenkilöihin. Silloin heidän työnsä alkuvaiheen perehdyttämisjakso on jo päättynyt, mutta kokemukset siitä ovat vielä tuoreessa muistissa. Osa heistä on voinut myös vaihtaa tehtävää, jolloin he ovat saaneet uuteen tehtävään perehdyttämistä.

Opistouseereiden näkökulmaa en huomioinut perehtyjiin, koska kyseinen henkilöstöryhmä poistuu Puolustusvoimista vuoteen 2030 mennessä (ks. Hestra 2015). Oletettavasti heidän näkökulmansa olisivat myös poikenneet muista henkilöistä, koska työkokemusta on kerennyt kertyä huomattavasti enemmän. Sopimussotilaista koostuvan henkilöstöryhmän olen huomioinut siten, että osa haastateltavista on toiminut sopimussotilaana alkuun ja jatkanut siitä alipseerin virkaan.

4.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisten valintojen tekemistä. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kyseisiä tarkoituseriä on myös mahdollista yhdistää ja muuttaa tutkimuksen kuluessa. Tutkielmani tarkoitus on pääosin kartoittava, koska selvitän vähän tunnettua ilmiötä, mutta perehdyttämisen kulun kuvaaminen on myös kiinnostavaa. Tutkielmassa kartoitan perehdyttämistoiminnan nykytilannetta Kainuun Prikaa-

tin perusyksiköissä suhteessa Puolustusvoimien perehdytys -normiin sekä yleiseen perehdyttämisen kirjallisuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2015, 137–139.)

Tässä tutkielmassa käytän lähestymisstrategiana tapaustutkimusta. Yin (2003, 13) määrittelee tapaustutkimuksen: ”*Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyajan ilmiötä tosielämän kontekstissa, etenkin silloin kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvästi havaittavissa.*” Hän jatkaa, että tutkimuksessa ei saa nojata pelkästään yhden aineistonkeruumenetelmän tuomiin tuloksiin, vaan siinä tulee käyttää useita eri tieto- ja aineistonkeruulähteitä kuin toisena tutkimustuloksena sekä käyttää teoriaa aineistonkeruun ja analyysin ohjauksessa. Tapaustutkimus sopii parhaiten käyttöön silloin kun halutaan saada ennestään tutusta aiheesta lisää tietoa, tutkimuksen kohteena ovat nykypäivän ilmiöt todellisen elämän kontekstissa ja silloin, kun halutaan vastauksia erityisesti ”*miten*” ja ”*miksi*” kysymyksiin. Tapaustutkimuksen käytöstä relevantimman tekee tarve kuvailla jotakin sosiaalista ilmiötä. (Yin 2014, 1-2, 4.)

Edellä kuvatun mukaisesti voidaan todeta, että tutkielmani on tapaustutkimus. Perehdyttäminen esiintyy nykyajan sosiaalisena ilmiönä tosielämän kontekstissa eli tässä tapauksessa perusyksikön arjessa. Tutkielmassani selvitän, miten perehdyttäminen on nykypäivänä toteutettu, ja miksi sellaiseen toteuttamistapaan on päädytty. Tutkielmalla tavoitellaan syvällisempää ymmärrystä lukumäärältään pienen joukon toiminnasta. Tästä johtuen päämenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelun lisäksi halusin käyttää dokumentteja ja tilastollisia aineistoja lisäämään ymmärrystä ja vahventamaan tutkimustuloksia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 189; Kananen 2013, 56–57.)

Valitessani tapaustutkimuksen tutkimusstrategiakseni olen hyväksynyt erityisesti kaksi asiaa. Ensinnäkin tapaustutkimuksen yleistettävyydestä on usein kiistelty. Tapaustutkimusta voidaan useiden teoreettisia tavoitteita korostavien kirjoittajien mukaan käyttää teoreettiseen yleistämiseen silloin, kun se perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja teoriasta johdettuihin kysymyksiin. Siinä tapauksessa, kun tapaus täyttää teorian ehdot, sitä voidaan käyttää joko tarkentamaan teoriaa tai kumoamaan se. (Walton 1992, Peuhkurin 2007, 134–135 mukaan.) Perehdyttämisestä ei ole tehty varsinaisia tutkimuksia, joiden pohjalta teoriaa olisi muodostettu. Perehdyttäminen perustuu ihmisten käytännön kokemuksiin työelämästä, joiden pohjalta on luotu kirjallisuutta. (esim. Kjelin & Kuusisto 2003.) Tässä tutkielmassa johdin tutkimusongelmat kirjallisuudesta ja perehdytys -normista. Kirjallisuuden perusteella muodostin tutkielman viitekehyksen.

Toiseksi, tapausta tai tapauksia ei tutkita Staken (1995, 4) mukaan siksi, että niiden avulla kyettäisiin ymmärtämään muitakin tapauksia, vaan tarkoituksena on ymmärtää ainoastaan tutkittavaa tapausta. Tarkoituksena ei siksi ole selittää universaaleja lainalaisuuksia, vaan tärkeintä on keskittyä selittämään ilmiötä paikallisesti ja saada siitä syvälinen ymmärrys (Alasuutari 2011, 55; Kananen 2008, 85). Staken (1995, 2, 5) mukaan tärkeämpää ovat yleistyksien sijaan yksityiskohdat ja se, mitä voimme oppia tutkittavasta tapauksesta. Tässä tutkielmassa pyrin pääosin ymmärtämään tutkittavaa tapausta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoitukseni ei ole luoda perehdyttämisestä Puolustusvoimiin yleistettävää mallia, vaan tarkoitukseni on oppia tutkittavasta ilmiöstä ja tuoda esille sellaisia käytänteitä, joita voidaan hyödyntää perusyksiköiden perehdyttämistoiminnassa sekä pääesikunnan henkilöstöosastolla toimintaa ohjauksessa asiakirjoissa ja normeissa.

Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2015, 183) mukaan tapaustutkimuksessa kohteen valitseminen voi perustua teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin. Kohteen synnyn selvittäminen kuuluu tämän lisäksi tutkimusprosessiin olennaisesti. Karkeasti tapauksen valintaan voi myös vaikuttaa tutkijan satunnainen kiinnostuksen kohde, käytössä olevat aineistot tai valmiit sosiaaliset yhteydet tutkittavan organisaation henkilöstöön. Kainuun Prikaatin valintaan tutkielmani kohdeorganisaatioksi vaikutti nimenomaan kiinnostukseni kyseistä joukko-osastoa kohtaan. Olen toiminut siellä nuoremman kouluttajan virassa, joten tutun joukko-osaston valinta tutkimuskohteeksi oli luontainen valinta.

Saarela-Kinnunen ja Eskola (2015, 181) tuovat myös esille, että tapaus voi olla kuvaus yhdestä tai pienen joukon toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Kananen (2008, 84) mukaan tapaus voi edustaa yritystä, osastoa, organisaatiota, yhteisöä tai yksilöä, jota tarkastellaan sen omassa reaaliympäristössä. Kyseessä voi olla edellä mainittujen lisäksi jokin prosessi tai tapahtumasarja (Malmsten 2007, 62). Yinin (2014, 50–51) jakaa tapauksen neljään eri tyyppiin. Ensimmäisen selkeän eron muodostaa tapauksien määrä eli se, tutkitaanko yhtä vai useampaa tapausta. Toisen selkeän eron muodostaa tapauksen yhtenäisyys, esiintyykö tapaus yhtenäisenä vai kuuluuko siihen alayksiköitä. Jaottelun perusteella tapaus voi olla yksittäinen holistinen tapaus, yksittäinen sulautunut tapaus, holistinen monitapaus tai sulautunut monitapaus.

Yin (2014, 51–53, 55) jakaa tapauksen edelleen viiteen erilaiseen tyyppiin. Tapaus voi olla kriittinen, epätavallinen, tavallinen, paljastava tai pitkäaikainen. Tapauksen valintaan vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja se, mitä haluamme tapauksen edustavan. Onko tapaus mielestämme

kriittinen, jolloin se sopii teorioiden testaamiseen. Edustaako tapaus mielestämme tavallisesta poikkeavaa tai äärimmäistä, jota haluamme tutkia ja ymmärtää. Onko tapaus tavallinen nykypäivän arjessa esiintyvä, jota pyrimme yleistämään. Haluammeko paljastaa vähän tutkittua tapausta, vai haluammeko tutkia tapausta pitkäjänteisesti selvittäen siinä ajan kuluessa tapahtuvia muutoksia.

Tässä tutkielmassa perehdyttäminen on Kainuun Prikaatin organisaation useassa eri perusyksikössä tapahtuva prosessi, johon vaikuttavat Puolustusvoimien perehdytys -normi sekä perusyksiköihin juurtuneet käytännöt. Perehdyttäminen edustaa yksittäistä prosessia eli tapausta. Perehdyttämisprosessi on käytössä Kainuun Prikaatin useassa perusyksikössä, jotka edustavat tapauksen alayksiköitä. Tämän perusteella tutkielmani tapaus, perehdyttäminen, on yksittäinen sulautunut tapaus, jota tutkittiin kirjallisuuden ja perehdytys -normin avulla Kainuun Prikaatin perusyksiköissä. Valitsin perusyksiköt henkilöiden halukkuuksien perusteella. Yksittäisen sulautuneen tapauksen, tässä tapauksessa perehdyttämisprosessin, alayksiköt voidaan valita joko satunnaisesti tai tarkoin (Yin 2014 55, McClintockin 1985 mukaan). Tällä ei kuitenkaan ole lopulta merkitystä, koska ne edustavat kaikki samaa tutkittavaa prosessia (Yin 2014, 55). Valitessani yksiköitä tutkielmaan, odotin niiden joka tapauksessa paljastavan minulle jotain perehdyttämistoiminnasta, koska en löytänyt aikaisempia Kainuun Prikaatiin kohdistuvia tutkimuksia perehdyttämisestä. Samalla halusin ymmärtää tutkittavaa tapausta ja oppia ilmiön ominaispiirteitä. Yinin (2014, 52) viidestä tapaustutkimuksen tyypistä tutkielmani myötäilee parhaiten paljastavaa tapausta.

4.3 Aineiston kerääminen

Tapaustutkimuksen aineisto voidaan kerätä Yinin (2014, 102) mukaan kuudella eri tavalla. Aineistona voivat olla dokumentit, arkistotiedot, haastattelut, suorat havainnoinnit, osallistuvat tarkkailut sekä artefaktit. Kaikkien lähteiden käyttö on haastavaa, mutta hän painottaa tärkeimmäksi käyttää yhden sijaan useampaa aineistoa. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 27) mukaan tutkittavan kohteen kaikkia piirteitä ei voida tutkia, jolloin tutkija joutuu tekemään strategisia valintoja siitä, mitä aineistoja, näkökulmia ja menetelmiä tutkittavan tapauksen sisältä valitsee käytettäväksi, jotta tapauksesta kyetään muodostamaan riittävä kuva ja voimme päätellä mitä siinä tapahtui.

Hyödynnän tässä tutkielmassa pääaineistona haastatteluita. Haastatteluiden lisäksi käytän aineistona dokumentteja, artefakteja ja arkistotietoja, joiden ymmärrän jo käsittävän tapaustut-

kimuksen luonteeseen kuuluvan monipuolisten lähteiden käytön. Kyseisillä aineistoilla koin saavani riittävän kuvan perehdyttämisestä. Seuraavaksi perustelen, miksi en käyttänyt muita aineistoja tutkielmassani. Perehdyttäminen on määritelty Puolustusvoimissa kuusi kuukautta kestäväksi prosessiksi, joten suora havainnointi tai osallistuva tarkkailu olisivat olleet liian haastavia toteuttaa muiden opintojen ohella. En kokenut niiden tuovan lisäarvoa haastatteluiden rinnalle. Suora havainnointi ja osallistuva tarkkailu olisivat sopineet käytettäväksi, mikäli olisin tutkielmassani ollut kiinnostunut ensimmäisten päivien aikana tapahtuvasta perehdyttämisestä. Silloin ajankäyttö olisi mahdollistanut perehdyttämisen seuraamisen kohdeorganisaatiossa.

Seuraavaksi esittelen käytettävät aineistot ja perustelen syitä, miksi olen päätenyt niiden käyttöön. Dokumentit tuovat haastatteluiden rinnalle tarkentavaa tietoa tutkittavasta organisaatiosta ja sen henkilöistä. Lisäksi ne voivat vahvistaa muista lähteistä saatua tietoa ja niistä voi nousta tutkijalle uusia kysymyksiä aiheesta (Yin 2014, 107). Dokumenteiksi ymmärrän tutkielmassani käytettävät Puolustusvoimien asiakirjat sekä normit. Niitä on käytetty saamaan tutkittavasta aiheesta esiyymmärrys, ohjaamaan haastattelukysymyksien muodostamista sekä haastatteluista saatujen tietojen tukena. Artefaktit voivat olla laitteita, esineitä tai toiminnan tuotoksia. Artefaktien käyttöä suositaan, kun ne antavat tutkittavasta tapauksesta kokonaisvaltaisen kuvan. (Yin 2014, 117.) Tässä tutkielmassa artefakteiksi ymmärrän perehdyttämissuunnitelmat.

Arkistotiedot ovat yleensä helposti saatavilla, koska ne ovat usein digitaalisessa muodossa. Tiedot voivat pitää sisällään organisaatiolle tärkeitä asioita kuten piirustuksia tai tutkimustuloksia. Niiden käyttöä voidaan hyödyntää muiden aineistojen rinnalla samoin kuin dokumentteja. (Yin 2014, 109.) Arkistotiedoiksi käsitän tutkielmassani Kainuun Prikaatissa perehdyttämisjakson jälkeen sähköisesti kerätyn Moodle-kyselyn. Kysely on kerätty vuonna 2015 perehdytyksen saaneilta henkilöiltä, ja sen tulokset on taltioitu sähköiseen muotoon prikaatin esikuntaan. Kysely koostuu 48 kysymyksestä, joista neljä ensimmäistä ovat taustakysymyksiä ja loput yleisesti perehdyttämistä koskevia kysymyksiä. Kyselyyn vastasi kyseisenä vuonna 24 henkilöä, joista 15 oli upseereita, neljä aliupseereita ja loput tasaisesti muista henkilöstöryhmistä, joita en tässä tutkielmassa huomioi. Kainuun Prikaati on kyselyn tuloksista muodostanut vastaajien kesken jakauman sekä vastauskeskiarvon. Kyselyn tuloksia hyödynnetään haastattelutuloksien tukena.

Yinin (2014, 106, 110) mukaan tapaustutkimuksen yksi tärkeimpiä aineistoja ovat haastatteluin kerätyt aineistot. Haastatteluissa voidaan tarkoin keskittyä tutkimuksen kannalta kiinnostaviin asioihin, ja ne tarjoavat henkilöiden näkökulmasta selvityksen tukittavasta aiheesta. Eskolan ja Vastamäen (2015, 27) mukaan haastattelun idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta, voimme yksinkertaisesti ja tehokkaasti kysyä sitä häneltä. Haastattelua pidetään tiedonhankinnan perusmuotona, ja sen suurena etuna nähdään aineiston keräämisen joustavuus, mikä sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa tutkittavan kanssa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa, mikä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonkeruuta niin, että haastattelusta saataisiin irti tarvittava tieto. Haastattelut pitävät sisällään myös haasteita. Ne ovat aikaa vieviä sekä vaativat haastattelijalta kokemusta ja taitoa, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti. Lisäksi niiden katsotaan sisältävän virhelähteitä, jotka heikentävät luotettavuutta. Virhelähteitä voivat olla esimerkiksi haastattelijan taipumukset antaa vastaajille suuntaa antavia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35; Hirsjärvi ym. 2015, 204–205.)

Haastattelun valinta päätiedonkeruumetodiksi johtui siitä, että koin sen olevan luonnollinen tapa lähestyä tutkielman kohdehenkilöitä. Halusin saada heidän äänensä kuuluville ja lähestyä tutkimuskysymyksiäni mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastatteluiden etuina ovat myös mahdollisuudet selventää vastauksia ja syventää saatavaa tietoa. Merkittävimpänä asiana metodin valintaan vaikutti kuitenkin se, että tutkittava aihe oli vähän kartoitettu ja arka, eikä ole arjen keskustelunaiheena. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Klassisen jaon mukaan haastattelut voivat olla avoimia, puolistrukturoituja tai strukturoituja. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys ovat määrättyinä selkeästi, ja niiden esittämisjärjestys on kaikille sama. Avoimessa haastattelussa sen sijaan kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä, ja haastattelija ei välttämättä ohjaile keskustelua, vaan aiheen muutokset lähtevät haastateltavasta itsestään. Näiden kahden edellä mainitun haastattelun välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu, joka tunnetaan nimellä teemahaastattelu. Teemahaastattelu toteutetaan etukäteen valittujen teemojen varassa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole tarkoin määritetty. (Metsämuuronen 2000, 39, 41–43; Hirsjärvi ym. 2015, 208; Hirsjärvi & Hurme 1993, 35.)

Edellä kuvatuista vaihtoehdoista valitsin teemahaastattelun. Koin etukäteen suunniteltujen teemojen ohjaavan keskustelua niin, että kykenen keskittymään tutkielmani kannalta kiinnostaviin asioihin. En myöskään ollut täysin varma siitä, minkälaisia vastauksia tulisin saamaan,

joten halusin antaa kysymyksille ja vastauksille tarkentumisen mahdollisuuden haastattelun aikana. Etukäteen mietittyjen teemojen varassa eteneminen vapauttaa haastattelua ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 48.) Teemahaastattelun lähtökohtana on oletus siitä, että tutkittavat ovat kokeneet jonkin asian tai prosessin. Tutkija on ennalta hankkinut kyseisestä asiasta tai prosessista tietoa, jota haastattelun avulla on tarkoitus syventää. Kirjallisuus ja tutkijan esiymmärrys tutkittavasta aiheesta rakentavat pohjan teemojen muodostamiselle. (Puusa 2011, 81–82.)

Metodologisesti teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset niille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Toisaalta heiltä ei voida kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustarkoituksen, -ongelmien ja -tehtävän selvittämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Kanasen (2008, 37) mukaan tutkittavien henkilöiden valintaan tulee kiinnittää huomiota valitsemalla henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Halusin siksi valita mahdollisimman monesta perusyksiköstä sellaisia perehdytyksen saaneita henkilöitä, joilla perehdyttäminen olisi jo päättynyt, mutta silti varsin tuoreessa muistissa. Koska suunnittelin kerääväni aineiston syksyllä 2016, päätin pyrkiä tavoittamaan 2015 vuonna töihin valmistuneita upseereita sekä syksyllä 2015 ja keväällä 2016 työnsä aloittaneita aliupseereita. Toisena vaihtoehtona oli valita aikaisempina vuosina palveluksensa aloittaneita henkilöitä. En kuitenkaan uskonut saavani heiltä tuoretta tietoa, koska perehdyttämisen päättymisestä olisi ollut jo varsin pitkä aika. Kolmantena vaihtoehtona olivat vuoden 2016 syksyllä työnsä aloittaneet henkilöt, mutta heidän perehdyttämisenä olisi ollut vielä pahasti kesken. Siksi heidän valitsemisensa ei ollut tutkielmani kannalta järkevää.

Halusin edellä mainituilla rajauksilla pyrkiä siihen, että tutkimukseen osallistuvilla perehtyjillä olisi tietty määrä työkokemusta taustalla, ja he kykenisivät perustellusti vastaamaan kysymyksiini. Toisaalta jouduin myös tyytymään siihen, että perehdyttämisen lähtökohdat saattavat poiketa upseereiden ja aliupseereiden välillä, mutta se ei poissulje mahdollisuutta, etteikö perehdyttäminen olisi toteutettu samalla tavalla lähtökohdista riippumatta. Tämän mainitsen siksi, että aliupseereilla on saattanut olla työkokemusta taustalla sopimussotilaana ja upseereilla koulutus on antanut valmiuksia työelämään. Heidän perehdyttäjiensä työkokemusta en tässä vaiheessa vielä huomioinut, koska oletin heillä jokaisella sen olevan erilainen, mutta varsin runsas.

Haastateltavien valinnassa selvitin alkuun Kainuun Prikaatiin vuosina 2015 ja 2016 valmistuneiden sotilashenkilöiden määrät ja nimet, joita voisin kartoittaa heitä haastatteluun. Vuonna 2015 Kainuun Prikaatissa aloitti palveluksensa 11 upseeria viidessä eri joukkoyksikössä ja vuoden 2016 alusta neljä aliupseeria kahdessa eri joukkoyksikössä. Kohdehenkilöitä en tuntenut entuudestaan, joten lähestyin heitä ensimmäisen kerran puhelimitse. Heitä jokaista vaivasivat työkiireet, mutta lopulta kolmesta eri joukkoyksiköstä haastateltavaksi suostui kaksi aliupseeria ja kaksi upseeria. Seuraavaksi lähestyin heidän perehdyttäjiään sähköpostin kautta. Heidän suostumuksensa saatuani sovimme tarkemmat aikataulut ja paikat haastatteluiden toteuttamiseksi. Perehdyttäjien tehtävät vaihtelivat työpaikkaohjaajasta varapäällikön tehtäviin. Kahdella kohdehenkilöllä oli ollut sama perehdyttäjä, minkä takia halusin laajentaa tutkielmaani yhdellä joukkoyksiköllä. Valitsin haastateltavaksi neljännessä joukkoyksiköstä perehdytyksestä vastanneen henkilön, jolla oli myös kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta. Tällä valinnalla halusin tuoda perehdyttäjien näkökulmaan lisää laajuutta.

Lopulta kohdehenkilöistä muodostui pääosin aidosti toisiinsa suhteessa oleva ryhmä. Perehdyttäjä ja perehdytettävät olivat prosessin aikana samassa yksikössä palvelleita. Lopullinen kohderyhmä koostui neljästä perehdyttäjistä, kolmesta perehdyttäjistä ja yhdestä perehdyttämisestä vastaavasta päälliköstä. Tässä tutkielmassa ei tuoda tarkemmin esille heidän virkaikänsä tai muita tietoja. Kohderyhmän koko suhteessa joukko-osaston kokoon voisi mahdollistaa heidän henkilöisyytensä yhdistämisen myöhemmin esitettävissä lausunnoissa.

Teemojen muodostaminen tapahtui mielestäni melko luontevasti. Tutkimusongelmat, perehdyttämisen kirjallisuus sekä perehdytys -normi ohjasivat teemojen muodostumista. Kirjallisuuden avulla muodostui kuva perehdyttämisen prosessin vastuista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista sekä sen tuomista hyödyistä organisaatioon. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten perehdyttäminen on toteutunut kohdeorganisaatiossa, ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tutkielmaani syntyi kaksi käsiteltävää pääteemaa: *perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus* sekä *perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen*.

Ensimmäisellä teemalla, *perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*, selvitän perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä, prosessin kulkua, siihen osallistuneita henkilöitä ja hyväksi todettuja käytänteitä. Tämä mahdollistaa ymmärryksen saamisen perehdyttämisen prosessista. Toisella teemalla, *perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen*, selvitän perehdyttämisen hyötyjä tulokkaalle ja työyhteisölle, haasteita ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tämä mahdollistaa käsityksen muodostamisen siitä, miten perehdyttämisen on koettu kehittävän yksilöitä, autta-

van koko työyhteisöä, mitkä tekijät vaikeuttavat perehdyttämistä ja kuinka koko prosessia voidaan kehittää.

Teemojen muodostamisen jälkeen aloitin haastattelukysymysten suunnittelun. Puusan (2011, 82) mukaan muodostetuilla teemoilla ilmiö puretaan osiin, joiden merkityksiä tutkija pyrkii selventämään ja ymmärtämään rakentamiensa kysymysten varassa. Rakensin teemojen varaan perehdyttämisen kulkua ajallisesti ohjaavia kysymyksiä, jotta pystyisin haastattelun kuluessa seuraamaan, saanko teemasta tarpeellisen tiedon selvitettyä. Tein haastattelurunkoja kaksi, koska kohderyhmässä olleet perehdyttäjät ja perehtyjät muodostivat kaksi eri näkökulmaa. Haastattelurungot etenivät samojen teemojen varassa, mutta eri näkökulman saamiseksi muokkasin kysymyksiä hieman erilaisiksi. Ensimmäisten versioiden valmistuttua suoritin kaksi testihaastattelua sotatieteiden maisteriopiskelijoille. Tavoitteenani oli selvittää, millaisia vastauksia tulisin saamaan kysymyksiin sekä saada haastattelukokemuksia, joiden pohjalta muokkasin kysymysten järjestystä ja muotoa. Tämän jälkeen tarkastutin rungot ja viimeistelin ne. Haastattelurungot ovat esitetty tämän tutkielman liitteessä 3.

Kohdehenkilöiden valinnan ja haastattelurunkojen viimeistelyn jälkeen sovimme haastateltavien kanssa tarkat ajat ja paikat haastatteluiden toteuttamiseksi. Lähetin haastateltaville viikkoa ennen haastatteluita saatekirjeen, jossa kerroin tutkielmani tarkoituksesta sekä haastateltavien teemoista. Saatekirjeen avulla selvensin, mitä tutkittiin ja mihin aihealueisiin haluttiin haastattelussa syventyä. Haastattelun saatekirje on esitetty tämän tutkielman liitteessä 2. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin vuoden 2016 syksyllä ja viimeiset vuoden 2017 keväällä. Haastattelutilanteissa olin pukeutunut virkavaatteiden sijasta siviilivaatteisiin luodakseni haastattelutilanteesta mahdollisimman avoimen ja rennon. Nauhoitin jokaisen haastattelun nauhurilla, koska en halunnut rikkoa haastatteluissa syntyvää vuorovaikutusta ja käyttää aikaani muistiinpanojen kirjoittamiseen. Pyysin kohdehenkilöiltä lupaa nauhurin käytölle jo ensimmäisten yhteydenottojen yhteydessä. Nauhurin käytöllä mahdollistin keskittymiseni haastateltavien kuulemiseen ja ymmärtämiseen. (ks. Kananen 2014, 85.)

Aloitin haastattelutilanteet lyhyillä keskusteluilla haastateltavien taustoista, jolla rentoutin ilmapiiriä. Huomasin haastatteluissa, että jouduin kysymään tietoa perehtyjiltä paljon intensiivisemmin kuin perehdyttäjiltä. Ilmeisesti se johtui heidän kokemuksestaan ja tutkittavan aiheen ymmärtämisestä. Tämä näkyi myös siinä, että perehdyttäjien haastattelut kestivät selkeästi pidempään kuin perehtyjien. Tosin heidän haastatteluissaan jouduin välillä ohjaamaan aihetta takaisin oleellisen teeman pariin. Kaikissa haastatteluissa haastateltavat vastasivat kaik-

kiin kysymyksiin avoimesti omien kokemuksiensa kautta ja välttämättä kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut erikseen esittää, koska haastateltavat vastasivat niihin jo edeltäneessä kysymyksessä. Haastattelutilanteet olivat haasteellisia toteuttaa, koska ne etenivät eri tavoin haastateltavien ehdoilla. Jokainen haastattelu oli omalla tavallaan mielenkiintoinen, koska haastateltavat kertoivat kokemuksiaan ja vastasivat samalla haastattelukysymyksiini. Haastattelut kestivät 20–50 minuuttia. Haastatteluiden aikana yritin olla nöyrä kuuntelija, ohjata hienovaraisesti keskustelua haastattelukysymyksilläni sekä edetä haastateltavan vastauksien ehdoilla (ks. Kananen 2014, 85). Seuraavaksi käsittelen tieto-opillisista lähtökohdista suhtautumistani haastatteluihin.

Tutkielmani kohteena ovat perusyksiköt, joissa haastateltavien käsitykset ovat pääosin muodostuneet. Tutkielman laadullisuus perustuu siihen, että käsittely keskittyy perusyksiköihin eikä esimerkiksi kaikkiin erillisyyksiin, joita prikaatissa on. Pohdittaessa henkilöstöä, mitä haastateltavista henkilöistä voidaan ennalta tietää, vastauksia voidaan ainoastaan hallita objektiivisesti toteutettavalla kysymyksen asettelulla. Haasteltaessa minun tulee tiedostaa, että haastateltavassa joukossa henkilöstöryhmät ovat erilaisia (upseerit, aliupseerit ja opistoupseerit) sekä ikäjakauma ja työyksikön henkilökunnan määrä vaihtelevat. Henkilöstöryhmä on suhteessa saatuun koulutukseen ja työkokemukseen. Ikä vaikuttaa saadun kokemuksen määrään ja työyksikön henkilöstön määrä vaikuttaa työtehtävissä karttuneeseen kokemukseen. Haastateltavat pyrkivät välittämään heidän käsityksensä suhdetta maailmaan ja minun tehtäväni on selvittää, miten heille on syntynyt kyseinen käsitys tai merkitys asiasta. Minun on myös hyväksyttävä ne tosiasiat, joita haastateltavat tuottavat, eikä muuttaa sitä käsitystä. Samassa yhteydessä voidaan luoda jotain uusia käsityksiä ja merkityksiä. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 48–49.) Edellä mainitut tekijät tulee huomioida haastattelutilanteessa ja vastauksia analysoitaessa.

Laadullisen aineiston tulkintaan on myös mahdollista suhtautua kahdella eri tavalla, joita ovat fakta- ja näytenäkökulma. Faktanäkökulman mukaisesti aineiston analyysi voidaan toteuttaa tekemällä oletus siitä, että aineisto kertoo totuuden, eikä vääristele sitä, ja totuus saadaan selvitettyä monipuolisia menetelmiä käyttäen. Tarkastelun kohteena on yleensä se, miten haastateltavat kokevat ja tulkitsevat jonkun asian. Huomio kiinnitetään heidän puheensa kohteena olevaan asiaan. Näytenäkökulmassa analyysin kohteena on puheen kohteen sijaan itse puhe ja siinä käytetty kieli. (Puusa 2011, 118–119; Eskola & Suoranta 2008, 141.)

Suuntaudun tutkielmassani faktanäkökulmaan lähestyessäni aineistoa. Faktanäkökulman tutkielmassani muodostaa mielenkiintoni tutkittavien käyttäytymiseen ja mielipiteisiin eli miten

asiat ovat tapahtuneet ja mitä mieltä he niistä ovat. (Alasuutari 2011, 91, 113.) Tilanne on vastaavanlainen kuin tapaukseni määrittely, sillä tavoittelen tutkittavan asian ymmärtämistä ja tutkittavat toimivat silmälaseina, joiden lävitse tarkastelen totuutta.

4.4 Aineiston analyysin toteuttaminen

Päätin purkaa aineiston sanatarkasti litteroiden, jotta haastateltavien sanamerkitykset eivät muuttuisi (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–140). Korostin samalla tekstiin itseäni kiinnostavia asioita. Litteroitua materiaalia tuli kaiken kaikkiaan 48 tiiviisti litteroitua sivua. Haastatteluiden jälkeen kuuntelin kertaalleen haastattelut lävitse ja vertasin niitä puhtaaksi kirjoitettuun tekstiin. Haastatteluita kuunnellessani en havainnut, että olisin ohjannut haastateltavia vastaamaan kysymyksiini halutulla tavalla, vaan haastattelut toteutuivat alusta loppuun asti hyvin avoimesti. Haastatteluiden jälkeen tein haastatteluiden kestoista, toteuttamistavoista sekä tutkittavien henkilöiden tunnisteista taulukon helpottamaan aineiston jatkokäsittelyä. Taulukossa esitetyt haastattelut eivät ole todenmukaisessa järjestyksessä. (taulukko 1)

Taulukko 1. Haastatteluiden tarkennukset ja tunnisteet

Haastattelu (8 kpl)	Haastattelun pituus
Haastattelu 1 (H1)	19min 53s
Haastattelu 2 (H2)	51min 28s
Haastattelu 3 (H3)	26min 39s
Haastattelu 4 (H4)	28min 41s
Haastattelu 5 (H5)	33min 14s
Haastattelu 6 (H6)	23min 35s
Haastattelu 7 (H7)	33min 9s
Haastattelu 8 (H8)	36min 52s
Yhteensä	253min 46s

Kaikki haastateltavat olivat syksyn 2015 ja kevään 2016 aikana perusyksikköön joukkueenjohtajan tai -kouluttajan tehtäviin tulleita henkilöitä. Perehdytyksen saaneita henkilöitä oli yhteensä neljä, joista kaksi oli aliupseeria ja kaksi upseeria. Perehdyttämisen antaneita henkilöitä oli kolme, joista yksi oli upseeri ja kaksi opistoupseeria. Edellä mainittujen lisäksi haastattelin yhden perehdyttämisestä vastanneen upseerin. Haastattelut olivat lopulta hyvin keskustelunomaisia ja laadukkaita. Koin saavani niistä odotetusti paljon tietoa ja vaikka tein ensimmä-

mäistä kertaa haastattelututkimusta, mielestäni haastattelut olivat nousujohteisia ja onnistuneita.

Aineiston litteroinnin jälkeen siirryin aineiston analyysiin. Luonnollisesti haastatteluiden ja litteroinnin aikana tein jo alustavaa analyysiä korostamalla itseäni kiinnostavia seikkoja. Varsinaisen analyysin toteutin vasta litteroinnin jälkeen. Hirsjärven mukaan analyysin toteuttamiselle on olemassa useita tapoja, mutta se voidaan yleisesti jakaa kahteen alueeseen: selittämiseen, jossa usein käytetään tilastollista analyysiä tai ymmärtämiseen, jossa hyödynnetään laadullista analyysiä. (Hirsjärvi ym. 2015, 224.) Tekemässäni analyysissä tarkoituksena on ymmärtää toimintaa.

Aineiston analyysin voi jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta pyritään rakentamaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisempien havaintojen ei tulisi analyysissä vaikuttaa millään tavoin lopputulokseen. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria ohjaa analyysin tekoa ja voi toimia sen apuna, mutta analyysi ei varsinaisesti pohjaudu teoriaan. Teorialähtöinen analyysi nojaa selkeästi johonkin teoriaan, jolloin analyysissä lähdetään liikkeelle teoriasta ja palataan siihen empiriassa käymisen jälkeen. Karkeasti nämä edellä mainitut analyysitavat eroavat toisistaan tavalla, jolla tutkittavan ilmiön teoria ohjaa aineiston keräämistä, analyysiä ja raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97; Eskola 2015, 188–189.)

Tässä tutkielmassa lähestyin aineistoani teoriasidonnaisesti. Teemojen muodostamisessa käytin apunani teemahaastattelun runkoa, jonka perusteella järjestelin litteroidun aineiston neljään pääteemaan: *perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus, hyvät perehdyttämisen käytänteet, onnistuneen perehdyttämisen hyödyt sekä perehdyttämisen haasteet ja kehittämiskohteet*. Tällä jaottelulla selkiytin aineistoa analysoinnin jatkamiseksi. Seuraavaksi etsin ja erottelin aineistosta tutkimuskysymyksieni kannalta olennaisimmat aiheet. Hyödynsin kirjallisuutta analyysin aikana teemojen aiheiden etsimisessä ja löydettyjen aiheiden kuvaamisessa. Pääteemojen alkuun olen kuvannut kyseisen teeman sisällön, minkä jälkeen olen esittänyt alateemat viitaten haastateltavien kommentteihin, joista saatu käsitys on muodostunut. Olen poistanut haasteltavien lausunnoista epäoleellista tekstiä ja yhdistänyt lausumia yhteen, mikä ei vaikuta lausumien ymmärtämiseen, mutta tekee niistä mahdollisimman informatiivisia. Merkitsin lausumien sisältä poistamani merkitsemättömät tekstit (..) -merkinnällä virkkeiden väliin. Samalla merkinnällä tarkoitetaan myös tapauskohtaisesti tiedon poistamista lausumista, mikä voisi yh-

distää lausuman henkilöön. Sellaisissa tapauksissa olen pyrkinyt muodostamaan korvaavan yleiskäsitteen tilalle, kuitenkin vääristämättä ilmaisua.

Edellä kerroin lähestyneeni aineistoa teoriasidonnaisesti. Analyysini ei kuitenkaan perustu teoriaan, vaan perehdyttämistä koskevaan kirjallisuuteen. Analyysistani on tunnistettavissa hankitun tiedon vaikutus perehdyttämisen kirjallisuuteen, mutta tutkielmassa en pyri testaamaan teoriaa tai tekemään aineiston pohjalta teoreettisia yleistyksiä. Olen lähestynyt kirjallisuuden kautta empiriaa ja empiriassa olen tehnyt tutkittavasta joukosta havaintoja. Empiirisestä aineistosta olen pyrkinyt löytämään kirjallisuuden perusteella vastaavuuksia ja tukea tulkinnoilleni. Tutkielman avulla haluan tuoda esille perehdyttämistoiminnan nykytilanteen kohdeorganisaatiossa, mahdollisesti jotain uutta ja avaamaan uria jatkotutkimuksille.

Olen käyttänyt haastatteluaineiston tukena perehtymiskyselyn tuloksia, Puolustusvoimien perehdytys -normia sekä perusyksiköissä laadittuja perehdyttämissuunnitelmia. Kyselyn tulokset olivat esitettyinä keskiarvoina, joten päädyin hyödyntämään niitä sellaisenaan. Samalla halusin nähdä, miten hyvin kyselyaineisto sopii käytettäväksi perehdyttämisen arviointiin. Normia olen lähestynyt aineistolähtöisesti ja verrannut sitä kirjallisuuteen. Tulokset –osiossa peilasin normia edelleen saatuihin tuloksiin. Tällä olen pyrkinyt arvioimaan myös normin ajankohtaisuutta perehdyttämisessä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen analyysin avulla saadut tutkimustulokset neljän alaluvun avulla, joita ovat: *perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus, hyvät perehdyttämisen käytänteet, onnistuneen perehdyttämisen hyödyt sekä perehdyttämisen haasteet ja kehittämiskohteet.*

5.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Esittelen tässä alaluvussa asioita, joita haasteltavat toivat esille kuvaillessaan perehdyttämisen suunnittelutoimintaa, varsinaisen perehdyttämisen toteutumista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.

5.1.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Haastatteluista selvisi, että perehdyttämisen suunnittelu käynnistetään viimeistään, kun työpaikalle saapuvasta työntekijästä saadaan prikaatin esikunnan lähettämä tehtävämääräys yksikköön. Suunnittelu toteutetaan tilanteissa, joissa yksikköön siirtyy uusi työntekijä tai tilanteissa, joissa yksikön sisällä työntekijän tehtävä olennaisesti muuttuu. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan prikaatin esikunnan muokkaamalle asiakirjapohjalle (perehdyttämisohje), jossa perehdytettävät asiat ovat karkeasti listattuina. Perehdyttämissuunnitelman laadinnasta vastaa työpaikkaohjaaja tai yksikön varapäällikkö. Vastuut ovat riippuvaisia joukkoyksikössä vallitsevasta henkilöstötilanteesta. Joukkoyksiköissä perehdyttämisestä vastaavat työpaikkaohjaajat, mikäli sellainen on nimettynä. Kaikkiin joukkoyksiköihin sellaista ei kuitenkaan ollut nimetty.

”Työpisteessä aloitetaan siten, että kun uusi työntekijä on tulossa töihin, niin käytetään Kainuun Prikaatin räätälöimää perehdyttämislomaketta. Siihen ja niihin kokonaisuuksiin suunnitellaan ajankohdat, mukaan lukien työaikoihin varataan aikaa...(.)... Semmoisilla rakenteilla käynnistetään suunnittelu...” (H8)

Valtaosa haastateltavista toi esille suunnittelun yksilöllisyyden. Suunnitelmaa laadittaessa jokainen asiakirjalla oleva kohta käydään kertaalleen lävitse ja samalla pohditaan, kuinka ne koskettavat työntekijää. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa näin: *”...samalla tulee ajateltua jokainen ranskalainen viiva siitä niinku läpi, miten se koskettaa sitä henkilöä, joka tulee et jos se on vaikka uusi henkilö, niin aloitetaan kulunvalvonta-asioilla, josta kaikki sit niinku lähtee*

*liikkeelle, et aikalailta sen lomakkeen kautta...” (H2) Suunnitelma pyritään laatimaan mahdollisimman yksilökohtaisesti ja huomioimaan työntekijän aikaisempi kokemus sekä tulevat tarpeet perehdyttämisessä. Tämä mahdollistaa perehdyttämistilanteiden suunnittelun myös tarpeiden mukaisesti. Kun suunnitelma on laadittu yksilöllisesti, sitä voidaan käyttää työkaluna myöhemmin perehdytettäessä: ”...*Se siinä suunnitelmassa pitää muistaa, et se tehdään niin et se ei oo vaan paperi, mikä pitää tehdä vaan käytetään sitä työkaluna sit myöhemmin...*” (H4) Perehdyttämissuunnitelman pohja on esitetty tämän tutkielman liitteessä 1.*

Niin kuin haastateltavat toivat esille, myös Peltolan ja Kupiaksen (2009, 88, 93) mukaan suunnittelu kannattaa toteuttaa aina aikaisempi osaaminen huomioiden. Osaaminen voidaan kartoittaa jakamalla se eri osa-alueisiin, jolloin tarvittavat kehitystarpeet tunnistetaan parhaiten. Lisäksi Leppänen (2013, 55) tuo esille tutkimuksessaan suunnitelman yksilöllisyyden sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä. Hänen mukaansa suunnitelmat ovat hyviä silloin, kun ne eivät ole liian yksityiskohtaisia, jolloin ne vaikeuttavat perehdyttämistoimintaa.

Kainuun Prikaatin organisaation sisällä tehtävää vaihtavan henkilön kohdalla perehdyttämissuunnitelman runko on aina sama. Suunnitelman ei tarvitse kuitenkaan olla niin yksityiskohtainen ja syvälinen kuin uuden henkilön kohdalla, mutta siinä huomioidaan samalla tavoin yksilön tarpeet tulevaan tehtävään nähden, kuten uuden henkilön perehdyttämisessä. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa näin: ”*Tehtävä kun vaihtuu joukkoyksikön sisällä, niin runko on sama...(.)... Minä laadin perehdyttämissuunnitelman jonka lähetän sitten sille työntekijälle sekä perehdytettävän esimiehelle ja pyydän kommentit tiettyyn päivämäärään mennessä...*” (H4) Perehdyttäjä on suunnitteluvaiheessa yhteydessä työntekijään, jotta hänen kanssaan voidaan keskustella ja huomioida molempien osapuolten näkemykset suunnitelmaan sekä kertoa, ketkä häntä tulevat missäkin vaiheessa perehdyttämään: ”...*siinä samalla kun se suunnitelma tehdään, niin mä sanon jo suoraan että ketkä tulee olemaan ne henkilöt kenen kanssa katot tämän läpi...*” (H4) Perehdyttämissuunnitelman asiat aikautetaan yleensä ensimmäisille viikoille, koska osa asioista on jo työntekijälle ennestään tuttuja ja eivät siten vaadi erityistä tarkastelua: ”...*aika nopeasti laitettiin yhdelle tai kahdelle viikolle ja sen pysty niinku kertamaan hyvin pitkälti, kun siirtyy seinän sisältä tai rakennuksesta toiselle puolen vaan...*” (H7)

5.1.2 Perehdyttämisen toteutus

Haastatteluissa selvisi, että päälliköt ottavat yhteyttä uuteen työntekijään ennen ensimmäistä työpäivää ja antavat perusteet perusyksikköön saapumisesta. Tällöin tulokkaalla on selkeät oh-

jeet ensimmäisestä työpäivästä, ja perehdyttäminen voidaan käynnistää yksikössä suunnitelmallisesti. Yksi haastateltavista kertoi näin: ”...on otettu yhteyttä henkilöön jo esimiehen toimesta sillä tavalla, että työt alkaa sulla esimerkiksi tammikuun 2.päivä ja tulet klo 07.15 yksikköön ja käytännössä yleensä varastolle on sovittu ajat myös...” (H4)

Uuden työntekijän vastaanotto ja ensimmäiset päivät perehdyttämisessä kohdistuvat työyhteisöön saattamiseen, joka pitää sisällään työyhteisöön tutustumisen, perusteet tulevasta tehtävästä sekä työvarusteiden ja -välineiden kuittaamiset. Tulokkaan vastaanotto aloitetaan kahvipöydässä esittäytymisillä ja työyhteisöön tutustumisella. Eräs haastateltavista kuvaili vastaanottoa näin: ”...Se niinku tulee siihen, kun kouluttajat kokoontuu aamulla töihin kahvipöydään ääreen, niin se on heti siinä alussa sit mukana, et siitähän se lähtee...(..)...se että saadaan se siihen työyhteisöön tutuksi ja kaikki tietää, et tällanen kaveri on tullut ja paiskaa kättä siinä kaikkien kanssa...” (H7) Työntekijän vastaanottaminen kannattaakin toteuttaa ensimmäisenä päivänä koko työyhteisön voimin, koska sillä mahdollistetaan keskustelun avaaminen ja luodaan vapauttavaa tunnetta työyhteisön välille (Wiley Company 2015).

Tämän jälkeen perehdyttäminen jatkuu päällikön tai varapäällikön kanssa toteutettavalla perehtymiskeskustelulla. Perehdyttämiskeskusteluun osallistuu myös työpaikkaohjaaja, jos joukkoyksikköön on sellainen nimetty. Perehdyttämiskeskustelussa käydään lävitse vähintään tuleva työtehtävä, viikko-ohjelmat ja vastuut sekä perehdyttämissuunnitelman sisältö. Seuraavaksi henkilö varustetaan ja hänelle esitellään välittömien työtehtävien edellyttämät toimitilat. ”*Todella nopeasti saatiin varusvarastolle aika, et saatiin kuitattua ekat materiaalit. Saatiin maastopuvut päälle ja siitä se sit pikkuhiljaa lähti. Kulkulätkät olivat valmiina ja sain avaimet ja Tuve-kortin.*” (H6)

Perehdyttäminen jatkuu tästä eteenpäin työhön perehdyttämisenä. Vastuu on yksiköstä riippuen työpaikkaohjaajalla, varapäälliköllä tai päällikön käskemällä vanhemmalla kouluttajalla. Perehtymisen on katsottu tulevan parhaiten käytännön työn kautta. ”...Aika paljon sitä perehdyttämistä niinku työhön tulee sitten sen käden työn kautta siellä kentällä riippuen, mitä se henkilö tekeekään, eikä pelkästään siinä varapäällikön tai päällikön kanssa käydyssä keskustelussa...” (H2)

Haastateltavat toivat esille, että työpaikkaohjaajan omaavissa yksiköissä perehdyttäminen jatkuu hallitumpana kokonaisuutena. Työpaikkaohjaajan rooli mahdollistaa perehdytettävän seuraamisen ja tukemisen työaikojen puitteissa. Yksi haastateltavista kertoi näin: ”...Itse olen

kattonut sen perään mm. tähän tehtävään liittyen, mut mä oon harjoituksissa en puhtaasti mentori, mut käytän sanaa toisena kouluttajana, jona oon mukana...” (H4) Työpaikkaohjaajat tosin toivat esille siirtäneensä vastuuta osittain saman joukkueen kouluttajalle, jos sellainen joukkueessa oli, koska hän kykenee kertomaan tehtävän sisällön työpaikkaohjaajaa tarkemmin. Muissa yksiköissä työhön perehdyttämisen vastuu on siirretty yleensä muiden kouluttajien vastuulle, eivätkä perehdyttämisen rajat ole enää niin selkeästi näkyvissä. Tähän vaikuttavat merkittävästi varapäällikön ja päällikön omat työtehtävät, jotka estävät heidän ajankäytönsä tulokkaan varsinaiseen työhön perehdyttämiseen. Käytännön työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu työtä tekemällä, muiden työntekijöiden tukemana. Eräs haastateltava kuvaili asiaa näin: *”...Ehkä tämä niinku konkreettinen perehdyttäminen ja ohjaaminen töiden ohessa, niin se kyllä valitettavan vähälle on kyllä jäänyt työyksikön kiireiden osalta...(.)... niin ehkä se enemmänkin menee niiden muiden kouluttajien harteille.” (H2)*

Edellä kuvatussa on selkeästi ollut ajatuksena perehdyttää työntekijä laittamalla hänet työyhteisön mukana työtehtäviin, joiden kautta on oletettu henkilölle välittyvän tarpeellinen tieto. Myös Ketola (2010, 99) tuo esille tutkimustuloksissaan, että perehdyttämisessä korostettiin hiljaisen tiedon merkitystä. Tämä nähtiin usein myös haasteellisena toteuttaa, koska sitä ei kyetä ajan ja henkilöstön riittämättömyyden takia ohjaamaan ja seuraamaan kunnolla. Hiljaisen tiedon jakaminen tulisi johtaa ja organisoida niin, että työntekijällä on oma mentori.

Perehdyttämiseen liittyy ensimmäisen viikon aikana paljon uusia asioita. Perehdyttäjät ovat pyrkinneet siksi vähentämään vastuuta tulokkailta ensimmäisen viikon työtehtävissä ja antaneet hänelle mahdollisuuden seurata toimintaa sekä aikaa oppia toimimaan uudessa työympäristössä. Yksi haastateltavista kuvaili näin: *”...Kyllähän niinku tavoitetilä on se että ei ensimmäisellä viikolla olisi vielä niin sanottua vastuuta, vaan se on seurailua enemmän...” (H2)*

Eräessä yksikössä haastateltava kiteytti perehdyttämisen etenevän loogisesti kolmessa vaiheessa. Ensimmäisenä vaiheena on työpisteen esimiehen eli yksikön päällikön pitämä perehdyttämiskeskustelu, toisena akuutin työnohjaukseen liittyvät asiat, jotka tuodaan ensimmäisellä viikolla esille sekä kolmantena käytännön työhön perehdyttäminen. Vaiheistusta ja prosessin toteutumista seurataan lomakkeella, johon perehdytyksen antaja laittaa kuittauksen perehdyttämänsä asiakokonaisuuden jälkeen. Vaiheistus on hyvin rinnastettavissa myös edellä kuvattuihin kertomiin perehdyttämisen toteutumisesta.

Perehdyttämisprosessin määritellään normissa kestävän puoli vuotta ja päättyvän esimiehen kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Osittain perehdyttämisprosessin kanssa päällekkäin, mutta viimeistään sen jälkeen, henkilöstön kehittäminen jatkuu työssä oppimalla. Haastateltavien mukaan puoli vuotta on riittävä aika uusien henkilöiden perehdyttämiselle. He ovat kokeneet puoli vuotta kestävän saapumiserän koulutuksen antavan riittävät valmiudet työtehtävien toteuttamiselle. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa näin: ”...*yksi saapumiserä on ihan hyvä rytmi, et tulee kaikki koulutuskaudet käytyä.*” (H4) Myös Davisin ja Kleinerin (2001, 48) mukaan perehdyttämisprosessia tulisi jatkaa niin pitkään, kunnes molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen.

Haastateltavien kertomuksista voidaan todeta, että perehdyttäminen toteutuu kaikissa yksiköissä johdettuna prosessina. Yksiköiden välisessä perehdyttämisessä on kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia, joihin vaikuttavat henkilöstötilanne sekä eri aselajien koulutusohjelmiin kuuluvat työharjoittelujaksot. Haastatteluissa selvisi, että aselajista riippuen upseereiden koulutusohjelmiin kuuluu neljän viikon työharjoittelujakso. Sen aikana henkilö toimii tulevan joukkueensa toisena kouluttajana ja samalla tutustuu tulevaan työtehtäväänsä. Silloin perehdyttäminen käynnistyy kyseisissä yksiköissä jo varhaisemmassa vaiheessa. Henkilölle saadaan kerrottua tulevan tehtävän sisältö niin, että hän kykenee aloittamaan työtehtävänsä jouhevasti heti valmistumisensa jälkeen.

”No siis meillä meni siinä mielessä hyvin, että meillä oli se puolisen vuotta ennen valmistumista se neljä viikkoa vai oliko viiden viikon työharjoittelu. Se perehdyttäminen tuli hyvin pitkälti sillon jo, jonka seurauksena kun tuli tänne, niin tulin suoraan töihin mut oli niinku kuitenkin se taustalla ja silloinen varapäällikkö oli sillon perehdyttämässä ja sillon tehtiin ja kierrettiin paikat läpi ja käytiin ne asiat läpi, mitkä oli siinä perehdyttämissuunnitelmassa mainintoina.” (H5)

5.1.3 Työyhteisön roolit ja perehtyjän aktiivisuus

Haastatteluista nousi esille, että perehdyttäminen ei ole ainoastaan perehdyttäjän vastuulla, vaan siihen osallistuvat myös muut työyhteisön jäsenet. Päällikön tehtävä on yleensä ollut puhuttaa uudet työntekijät, johtaa perehdyttämiskeskustelu sekä vastata hallinnollisen puolen asioista. Kouluttajien rooliksi on jäänyt varsinaisiin käytännön työtehtäviin perehdyttäminen, jolloin yksiköistä riippuen perehdyttämiseen on osallistunut myös työpaikkaohjaaja. Vääpelin vastuulla on ollut työaikojen ja tarvittavan työmateriaalin kuten avainten, kaappien ja varusteiden jakaminen. Edellä kuvattujen lisäksi epäselvissä tilanteissa neuvoa on voitu kysyä keneltä tahansa työyhteisön jäseneltä. Yksi haastateltavista kertoi näin: ”...*Varapäällikkö johti*

sen perehdyttämisen ja vääpeli oikeastaan esitteli noi työtilat, anto avaimet ja kaapit. Ehkä ne kaks oli siinä sitten ne, jotka tekivät sen siinä vaiheessa. Siitä eteenpäin oikeastaan keltä tahansa olen voinut kysyä asioista yksikössä...” (H1)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 186) mukaan ihannetilanteessa työyhteisö kokee perehdyttämisen yhteisenä vastuunaan ja osallistuu siihen luontevasti. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 81) mukaan hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma rooli perehdyttämisessä, koska tällöin jokainen pääsee vaikuttamaan omalla työpanoksellaan työntekijän perehdyttämiseen ja tutustumaan häneen.

Parhaissa tapauksissa työntekijä on päässyt aloittamaan työnsä joukkueen toisena kouluttajana, jolloin työhön perehdyttäminen on tullut suoraan joukkueen vanhemman kouluttajan opastuksessa. Se on käytännössä mahdollistanut intensiivisemmän sisäänajoon työtehtävään. Työntekijä on voinut sivussa seurata ilman varsinaista vastuuta ja opetella tehtävän sisältöä. Yksi haastateltava kertoi näin: *”...heti ku ekalla viikolla menin siihen joukkueen mukaan, niin seurasin sitä vähän niinku kuunteluoppilana vieressä ja katottiin joukkueenjohtajan kanssa, että miten mitäkin asioita tehdään eli se työtehtävän sisältö.” (H3)* Tämä on lähtökohtaisesti koskettanut enemmän aliupseereita, koska Kainuun Prikaatissa upseerit sijoitetaan arvohierarkian mukaisesti aliupseereita korkeampaan tehtävään. Myös Leppänen (2013, 71) tuo esille tutkimustuloksissaan aliupseereiden tarvitsevan perehdyttämisessä vanhemman kouluttajan malliesimerkin koulutussuorituksien johtamiseen. Sen avulla he saavat esimerkin yhdenlaisesta tavasta toimia, jota he voivat muokata itselle sopivammaksi.

Uudelle työntekijälle annetaan hänen perehdyttämisessään oma rooli. Perehdyttämisessä ei aina pystytä kiinnittämään huomiota kaikkiin työntekijän haluamiin asioihin, mikäli hän ei ole aktiivinen ja kysy niistä. Pääosa haastateltavista toi esille työntekijän aktiivisuuden merkityksen olevan keskeinen asia perehdyttämisessä. *”...Itseasiassa se on se tärkein juttu että on ite aktiivinen. Ei sitä pysty aina kysymään et ootko tehny ja täyttänyt sen...” (H7)* Aktiivisuus mahdollistaa perehtyjän kannalta hänelle merkityksellisen tiedon saamisen. Siksi aktiivisuutta vaaditaan ja korostetaan työyhteisössä. *”Aina kun tulee kysyttävää, niin on käsketty kysyä. Oma-aloitteisuutta on korostettu, et tulijan pitää olla itse aktiivinen ja kysyä.” (H4)* Työyhteisössä on ymmärretty, että koulusta tai kurssilta valmistuvat henkilöt tarvitsevat tukea työnsä alkuvaiheessa. Henkilökunnan kesken on muodostunut hyvä ja tukea antava ilmapiiri, jotka edesauttavat uuden työntekijän perehdyttämistä.

”Koulutuksesta ei hirveenä saanut eväitä tohon tehtävään mihin menin ja siinä ne asiat on oikeastaan tullut, kun on kyselty, miten tällä joukkueella on yleensä tehty asiat, niin on saatu vastauksia. Työssäolon aikana tuli aika paljon asioita vastaan, joissa piti kysyä muilta. Esimerkiksi kun tuli joku virkamatkapyyntö ja yleisesti, millä alueilla täällä voidaan kouluttaa ja ihan niinku perusasioita, niin joutuu paljon kysymään.” (H1)

Aktiivisuutensa ansiosta uusi työntekijä oppii tuntemaan työympäristön ja sen henkilöstön samalla lisäten työyhteisön sosiaalisuutta (Klein, Polin & Sutton 2015, 264). Työn alkuvaiheessa työntekijällä on erityisen hyvä motivaatio oppia uutta. Perehdyttämällä voidaan yhdistää työntekijän aikaisempi osaaminen ja uusi työ antamalla hänelle aktiivinen rooli työyhteisössä. Tähän päästään molemmin puolisella aktiivisuudella. Perehdyttäjän tulisi olla aktiivinen, mutta myös vaatia aktiivisuutta perehtyjältä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173.)

5.1.4 Perehdytys -normin mukaisuus perehdyttämisessä

Puolustusvoimien perehdytys -normi antaa perusteita suunnitteluun, mutta se ei erikseen ohjaa, kuinka itse käytännön toiminta tulisi toteuttaa. Normin liitteenä oleva perehdyttämissuunnitelma on Kainuun Prikaatin esikunnan sopivammaksi muokkaama, ja se on ollut haastatteluvien mukaan kaikilla kohdeyksiköillä käytössä. Perehdyttäjien keskuudessa se on koettu pääosin hyvänä sekä riittävänä ohjeena perehdyttämisen suunnittelussa. Normin muuta sisältöä ei ole hyödynnetty suunnittelussa tai toteutuksessa, koska perehdyttämiseen osallistuvat eivät ole kokeneet sellaiselle tarvetta. Suunnittelussa ajatukset ovat kohdistuneet yksilön tarpeiden miettimiseen käytännönläheisemmin, kuten asioihin, joilla edesautetaan yksilön työn tekemistä ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana. Yksi haastateltava kertoi näin: *”...tottakai se normi ja perehdyttämissuunnitelma, et minkälaisia asioita perehdyttämisessä tulee esille, niin on ollut niinku työkaluna, mut minä oon miettinyt sitä käytännön työn kannalta, et minkälaisia asioita niinku ensimmäisten kuukausien aikana tarvii, et ehkä enemmänkin miettinyt sen kannalta...(.)... En oo hirveenä pitänyt sitä suoranaisena ohjenuorana...” (H7)*

Haastateltavat eivät edellä mainitun lisäksi kuvailleet erikseen normin käyttöä tai tarvetta perehdyttämisessä. Normin ja toiminnan välillä on kuitenkin havaittavissa yhtäläisyyksiä ja eroja. Haastateltavat toivat kyseisiä asioita esille ilmauksissaan, vaikka eivät välttämättä itse tiedostaneet näin tehneensä haastattelutilanteissa. Normissa yhtenä edellytyksenä perehdyttämisen yhteydessä on vaatia perehtyjältä aktiivisuutta, minkä haastateltavat toivat esille toteamalla onnistuneen perehdyttämisen edellytyksenä. Normissa vaaditaan myös työyhteisön osallistumista perehdyttämiseen, minkä haastateltavat toivat esille kuvailemalla työyhteisön vastuita ja rooleja perehdyttämisessä.

Käytännön toteutuksen ja normin väliset erot kohdistuivat itseopiskelupakettiin, urapolku-suunnitelmaan, kesken perehdyttämistä pidettävään tavoitekeskusteluun, perehdyttämisen seurantaan ja kehittämiseen sekä perehdyttäjien valmennukseen. Normissa käsketään kyseisten asioiden toteuttamisesta, mutta ne eivät kohdanneet toiminnassa. Tähän vaikuttanee esikunnan ja perusyksiköiden välinen yhteistyö tiedon välittämisessä. Esimerkiksi itseopiskelupakettia ei kyetty osoittamaan työntekijälle, koska ei tiedetty, mistä se löytyy. Perehdyttämistä ei ole pyritty kehittämään yksiköissä, koska esikunta ei ole välittänyt siitä koskaan palautetta heille. Yksi haastateltava kuvaili näin: *”Ei oo tullut mitään palautetta siitä kyselystä...” (H2)* Muita asiakokonaisuuksia haastateltavat eivät tuoneet perehdytyksen toteutuksessa esille, toisaalta normissa ei tarkoin määritetä, mitä nämä asiakokonaisuudet, kuten tavoitekeskustelu pitävät sisällään, ja kuinka ne tulisi toteuttaa.

5.2 Hyvät perehdyttämisen käytänteet

Esittelen tässä alaluvussa asioita, joiden haastateltavat totesivat tehostaneen ja mukavoittaneen perehdyttämistoimintaa.

5.2.1 Hyvät suunnittelun käytänteet

Haastatteluista selvisi, että perehdyttämistilanteisiin kannattaa aina valmistautua ja suunnitelmallisuudessa tulisi pyrkiä sen syvyyteen. Perehdyttäjän tulee tiedostaa hyvin jokainen perehdyttämissuunnitelman kohta, jotta kykenee johdonmukaisesti rakentamaan työntekijälle luotavaisen vaikutelman perehdyttämistilanteessa. Hyvänä käytänteenä koettiin suunnitelman kohtien kertaaminen itselle ennen varsinaista perehdyttämiskeskustelua. Suunnittelun syvyydellä tavoiteltiin laadukkaiden perehdyttämistilanteiden järjestämistä. Yksikköön täysin uutena tulleiden henkilöiden perehdyttämisen suunnittelussa parhaaksi käytänteeksi koettiin sellaisten tilanteiden huomioiminen työaikojen ja viikko-ohjelmien suunnittelussa, joissa perehdyttäjä pääsee seuraamaan ja opastamaan työntekijän toimintaa. Silloin työntekijä saa parhaan mahdollisen käytännön opetuksen työtehtävissään ja onnistumisen edellytykset perehdyttämiselle saadaan luotua jo suunnitteluvaiheessa.

”No nimenomaan suunnittelun syvyys siten, että sen mukaan mitä mahdollista on, niin se käytännön työtehtävien perehdyttäminen, jos se pystyttäisiin toteuttamaan siten, että tai ainakin joiltakin osin niin, että siinä olis tosiasiassa läsnä perehdyttäjä ja perehdytettävä...(..)... Esimerkkinä: Töihin tulee vaikka uus sopimussotilas, joka sulkee en-

simmäisen kerran yksikön, jos se pystytään suunnitelmallisesti toteuttamaan siten, että se kokenut työntekijä vastaa siitä sulkemisesta ja samalla kouluttaa sen yksikön sulkemisen uudelle työntekijälle, niin se on sitä parasta mahdollista perehdyttämistä siihen ja siihen suunnitteluun liittyen, jos se kyetään ennakoidusti suunnittelemaan viikko-ohjelmiin ja työaikatauluihin vastaaviin sitoen, niin silloin siinä on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua...” (H8)

Kupias ja Peltola (2009, 134) määrittelevät edellä mainitun esimerkin aktivoivaksi perehdyttämisen suunnitteluksi. Perehdyttäjän on oltava jatkuvasti ajan tasalla ja pohdittava perehdyttämisen suunnittelun yhteydessä, kuinka hän tukisi tulokkaan oppimisprosessia parhaiten.

Henkilön vaihtaessa tehtävää organisaation sisällä koetaan hyvänä käytänteenä ottaa perehdyttämiseen osallistuvat tärkeimmät henkilöt mukaan suunnitteluun. Tärkeimpiä henkilöitä koetaan olevan perehdyttäjän, perehtyjän sekä esimiehen. Suunnittelu voidaan toteuttaa keskustelunomaisesti, jolloin kaikille saadaan selvitettyä käytännön tasolla, miten perehdyttämissuunnitelma toteutetaan. *”...otetaan perehdyttäjä, perehdytettävä ja esimies mukaan suunnitteluun, niin siinä tulee käytännössä sitten ne asiat kaikille selväksi.” (H4)*

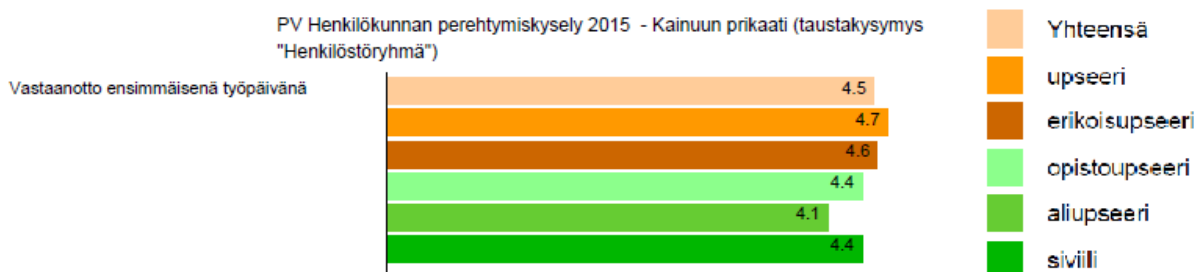
5.2.2 Hyvät käytänteet perehdytettäessä

Haastateltavista kaksi toi esille pitäneensä hyvänä käytänteenä perehdyttämisen vastaanoton rauhallisuutta, avoimuutta ja hyvää asennetta. Hyvällä asenteella ja rauhallisuudella on pyritty rentouttamaan tunnelmaa, mutta myös tuomaan asioita esille niin, että tulokas kykenee sisäistämään ne. Yksi haastateltava kuvaili hyvää vastaanottoa näin: *”...no kyllähän se on semmonen herkkä päivä se ensimmäinen työpäivä. Siinähän pitää työntekijä niinku aika avoimesti ja hyvällä asenteella ottaa vastaan...(.)...et se rauhassa asioiden esille tuominen on tärkeää, et ne sit muistaa paremmin, eikä tarvii jatkossa enää kysyä niitä asioita, mitä on jo käyty läpi...” (H2)* Ensimmäisen päivän ohjelmaan oli myös sisällytetty joissakin yksiköissä liikuntaa, koska sen oli koettu poistavan jäykkyyttä ja samalla katsottu antavan mahdollisuus avoimelle keskustelulle työntekijän kanssa. *”...oon pitänyt erittäin hyvänä tapana, että siitä ekasta päivästä varataan tunti tai puolitoista sauvakävelyyn...(.)...joka tuo sen että ei ole niin jäykkä tilaisuus...” (H8)*

Vastaanoton voidaan olettaa yleisesti toteutuneen hyvin, koska se näkyy positiivisesti myös perehdyttämiskyselyn tuloskeskiarvoissa niiden kysymyksien kohdalla, jotka liittyivät vastaanottoon ja ensimmäiseen työpäivään. Asteikolla 1-5 upseereiden keskiarvoksi tuli korkea

4.7 ja aliupseereiden keskiarvoksi 4.1, minkä perusteella voidaan olettaa heidän olleen tyytyväisiä työyksikön vastaanottoon.

Taulukko 2. Henkilöstön tyytyväisyys vastaanottoon.



Davisin ja Kleinerin (2001, 47) mukaan hyvän asenteen luominen kannattaa aloittaa ensimmäisenä työpäivänä ja jatkaa läpi työuran, koska tulokkaan toiminta organisaatiossa on usein linkitetty hänen asenteisiinsa. He korostavat myös, että ensimmäisenä päivänä aikaa kannattaa käyttää tulokkaan tutustumiseen muutoin kuin työpisteellä.

Yksi haastateltava toi esille, että heidän yksikössään pyrittiin perehdyttämisjakson aikana ajamaan työntekijä joustavasti vastuullisiin tehtäviin. Tällä hän tarkoitti, että työn alkuvaiheessa ei työntekijällä olisi suuria johtamisvastuita. Yksikön käytänteenä oli laittaa työntekijä seuraamaan suurempia johtamissuorituksia ensimmäisen saapumiserän ajan, joihin hän tulisi saamaan seuraavalla saapumiserällä johtamisvastuun. Haastateltava oli kokenut sen hyvin toteutettuna ja perehdyttämistä tukevana käytänteenä.

”Tukea tulee työyhteisöstä lähinnä niin, et esimerkiksi ammunnoissa meille ei tullut mitään ammunnanjohtamisia, vaan pääsi niihin ammuntoihin toimihenkilöksi, jotka tulee johtamaan myöhemmin ja sen jälkeen sitten vasta johtovastuu. Se on mun mielestä toteutettu hyvin” (H5)

Myös Leppänen (2013, 71) tuo esille tutkimustuloksissaan rauhallisen tahdin korostuneen aliupseereiden perehdyttämisessä, koska sen avulla oli mahdollista tutustua rauhassa työympäristöön ja -välineisiin. Ketola (2010, 151) toteaa tutkimustuloksissaan liiallisen tietomäärän tuottavan tulokkaalle kyllästymisen, jonka seurauksena tietoja ei kyetä omaksumaan.

Rauhallisuuden lisäksi melkein kaikki haastateltavat korostivat perehdyttämistä edistävänä käytänteenä hyvin valittua perehdyttäjää. Sellainen heidän yksikössään oli myös toiminut perehdyttämisjakson aikana. Hyvässä perehdyttäjässä korostuneita piirteitä olivat avoimuus ja ihmisläheisyys. Näiden piirteiden koettiin tuovan vuorovaikutuksellisuutta perehdyttämistilanteisiin sekä sujuvuutta asiointiin niin, että perehtyjä uskalsi kysyä hieman itsestään selviäkin asioita.

”Kyllä sen pitää olla semmonen ihmisläheinen ja oma näkemys on se, et sen pitää olla semmonen kokeneempi, joka varmasti tietää kaikista asioista ja osaa varmasti niinku apteekin hyllyltä neuvoa. Mutta se on tärkeä se ihmisläheisyys. Se et ei kato millään tavalla alaspäin. Oma perehdyttäjä on kyllä siitä perikuva.” (H6)

Kaksi haastateltavista koki hyvänä käytänteenä perehdyttäjän aktiivisuuden ja läsnäolon uusia työtehtäviä kohdattaessa. Heidän mukaansa se toi selkeyttä, turvallisuuden tunnetta ja työtehtävät opittiin ratkomaan oikeista paikoista purkaen. Tähän vaikutti erityisesti se, että heillä oli tukena joku, joka näytti kädestä pitäen asiat ja viitsi kulkea mukana sekä näyttää työympäristön toimipaikat ja toimijat. Eräs haastateltava kuvaili asiaa näin: *”Ennen kaikkea se perehdyttäjän aktiivisuus on avaintekijä...(..)...elikkäs kaikki tämmöset fyysiset tekemiset, kuten varastolla ja vastaavassa käymiset ja et ne niinku osaa mennä sinne oikeille henkilöille ja osaavat oikean henkilön kautta alkaa purkamaan sitä hommaa...” (H7)*

Yhdessä yksikössä haastateltava kertoi kokeneensa hyvänä käytänteenä saapumiseränjohtajan antamat ohjeistukset. Perusyksiköissä saapumiseränjohtajan tehtäviin kuuluu yleensä suunnitella koulutuskausuunnitelmat ja viikko-ohjelmat. Kyseisessä yksikössä eränjohtajan käytänteenä oli ohjeistaa henkilökunta edeltävällä viikolla, jolloin heille muodostuisi selkeämpi kuva koulutuksen sisällöstä, tavoitteista ja vastuista. Tämän oli koettu helpottavan varsinkin uusien työntekijöiden valmistautumista tuleviin koulutuksiin. Käytänteen avulla myös varusmiesten ohjeistaminen koettiin helpommaksi. Yksi haastateltava kuvaili näin: *”...kun erän johtaja antaa aina ne ohjeet, niin siellä tulee kyllä tosi selkeästi ohjeet, et mitkä tavoitteet ja minkälaiset vastuut kelläkin on...(..)... sillä sitten pystytään antaman noille varusmiehille ohjeita ja sitä kautta tuota päästään koulutukseen seuraavalla viikolla.” (H3)*

Eräessä yksikössä haastateltava oli kokenut työharjoittelujakson, tulevien työtehtävien kannalta, hyvänä tapana tutustua työtehtäviin. Hänelle oli kyetty osoittamaan ennakoivasti tuleva työtehtävä, johon hän oli voinut perehtyä vanhemman kouluttajan ohjauksessa työharjoitteluvaiheen ajan. Näin henkilö oli pystynyt muodostamaan mielikuvan sekä valmistautumaan henkisesti tuleviin työtehtäviinsä, mikä helpotti töiden aloittamista valmistumisen jälkeen.

Yksi haastateltava kertoi näin: ”...mulle pystyttiin suoraan sanomaan sillon keväällä, et mikä tulee olemaan mun tehtävä ja mitä tuut tekemään ja suurin piirtein kenen kanssa tuut tekemään, niin tota se autto sillon tosi paljon, et pysty sen neljä viikkoa seuraamaan sen työharjoittelujakson ajan joukkueen mukana ja henkisesti valmistautumaan...” (H5)

5.3 Onnistuneen perehdyttämisen hyödyt

Esittelen tässä alaluvussa asioita, joiden haastateltavat kokivat näkyneen työyhteisössä ja yksilössä onnistuneen perehdyttämisen jälkeen.

Sandersin ja Kleinerin (2002, 88) mukaan onnistunut perehdyttäminen ei tarvitse toteutuakseen suuria toimenpiteitä. Riittävää on, kun se on hyvin suunniteltu ja toteutettu, jotta se palvelee organisaation tavoitteita, työntekijää sekä koko työyhteisöä. Haastateltavat toivat esille onnistuneen perehdyttämisen näkyvän ennen kaikkea tiedon hakemisessa. Tulokas kykenee omatoimisesti hakemaan tietoa ja ratkaisemaan ongelmiaan, jotka perehdyttämisjakson aikana on hänelle tehty selväksi. Työyhteisöä ei siten tarvitse rasittaa jatkuvasti, vaan jokainen pystyy keskittymään omien tehtävien päivittäiseen hoitamiseen organisaation tavoitteiden täyttämiseksi.

”Se et henkilö osaa hakea, niin sehän näkyy heti, et ei tavallaan lähe ruutia keksimään ja tekemään asioita uudelleen vaan osaa hakea sitä tietoa...(..)...Henkilö niinku osaa ne perusasiat, mitä pitää sen perehdyttämisen kautta oppia et osaa toimia työyhteisössä, et se vähentää paljon työyhteisössä sitä tukemisen määrää kaiken kiireen keskellä.”(H4)

Myös Ketola (2010, 88) ja Leppänen (2013, 70) tuovat esille tutkimuksissaan perehdyttämisen vähentävän työyhteisön rasitetta. Mitä tehokkaammin perehdyttäminen toteutetaan, sitä nopeammin se hyödyttää työyhteisöä. Moisalon (2011, 323) mukaan omatoimisuus on perehdyttämisen kannalta hyvä asia. Omatoimisuuteen päästään, kun henkilöllä on riittävän selkeä kuva organisaation perusrakenteista, työtiloista, toiminnoista ja avainhenkilöistä.

Haastateltavien mukaan onnistunut perehdyttäminen mahdollistaa osaamisen kehittymisen työtehtävissä. Henkilöstön koulutus antaa aliupseereille ja upseereille hyvät perusteet työelämälle, mutta varsinainen työelämässä tarvittava oppiminen tapahtuu työtä tekemällä. Perehdyttämisen on koettu olevan eräänlainen tutustumisjakso työelämään, missä yhteydessä opittuja asioita myöhemmin sovelletaan sen jatkumoksi käynnistyvän työssä oppimisen aikana. Perusyksikössä tämä tarkoittaa yhden saapumiserän koulutukseen liittyvien asioiden oppimista ja

niiden soveltamista seuraavan saapumiserän koulutuksessa. Yksi haastateltava kuvaili asiaa näin: *”Paljon on kehittynyt, kun koulu on antanut aika hyvät valmiudet oppia, niin se meillä se toimiala osaaminen, niin lähtee aika matalalta ihan sama mihin joukkueelle päädyt tuolta linjalta, niin sitä osaamista joutuu hakemaan jos ei nollista niin aikamatalalta ja ei sitä pystykään koululla saamaan kovin hyväksi.” (H5)*

Osa haastateltavista kuvaili onnistuneen perehdyttämisen luovan perusteet osaamisen kehittymiselle ja pohjan oppimiselle. Perehdyttämisen epäonnistuessa perusteet ja pohja osaamisen kehittämiseltä puuttuvat ja silloin työssä oppimisen käynnistäminen vaikeutuu. Työssä oppimisen aikana joudutaan siten käyttämään resursseja perehdyttämisen aikaisiin asioihin, mikä ei palvelisi yhtä hyvin tulokkaan kehittymistä.

”Jos perehdyttämisellä luodaan pohjaa tehtäviin tai jatkumona osittain sen työssäoppimisen kanssa niin kyllä sillä sillon rooli on iso. Käytännössä mun mielestä voisi sanoa, että perehdyttämisellä luodaan perusteet osaamiselle ja osaamien kehittymiselle. Sitten varsinainen osaaminen lähtee kehittymään tossa perehtymisen jälkeen työssäoppimisen kautta mieluummin...(.)...Eli voisi toisin sanoa, että perehdyttäminen tuo sen pohjan sille oppimiselle. Toisaalta sen voisi kääntää niinkin, että ilman riittävää perehdyttämistä, siltä oppimiselta se pohja puuttuu.” (H8)

Yhden haastateltavan mukaan onnistuneen perehdyttämisen vaikutus yksilöön ja työyhteisöön on valtava. Onnistunut perehdyttäminen luo avointa vuorovaikutusta työyhteisöön, mikä johtaa lopulta henkilön sitoutumiseen ja hyvän hengen muodostumiseen työyhteisössä. Ilman perehdyttämistä henkilön sopeutuminen työyhteisöön olisi haastavaa.

”...onnistuneella perehdyttämisellä luodaan avointa vuorovaikutusta, avointa ilmapiiriä, joka johtaa siihen sitoutumiseen ja semmoseen hyvähenkiseen työyhteisöön ja siihen että työpisteessä pääsee hyvin työyhteisöön sisälle. Minusta sillä on valtava vaikutus, jos minkään näköistä perehdyttämistä ei tehtäisi, niin todennäköisesti lopputuloksena uusi työntekijä ei ainakaan kovin helposti pääsisi työyhteisöön sisälle.” (H8)

Kangin ja Sungin (2017, 86) mukaan nykypäivän tutkimukset ovat osoittaneet onnistuneen perehdyttämisen olevan yhteydessä työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumisen on puolestaan havaittu olevan suorassa vaikutuksessa organisaation tehokkuuteen ja kilpailukykyyn.

5.4 Perehdyttämisen haasteet ja kehittämiskohteet

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on kaksiosainen merkitys. Ensiksi perehdyttäminen mahdollistaa uuden työntekijän tilanteen arvioinnin ja toiseksi se mahdollistaa organisaation perehdyttämisohjelman sujuvuuden arvioinnin. Arvioinnilla puolestaan mahdollistetaan perehdyttämistoiminnan kehittäminen. Esittelen tässä alaluvussa asioita, joiden haastateltavat kokivat vaikeuttaneen perehdyttämisen suunnittelua ja toteutumista. Lisäksi esittelen heidän esiin tuomiaan ajatuksia perehdyttämistoiminnan kehittämiseksi.

5.4.1 Suunnittelun haasteet ja kehittämiskohteet

Perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa osa haastateltavista on kokenut haasteena tiedon vähyden uudesta työntekijästä. Hänestä ei joissakin tapauksissa tiedetä ennalta tarpeeksi paljon, ja siksi yksilöllinen suunnitelma on vaikea laatia. Koulusta valmistuvan upseerin oikeuksista tiedetään etukäteen, mutta yleensä perehdyttämisympäristössä havahdutaan todellisuuteen hänen varsinaisesta osaamisestaan ja tukemisen tarpeesta. Yksi haastateltava kuvaili asiaa näin: *”...kun sitä perehdyttämistä aletaan tekemään, niin melkein tulee vasta siinä esille, että mitä se jätkä niinku osaa hyvin tehdä ja missä se tarvii enemmän tukea ja niin edespäin...”* (H2) Suunnittelun parantamiseksi henkilön taustoista, osaamisesta ja halukkuuksista tulisi saada tarkemmin tietoa etukäteen. Helpoiten se onnistuisi, jos perehdyttäjä keskustelisi henkilön kanssa suunnitteluvaiheessa. Silloin hänen tarpeensa voitaisiin huomioida huomattavasti aikaisemmin. Aliupseereilla ei tällaista ongelmaa ole, koska heidät haastatellaan ennen tehtävään valintaa ja saadut tiedot huomioidaan suunnittelussa. Yksi haastateltava kertoi näin: *”...monestihan tottakai kun aliupseerit tulee töihin, niin ne tulee sen haastattelun kautta, mikä helpottaa sit sitä perehdyttämisen suunnittelua.”* (H7)

Kaikkien haastateltavien mielestä tämä ei kuitenkaan ollut haaste. Sellaisissa yksiköissä, joissa tehdään yhteistyötä aselajikoulujen kanssa koulutuksiin ja oikeuksien hankkimiseen liittyen, saadaan tulokkaista riittävä käsitys jo aikaisemmin. Niissä tapauksissa perehdyttämissuunnitelma pystytään tekemään tarkoin ja tarpeet huomioiden. Eräs haastateltava kertoi näin: *”Tiedetään käytännössä, jos opiskelijoista puhutaan, niin aselajikoulun kanssahan on aika hyvä yhteistyö, niin siinä vaihtuu tämmöistä tietoa ja tuntemusta.”* (H4)

5.4.2 Prosessin haasteet ja kehittämiskohteet

Henkilöstötilanne

Haastateltavat kokivat suurimpana haasteena perehdyttämisen henkilöstötilanteen. Jatkuvasti vajaa henkilöstötilanne vaikeuttaa perehdyttämisen toteuttamista, koska työvelvoitteet ja niiden tuoma kiire sitovat kaiken henkilöstön. Pahimmissa tapauksissa vastavalmistuneita upseereita odottaa ensimmäisenä työpäivänä varusmiesjoukkue yksikön pihalla koulutusta. Vajaa henkilöstötilanne ei mahdollista rauhallista tehtävään sisäänajoa kaikissa tapauksissa, ja silloin perehdyttäminen jää valitettavan vähälle.

”Toki on ollut sitten semmosia tilanteita, et kun henkilöstötilanne on mitä on, niin että meille on uus kandi valmistunut ja ne on vähän niinku karaistaneet, että kaks varusmiesjoukkuetta on odottanut takapihalla, kun ei ole ollut kahta kouluttajaa, niin siitä on sit varusmiehille kurssit lähteneet käyntiin. Niin kyllähän se haittaa sitä, et henkilö joutuu liian nopeasti tuleen ja sen kanssa ei keritä käymään asioita läpi ja sit huomataan myöhemmin, et tämäkin oltas voitu kertoa tälle henkilölle, et tää koulutus vedetään näin.”(H2)

Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 241–242) mukaan perehdyttämisen laiminlyöntiin vaikuttaa yleensä kiire. Ongelma korostuu erityisesti tietotyön arjessa, jossa työ sitoo koko työyhteisön niin vahvasti, että aikaa ei jää perehdyttämiseen. Perehdyttämisestä tulisi organisaation puolesta tehdä näkyvämpää ja osoittaa siitä johtuvat hyödyt työyhteisölle, mikä motivoisi henkilöstöä perehdyttämään. Myös Leppäsen (2013) tutkimustuloksista selviää, että kiire koettiin suurimmaksi syyksi, joka vaikeutti perehdyttämistä. Kiire aiheutui puolestaan työyksikön huonosta henkilöstötilanteesta ja töiden runsaasta määrästä.

Haastateltavat kokivat työnsä alkuvaiheessa tarpeelliseksi kokeneemman kouluttajan läsnäolon. Tähän päästäisiin, kun tulokas sijoitettaisiin aluksi joukkueen kouluttajan tehtävään, jolloin joukkueen johtajana toimisi kokeneempi henkilö, joka pystyisi opastamaan perehdyttämisjakson ajan työtehtävissä. Nykyisellään valtaosa ajasta kuluu työtehtävissä selviytymiseen, eikä tulevien työtehtävien suunnittelulle ole riittävästi aikaa. Työtehtävistä ei tulokkailla ole alkuun riittävän selkeää kuvaa, jotta he kykenisivät ne järjestelmällisesti hoitamaan. Haastetta lisää, jos joukkueelle on nuorempi kouluttaja sijoitettuna, sillä häntä ei kyetä ohjeistamaan riittävän tehokkaasti, koska valtaosa ajasta menee omien työtehtävien oppimiseen.

”Joo kyllähän siinä olisi hyvä sellainen vanhempi kouluttaja olla. Tossa itekkin kun joutu joukkueen johtajaksi suoraan ja hirvee määrä kalustoa kuitille ja ei oo tota ollu mitään käsitystä tosta hommasta ja kakkosmiehelläkään ei oikein se ammattitaito riitä niihin hommiin, niin siinä joutuu tosi paljon opettelee ite ja se oli tosi haastava paikka sil-

leen. Mut mun mielestä olis hyvä ratkasu ollu, jos olis joku mentorin tyyppinen ollu siinä niin ois vähän niinku ollu siinä taka-alalla kertomassa, miten asiat kannattaa tehdä.” (H1)

Huono henkilöstötilanne vaikeuttaa seuraajasuunnittelun toteuttamista henkilöstön tehtäväkierrossa. Henkilöiden vaihtaessa tehtäviä, tehtävässä ennestään ollut henkilö ei kerkeä perehdyttämään uutta henkilöä, koska hänen uudet tehtävänsä alkavat samana päivänä kuin ne edellisessä päättyvät. Kouluttajien tehtävissä tehtäväkuva ei välttämättä merkittävästi vaihdu, mutta esimerkiksi kouluttajan tehtävistä päällikön tehtäviin siirryttäessä tämä tuo merkittävän haasteen.

”Isoimman kehittämiskohteen näkisin siinä mahdollisuudessa nimenomaan, että siihen varsinaiseen käytännön työhön perehdyttämisen ja jollakin tavalla päällekkäisillä rooleilla. Mikäli esim. päällikön tehtäviin tulisi uusi henkilö, joka ei ole päällikön tehtäviä aikaisemmin hoitanut, niin melko heikoilla perehdyttämisillä hän uuteen tehtävään lähtisi, koska samana päivänä kun hän siihen siirtyy, niin päällikkö siirtyy muihin tehtäviin ja semmoseen pitkäjänteiseen perehdyttämiseen ei olisi mitään mahdollisuutta...(..)...Ja se on isossa kokonaisuudessa isoin haaste ja mitä vaativampi tehtävä, niin sitä isompi haaste se on.” (H8)

Myös Ainoa (2015, 25) tuo esille tutkimuksessaan tehtävään perehdyttämisen olleen upseereiden työssä oppimisen tärkein tekijä. Tähän päästiin riittävän pitkään kestäneellä tehtävän vaihdolla aikaisemmin tehtävässä olleen työntekijän kanssa. Valviston (2005, 76) mukaan organisaatiossa tulisi olla seuraajasuunnitelma erityisesti avaintehtäviin. Sen avulla voidaan valmiiksi miettiä korvaavat henkilöt ja toimenpiteet tehtävienvaihdolle. Ne eivät aina toimi, mutta valmistavat pohtimaan tarpeellisia asioita ja sen avulla voi lopulta syntyä toimintaa kehittäviä oivalluksia.

Tarvittavien oikeuksien puuttuminen

Osa haastateltavista toi esille kokeneensa haasteena töiden aloittamiselle riittävien kulku- ja koneenkäyttöoikeuksien puuttumisen. He olivat kokeneet sen vaikeuttavan ja hidastavan työntekoa. Yksi haastateltava kuvaili asiaa näin: *”Tuve-oikeuksissa olis kyllä kehittämisenvaraa kun meni 2kk, et saatiin ne kunnolla toimimaan, koska ei saatu oikeuksia...(..)...mikä vaikeutti ja hidasti työntekoa...” (H6)* Kyseisen ongelman näkyi myös perehdyttämiskyselyn tuloksissa, joista voidaan päätellä, että kaikilla yksilöillä oikeudet eivät olleet kunnossa työn alkuvaiheessa. Upseereista 12,5 % oli kokenut olleensa molempien kysymysten kohdalla täysin eri mieltä käyttöoikeuksien valmisteluista. Aliupseereista 25 % oli täysin eri mieltä kulkuoikeuksien valmiina olostakin sekä 50 % oli pääosin eri mieltä tietojärjestelmien käyttöoikeuksien valmiina

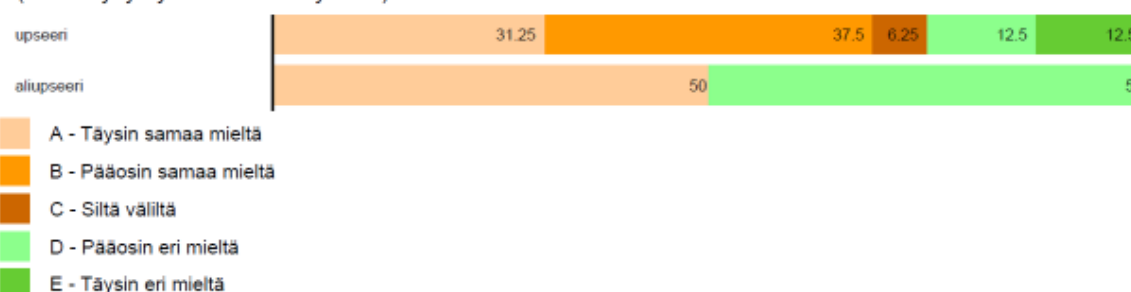
olosta. Käyttöoikeuksien luominen tulisi toteuttaa riittävän aikaisin, jotta se ei estäisi työntöön aloittamista perehdyttämisvaiheessa.

Taulukko 3. Tarvittavien kulku- ja käyttöoikeuksien luominen.

9. Kulkuoikeudet olivat kunnossa ennen tuloani. (taustakysymys "Henkilöstöryhmä")



31. Minulle oli luotu tarvittavat käyttöoikeudet tietojärjestelmiin. (taustakysymys "Henkilöstöryhmä")



Kokonaiskuvan muodostaminen

Haastateltavista kaksi toi esille, etteivät he kyenneet perehdyttämisen alkuvaiheessa muodostamaan riittävää kuvaa tulevista koulutuskausien kokonaisuuksista. Yksi haastateltava kuvaili asiaa näin: ”...ja sitten kun ei tavallaan ollut hahmotustakaan siitä kokonaiskuvasta, et miten se koulutus pitäisi tai kannattaisi ajaa pitkällä jänteellä sisään...(..)...voitas niinku pataljoonan perehdyttäjän (työpaikkaohjaaja) ja uusien työntekijöiden kans istua alas ja käydä läpivienvienti läpi ja kattoo, et millasia harjoituksia on tulossa ja kattoa, et mikä niissä on niinku ollu se kantava ajatus... (H5) Tällä hän tarkoitti koko saapumiserän kattavien koulutuskokonaisuuksien läpikäymistä, jolloin uusille henkilöille muodostuisi selkeä kuva siitä, minkälaiset asiat ovat olleet kantavia ajatuksia koulutuskausilla sekä sotaharjoituksissa. Tämä liittyy keskeisesti aikaisemmin eränjohtajan hyvänä käytänteenä todettuun ohjeistukseen. Tässä tapauksessa kysymyksessä oli laajempi kokonaiskuva, joka mahdollistaisi laajemman ymmärryksen saamisen koulutuksien tavoitteista sekä pitkäjänteisemmän koulutuksien suunnittelun ja kehittämisen. Asiaan kyettäisiin vaikuttamaan riittävän hyvällä ohjeistuksella.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 154–155) mukaan työntekijällä on työnsä alkuvaiheessa yleensä paljon opittavaa ja omaksuttavaa. Uusien asioiden tullessa yksittäisinä ilman riittävää kokonaiskuvaa, voi niiden omaksuminen olla haasteellista. Perehdyttäjä voi auttaa tulokasta näiden kokonaisuuksien hahmottamisessa keräämällä niistä pääkohdat ja esittämällä ne mielekkäinä kokonaisuuksina.

Tervetuloa–taloon kirjaset

Haastatteluista selvisi, että perehdyttämiseen liittyvää infomateriaalia koettiin olevan vähän tai sen olemassa olosta ei ollut tietoa. Osa haastateltavista vetosi aikaisempiin työkokemuksiinsa muissa organisaatioissa ja esitti infopakettien tuovan selkeyttä perehdyttämiseen. Heidän mielestään se voisi sisällöllisesti olla päivittäisiä työtehtäviä tukeva, kuten kertoa yrityksestä, toimintaohjeista sairastapauksissa ja sellaisista asioista, jotka katsotaan organisaation kannalta tärkeäksi.

”Siihen vois olla semmonen kehitysidea, et sillen ku menin sinne aikaisempaan työpaikkaan (siviilissä), niin työhaastattelun jälkeen tuli postissa semmonen pitkä läsy, missä oli tietoa yrityksestä, miten työntekijä toimii missäkin tapauksessa ja kaikki sairastapaukset oli eritelty siihen. Siinä oli niinku tervetuloa taloon ja kaikki laitettuna, vähän historiaa, ylipäättänsä kuinka suuri työnantaja, sit perustietoo mitä henkilökuntaan kuuluvan tarvii tietää. Samassa siinä tuli sähköpostiin nuo. Se läsy kertoo kaikki perushommat ja se oli musta tosi hyvä. Siinä oli palkkauksesta ja et miten lomat tulee määrätymään, niin se oli hyvä ja yksinkertainen. Sen kun luki, niin ei periaatteessa ollut mitään kysyttävää ja jos tuli jotain kysyttävää, niin siitä pysty eka kattoon.”(H6)

Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 95–96) mukaan työntekijälle tulisi jakaa perehdytyksen alkuvaiheessa perehdytysmateriaalia ja perustietoa yrityksestä. Tämä tulisi olla muiden perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden tiedossa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 212) mukaan perehdyttämislehdellä tulisi olla sisällöltään informatiivinen ja organisaation positiivista ilmettä korostava (2003, 212).

Yhtenäisyys koko prikaatin perehdyttämisessä

Perehdyttäminen toteutuu tällä hetkellä jokaisessa yksikössä omana prosessinaan, josta viime kädessä vastaavat perusyksiköiden päälliköt. Varsinaista yhteistyötä esikunnan ja perusyksiköiden välillä ei perehdyttämisessä tehdä. Tämä vaikuttaa etenkin perehdyttämiskyselyn tuloksien hyödyntämiseen perusyksiköissä. Yksi haasteltava kuvaili asiaa näin: *”...kannattas esikunnan tuoda laatutoiminnassa yksikköön sanaa jotakin kautta tai laittaa vaikka jakeluna yksikköön, koska mä vähän luulen, et jokainen nysvää oman hiekkalaatikon ympärillä ja tämä*

on niinku päälliköiden hallussa tämä perehdyttämishomma ja kukin tekee omalla tavallaan sen.” (H2)

Esikunta pitää uusille työntekijöille ensimmäisellä työviikolla perehdyttämistilaisuuden. Heikko yhteistyö yksiköiden ja esikunnan välillä aiheuttaa myös päällekkäisten asioiden perehdyttämistä. Yhteistyö mahdollistaisi perehdyttämistoiminnan tehostamisen sekä kehittämisen. Yksi haastateltava kuvaili kehitysajatusta näin: *”...yksihän voisi olla pääsy tähän PV-Moodlen kyselyihin, et tietäs mitä ne työntekijät on miettineet siitä et pitäshän siitä joku palaute saada, vaikka siitä keskustellaankin yksikössä...(..)...kyselyn kautta tiedon saaminen vois avata eri tavalla silmiä, et mitä kysymyksiä siellä ylipäätään on.”(H2)*

Perehdyttämisen erot näkyvät yleensä siinä vaiheessa, kun henkilö vaihtaa yksiköstä toiseen, jolloin voidaan huomata puutteita esimerkiksi perehdyttämisen laadussa. Yhden haastateltavan mukaan se voitaisiin tarkentaa työssä oppimisen mukaiseksi prosessiksi, jossa työyhteisön jäsenten vastuut on jaettu selkeästi ja koko prikaatissa vallitsee yhteinen linja niiden suhteen.

”...Et ei kävis sit niin kun työntekijä vaihtaa tehtävää, et todettas etteikö sulle oo sitäkään kerrottu...(..)...Mutta niinku varmaan se ois hyvä sellanen yhtenäinen kuin työssäoppimisestakin on sellanen selkeä paketti prikaatissa, että mitä on ja millä tavalla se tehdään ja minkälaiset vastuut ja miten se pitää arvioida ja niin edes päin. Ei se varmaan huono olis perehdyttämisen osalta, jos se olis laadullisesti samanlaista kaikkialla...” (H7)

Perehdyttäminen ei saisi olla irrallinen tapahtuma organisaation muusta toiminnasta, vaan sen pitäisi sisältää samat perusolettamukset kuin organisaatiollakin on. Organisaation visiot ja strategiat puolestaan ohjaavat perehdyttämistä yhteiseen suuntaan, jolloin koko toimintatapa kulttuuri kyetään muuttamaan yhtenäiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 251–252)

Työharjoittelun laajentaminen kaikkiin aselajeihin

Eräässä yksikössä korostettiin jo aikaisemmin työharjoittelua hyvänä käytänteenä työntekijän perehdyttämisessä. Tällä hetkellä upseerikoulutukseen ei kuulu kaikilla aselajeilla työharjoittelujaksoa. Sen kuuluessa koulutusohjelmaan, mahdollistettaisiin samalla työntekijän tehtävään perehdyttäminen jo koulutusvaiheessa, mikä johtaisi lopulta töiden sujuvampaan aloitukseen. Yksi haastateltava kuvaili asiaa näin: *”Työharjoittelu pitäis mun mielestä saada kaikille aikaiseksi, et on olemassa jo tieto sit missä tehtävässä on ja mitä se sisältää.” (H5)*

Perehdyttämien vaiheistus ja väliarvioinnit

Haastateltavien mukaan perehdyttämistä tulisi vaiheistaa ja arvioida sen aikana. Perehdyttämisjakson aikana on hetkiä, jolloin perehtyjän kanssa voidaan tarkastella siihen asti opittuja asioita ja pureutua niihin. Silloin niitä ei tarvitsisi perehdyttämisjakson jälkeen yrittää massapäivityksenä muistella, mikä osoittautuu yleensä haasteelliseksi.

”Jos se perehdytettävä ei oo aktiivinen niin siinä tahtoo olla pikkunen pätkä harmaata aluetta ennen ku se perehdyttäminen päättyy. Se mies pitäs ottaa aina kiinni ja kattoo et mitä se on oppinut. Välivaihe vois olla semmonen, et miten sitä väliarviointia tehdään niinku johtajille kausipalautekeskustelut. Joku sen tyyppinen se vois olla...(..)...Hyvä olis vaikka kaks kertaa pysähtyä ja kokoontua ja kattoo, et mitä ollaan opittu.

Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 189, 245) mukaan työntekijän perehtymistä tulisi seurata toiminnan aikana. Säännöllisillä arviointi- ja palautekeskusteluilla mahdollistetaan alkuvaiheen perehdyttämisen jälkeisen tuen jatkuva antaminen hänelle. Seurannalla mahdollistetaan myös oppimisen arvioiminen, joka puolestaan mahdollistaa lähtökohdan arvioimisen tulevia kehitystarpeita varten. Arvioinnissa tulisi huomioida organisaation tavoitteet sekä työntekijän tyytyväisyys. Säännöllisillä arviointi- ja palautekeskusteluilla on mahdollista kehittää perehdyttämistoimintaa.

Perehdyttäjien koulutus

Normin mukaisesti perehdyttämisestä vastaaville henkilölle tulisi järjestää valmennusta Maanpuolustuskorkeakoulun täydennys- ja kehittämiskeskuksen vastaamana (PEHENKOS 2010c, 7). Sellaista ei haastateltavien mukaan kuitenkaan ollut järjestetty. Valmennus on koettu tarpeellisenä etenkin nuoremmille esimiehille, mutta virkaiän ollessa riittävän korkealla, työkokemuksen on koettu antavan riittävät valmiudet henkilöiden perehdyttämiselle.

”Ei itseasiassa ole ja paljon sitä itekkin oon miettinyt, että olisko nyt kättä pidempään, että aikailla se kädestä suuhun meni kun koulusta valmistu et päällikkö anto tehtävän, että sinä nyt perehdytät ja täältä voit näitä pohjatietoja katella. Ei varsinaisesti mitään kurssia tai opetusta, et enemmänkin ite perehtynyt aiheeseen...” (H2)

”...tällä hetkellä kun virkavuosia on takana runsaasti niin koen, että työkokemus on antanut tarpeellisen osaamisen siihen...(..)...mielestäni sellaiselle henkilölle, jolla ei ole paljoa kokemusta perehdyttämisestä, tulisi olla koulutusta ja ohjausta organisaation puolesta.” (H8)

Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan perehdyttäjien valmennus kuuluu yleensä organisaation henkilöstötoimen tehtäviin. Perehdyttäjien valmennuksen avulla organisaation ta-

voitteelliselle toiminnalle saadaan yhtenäisyyttä, mahdollistetaan oikeanlaisten apuvälineiden käyttäminen sekä kyetään korostamaan perehdyttämisen kannalta kriittisiä tekijöitä.

6 POHDINTA

Tässä luvussa vastaan tutkimustulosten perusteella tutkielman pääongelmaan ja pohdin vastauksen merkitystä. Lisäksi tarkastelen tutkielman luotettavuutta ja luvun lopuksi pohdin tutkielmassani tuotetun tiedon hyödynnettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkielman kokonaisjohtopäätökset

Tässä tutkielmassa tavoitteeni oli selvittää, miten sotilashenkilöiden perehdyttäminen on toteutettu Kainuun Prikaatin perusyksiköissä, ja kuinka sitä voidaan kehittää. Pääongelmaan hain vastausta osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kirjallisuuden sekä Puolustusvoimien normien pohjalta muodostetuilla alaongelmilla. Hain ongelmiin vastausta perusyksiköiden perehdyttäjiltä ja perehtyjiltä teemahaastattelua päämenetelmänä käyttäen. Seuraavaksi vastaan tutkimuksen pääongelmaan. Koska pääongelmani on kaksiosainen, vastaan siihen kahdessa osassa.

6.1.1 Perehdyttämisen toteutuminen

Tutkimuksesta selvisi, että perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan kaikissa kohdeyksiköissä johdetusti. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että perehdyttämistoiminnassa on yhtäläisyyksiä kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimuksien välillä. Perehdyttämisen nykytilaan vaikuttaa selkeästi henkilökunnan ajatusmaailma siitä, että uuteen työntekijään suhtaudutaan vakavasti, ja hänet halutaan saada työtehtäviin kiinni taloudellisesti ja tehokkaasti. Vastuut jaetaan yksiköissä henkilöstötilanteesta riippuen. Uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa perusyksikön päällikkö. Varsinaisen suunnittelun ja toteutuksen johtaa yksikön varapäällikkö tai pataljoonan työpaikkaohjaaja. Nähtävästi näillä henkilöillä katsotaan olevan tarpeellinen kokemus perehdyttäjän rooliin, koska yhdessäkään kohdeyksikössä nimettynä perehdyttäjänä ei toimi nuorempi kouluttaja.

Suunnittelussa käytetään hyväksi normin mukaista perehdyttämissuunnitelman pohjaa. Suunnittelupohjan koetaan olevan riittävän selkeä perehdyttäjille suunnitella tarpeelliset asiat yksilöllisesti, jotta perehdyttäminen on myöhemmin helpompi toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Kyseistä pohjaa hyödynnetään myös prikaatin sisäisten tehtävienvaihtojen perehdyttämistoiminnassa, jolla varmistetaan kaikille työntekijöille saman tiedon välittäminen. Tosin prikaatin

sisäisissä siirroissa suunnittelu ymmärretään toteuttaa kevennetymin. Normia ei muutoin hyödynnetä perehdyttämistoiminnassa. Suunnittelupohja ei sisällä työntekijän varsinaisia työtehtäviä, kuten joukkueen kouluttamiseen liittyviä asioita. Niitä perehdyttäjät joutuvat erikseen pohtimaan. Suunnittelun lähtökohtana pidetään yksilön osaamistaustaa sekä tulevan tehtävän vaatimaa tarvetta perehdyttämiselle.

Tutkimuksesta selvisi, että suunnittelun kannalta parhaaseen lopputulokseen päästään, kun siihen osallistuvat perehdyttäjä, työntekijä sekä esimies. Silloin kyetään huomioimaan kaikkien osapuolien tarpeet perehdyttämisessä. Prikaatin sisäisissä siirroissa tämän on todettu onnistuvan. Hyvänä suunnittelukäytänteenä korostetaan syvyyttä, jolla tarkoitetaan perehdyttämisen pitkäjänteisyyttä. Pitkäjänteisyydellä pyritään luomaan suunnitellusti perehdyttämislanteita, joissa perehdyttäjä pääsee aidosti osallistumaan työntekijän käytännön perehdyttämiseen. Sen koetaan olevan työntekijän oppimisen kannalta paras ratkaisu. Se on tehokas keino perehdyttää, mutta myös haastava toteuttaa suunnitellusti, koska työajat suunnitellaan kolmen viikon jaksoissa, ja henkilöiden paikallaoloon vaikuttavat lisäksi lomat ja sairaspöissaolot. Suunnitelmat kannattaa sen vuoksi jättää ilmaviksi, jotta ne mahdollistavat vaihtoehtoisten ratkaisujen toteuttamisen perehdyttämisjakson aikana.

Suunnittelun jälkeen perehdyttäminen jatkuu käytännön toteutuksena. Tuloksista on pääteltävissä, että perehdyttämiseen valmistaudutaan, ja uusi työntekijä vastaanotetaan yksikköön rauhassa. Vastaanottoon osallistuu koko työyhteisö. Normissa ei erikseen ohjeisteta toteuttamaan perehdyttämistä vaiheistuksessa, mutta se toteutuu selvästi kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä vastaanotetaan työyksikköön, hän käy esimiehen kanssa perehdyttämiskeskustelun ja lopuksi hän saa tarvittavat työvarusteet. Toisessa vaiheessa työntekijälle opastetaan välittömästi työssä tarvittavat asiakokonaisuudet. Kolmannessa vaiheessa siirrytään konkreettisempaan työtehtävien opastamiseen. Perehdyttämisessä on tarkoituksena edetä yleisistä asioista käytännön yksityiskohtiin, ja varsinaisen perehdyttämisen oletetaan tapahtuvan käytännön työn kautta, jolloin muiden kouluttajien tuki on merkittävää. Parhaiten tämä on onnistunut silloin, kun uuden työntekijän kanssa samassa joukkueessa on ollut kokeenempi kouluttaja näyttämässä esimerkkiä.

Normissa on määritetty perehdyttämisen kestoksi kuusi kuukautta. Tutkimuksen perusteella se koetaan ajallisesti riittäväksi uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Pohdinnan arvoiseksi nousee prikaatin sisällä tehtäviä vaihtavien henkilöiden perehdyttämisen keston tarve, jonka pituutta ei erikseen ohjeisteta. Poikkeavuuden perehdyttämistoimintaan muodostivat sellaiset

yksiköt, joiden upseereiden koulutusohjelmaan kuului työharjoittelujakso, jolloin perehdyttäminen käynnistyi jo kyseisen vaiheen aikana ja jatkui valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksesta selvisi, että yksiköiden perehdyttämiseen osallistuvat edellä kuvattujen lisäksi myös muut työyhteisön jäsenet ja perehdyttäminen koetaan koko työyhteisön vastuuna. Tällä myös mahdollistetaan henkilöiden tutustuminen uuteen työntekijään. Tehtävien jako suoritetaan pääosin loogisesti niin, että päälliköt ja perehdyttäjä vastaavat hallinnollisista asioista, vääpeli varustamisesta sekä työpisteen järjestelyistä, perehdyttäjä sekä muut kouluttajat käytännön työtehtäviin perehdyttämisestä. Uuden työntekijän roolissa perehdyttämisessä korostetaan aktiivisuutta, jonka koetaan olevan perehdyttämisen onnistumisen kannalta merkittävää. Aktiivisuudella pyritään molemminpuoliseen vuorovaikutukseen, jossa työntekijän tulee aktiivisesti esittää kysymyksiä ja työyhteisö tukee antamalla vastauksia.

Perehdyttäminen on huomattavasti järjestelmällisempää yksiköissä, joissa sen on toteuttanut työpaikkaohjaaja. Tähän varmasti vaikuttaa se, että hänen työaikansa riittää työtehtävien opettamiseen ja neuvomiseen varapäällikköä paremmin. Prikaatissa tulisi kiinnittää huomiota työpaikkaohjaajan merkitykseen nuorempien arjessa ja pohtia työpaikkaohjaajan sijoittamista jokoiseen joukkoyksikköön. Tämä voisi tuoda perehdyttämiseen järjestelmällisyyttä ja käytännölläheisyyttä. Kokonaisuutena työyhteisö tukee perehdyttämisprosessia, mikä auttaa tulokkaan oppimista. Työyhteisössä ei ole havaittavissa uusien työntekijöiden syrjintää tai väheksyntään, vaan siellä tuetaan toisia ja koetaan haasteet yhteisinä.

Tutkimuksessa selvisi, että yksiköiden hyvät perehdyttämiskäytänteet poikkeavat toisistaan, ja niitä on muodostunut runsaasti. Hyviksi käytänteiksi koetaan perehdyttämisen rauhallisuus, kokonaiskuvan muodostaminen, hyvän perehdyttäjän valinta sekä työharjoittelun toteuttaminen ja tulevan tehtävän osoittaminen. Perehdyttämisen rauhallisuudella pyritään antamaan uudelle työntekijälle aikaa omaksua uudet asiat työn alkuvaiheessa. Perehdyttämisjakson aikana myös vältetään suurempien johtamisvastuiden antamista työntekijälle, mutta mahdollistetaan hänen osallistumisensa vanhemman kouluttajan johdolla niiden suunnitteluun ja toteutukseen. Edellä kuvattu käytäntö tuo työntekijälle selkeyttä ja varmuutta työtehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sen avulla johtamissuorituksien tasot säilyvät ja niitä voidaan kehittää johdonmukaisesti.

Kokonaiskuvan muodostamisella selkeytetään työntekijöille tulevien koulutuskokonaisuuksien ja johtamisvastuiden toteuttamista. Uusien työntekijöiden näkökulmasta tämä on mahdol-

lisuus ymmärtää koulutuskokonaisuuksia sekä yhdistää omat näkemykset toiminnan suunnittelussa. Koko työyhteisön toiminnan kannalta se on myös tapa linjata toimintaa haluttuun lopputulokseen sekä antaa aikaa keskustelulle ja toiminnan suunnittelulle. Perehdyttämisen kannalta se on tapa osoittaa työntekijälle, mitä häneltä vaaditaan ja mitä hänen tulisi koulutuksissaan tavoitella. Riittävän kokonaiskuvan muodostamisella asioiden omaksuminen on helpompaa.

Hyvän perehdyttäjän valintaa pidetään onnistuneen perehdyttämisen kannalta tärkeänä. Hyvässä perehdyttäjässä korostuvat avoimuus, ihmisläheisyys ja aktiivisuus. Perehdyttäjät ovat myös ammattitaitoisia ja aidosti kiinnostuneita tehtävästään. Hyvän perehdyttäjän koetaan tuovan perehdyttämistilanteisiin vuorovaikutteisuutta sekä aktiivista tukea työtehtävissä. Hyvä perehdyttäjä antaa työntekijöille hyvän esimerkin, jota he voivat toistaa uransa aikana, mikäli tulevat toimimaan perehdyttäjinä. Toisaalta tämä tukee myös ajatusta, että perehdyttämisen vaikutukset heijastuvat organisaation muuhun toimintaan. Huono perehdyttäjä voi myös heikentää nykyistä organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä heikosti toteutetun perehdyttämisen seurauksena.

Työharjoittelu kuuluu tällä hetkellä muutamien aselajien upseerikoulutusohjelmaan, missä yhteydessä kyetään työntekijälle ennakkoidusti osoittamaan hänen tuleva työtehtävänsä ja sen sisältö. Työharjoittelu mahdollistaa perehdyttämisen käynnistämisen jo koulutusvaiheessa, luo pohjan työtehtävän toteuttamiselle sekä valmistaa työntekijää henkisesti työelämään. Se myös mahdollistaa työnteon tehokkaamman käynnistämisen valmistumisen jälkeen. Pohdittavaksi nousee väistämättä ajatus, kuinka työharjoittelu saataisiin yhdistettyä kaikilla aselajeilla upseerikoulutusohjelmaan, koska se selkeästi tehostaa perehdyttämistä ja valmistaa työntekijää. Sen sijaan tulevan tehtävän osoittaminen riittävän varhain tulisi toteutua kaikilla aselajeilla ja näkisin tähän yhteyteen liitettäväksi myös yhteistyön aselajikoulujen sekä joukko-osastojen välillä. Näin tuettaisiin työntekijän töiden alkua sekä perehdyttämisen toteuttamista.

Tutkimuksen perusteella perehdyttäminen hyödyttää moninaisesti yksilöä ja työyhteisöä. Perehdyttämisen voidaan tässä kohtaa nähdä myös vaikuttavan sitä seuraaviin osaamisen kehittämisen vaiheisiin organisaatiossa. Perehdyttämisen koetaan antavan työntekijälle valmiuksia suoriutua työtehtävistä, mutta sen koetaan myös luovan hänelle eräänlaista pohjaa oppia työssä vaadittavia asioita. Onnistuneen perehdyttämisen johdosta työntekijä kykenee pääsääntöisesti ratkomaan työtehtävänsä omatoimisesti ja epäselvissä tilanteissa hän tietää vähintään ke-

neltä kysyä neuvoa. Omatoimisuuden koetaan samalla vähentävän työyhteisön rasiitetta, kun työntekijä lähtökohtaisesti pyrkii työtehtävien itsenäiseen ratkomiseen.

Perehdyttämisellä mahdollistetaan työntekijän osaamisen kehittymisen järjestelmällinen käynnistäminen. Työyhteisössä ymmärretään, että perehdyttämisjakson jälkeen jokaisella yksilöllä alkaa työssä oppimisvaihe. Aliupseereilla se toteutetaan ohjattuna, mutta upseereilla se jatkuu omatoimisuutena. Upseerit saavat perehdyttämisestä valmiuksia toteuttaa työtehtävät itsenäisesti ja samalla kehittää osaamistaan työtä tekemällä. Aliupseereilla hyödyt näkyvät ohjatun työssä oppimisen käynnistämässä, jolloin se kytetään jatkumona toteuttamaan perehdyttäminen huomioiden. Perehdyttämisen epäonnistuessa molemmat henkilöstöryhmät joutuvat työssä oppimisen aikana palaamaan asiakokonaisuuksiin, jotka olisi pitänyt oppia jo perehdyttämisjakson aikana. Perehdyttämiseen tulisi liittää tarkempi osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka avulla työssä oppimisvaihetta voitaisiin johdonmukaisemmin jatkaa perehdyttämisjakson jälkeen. Sen avulla annetaan selkeämpi kokonaiskuva työntekijälle hänen nykyisestä ammatitaidostaan ja niiden avulla voidaan suunnata tulevat kehitystarpeet työssä oppimisjaksolle. Nykyisellään normissa siitä löytyy maininta, mutta sen sisältö, tavoitteet ja toteutus vaativat ohjeistusta, jotta ne voitaisiin yksiköissä laatia.

Perehdyttämisen koetaan tuovan työyhteisöön avointa vuorovaikutusta, joka johtaa lopulta henkilöiden sitoutumiseen ja hyvän työyhteisön muodostumiseen työyhteisössä. Perehdyttäminen on ehdottomasti tehokkain keino tutustuttaa työyhteisö uuteen henkilöön ja saada heidät tekemään töitä yhdessä. Jakamalla tehtäviä työyhteisön kesken johdetusti henkilöstö tutustuu tehokkaammin tulokkaaseen. Työntekijä oppii samalla tuntemaan työyhteisön nopeammin, mikä johtaa työn tehostumiseen. Siksi perehdyttämistä tulisi arvostaa, huomioida ja kehittää jatkuvasti.

6.1.2 Perehdyttämisen haasteet ja kehittämiskohteet

Tutkimuksesta selvisi, että perehdyttämistoimintaan liittyy myös paljon haasteita ja kohdeyksiköihin on muodostunut ajatuksia kehitystoimenpiteistä. Esittelen seuraavaksi havaintojeni pohjalta niistä keskeisimmät ja pohdin niiden merkitystä.

Tutkimuksesta selvisi, että yksilöllisen suunnittelun toteuttamista vaikeuttaa työntekijästä etukäteen tiedettävien taustatietojen vähyys, mikä koskettaa erityisesti upseereita. Heidän osaamisestaan ei tuoteta Maanpuolustuskorkeakoululla varsinaista osaamisluetteloa, josta saisi

tarpeellisen tiedon yksilöllisen suunnittelun toteuttamiselle. Toisaalta yksilöllinen suunnittelu vaatisi myös henkilön kanssa kommunikointia, jotta molempien osapuolien tarpeet kyettäisiin huomioimaan parhaiten. Suunnittelun tehostamiseksi joukko-osastojen ja aselajikoulujen tulisi lisätä yhteistyötä niin, että mahdollistettaisiin työntekijän vierailu tulevassa työyksikössä. Toisena vaihtoehtona voisi olla työharjoittelun liittäminen kaikkien aselajien koulutusohjelmaan. Tämän avulla henkilöön voitaisiin tutustua paremmin ja huomioida hänen tarpeensa perehdyttämistoimintaa suunniteltaessa. Lopputuloksena perehdyttäminen palvelisi tehokkaammin henkilön osaamisen kehittymistä tulevaa uraa ajatellen.

Perehdyttämisen suurimmaksi haasteeksi koetaan henkilöstötilanne. Yksiköiden huono henkilöstötilanne johtaa suureen työmäärään ja kiireeseen, joiden takia perehdyttämiseen ei ehditä panostamaan. Leppänen (2013, 85) tuo esille havainneensa jo vuonna 2013 vastaavan ongelman aliupseereiden perehdyttämisessä. Hän pohtiikin tuloksissaan tulisiko henkilöstötilanne muuttumaan Puolustusvoimauudistuksen myötä. Kainuun Prikaatissa henkilöstötilanne ei ainakaan ole parantunut tutkimustulosteni perusteella, joten nykyisillä henkilöstöresursseilla tulisi toimintaa kyetä kehittämään.

Huono henkilöstötilanne vaikuttaa yleensä perehdyttämisen rauhallisuuteen ja johdonmukaisuuteen, johon ei valitettavasti aina päästä. Pahimmassa tapauksessa työntekijää odottaa ensimmäisenä työpäivänä varusmiesjoukkue yksikön pihalla odottaen koulutusta Siksi siihen tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota prikaatin henkilöstösuunnittelussa. Hyviä kokemuksia koettiin olevan tilanteissa, joissa henkilö on päässyt heti työn alkuun joukkueen toiseksi kouluttajaksi vanhemman kouluttajan opastukseen. Perehdyttämisessä vastaavanlaisen olisi järkevää pyrkiä. Henkilöstötilanteen säilyessä nykyisellään perehdyttämisessä tulisi hyödyntää koko työyhteisöä tehokkaammin. Tämä vaatisi aiempaa tarkempaa suunnittelua ja johtamista. Työpaikkaohjaajien merkityksen korostaisin jälleen merkittävänä tekijänä. Heidän sijoittamisellaan joukkoyksiköihin tuettaisiin nykyistä henkilöstövajetta kohtuullisen hyvin.

Henkilöstötilanne vaikuttaa myös seuraajasuunnitteluun toteutumiseen, joka kuuluu Puolustusvoimissa tehtäväkierron osaksi ja on yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä. Nykyinen järjestelmä ei selvästikään tue vaativimpiin tehtäviin, kuten perusyksikön päällikön tehtäviin, perehdyttämistä. Työntekijöiden uudet tehtävät alkavat samana päivänä kuin ne edeltävässä päättyvät. Tehtävienvaihto koetaan haasteelliseksi toteuttaa niin, että ammattitaito siirtyy uudelle työntekijälle. Sen voidaan myös yhtäläillä olettaa tapahtuvan kouluttajien ja korkeampien tahojen haasteellisimmissä tehtävissä. Myös Ainoa (2015, 25) tuo esille tutkimustulok-

sisään vastaavan ongelman upseereiden tehtävään perehdyttämisessä Rajavartiolaitoksella. Hänen mukaansa tehtävään perehdyttämisen tulisi toteuttaa niin pitkällä aikajaksolla, että työn tekeminen uudessa tehtävässä onnistuu työntekijältä itsenäisesti. Kyseistä käytäntöä tulisi hyödyntää myös Puolustusvoimien perehdyttämistoiminnassa.

Nykyiseen perehdyttämisprosessiin tulisi pyrkiä muodostamaan päällekkäisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, jolloin työtehtävät toteutettaisiin entisellään, mutta perehdyttäminen käynnistettäisiin huomattavasti aikaisemmin. Normissa ohjeistetaan suunnittelu käynnistettäväksi vähintään kaksi viikkoa ennen töiden aloittamista. Suunnittelu ja käytännönopastus voitaisiin aloittaa jo aikaisemmin. Uusiin työtehtäviin perehdyttämiseen toisi helpotusta työtehtävistä dokumentoitu sisältö. Tällä tarkoitan työn sisällöstä tarkemmin tehtyä listaa, joka tukisi työn tekemistä sekä kyseiseen tehtävään perehdyttämistä. Perehdyttämistä mahdollisesti helpottaisi myös henkilöiden osaamisen kartoittaminen osaamisalueisiin. Ne voitaisiin laatia perehtymiskeskustelujen ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Silloin yksilön nykyinen osaaminen ja tarpeet voitaisiin huomioida aikaisempaa paremmin osana organisaation tavoitteellista toimintaa.

Muita perehdyttämiseen liittyviä kehittämiskohteita ovat tervetuloa taloon -lehtisten luominen sekä valmennuksen, arvioinnin ja palautteen lisääminen osaksi perehdyttämistoimintaa. Tervetuloa taloon -lehtisillä on mahdollista antaa organisaatiosta hyvä vaikutelma työntekijälle ja helpottaa hänen päivittäisten asioidensa, kuten virkamatkojen, sairastapauksien ja lomanomuksien hoitamista. Kyseisen lehtisen avulla voitaisiin myös tuoda esille prikaatin eri toimijat sekä ajankohtaiset tapahtumat, etenkin jos lehtinen olisi sähköisessä muodossa. Näitä asioita pohditaan nykypäivänä yksikössä edelleen, vaikka työkokemusta henkilöstöllä on kertynyt useita vuosia.

Perehdyttämiseen kaivataan valmennusta, arviointia ja palautetta. Niiden katsotaan tukevan ja kehittävän prosessia. Uudet työntekijät kaipaavat perehdyttämisen aikana palautetta toiminnasta. Tähän päästäisiin suunnittelemalla ajankohtia perehdyttämisjakson yhteyteen, jolloin työntekijän nykyinen taso arvioidaan ja huomioidaan perehdyttämistoiminnassa. Perehdyttämisestä kaipaavat palautetta myös perehdyttäjät. Esikunta ei tällä hetkellä välitä lainkaan palautetta perehtymiskyselyn tuloksista yksiköihin, jolloin sitä ei kyetä arvioimaan ja kehittämään. Tutkimustuloksieni perusteella kyseinen palaute ei osoittautunut olevan informatiivista, koska sen käyttö tutkimuksen lisäaineistona tuotti jo riittävästi haasteita. Perehdyttämisestä saataisiin yksilökohtaisempaa tietoa haastatteluiden avulla, ja ne tukisivat paremmin myös toiminnan kehittämistä. Koko palautejärjestelmän kehittäminen mahdollistaisi perehdyttämis-

toiminnan seuraamisen, ohjaamisen ja kehittämisen jatkumona, jonka seurauksena yksilöiden ja organisaation toimintaa kyettäisiin tukemaan ja kehittämään järjestelmällisesti jo perehdyttämisestä lähtien.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Arvioin seuraavaksi tutkielmani luotettavuutta. Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Yinin (2014, 45–46) mukaan neljän erilaisen testin avulla, joita ovat validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti sekä luotettavuus. Jokainen testi vaatii tutkijalta selityksen ja testien tulisi myös näkyä tutkimuksen kuluessa. Validiteetilla arvioidaan, kuinka hyvin tutkija on onnistunut keräämään aineistonsa ja kuinka hyvin se sopii tutkittavaan kohteeseen sekä aiheen rajaukseen. Validiteettia lisää useiden aineistojen käyttäminen, niiden yhdistäminen sekä selkeän pääaineiston käyttäminen. Ongelmallisena validiteetin kannalta nähdään tutkijan subjektiivisuus ja ennakoasenteiden vaikuttaminen aineiston keräämiseen, jolloin se alentaa tutkimuksen luotettavuutta.

Olen rajannut tutkielmani tapauksen perusyksiköihin ja siellä toimivaan sotilashenkilöstöön. Ajallisesti olen rajannut tutkimukseni koskettamaan vuosina 2015 ja 2016 työnsä aloittaneita aliupseereita ja upseereita. Rajauksilla olen pyrkinyt tekemään tutkielmastani hallitun kokonaisuuden, joka näkyy myös kohtuullisen tutkimusaineiston määrässä. Lisäksi tämä näkyy riittävän kokonaiskuvan muodostumisessa perehdyttämisen osalta.

Olen kerännyt tutkielmani pääaineiston teemahaastatteluin, joka Yinin (2014, 106) mukaan on tapaustutkimuksen yksi tärkeimpiä aineistoja. Tämän lisäksi olen käyttänyt kolmea muuta aineistoa tukemaan tuloksia tai lisäämään tutkittavan aiheen ymmärrystä. Lisäaineistoina ovat olleet perehdyttämissuunnitelmat, perehdytys -normi sekä perehtymiskyselyn tulokset. Yinin (2014, 102) mukaan kaikkia aineistoja ei voida hyödyntää, mutta yhden sijaan tulisi pyrkiä käyttämään useampia. Olen pyrkinyt yhdistämään aineistoja ja käyttämään niitä ketjumaisesti hyväksi. Olen lisäksi selittänyt vaihtoehtoiset tavat kerätä aineistoa ja perustellut valintojani. Kyselyaineistoa en kyennyt käyttämään tehokkaasti hyväkseni tutkielmassa, koska se osoittautui tutkimusprosessin aikana liian yleisluontoiseksi, josta oli vaikea tehdä päätelmiä. Selkeän päämenetelmän käyttö sekä aineiston monipuolisuus lisäävät tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkielmani kohdistuu sotilasorganisaatioon ja sen sotilashenkilöstöön. Olen itse myös työskennellyt kyseisessä organisaatiossa edelliset kuusi vuotta ja tulen jatkamaan virkaani siellä

maisterikoulutuksen jälkeen. Tutkielmani aiheen valintaan ovat vaikuttaneet ennakkoolettamukseni, jotka ovat muodostuneet työkokemukseni kautta. Ennakkoolettamukseni johdosta olen myös pyrkinyt selvittämään tietoa ja laajentamaan ymmärrystä kirjallisuudesta, normeista ja empiriasta. Tutkielman kuluessa käsitykseni ovat muuttuneet ja minulle on syntynyt syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tällaiseen lopputulokseen en olisi ymmärrykseni mukaan päässyt, mikäli en olisi ollut mahdollisimman objektiivinen. Tämä lisää tutkielmani luotettavuutta.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkijan kykyä kertoa, miksi ja miten asiat ovat tapahtuneet sekä pyrkiä perustelemaan ne. Kyseessä on analyysissä käytettävä päättelytapa. (Yin 2014, 47) Tutkielmani tapaus, perehdyttäminen, edustaa prosessia. Tutkielmassani olen hakenut vastauksia erityisesti ”miten” kysymyksiin, mutta myös selvityksiä, miksi asiat ovat tapahtuneet niin. Päättelytapani perustuu teoriasidonnaiseen päättelyyn, jonka mukaan olen aineistoni analyysin toteuttanut. Analyysissä olen hyödyntänyt Yinin (2014, 155–159) kuvaamaa johdonmukaista päättelytapaa, joka soveltuu erilaisten prosessien tutkimiseen. Perehdyttäminen perustuu nykypäivänä kirjallisuuteen eikä varsinaisesti tutkimuksien avulla muodostettuun teoriaan. Tästä johtuen olen käyttänyt perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta ohjaamaan analyysissä tapahtuvaa päättelyäni sekä hakenut kirjallisuudesta ja aikaisemmista perehdyttämisen tutkimuksista tukea aineistosta esille nostamiin tulkintoihini. Tutkielmani luotettavuutta heikentää sen pohjautumattomuus teoriaan.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. Yksittäiseen tapaukseen yleistettävyyttä voidaan hakea analyttisesti tai tilastollisesti, silloin kun tutkimus perustuu teoriaan. (Yin 2014, 45, 48.) Tutkielmani ei perustu teoriaan, enkä pyri sillä yleistettävyyteen, vaan tarkoitukseni on tuoda esille perehdyttämisen nykytilannetta ja avata uria uusille tutkimuksille.

Luotettavuudella tarkoitetaan Yinin (2014, 48–49) mukaan tutkimuksen tarkkuutta ja toistettavuutta eli kuinka tarkasti tutkimus on toteutettu ja kuinka hyvin se on toistettavissa jonkun toisen tekemänä. Tutkimuksessa tulisi pyrkiä minimoimaan virheiden ja harhojen määrä sekä dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti sen toteutuminen. Tutkielmani luotettavuutta heikentää tutkijan kokemattomuus sekä liian vaikean tutkimusmenetelmän valinta. Olen kuitenkin lisännyt luotettavuutta kertomalla mahdollisimman tarkasti tutkielman eri vaiheet. Olen selittänyt mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin kulun, käytetyt menetelmät ja analyysitavat sekä perustellut valintani. Olen kuvaillut tutkittavan tapauksen mahdollisimman yksi-

tyiskohtaisesti, jotta tapaus voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Olen selittänyt tarkasti tutkielmani toteuttamiselle olleet vaihtoehdot sekä perustellut nykyisen valintani. Olen selittänyt tarkoin menetelmieni käytön sekä perustellut valintojani. Lisäksi olen selittänyt analyysitavan ja sen vaiheet tarkoin sekä perustellut valintani. Haastattelutuloksien esittämisen yhteydessä olen vahventanut tulkintojani suorilla lainauksilla aineistosta, jotta ymmärretään millä logiikalla olen päätelmiä aineistosta tehnyt. Lainauksia on hyödynnetty sellaisina kuin haastateltavat ovat ne ilmaisseet. Vaikeasti ymmärrettävistä lauseista on poistettu epäoleellista tekstiä niiden selkeyttämiseksi, tulkintaa kuitenkin muuttamatta.

Tutkielmani lähteet perustuvat sekä kansainvälisiin että suomalaisiin artikkeleihin ja kirjoihin, joista olen pyrkinyt käyttämään uusimpia painoksia hyväksi. Tutkielmani tekemisen yhteydessä olen hyödyntänyt etenkin Yin (2014) periaatteita, jolloin tutkimus säilyttää yhdenlaisen linjan. Tutkielmani tekemisen yhteydessä selvisi, että perehdyttämisestä tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuuksia ei löydy monipuolisesti, mikä vähentää lähdeaineiston luotettavuutta.

Olen verrannut tutkimustuloksiani aikaisempiin tutkimuksiin, kuten Leppäsen (2013), Ketolan (2010) sekä Ainoan (2015) tutkimuksiin, joista on löytynyt tutkimustuloksilleni tukea. Tuloksissa on myös eroja, jotka selittyvät tutkimuskohteiden eroilla. Tutkimustuloksien vertailukelpoisuus lisää tutkielmani luotettavuutta.

6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tekemällä tämän tutkielman en ole pyrkinyt yleistettävyyteen, vaan tarkasteluni on kohdistunut ainoastaan tämän kyseisen tapauksen tarkasteluun ja sen paljastamiseen. Tutkielmassani esittämäni tulokset ja johtopäätökset eivät siten ole siirrettävissä muihin perusyksiköihin tai joukko-osastoihin, jotka voivat toimintatavoiltaan poiketa tämän tutkielman kohteena olleista alayksiköistä. Tutkielmani tuo kuitenkin esille kirjallisuuden perusteella kattavan ymmärryksen perehdyttämisestä ja sen yhteyksistä organisaation menestykselliseen toimintaan. Tutkielma antaa mahdollisuuden arvioida normin ajankohtaisuutta suhteessa kirjallisuuteen ja toimintaan. Tutkielma tuo esille perehdyttämisen toteutumisen nykytilanteen eräistä Kainuun Prikaatin perusyksiköistä. Lisäksi se tuo esille hyväksi todettuja käytänteitä, onnistuneen perehdyttämisen hyötyjä sekä haasteita ja kehittämisajatuksia. Tutkimustulokset voivat herättää ajatuksia Kainuun Prikaatin perehdyttämistoiminnan kehittämisessä sekä pääesikunnan henkilöstöosastolla Puolustusvoimien perehdyttämisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Siksi koken, että tutkielma on hyödyllinen.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa perehdyttämistä voitaisiin tarkastella horisontaalisesti Puolustusvoimien muissa joukko-osastoissa ja verrata tuloksia tämän tutkielman tuloksiin. Toisaalta perehdyttämistä voitaisiin tutkia vertikaalisesti Kainuun Prikaatissa, jossa haastateltaisiin myös muita perehdyttämiseen osallistuvia henkilöitä. Tiedonantajina voisivat toimia yksiköiden vääpelit, muut kouluttajat ja joukkoyksikön esikunnan henkilöstö, jolloin perehdyttämisen käsittely olisi monipuolisempaa. Tutkielmassani minulle heräsi kysymyksiä, joihin jän miettimään vastausta ja esitän niitä jatkotutkimusehdotuksiksi.

1. Miten perusyksikön kouluttajana aloittavan sotilashenkilön perehdyttämistä voidaan tukea parhaiten kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta?
2. Miten Kainuun Prikaatissa työnsä aloittaneiden sotilashenkilöiden odotukset perehdyttämisestä kohtaavat käytännön toteutuksessa ja miten heidän mielestään perehdyttämistä tulee kehittää?
3. Miten perusyksikön päällikön tehtävään perehdyttäminen tulee toteuttaa Kainuun Prikaatissa, jotta ammattitaito säilyy tehtävässä?
4. Miten perehdyttämisen vastuut tulee jakaa perusyksikön työyhteisön kesken, jotta perehdyttämistoiminnasta saadaan tehokasta?

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Ainoa, A. 2015. Nuorten upseerien työssä oppiminen Rajavartiolaitoksessa. Maanpuolustus-korkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Brown, J. 2017. Employee orientation: Keeping new employees on board. Humanresources. Kuukausiliite 5.1.2017.
- Davis, V. & Kleiner, B. 2001. How to orient employees into new positions successfully. Management research news 24. 43–49.
- Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen Juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 185–206.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa V. Raine & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 27–44.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Glaserfeld, E. 1995. A constructivist approach to teaching. Teoksessa L. Steffe & J. Gale. Constructivism in education. Hillsdale. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates 172. 3–15.
- Hakala, J. 2009. Uusi gradu opas: melkein maisterin entistä ehompi niksikirja. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6.painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Homer, M. 2001. Skills and competency management. Industrial and commercial training 33. 59–62.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kainuun Prikaatin esikunta. Henkilöstösuunnitteluala. 2016. (KAIPRE)

- Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive communication behaviors. The meditation of employee-organization relationships. *Journal of communications management* 21. 82–101.
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytäntö*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylä ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä.
- Ketola, H. 2010. *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Kjelin & Kuusisto. 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Klein, H.J., Polin, B. & Sutton, K.L. 2015. Specific onboarding practices for soziation of new employees. *Department of management and human resources* 23. 264–283.
- Krenn, F. & Neubauer, M. 2014. Subject-oriented employee involvement and empowerment in organizational innovation 11. 1–4.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P. 2005. *Oppia opetusmenetelmistä*. 4. painos. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Kuikko, T. 2006. *Työturvallisuus ja sen valvonta*. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–40.
- Lepistö, I. 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leppänen, J. 2013. *Koulutustehtävissä toimivien ammattialiupeereiden ja heidän esimiestensä käsityksiä työhön perehdyttämisestä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Metsämuuronen, J. 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Malmsten, A. 2007. *Tapauksen löytäminen ja rajaaminen. Rajaaminen*. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 57–73.
- Moisalo, V. 2011. *Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Infor
- Nonprofit communications report. 2015. *Employee relations. Give new employee a warm welcome* 13. A wiley company. 1–8.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Opetushallitus. 2002. Työssäoppimisen opas koulutuksen järjestäjille. Helsinki: Opetushallitus.

Pekkarinen, O. 2010. Aliupseerien työssä oppimien kehittäminen. Opinnäytetyö. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Peuhkuri, T. 2007. Teorian tehtävät tapaustutkimuksessa. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.

Puolustusvoimat. 2016. Joukko-osaston esittely. Saatavilla <http://maavoimat.fi/kainuunprikaati> (Viitattu 12.4.2017)

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hasaprint Oy, 73–87.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hasaprint Oy, 114–125.

Pääesikunta. 2005. Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005. Verkkojulkaisu. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä. Helsinki. (Hestra 2005)

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2010. Ohjattu työssä oppiminen. PVHSM KOULUTUSALA 042. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja HG 233/1.3.2010. Helsinki. (PEHENKOS 2010a)

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2010. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa. PVHSM KOULUTUSALA 054. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja HG 1340/1.12.2010. Helsinki. (PEHENKOS 2010b)

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2010. Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa. PVHSM KOULUTUSALA 041. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja HG 232/11.2.2010. Helsinki. (PEHENKOS 2010c)

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2015. Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2015. Helsinki: Edita Prima Oy. (Hestra 2015)

Pääesikunta. Koulutusosasto. 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017. Verkkojulkaisu. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä. Helsinki. (Ostra 2004)

Pääesikunta. Koulutusosasto. 2007. Aliupseeriston osaamisen kehittämisen suunnittelukäsky. AC25765/3.1.2007. Helsinki. (PEKOULOS 2007)

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.

Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 1–4. painos. Helsinki: Edita.

- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 180–190.
- Sanders, A. & Kleiner, B. 2002. Orienting employees into new positions successfully. *Management research news* 25. 82–89.
- Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. London: Sage.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Valvisto, E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.
- Varila, J. ja Rekola, H. 2003. *Mitä on työssäoppiminen? Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen*. Joensuun yliopisto.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista*. 3. painos. Keuruu: Infor.
- Yin, R. 2003. *Case study research. Design and methods*. Applied social research methods series volume 5. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. 2014. *Case study research. Design and methods*. 5th edition. Thousand Oaks: Sage.
- Österberg, M. 2005. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari.

LIITELUETTELO

Liite 1 Kainuun Prikaatin perehdyttämissuunnitelma

Liite 2 Haastattelun saatekirje

Liite 3 Haastattelurungot

Liite 4 Perehdyttämiskysely

KAINUUN PRIKAATI PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA JA -
SEURANTALOMAKE

Kainuun Prikaati
Esikunta
KAJAANI

Suunnitelma

1 (3)

.2016

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA JA -SEURANTALOMAKE

Työyksikkö:	Esimies:
Perehdytettävä:	Perehdyttäjä:

Toimenpiteet	Aika ja/ tai paikka	Vastaa	Kuitaus suorituksesta
1. Saapumisjärjestelyt (työpiste) - yhteydenotto työntekijään - Vastaanottojärjestelyt ensimmäisenä työpäivänä - ilmoittaminen kulunvalvontaan			
2. Henkilötietojen tarkastaminen (HENKOS) - henkilötodistus (kuvallinen henkilökortti/passi (vast) tunnistus) - kulkulupa / henkilökortti - palkanmaksu - vakuutus vaitiolovelvollisuudesta (tulija allekirjoittaa) - todistukset alkuperäisinä (koulu- ja työtodistukset) - ilmoituslomake / palkansaaja (täytetään) - varataan aika työterveyshuoltoon (tulotarkastus) - ilmoitukset henkilötietojen muutoksista			

<p>3. Esittely/ ilmoittautuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - joukko-osaston komentajalle/ sij - joukkoyksikön komentajalle / sij - esimiehelle - työtovereille - luottamusmiehelle - keskeiset yhteistyökumppanit 			
<p>4. Perehdyttämiskeskustelu (työpiste)</p> <ul style="list-style-type: none"> - perustiedot puolustusvoimista ja omasta joukko-osastosta - työyksikön asema ja tehtävät - työyksikön työilmapiiri ja siihen vaikuttavat keskeiset tekijät - työntekijän tehtävät ja merkitys työyksikössä - tulijan toivomukset ja odotukset - perehdyttämisopas (TORNI) - vakuutus vaitiolovelvollisuudesta (tarkoitus ja velvoite) - sodan ajan tehtävä ja sijoitus 			
<p>5. Työpaikkaan ja - välineisiin tutustuminen (työpiste)</p> <ul style="list-style-type: none"> - puhelimen käyttö ja puhelinluettelo - henkilöstön tavoitettavuus - toimistotarvikkeet - ATK-välineet - sosiaalitulat ja muut yksikön tilat - esikunnan osat/palvelupisteet - kirjaamo ja arkisto - ilmoitustaulut - yhteiset palaverit - työyhteisön laatu ja – virkistystoiminta 			
<p>6. Työsuojelu ja turvallisuus (työpiste)</p> <ul style="list-style-type: none"> - työsuojelu (toimijat ja organisaatio) - työkykyä edistävä toiminta - työ- ja palvelusturvallisuus - toiminta tapaturma- tai onnettomuustilanteissa - työyksikön pelastussuunnitelma - turvallisuusmääräykset 			
<p>7. Yleismääräykset (työpiste)</p> <ul style="list-style-type: none"> - työaika ja virkistystauot - henkilökunnan terveydenhuoltopalvelut - toiminta sairastuttaessa/ lasten sairastaessa - lomat - materiaalivastuu - Kainuun prikaatin lähiharjoitusalueiden käyttöohje - PE OIK-OS Ohje: HG494 Hyväksytyjen etujen vastaanottaminen ja kielletyt edut Puolustusvoimien toiminnassa 			

8. Työtehtävien selvittäminen (työpiste) - tehtävät ja toimintaohjeet - tarvittavat sisäiset ja ulkoiset yhteydet - henkilöt, joiden puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa - työhön opetus; työmenetelmät, työvälineet ja työruutiinit - verkkotunnukset (PVAH –tunnus ja muut tietoverkkotunnukset - tietojärjestelmien koulutus - tietoturva määräykset - PVAH - PVSAP – itsepalvelu			
9. Kehityskeskustelun käyminen (työpiste) - kehityskeskustelun koulutus - kehityskeskustelu (tavoitteet) 1.kk aikana - kehityskeskustelu + (PVSAR) 6 kuukautta tulopäivästä - osaamisosio (koulutussuunnitelma)			
10. Muut toimenpiteet - varustaminen (sotilaat) (TALV) - työsuhdeasuminen (HENKOS) - pv ajokortti / ajolupa (KUKKE)			
11. Perehtymiskysely (PVMOODLE) - Kyselyyn vastataan perehtymisen päätteeksi			

Olen osallistunut työyhteisöni perehdyttämiskoulutukseen

Perehdyttävä:	Perehdyttäjä:
---------------	---------------

Perehdyttämisen palaute:

Oma perehdyttämiseni oli riittävää (rastita)

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Täysin eri mieltä.

LOMAKKEESTA OTETAAN KOPIO, JOKA PALAUTETAAN PEREHDYTTÄMISEN JÄLKEEN (6 kuukautta) ALLEKIRJOITETTUNA KAINUUN PRIKAATIN ESIKUNTAAN HENKILÖSTÖOSASTOLLE.

ALKUPERÄINEN JÄÄ TYÖYKSIKKÖÖN

Miten mielestäsi perehdyttämistä ja työhön opastusta voitaisiin parantaa?

HAASTATTELUN SAATEKIRJE

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Maisteriosasto / Sotatieteiden maisterikurssi 6

Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos

Yliluutnantti Markku Kauppila

Helsinki

SAATE27.9.2016

TUTKIELMAN HAASTATTELU

Olemme sopineet tutkielmaani liittyvän haastattelun 27.9.2016 klo 12.00. Toivoisin, että lukisit tämän alustuksen aiheeseen ennen haastattelua.

Pro Gradu-tutkielma on osa sotatieteiden maisterin opintojani ja se on samalla osa sotilaspedagogiikan pääaineopintojani.

Tutkielma aiheena on perehdyttäminen osaamisen kehittämisen välineenä Puolustusvoimissa. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten sotilashenkilöiden perehdyttäminen on toteutunut tutkielman kohdeorganisaatiossa ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tarkoituksena on selvittää miten sotilashenkilöiden perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan, minkälaiset käytänteet koetaan perehdyttämistä edistäviksi, miten onnistunut perehdyttäminen hyödyttää yksilöä ja työyhteisöä, minkälaiset asiat koetaan haasteeksi perehdyttämisessä ja kuinka koko perehdyttämisprosessia voidaan kehittää. Tutkielma on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaationa on Kainuun Prikaati.

Haastattelut toteutetaan kahdeksalle kohdehenkilölle teema-haastatteluina Kainuun Prikaatissa. Aihealueet on jaettu kahteen eri teemaan, mutta on muutoin hyvin avoin vapaalle keskustelulle ja omien kokemusten esiintuomiselle. Haastattelut nauhoitetaan aineiston jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Haastattelu pidetään luottamuksellisena ja haastateltavan henkilöllisyys ei ilmene tutkimusraportissa muille kuin haastateltavalle.

Haastattelun teemat ovat seuraavat:

- 1.Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus
- 2.Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Terveisin
Kauppila

ku.kauppila@hotmail.fi

Yliluutnantti Markku

0445671921
mark-

HAASTATTELURUNGOT

Perehdytettävän haastattelukysymykset (haastattelurunko 1)*(Numeroin pääkysymykset ja aakkosilla apukysymykset)***Taustatiedot**

- Aikaisempi työkokemus siviilissä ja Puolustusvoimissa
- Koska aloitti nykyisessä tehtävässä
- Työtehtävien määrä, mikäli vaihtunut.
- Oletko saanut aikaisemmin perehdytystä, jossakin muualla?

Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

1. Kertoisitko Kainuun Prikaatin Esikunnan tarjoamasta perehdyttämisestä?
 - a. *Mitä sisälsi, mitkä koit tärkeäksi ja miten sitä kehittäisit?*
2. Kertoisitko lyhyesti, miten perehdyttäminen työyksikössäsi toteutettiin ja ketkä siihen osallistuivat?
3. Kertoisitko henkilökohtaisesti perehdyttämissuunnitelmastasi?
 - a. *Milloin sellaisen sait ja keneltä?*
 - b. *Minkälaisia asioita se sisälsi?*
 - c. *Sisälsikö se henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman?*
 - d. *Miten kehittäisit perehdyttämisen suunnittelua?*
4. Kertoisitko vastaanotostasi työyksikköön ja ensimmäisestä työpäivästäsi?
 - a. *Minkälaisiin asioihin kiinnitettiin huomiota ja miksi?*
 - b. *Miten kehittäisit vastaanottoa ja ensimmäistä työpäivää?*
5. Kertoisitko ensimmäisistä viikoistasi?
 - a. *Minkälaisiin asioihin kiinnitettiin huomiota ja miksi?*
 - b. *Minkälaisiin asioihin olisit toivonut kiinnitettävän huomiota ja miksi?*
6. Kertoisitko perehdyttämisprosessin kulusta ja seurannasta?
 - a. *Miten työyksikkösi perehdyttämistilanteet oli järjestetty? Esimerkki?*
 - b. *Minkälaisissa asioissa koit saavasi riittävästi opastusta? Miksi?*
 - c. *Minkälaisissa asioissa koit saavasi liian vähän opastusta? Miksi?*
 - d. *Oliko perehdyttämistä vaiheistettu? Miten?*
 - e. *Miten perehdyttämisen toteutumista seurattiin?*
7. Millä tavoin sinulta edellytettiin aktiivisuutta perehdyttämisyksikön aikana?
 - a. *Annetaanko perehdytettävälle omatoimisia tehtäviä osaksi perehdyttämistä, esim. lukumateriaalia?*
 - b. *Perehdytkö omatoimisesti? Mihin?*
 - c. *Miten ja mistä hankit tietoa?*
8. Minkälaista oppimista koet perehdyttämisen olevan ja eroaako se mielestäsi työssäoppimisesta?

Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

9. Oletko täyttänyt perehdyttämiskyselyn?
10. Miten selkeä ja suunniteltu kokonaisuus perehdyttäminen mielestäsi oli?
 - a. *Tuliko sinulle vastaan työtehtävissä tilanteita, joihin et ollut perehdyttämistä saanut?*
11. Mitkä asiat hoidettiin työyksikössäsi erityisen hyvin perehdyttämisen osalta?
12. Minkälaisia ominaisuuksia/asioita korostaisit hyvässä perehdyttäjässä?

a. Minkälaiset asiat koit omassa perehdyttäjässäs näkyneen?

13. Minkälaiset asiat tai tekijät mielestäsi vaikeuttavat ja haittasivat perehdyttämistä ja miksi?

a. Minkälaisin keinoin näistä haasteista voitaisiin selvitä?

14. Miten perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja työmotivaatioon?

a. Miten sinun kohdallasi on vaikuttanut?

15. Miten työtehtävissäsi tarvittava henkilökohtainen osaaminen mielestäsi kehittyi perehdyttämisyksikön aikana?

16. Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?

a. Miten kehittäisit perehdyttämisprosessia kokonaisuudessa?

b. Miten perehdyttäjän toimintaa voitaisiin kehittää?

c. Tulisiko perehdyttämiseen kiinnittää enemmän huomiota organisaatiossa? Miten ja miksi?

PVM: ____/____. ____ Alko: _____ Päätyy: _____

Haastateltava: _____

Yksikkö: _____

Tehtävä: _____

Perehdyttäjän haastattelukysymykset (haastattelurunko 2)

(Numeroin pääkysymykset ja aakkosilla apukysymykset)

Taustatiedot

- Aikaisempi työkokemus siviilissä ja Puolustusvoimissa.
- Työtehtävien määrä, mikäli vaihtunut.
- Kuinka pitkään olet toiminut työyksikössäsi perehdyttäjänä?
- Montako henkilöä olet perehdyttänyt?
- Oletko saanut perehdyttämiseen koulutusta? Jos olet niin missä, kenen toimesta ja miten?

Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

1. Kertoisitko, miten perehdyttämisen suunnittelu aloitettiin ja toteutettiin perusyksikössäsi?
2. Minkälaiset käytänteet koet perehdyttämisen suunnitteluissa hyväksi ja perehdyttämistä tehostavaksi?
3. Kertoisitko lyhyesti, miten perehdyttäminen työyksikössäsi toteutettiin ja ketkä siihen osallistuivat?
4. Kertoisitko tulokkaan vastaanotosta työyksikköön ja ensimmäisestä työpäivästä?
 - a. Minkälaisiin asioihin kiinnitettiin huomiota ja miksi?
 - b. Miten kehittäisit vastaanottoa ja ensimmäistä työpäivää?
5. Kertoisitko ensimmäisistä viikoista?
 - a. Minkälaisiin asioihin kiinnitettiin huomiota ja miksi?
6. Kertoisitko perehdyttämisprosessin kulusta ja seurannasta?
 - a. Miten työyksikkösi perehdyttämistilanteet järjestettiin?
 - i. Kertoisitko jonkin elävän esimerkin perehdyttämistilanteesta?
 - b. Minkälaisissa asioissa annettiin riittävästi opastusta? Miksi?
 - c. Minkälaisissa asioissa annettiin liian vähän? Miksi?
 - d. Oliko perehdyttämistä vaiheistettu? Miten?

- e. Miten perehdyttämisen toteutusta seurattiin?
 - i. Kertoisitko perehdyttämisen seurantalomakkeen käytöstä? Onko se mielestäsi järkevä tapa seurata perehdyttämistä?
- 7. Millä tavoin perehdytettävältä edellytetään aktiivisuutta perehdyttämisjakson aikana?
 - a. Annettaanko perehdytettävälle omatoimisia tehtäviä osaksi perehdyttämistä, esim. lukumateriaalia?
- 8. Minkälaista oppimista perehdyttäminen mielestäsi on ja eroaako se työssäoppimisesta?

Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

- 9. Miten selkeä kokonaisuus perehdyttäminen mielestäsi oli?
- 10. Mitkä asiat hoidettiin työyksikössäsi erityisen hyvin perehdyttämisen osalta?
- 11. Miten onnistunut perehdyttäminen mielestäsi ilmenee yksilön toiminnassa / Milloin perehdyttäminen on mielestäsi onnistunut?
- 12. Miten perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja työmotivaatioon?
- 13. Minkälainen merkitys perehdyttämisellä on mielestäsi yksilön osaamisen kehitymisessä?
- 14. Minkälaiset asiat tai tekijät mielestäsi vaikeuttavat ja haittaavat perehdyttämistä ja miksi?
 - a. Minkälaisin keinoin näistä haasteista voitaisiin selvitä?
- 15. Millä tavoin perehdyttämisen normi ohjaa perehdyttämisen suunnittelua ja onko se mielestäsi riittävä?
- 16. Mitkä asiat vaikeuttavat perehdyttämisen suunnittelua, miksi ja miten niitä voitaisiin kehittää?
- 17. Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?
 - a. Miten kehittäisit perehdyttämisprosessia kokonaisuudessa?
 - b. Miten perehdyttäjän toimintaa voitaisiin kehittää?
 - c. Tulisiko perehdyttämiseen kiinnittää enemmän huomiota organisaatiossa? Miten ja miksi?

PEREHDYTTÄMISKYSELY



PUOLUSTUSVOIMIEN PEREHTYMISKYSELY 2007

TEHTÄVIIN PEREHTYMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN

Tällä kysymyssarjalla selvitetään, kuinka uusi työntekijä on perehdytetty tehtäviinsä.

Laita rasti-merkintä kuhunkin kysymykseen vain yhteen kohtaan!

1. Tulin nykyiseen tehtävääni
 - a) sisäisen siirron myötä
 - b) Pv:n ulkopuolelta
 - c) suoraan varusmiespalveluksesta
2. Olen
 - a) nainen
 - b) mies
3. Henkilöstöryhmäni on
 - a) upseeri
 - b) erikoisupseeri
 - c) opistoupseeri
 - d) aliupseeri
 - e) siviili
 - f) sotilasammattihenkilö
4. Joukko-osastoni on

Tästä eteenpäin vastaat valitsemalla yhden ko. kysymysrivillä olevan sarakkeen, johon merkitset rastin. Saat valita vain yhden vaihtoehdon.

Vaihtoehdot ovat:

A = KYLLÄ / olen täysin samaa mieltä

B = olen pääosin samaa mieltä

C = olen pääosin eri mieltä

D = EI / olen täysin eri mieltä

E = en osaa sanoa / vastata kysymykseen

F = tunnen / tiedän asian entuudestaan riittävän hyvin tai asialla ei ole lainkaan merkitystä tehtävieni hoidon kannalta

	A	B	C	D	E	F
Vastaanotto						
Tullessani työpaikalle ensimmäisenä työpäivänä koin, että vastaanotto oli asianmukainen ja että olin tervetullut						
Työtilat ja -välineet olivat valmiina aloittaessani työt						
Kulkuoikeudet oli luotu kuntoon ennen tuloani						
Omaan työyksikköni tutustuminen sisälsi työyksikön eri työskentelytilojen esittelyn						

ml. henkilöiden esittely.						
Perehtymisen suunnittelu						
Työtehtäviin ja työyhteisöön perehtymiseksi minulle oli laadittu henkilökohtainen perehtymissuunnitelma						
Minulle oli määrätty työyksiköstä työhön perehdyttäjä.						
Perehtymiskeskustelu						
Olen käynyt perehtymiskeskustelun/tulohaastattelun esimieheni kanssa.						
Perehtymiskeskustelun/tulohaastattelun yhteydessä kävin esimieheni kanssa läpi työtehtäviin liittyvän tehtäväkuvauksen.						
Perehtyminen tehtäviin ja tavoitteisiin						
Minulle selvitettiin oman työyksikköni (osasto / vast) tehtävät ja kokoonpano käsittäen myös työyksikköni työjärjestys (työtehtävien jako työyksikössä)						
Tunnen oman työyksikköni toiminnan perusteet riittävän hyvin työtehtävieni suorittamiseksi						
Minulle selvitettiin työyksikön tulostavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi						
Tunnen esikunnan/joukko-osaston (vast.) tehtävät ja toiminnan perusteet työtehtävieni suorittamisen kannalta riittävän hyvin.						
Olen saanut riittävästi perehdytystä omiin työtehtäviin						
Tiedän, että vastaan myös itse työtehtäviin perehtymisestä.						
Työskentelymenetelmät ja -välineet						
Minulle selvitettiin työyksikön rutiinit ja säännönmukaiset kokoukset						
Omaan työyksikköni tutustuminen sisälsi tarvittavien työvälineiden käyttökoulutuksen.						
Minulle selvitettiin työssäni tarvittavan materiaalin hankinta						
Minulle selvitettiin työssäni tarvittavan informaation hankinta						
Tietojärjestelmät						
Minulle oli luotu tarvittavat käyttöoikeudet tietojärjestelmiin						

Sain tarvittavan tietojärjestelmien käyttö- koulutuksen työhön perehtymisen yhtey- dessä.						
Turvallisuus						
Minulle opetettiin omiin työtiloihin ja työym- päristöön liittyvät turvallisuusasiat						
Tunnen vaitiolovelvollisuudesta annetut määräykset ja ohjeet.						
SA-valmius						
Tiedän oman sodan ajan (SA) tehtäväni.						
Tunnen valmiuden kohottamisen periaat- teet tehtävääni liittyen						
Hallinto						
Minua on perehdytetty virka- ja työsuhtei- den ehtoihin						
Minulle on kerrottu joukko-osastossa (vast.) toimivista toimikunnista (yt-elin, tyhy- toimikunta, työsuojaorganisaatio jne.)						
Varuskunnalliset käytännöt						
Minulle neuvottiin työpaikkaruokailuun liitty- vät järjestelyt (ml ruokalippujen hankinta).						
Minulle kerrottiin palkatun henkilöstön fyy- sisen työkyvyn ylläpitämisen liittyvät peri- aatteet ja esiteltiin varuskunnalliset liikun- tamahdollisuudet						
Sain paikkakunnalle muuttoon liittyen neu- voja sosiaaliasioista (asunto, koulut, päivä- hoito jne.)						
Terveys						
Minulle selvitettiin työterveyshuollon järjes- telyt ja toiminta sairaustapauksissa.						
Minulle on tehty työhöntulotarkastus						
Kokonaisarvio perehdyttämisestä						
Olen tyytyväinen saamaani perehdytykseen						