

Niina Mattila

ORGANISAATIOON PEREHDYTTÄMINEN – SITOUTUMINEN
JA HILJAINEN TIETO VAIKUTTAVINA TEKIJÖINÄ. CASE:
VALMET AUTOMOTIVE OY

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2018

ORGANISAATIOON PEREHDYTTÄMINEN – SITOUTUMINEN JA HILJAINEN TIETO VAIKUTTAVINA TEKIJÖINÄ. CASE: VALMET AUTOMOTIVE OY

Mattila, Niina

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma, Liiketoiminnan logistiikka

Maaliskuu 2018

Sivumäärä: 61

Liitteitä: 3

Asiasanat: perehdyttäminen, sitoutuminen, hiljainen tieto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia organisaatioon perehdytyksen mahdollisia kehittämisasiideoita Valmet Automotiven materiaalisuunnitteluosastolle. Kehittämissideat syntyivät haastattelujen pohjalta, jonka jälkeen niitä analysoitiin teoriasta saadun tiedon mukaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, voisiko materiaalisuunnittelun organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä parantaa ja millä tavalla. Tutkimuksessa huomioitiin myös työyhteisöön perehdytyksen kautta tulevaa yhteishenkeä ja sen vaikutuksia analysoitiin.

Tutkimuksen lähtökohtana oli tuoda parannusehdotuksia materiaalisuunnitteluosastolle. Valmet Automotiven toimihenkilöosastoilla organisaatioon perehdyttäminen on koettu puutteelliseksi, minkä takia aihe oli ajankohtainen toimeksiantajalle. Tärkeintä oli löytää puutteelliset kohdat ja luoda niiden perusteella ideoita kehittämiselle.

Tutkimuksen menetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, josta syntyi lopputuloksena toimeksiantajalle pidettävä esitelmä kehittämissideoista. Näin ollen tutkimus oli tutkimuksellinen työ. Kvalitatiivista eli laadullista menetelmää tukee empiirisessä osassa suoritettut haastattelut materiaalisuunnittelijoille. Tutkimusmenetelmä toimi hyvin tämän kaltaiselle laadulliselle tutkimukselle ja sen avulla saatiin päteviä tuloksia.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin monta kehittämissideaa, joista kolmea lähdettiin kehittämään opinnäytetyöhön: perehdytys ylhäältä alaspäin, onnistumisten esiin tuominen ja mentorin hyödyntäminen. Kehittämissideat syntyivät haastattelusta saatujen havaintojen pohjalta ja kaikki kehittämissideat esiteltiin toimeksiantajalle tehdyssä esitelmässä. Toimeksiantaja pystyy soveltamaan kehittämissideoita mahdolliseen tulevaisuuden perehdyttämiseen, jolloin uusi työntekijä pystyy paremmin sitoutumaan organisaatioon.

WORKPLACE INDUCTION – COMMITMENT AND TACIT KNOWLEDGE AS EFFECTIVE FACTORS. CASE: VALMET AUTOMOTIVE OY

Mattila, Niina

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade, Business logistics

March 2018

Number of pages: 61

Appendices: 3

Keywords: induction, commitment, tacit knowledge

The purpose of this thesis was to research potential improvement ideas for workplace induction in Valmet Automotive's materials management department. Improvement ideas were based on the findings from interviews, after which they were analysed according to the theoretical findings. The purpose of the thesis was to investigate whether and how the workplace induction in the materials management department could be improved. The research also considered the workplace's team spirit that is created through induction, and its affects were analysed.

The starting point for the research was to bring suggestions for the materials management department. Valmet Automotive's office departments have experienced inadequate workplace orientation, which is the reason why the topic was current for the client. The most important aspect was to find missing points and create ideas for development based on them.

The research method was qualitative research, which resulted in a presentation on the improvement ideas for the client. Hence, this research was an investigative survey. The qualitative method is supported by the empirical part of the study: interviews with material controllers. This research method worked well for this kind of qualitative research and achieved valid results.

As a result of this research, many improvement ideas were found, of which three were started to be developed for the thesis: orientation from top to bottom, highlighting successes and utilizing a mentor. Improvement ideas were born on the basis of the interview findings, and all improvement ideas were presented in a presentation to the client. The client can apply these improvement ideas in future induction, allowing a new employee to be more committed to the organisation.

SISÄLLYS

| | | |
|------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TUTKIMUKSEN ESITTELY | 9 |
| 2.1 | Valmet Automotive ja materiaalisuunnittelu | 9 |
| 2.2 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet..... | 10 |
| 2.3 | Tutkimuksen viitekehys | 11 |
| 3 | ORGANISAATIOON PEREHDYTYS | 13 |
| 3.1 | Perehdytys työsuhteen alussa..... | 13 |
| 3.2 | Organisaation rakenteen vaikutus | 15 |
| 4 | SITOUTUMINEN..... | 18 |
| 4.1 | Yhteishenki | 18 |
| 4.2 | Organisaation kulttuuri | 21 |
| 5 | HILJAINEN TIETO..... | 26 |
| 5.1 | Hiljainen tieto..... | 26 |
| 5.2 | Hiljaisen tiedon siirtäminen mentoroinnin avulla..... | 28 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 31 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu | 31 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 33 |
| 7 | NYKYINEN TILANNE HAASTATELTAVIEN MIELESTÄ | 36 |
| 7.1 | Perehdytys työsuhteen alussa..... | 36 |
| 7.2 | Sitoutuminen | 37 |
| 7.3 | Hiljainen tieto..... | 39 |
| 8 | HAASTATELTAVIEN KEHITTÄMISIDEAT | 41 |
| 8.1 | Perehdytys työsuhteen alussa..... | 41 |
| 8.2 | Sitoutuminen..... | 42 |
| 8.3 | Hiljainen tieto..... | 43 |
| 9 | KEHITTÄMISIDEAT..... | 45 |
| 9.1 | Perehdytys ylhäältä alaspäin | 45 |
| 9.2 | Onnistumisten tuominen esiin..... | 47 |
| 9.3 | Mentorin hyödyntäminen..... | 49 |
| 10 | POHDINTA..... | 53 |
| 10.1 | Tutkimuksen toteutuminen | 53 |
| 10.2 | Tutkimuksen tulokset..... | 55 |
| 11 | YHTEENVETO | 57 |
| | LÄHTEET..... | 60 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen, jossa vaikuttavina tekijöinä käytetään sitoutumista ja hiljaista tietoa. Aihe on kiinnostava, koska perehdytystä on tutkittu paljon ja sitä pystytään soveltamaan laajasti. Innovatiivisena lähtökohtana opinnäytetyölle toimii sen rajaaminen organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämiseen. Sitoutumisen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaikuttavina tekijöinä ja haastatteluiden toteuttaminen erilaisilla tyyleillä, lisäävät myös opinnäytetyön erottuvuutta muista perehdytystä käsittelevistä töistä. Aiheen valintaan vaikutti sen sovellettavuus eri työyhteisöihin ja siihen liittyvien pääkäsitteiden tutkiminen perehdytyksen kannalta.

Opinnäytetyö tehtiin Valmet Automotiven materiaalisuunnitteluosastolle. Tarkoituksena oli löytää kehittämissideoita organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämiseen, joita voidaan hyödyntää materiaalisuunnitteluosastolla. Opinnäytetyössä organisaatiota ja työyhteisöä ei erotella tarkasti, koska materiaalisuunnitteluosaston työtehtävät linkittyvät vahvasti koko organisaatioon. Aiheen ollessa laaja, on sitä rajattu vastaamaan toimeksiantajan pyyntöä. Näin tutkittiin ainoastaan organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä, jolloin työhönopastus jätettiin lähes kokonaan opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimus aloitettiin vuoden 2017 marraskuussa ja se valmistui vuoden 2018 maaliskuussa.

Organisaatioon perehdyttäminen on nostettu ajoittain pohdittavaksi asiaksi, koska monissa yrityksessä se jätetään perehdytyksestä pois. Organisaatioon perehdyttäminen tulisi suorittaa yrityksessä ennen kuin uutta työntekijää tullaan perehdyttämään hänen työtehtäväänsä. Perehdytyksen alussa tapahtuvan työyhteisöön perehdyttämisen avulla voidaan myös lisätä uuden työntekijän oppimiskykyä ja mielenkiintoa organisaatioon. Sitoutuminen organisaatioon ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat myös vaikuttavia tekijöitä, kun keskustellaan työyhteisöön perehdyttämisestä. Tämän johdosta nämä kaksi käsitettä on nostettu opinnäytetyössä esille voimakkaasti.

Opinnäytetyön tavoitteet on asetettu toimeksiantajan toiveita kuunnellen, jolloin tullaan tutkimaan sitä, onko organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämisessä parantamisen varaa materiaalisuunnitteluosastolla. Organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen oltiin koettu Valmet Automotivella yleisesti kehitystä kaipaavaksi aiheeksi toimihenkilöosastoilla, jolloin tutkimuksen tavoitteet ovat case-yritykselle ajankohtaisia. Työyhteisöön perehdyttäminen linkittyy vahvasti työntekijän sitoutumiseen ja organisaatiosta löytyvään hiljaiseen tietoon, jonka takia näitä käsitteitä tullaan yhdistämään tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteet tullaan saavuttamaan työlle asetettujen tutkimusongelmien kautta, jotka on sovittu yhdessä työn toimeksiantajan kanssa.

Työssä pystyttiin hyödyntämään tutkijan koulutustaustaa logistiikasta ja henkilöstöjohtamisesta. Materiaalisuunnittelu on vahvasti mukana Valmet Automotiven toimitusketjun prosessin sujuvuudessa. Toimitusketjujen ymmärtämisestä on apua, kun pohditaan materiaalisuunnittelijan työyhteisöön perehdyttämistä. Tutkijan oma kokemus Valmet Automotivesta auttoi myös opinnäytetyön suorittamista laadukkaasti ja luotettavasti. Tulevaisuudessa tutkija pystyy hyötymään Valmet Automotivesta opituista asioista, joita voidaan soveltaa yhteisössä tapahtuviin jokapäiväisiin asioihin. Perehdyttämisen tutkiminen auttaa myös mahdollisissa jatko-opinnoissa, joita tutkija tulee tulevaisuudessa suorittamaan. Tulevaisuudessa tutkijan on myös helpompi kyseenalaistaa organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä, jos hän tulee kokemaan uudestaan perehdytysprosessin.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin pääkäsitteistä löytyvää teoriaa. Työn pääkäsitteinä toimivat organisaatioon perehdyttäminen, sitoutuminen ja hiljainen tieto. Pääkäsitteiden lisäksi opinnäytetyöhön löydettiin tietoa myös alakäsitteiksi asetettujen termien kautta. Näitä ovat perehdytys työsuhteen alussa, organisaation rakenne, yhteishenki, organisaation kulttuuri ja hiljaisen tiedon jäljittäminen ja siirtäminen. Teoriaa hyödynnettiin myös englanninkielisenä, jolloin pystyttiin saamaan myös laajempaa näkökulmaa perehdytykseen. Työn ollessa iso ja laadullinen kokonaisuus, teoriaa tultiin hyödyntämään paljon ja siihen sovellettiin kriittistä näkökulmaa. Lähteiden avulla pystyttiin asettamaan oikeanlaisia kysymyksiä haastateltaville, minkä avulla niitä voitiin analysoida tutkijan toimesta.

Työstä löytyy liitteinä työn empiirisessä osassa esitetyt haastattelukysymykset, jotka on liitetty niiden rungon mukaan. Haastatteluista löytyvät muistiinpanot on jätetty haastattelijan omaan haltuun. Haastattelunrungot on valittu liitteiksi sen takia, että lukijan olisi helpompi ymmärtää, miksi empiirisessä osassa käsitellään tiettyjä asioita. Haastatteluiden aikana tutkija avasi kysymyksiä haastateltaville, joten liitteissä löytyvät kysymykset ovat olleet enemmänkin suuntaa antavia. Toimeksiantajalle tehtiin työn lopuksi esitelmä mahdollisista kehittämisideoista. Tätä esitelmää ei kuitenkaan löydy opinnäytetyön liitteistä sen luonteen vuoksi.

2 TUTKIMUKSEN ESITTELY

2.1 Valmet Automotive ja materiaalisuunnittelu

Valmet Automotive on suunnittelu- ja valmistuspalveluja tarjoava organisaatio, jonka päätoiminta sijoittuu Suomeen, Saksaan ja Puolaan. Suomen organisaatio koostuu autonrakentamisesta ja suunnittelupalveluista, joista autonrakentaminen tapahtuu Uudessaakungissa. Organisaatio on vahvassa kasvussa, rekrytointeja on suoritettu huomattavasti ja tarvetta työntekijöihin on jatkuvasti. Tämän hetken suurimpia asiakkaita ovat Daimler AG ja Lamborghini S.p.A., mutta organisaatiolla on myös muita tärkeitä asiakkaita. (Valmet Automotiven www-sivut 2017.)

Valmet Automotiven visiona on olla johtava toimittaja autoteollisuuden palveluissa, jolloin yritys pystyy tukemaan asiakkaansa menestymisen. Asiakaslupauksiksi on asetettu suunnittelu, laatu ja menestys. Yksi yrityksen arvoista on kuunnella asiakasta, jonka avulla pystytään luomaan luottamuksellisia kumppanuussuhteita. Toimintojen parantaminen ja ammattitaidon kehittäminen on asetettu yhdessä kunnioittamisen ja organisaation monimuotoisuuden kanssa keskeisiksi arvoiksi. Organisaation toimintaperiaatteet pohjautuvat määräyksiin ja lakeihin, mutta johtamisperiaatteet on nostettu myös tärkeiksi tekijöiksi. Johtamisperiaatteet koostuvat innostamisesta, suunnan näyttämisestä, kehittämisestä, tuloksien hakemisesta ja valmentamisesta. (Valmet Automotiven www-sivut 2017.)

Opinnäytetyön toimeksiannon pohjalta tutkimus tehdään materiaalisuunnitteluosastolle, jonka toiminta-ajatuksena on valvoa toimitusten sujuvuutta. Tutkijalla on materiaalisuunnitteluosastosta omakohtaista kokemusta, mutta kokemus jätettiin opinnäytetyön empiirisessä osassa pois. Materiaalisuunnitteluosaston esitleminen tapahtuu täysin tutkijan subjektiivisen näkemyksen mukaan. Materiaalisuunnittelu pitää sisälleen toimitusten seuraamisen ja toimituksiin liittyvien asioiden selvittämisen sovituilla rajoilla. Materiaalisuunnittelijan tehtävä on vastuullinen ja tietämyksestä on monesti apua, jotta tehtävästä voi suoriutua tehokkaasti. Toimenkuvaa voidaan kuvailla niin sanottuna välikätenä toimimiseksi, jolloin organisaation tuntemisesta on apua ongelmatilanteissa.

Materiaalisuunnittelussa tarvitaan työorientoitumista ja paineensietokykyä. Osastojen välinen yhteistyö on selvästi näkyvissä päivittäisissä töissä, mikä edellyttää hyviä kommunikointitaitoja. Sidosryhmien kanssa keskustelu kuuluu materiaalisuunnittelijan arkipäivään ja ilman sitä materiaalisuunnittelija ei voisi edes toteuttaa työtään. Hänen tulee pitää yhteyttä eri sidosryhmiin ja näin auttaa sidosryhmiä, kuten toimittajia ja kuljetusliikkeitä, toimimaan sujuvasti yhdessä.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Valmet Automotiven ollessa kasvava organisaatio, on sille tärkeää keskittyä työntekijöiden oikeanmukaiseen perehdytykseen. Organisaatioon perehdytystä on koettu tarpeelliseksi kehittää, jolloin tutkimus mahdollisista parannuksista on toimeksiantajalle ajankohtainen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää uuden työntekijän perehdyttämistä organisaatioon ja työyhteisöön, jolloin hän ymmärtäisi paremmin mitä yritys valmistaa ja mitä eri osia organisaatio pitää sisällään. Tarkoituksena oli löytää yhteinen toimintatapa materiaalisuunnitteluosastolle, minkä avulla uusi työntekijä pystytään perehdyttämään organisaatioon ja työyhteisöön paremmin. Opinnäytetyössä tullessaan myös selvittämään, miten uusi työntekijä pystyy paremmin ymmärtämään organisaation yhteiset toimintatavat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Valmet Automotiven materiaalisuunnitteluosastolle esitelmä mahdollisista kehittämisideoista liittyen organisaatioon perehdyttämiseen. Opinnäytetyön onnistuessa toimeksiantaja voi ottaa käyttöön mahdollisia ehdotuksia esitelmästä. Esitelmässä esiin tulleita asioita voidaan myös viedä eteenpäin muille osastoille. Esitelmään luodut kehittämisideat organisaatioon perehdytyksestä auttavat työntekijää sitoutumaan paremmin organisaatioon, jolloin hän jaksaa panostaa organisaatioon paremmin. Työstä hyötyvät yritys, uusi työntekijä tulevaisuudessa ja tutkija. Yritys saa perehdytyksen lopuksi kehittämisideoita, joilla pystytään parantamaan organisaatioon perehdytystä. Uusi työntekijä saa tulevaisuudessa paremman perehdytyksen työyhteisöön ja ymmärtää paremmin organisaatiossa tapahtuvia asioita. Tutkija hyötyy työstä oppimalla uutta nykyisestä työnantajastaan ja perehdyttämisen kokonaisuudesta.

Päätutkimusongelma

Miten organisaatioon perehdyttämistä voidaan kehittää?

Alatutkimusongelmat

Mitä asioita tulisi huomioida organisaatioon perehdytyksessä?

Miten yhteishenki auttaa perehdytyksessä?

Miten organisaation kulttuuri vaikuttaa sitoutumiseen?

Kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää perehdytyksessä?

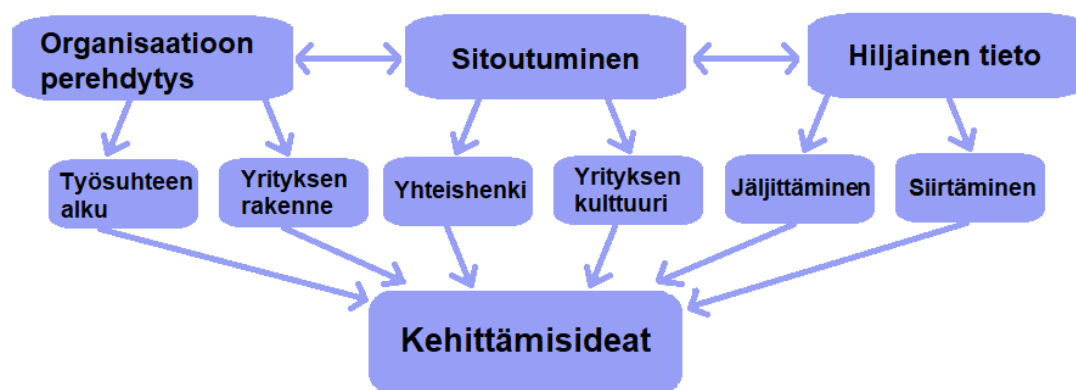
Kuvio 1. Tutkimusongelmat

Opinnäytetyö on tutkimuksellisen työ, jonka lopuksi toimeksiantajalle esiteltiin löydetyt kehittämisideat valmiiksi käyttöönotettavina. Tutkimusprosessi etenee aineistolähtöisen teorian tutkimisena ja tulkitsemisella, minkä seurauksena pystytään saavuttamaan osittain opinnäytetyön tavoitteet. Kattava aineisto auttaa luomaan uusia näkökulmia kehittämisideoihin ja selvittämään mihin tulisi keskittyä tutkimuksessa. Empiirisessä osuudessa pyritään vahvistamaan tutkimusongelmiin löydetyt vastaukset teoriasta. Opinnäytetyö tullaan tekemään laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusongelmat (Kuvio 1) on luotu selvitettäväksi haastatteluilla ja teoreettisella tutkimuksella. Päätutkimusongelmaan löydetään vastaus alatutkimusongelmien avulla.

2.3 Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle kolmesta pääkäsitteestä, joita ovat organisaatioon perehdyttäminen, sitoutuminen ja hiljainen tieto. Organisaatioon perehdytys liittyy vahvasti tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen löytää keinoja organisaatioon perehdyttämisen parantamiseksi. Sitoutuminen ja hiljainen tieto tukevat organisaatioon kuulumisen tunnetta, minkä seurauksena nämä ovat myös tärkeitä käsitteitä. Näiden pääkäsitteiden yhtymäkohtana on toimeksiantajalle syntyvät kehittämisideat organisaatioon perehdyttämisestä.

Tutkimus alkaa perehdyttämisen määrittelystä, jolloin organisaatioon perehdyttämisen alakäsitteenä on perehdyttäminen työsuhteen alussa ja organisaation rakenteen hyödyntäminen perehdyttämisessä. Organisaatioon perehdyttämistä tutkitaan vaikuttavien tekijöiden kautta, jolloin sitoutumisen alakäsitteenä on yhteishenki ja organisaation kulttuuri. Lopuksi tutkitaan hiljaista tietoa, jolla on merkittävä rooli materiaalisuunnittelun tehtävissä ja sen alakäsitteenä on hiljaisen tiedon jäljittäminen ja siirtäminen.



Kuvio 2. Viitekehys

Perehdyttämisen ollessa laaja kokonaisuus opinnäytetyö on rajattu mahdollisimman tarkasti, jotta saatiin mahdollisimman tarkka ja hyvä lopputulos. Perehdytyksestä ulkopuolelle jäi se osuus, joka tapahtuu ennen kuin työntekijä saapuu yritykseen. Lisäksi jäi pois työnopastus ja kaikki muu, joka liittyy varsinaiseen työtehtävään perehdyttämiseen. Opinnäytetyö ei tullut keskittymään työssä tapahtuvan oppimisen seurantaan. Varsinaisesta työntekijän vastaanottamisesta ja organisaatioon perehdytyksestä jäi vähemmälle osalle työsopimus- ja työsuhdeasiat sekä seikat, jotka liittyvät työntekijän työterveyshuoltoon tai muihin lakisääteisiin asioihin.

Tutkimuksen strategiana oli löytää vastaukset tutkimusongelmiin ja päästä tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimusstrategiaa on havainnoitu viitekehyksellä (Kuvio 2), jonka tarkoituksena on tuoda ilme, lähtökohdat ja perusteet empiiriseen osuuteen. Tutkimus lähti liikkeelle pääongelmasta, jonka tarkoituksena on selvittää, miten organisaatioon perehdyttämistä voitaisiin parantaa materiaalisuunnitteluosastolla. Kolme pääkäsitettä on valittu aineistolähtöisestä näkökulmasta, jolloin pystytään saamaan kattava vastaus tutkimukselle asetettuun ongelmaan.

3 ORGANISAATIOON PEREHDYTYS

3.1 Perehdytys työsuhteen alussa

Työsuhteen alussa tapahtuva onnistunut perehdytys lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Perehdytystä aloittaessa organisaatiolla tulisi olla perehdytysuunnitelma valmiina uudelle työntekijälle. Tarkoituksena on saada uusi työntekijä oppimaan oman tehtävänsä suorittamiseen liittyvät tekijät ja tätä kautta myös tuntemaan työyhteisönsä. Uudelle työntekijälle on tarpeellista perehdytyksen aikana tehdä selväksi kenen puoleen hän voi kääntyä ongelmatilanteissa ja millaisessa yrityksessä hän tulee työskentelemään. Aikataulutettu perehdytysuunnitelma on hyvä keino pysyä perehdytykselle asetetuissa tavoitteissa ja näin ollen varmistaa, että kaikki osa-alueet tullaan käymään läpi uuden työntekijän kanssa. (Hyppänen 2009, 194-195.)

Organisaatioissa on nykyään paljon ongelmia pitää osaavat henkilöt kiinnostuneina työstään. Työntekijöiden keskuudessa voi olla huomattavan iso vaihtuvuus, jonka seurauksena organisaatio voi väsyä perehdyttämiseen. Työmarkkinoilla on kovaa kilpailua työpaikoista ja rekrytoinnin ollessa tärkeässä roolissa oikean henkilön valitsemisessa, tulee perehdytystä ajatella enemmänkin sen kannalta, että osaava työntekijä saadaan pidettyä organisaatiossa. Kiinnostusta voidaan lisätä perehdytyksen kautta tulevalla sitoutumisella yhdessä jatkuvan sitoutumisen kanssa. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 192.)

Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon työntekijän ominaisuudet ja valmis osaaminen, jolloin niitä voidaan hyödyntää. Näiden huomioiminen helpottaa varsinaisen perehdytyksen aloitusta, jolloin organisaatio saa nopeammin hyötyä uudesta työntekijästä. Hyvällä perehdytyksellä organisaatio voi saada itselleen hyötyä uusilla parannusehdotuksilla niin sanotun ulkopuolisen tuomista ideoista. Perehdytystä tulee räätälöidä erilaisille työntekijöille sopivaksi, jotta pystytään huomioimaan kaikkien hyvät ja huonot puolet. Perehdytys työyhteisöön ja organisaatioon heti työsuhteen alussa tukee myös perehdytykseen liittyvien lakien seurantaa, jolloin organisaatio pystyy paremmin seuraamaan esimerkiksi työsopimuslakia ja työturvallisuuslakia. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

Yritykseen tutustuminen voidaan suorittaa antamalla työntekijälle materiaalia, jossa kerrotaan organisaatiosta. Materiaalin tulisi sisältää uudelle työntekijälle kaikki tärkeä tieto, kuten yrityksen liikeidea ja työ säännöt. Uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä esimiehen tulisi varata hänelle aikaa, jolloin hän pystyisi tutustuttamaan työntekijän organisaatioon. Konkreettinen tieto yrityksestä hyödyttää sekä uutta työntekijää että organisaatiota. Uusi työntekijä pystyy näin kertomaan omille verkostoilleen nykyisen organisaationsa menestystekijöistä ja yritykseen liittyvistä tärkeimmistä asioista, kunhan ne eivät riko salassapitosopimusta. Osaston tehtävät on myös tärkeää käydä uuden työntekijän kanssa läpi niin, että hän tietää miten ne vaikuttavat koko organisaatioon. (Hyppänen 2009, 195-196.)

Perehdyttäminen organisaatioon alkaa jo ennen työsuhteen alkua. Rekrytointiprosessissa heijastetaan yrityksen arvoja ja toimintamalleja uuden työntekijän jo osattuun taitoon ja ominaisuuksiin. Mielikuvat ja hankittu tieto vaikuttavat uuden työntekijän luomaan kuvaan organisaatiosta. Työsopimusta kirjoittaessa työntekijän mieli on positiivinen, jolloin perehdytyksen tulisivikin alkaa mahdollisimman pian tämän jälkeen. Organisaation arvoja rinnastetaan omiin arvoihin ja mielenkiintoihin, jolloin uusi työntekijä suhteuttaa organisaatioon osoittamansa mielenkiinnon. Osastokohtaisissa siirroissa suurissa organisaatioissa havaitaan myös muutoksen tuomaa haasteellisuutta. Työympäristön vaihtuminen merkitsee yleensä myös toimintatapojen muuttamista ja toimintakulttuuriin opettelua. (Kupias & Peltola 2009, 64-65.)

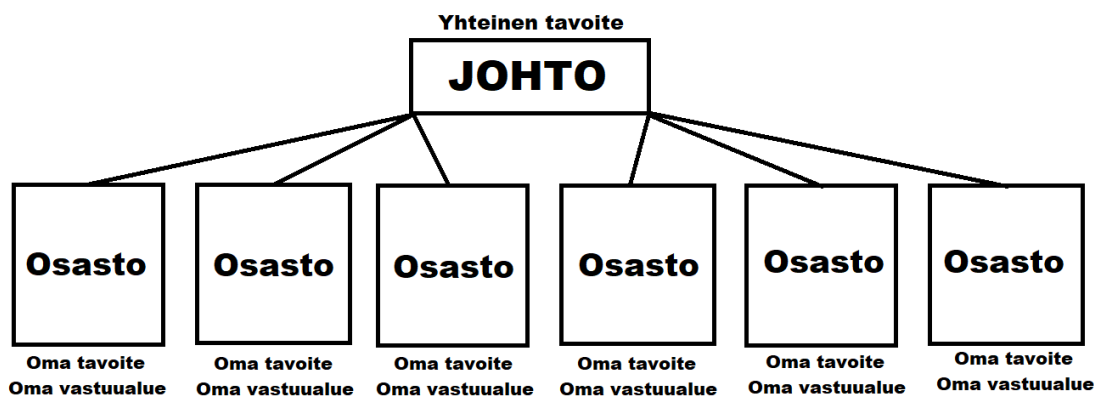
Oikein suunnitellussa perehdytyksessä organisaatio pystyy hyötymään uudesta työntekijästä myös itse. Organisaatio saa rahallista säästöä, kun sen ei tarvitse jatkuvasti suorittaa uusia rekrytointeja yhdessä uuden perehdytyksen kautta. Rahallinen säästö pystytään heijastamaan myös työsuorituksessa näkyvään jälkeen, jos työntekijä on huonosti motivoitunut. Laadukkaaseen perehdytykseen käytetyt varat tuovat organisaatiolle myöhemmin enemmän rahaa kuin huono perehdytys, jonka seurauksena työntekijä ei kiinny tehtäväänsä. Hyvän perehdytyksen takaaminen uudelle työntekijälle tukee myös organisaation hyvää mainetta. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 195.)

Myöhempää sitoutumista edistääkseen organisaation tulee keskustella omista arvoistaan uuden työntekijän kanssa, jotta hänellä olisi mielekkäämpää työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Arvojen eroaminen saattaa herättää hetken mielenkiintoa uudessa työntekijässä, mutta myöhemmin ne voivat vaikeuttaa työarjen sujumista. Arvojen törmäämistä tulisikin vähentää perehdytysvaiheessa ja antaa työntekijän pitää oma mukavuusalueensa. Organisaation arvoja tulisi myydä uudelle työntekijälle niin, että hän ymmärtää ja innostuu niistä. Innovatiivinen arvojen esittäminen tukee myös organisaation ulkoisen kuvan luomista, koska uusi työntekijä kertoo yleensä verkostoilleen uudesta organisaatiostaan. (Kupias & Peltola 2009, 65-66.)

Organisaatioon perehdyttäessä tulee uuden työntekijän saada rehellisiä ja avoimia neuvoja ja tietoja organisaatiostaan. Uuden työntekijän uteliaisuus tukee perehdytyksen onnistumista, minkä vuoksi perehdyttäjän kannattaakin ohjata ja kannustaa tämän tyyppiseen lähestymistapaan. On reilua todeta, että jotkut asiat eroavat toisista organisaatioista, jotta uusi työntekijä ymmärtäisi paremmin työyhteisön toimintatapaa. (Kupias & Peltola 2009, 66-67.) Suuressa organisaatiossa järjestetään yleensä perehdytyspäivä, jossa pystytään keskittymään organisaation visioon ja missioon. Perehdytyspäivässä tulisi käydä läpi myös mahdollisia muita asioita, jotka auttavat uutta työntekijää ymmärtämään paremmin omaan työhön panostamisen vaikutuksen. Tällaisia asioita voivat olla organisaation asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Hyppänen 2009, 196.)

3.2 Organisaation rakenteen vaikutus

Valmet Automotivella on olemassa divisioonarakenne, jonka vuoksi divisioonarakennetta tullaan käsittelemään opinnäytetyössä. Divisioonarakenteessa (Kuvio 3) organisaatiossa toimii itsenäisesti pieniä organisaatioita, joilla on jokaisella omat rajatut vastualueet ja päätehtävät. Ne voivat erota toisistaan missiolla ja liiketoimintaidealla. Divisioonarakennetta käytetään yleisesti monikansallisissa yrityksissä ja sen etuna on muutostilanteissa nopea toiminta ja oikeantyyppinen suhtautuminen muutokseen. Divisioonarakenteessa haittana voi olla työtehtävien päällekkäinen tekeminen eri osastojen välillä, minkä seurauksena organisaation rakenne voi olla vaikea käsittää vastuualueittain. (Harisalo 2008, 140.)



Kuvio 3. Divisioonarakenne. (Harisalo 2008, 140).

Organisaatioon perehdyttäessä tullaan käsittelemään eri osastojen tehtäviä ja oman työkuvan vaikutusta koko organisaatioon. On siis tärkeää ymmärtää, miten vastuualueet on jaettu organisaation sisällä. Organisaatiossa korostetaan henkilöstöpuolella asioita, jotka organisaatiossa koetaan olevan tärkeässä roolissa. Näin voidaan osoittaa tietyn tyyppisiä toimia työntekijöille ja panostaa asioihin tärkeysjärjestyksessä. Organisaation käyttäytymistä pyritään siirtämään uudelle työntekijälle ymmärrettävään muotoon. Työpaikan ilmapiirin koostumukseen vaikuttavien asioiden tulee olla selvästi nähtävissä työntekijän perspektiivistä katsottuna. Hybridioorganisaatioita kontrolloidaan yleensä johdosta käsin, jolloin on tärkeää, että johto viestittää työntekijöilleen tärkeistä asioista. Organisaatiossa muodostuneiden yhteisöjen välinen suhde tulee olla selvä, jotta työntekijä voisi ymmärtää organisaation rakenteen vaikutuksen omaan työtehtäväänsä. (Määttä 2011, 81; Trunk Širca 2013, 368-369.)

Organisaation rakenteesta riippuva perehdytys voidaan ajatella sitouttamisen kannalta erittäin tärkeänä tekijänä. Organisaation pystyessä tarjoamaan hyvän perehdytyksen, joka sitouttaa työntekijän sen arvoihin ja visioon, tapahtuu vähemmän työntekijöiden vaihtuvuutta. Sitoutuminen ja motivaatio lähtevät liikkeelle työntekijästä, joka pystyy samaistumaan organisaation tapaan ja syyhyn toimia tai edes ymmärtämään sen omalta kannaltaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa perehdytystä toteutetaan laajana kokonaisuutena, vaikka se tulisi olemaan organisaatiolle hieman kalliimpaa. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 205.)

Organisaation näkökohdat tulisi selvittää perehdytysuunnitelmaan ja käsiteltävien asioiden läpikäymiseen ja näin muodostaa organisaatiosta toimiva rakenne opetettavaksi. Toiminta-ajatus eli liikeidea, visio eli tavoitetaso ja strategia liittyvät vahvasti organisaation rakenteen selvittämisen lähtökohtiin. Liikeidean lähtökohtia ovat organisaatiossa oleva kilpailuetu, ydinosaaminen, tuotteet, asiakkaat ja yhteistyökumppanit yhdessä tarpeen ja kysynnän kanssa. Vision tarkoituksena on määrittää ja kuvailla organisaation strategian tavoitteita ja toiminnan pyrkimyksiä pitkällä aikavälillä. Visioon vaikuttavat omistajien vaatimukset, ympäröivä maailma, liikeidea ja toiminnassa olevat vahvuudet ja heikkoudet. Liiketoimintastrategiassa pyritään luomaan kilpailuetua kilpailijoihin ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet paremmin. Asiakkaiden kanssa pidettävät hyvät suhteet auttavat organisaatiota turvaamaan oman menestyksensä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 71-81.)

Perehdytyksessä lähdetään liikkeelle yhteistyön kautta ja seurataan sovittua prosessia. Näiden ansiosta voidaan taata työssä viihtyminen ja työhön sitoutuminen. Hyvän perehdytyksen ansiosta voidaan taata organisaation rakenteen hahmottaminen oikean tyyppisesti. Yksilöllisten kykyjen suhteuttaminen organisaatioon tukee organisaation rakenteen kontrolloitavuutta johdon kautta. Objektivistista tietoa on hyvä jakaa työntekijöille organisaation rakenteesta, jotta voidaan ylläpitää positiivista riippuvuussuhdetta perehdytyksen ja organisaation rakenteen välillä. (Trunk Širca 2013, 370-371.)

4 SITOUTUMINEN

4.1 Yhteishenki

Yhteishenki liittyy voimakkaasti työntekijän ja organisaation väliseen sitoutumiseen. Organisaatio pystyy toimimaan ilman sitouttamista, mutta muutostilanteissa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa voi olla ongelmallista, jos työntekijät eivät koe olevansa osa organisaatiota. Työntekijälle sitoutuminen tarkoittaa osallistumista yhteisiin päätöksiin, jolloin hän oppii arvostamaan paremmin työtehtäväänsä ja myös itseään. Näin voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja luoda mukava työskentelyilma-
piiri. Sitoutumisella ja yhteishengen luomisella on huomattavia vaikutuksia myös organisaatioon, eikä vain työntekijän mukavuuteen. Organisaatio pystyy hyötymään yhteishengestä ja sitoutumisesta saamalla monipuolista näkemystä muutosten toteuttamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 511.)

Hyvän perehdytyksen ja sitouttamisen kannalta on tärkeää, että koko työyhteisö kokee omalla vastuullaan uuden työntekijän perehdyttämisen ja on halukas osallistumaan siihen. Työyhteisön jäsenille tulisi jakaa oma osa perehdyttämisestä, jolloin uusi työntekijä tulee kaikille tutuksi. Ennen yhteisen perehdytyksen aloitusta tulisi käydä läpi keskustelulla, ovatko kaikki valmiita osallistumaan ja panostamaan uuden työntekijän perehdytykseen. Tätä yhteisökasvatuksen menetelmää voidaan hyödyntää yhdessä nime-
tyn perehdyttäjän kanssa, jolloin uusi työntekijä saa näkemyksiä myös muilta. (Kupias & Peltola 2009, 81-82.)

Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on tärkein yhdistäjä, jonka avulla työntekijä kokee arvostusta ja luottamuksen avulla hän pystyy paremmin suoriutumaan tavoitteistaan. Luottamuksellisen suhteen rakentamiseksi ei kuitenkaan riitä ihmisillä valmiina oleva moraalinen, vaan heidän tulee myös muuttaa käyttäytymistään, jotta he pystyisivät tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Ihmisten identiteetti on myös tärkeässä roolissa sitoutumista luodessa, mutta käyttäytymistä muuttamalla voidaan saavuttaa tuloksia. Tärkeintä ei siis ole se millainen joku on, vaan miten hän tulee muiden kanssa toimeen. (Pursiainen 2003, 46-51.)

Motivoituneisuuden kautta työntekijä pystyy sitoutumaan yritykseen ja lyhyissäkin työsuhteissa sitoutuminen on voimakkaasti esille nostettu asia, joka vaikuttaa työntekijän suoritukseen organisaatiossa. Määrittäessä sitoutumista voidaan sen ajatella olevan psykologinen side organisaation ja työntekijän välillä. Vanhojen työntekijöiden on oletettu olevan enemmän sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon, jolloin sitoutumista tulisi suorittaa jo perehdytysvaiheessa, jotta tilannetta voitaisiin tasoittaa. Sitoutumisen ollessa hyvin vaikuttavassa roolissa kuvastaa se työntekijän suhtautumista organisaatioon yhdessä siihen käytettävän energian kanssa. Työntekijällä on itsellään myös mahdollisuus lisätä omaa sitoutumistaan organisaatioon ja työhönsä. Käyttäytymisellä muiden seurassa sekä omien taitojen esiintuomisella voi työntekijä edistää omaa sitoutumistaan, ja näin päästä paremmin tekemään yhteistyötä muiden kanssa. (Keskinen 2005, 25-28.)

Yhteistyötä tekemällä päästään nopeammin tehokkaisiin tuloksiin ja pystytään hyödyntämään toisten osaamista muiden heikkouksien paikkaamiseksi. Yhteistyön haasteena on pysyä työyhteisölle asetetussa keskeisessä tehtävässä, koska yhteistyön riskejä pelätään. Avoimen keskustelun lisääminen ja yhteishengen parantaminen auttavat tukemaan yhteistyön toteuttamisessa olevan kynnyksen ylittämistä. Ristiriitojen ja ongelmatilanteiden oikeanlainen ehkäiseminen ja hallitseminen auttavat organisaatiossa työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen. Ryhmässä on tärkeää, että kaikki panostavat yhteisiin tavoitteisiin pääsyssä ja ovat aktiivisesti mukana ryhmän toiminnassa. (Järvinen 2014, 39-41.)

Sitouttamista voidaan luoda yksilöllisesti tai kollektiivisesti. Kolmella eri keinolla organisaatio pystyy pääsemään sitouttamisen ja yhteishengen luomisessa eteenpäin. Näitä vaiheita ovat kommunikointi, konsultointi ja yhteisten päätösten tekeminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Kommunikoinnin tavoitteena on keskustella alaisen ja työnantajan kanssa avoimesti, jolloin voidaan vaihtaa tietoja ja keskustella asioista, jotka vaivaavat työntekijää. Konsultointi on myös tietojen vaihtamista, mutta se tapahtuu yleisesti formaalin eli virallisen kanavan kautta erilaisilla kyselyillä. Työntekijöitä tulisi kannustaa erilaisiin päätöksiin niin, että työntekijät pystyvät tiedostamaan oman roolinsa tärkeyden päätöksenteossa. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 512-513.)

Organisaation perustehtävään kuuluu yhdistää henkilöitä, jotka tulevat työskentelemään siellä. Työyhteisön yhtenäisyyteen vaikuttavat perustehtävän kautta tuleva avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt ja selkeä töiden järjestely. Näennäisen yhteishengen luominen yleensä pahentaa organisaation tilannetta, joten on tärkeää, että organisaation perustehtävä on selkeä ja määritetty. Organisaation perustehtävän selkeä määrittely on johdon tehtävänä, mutta esimiehen tai perehdyttäjän tulee varmistaa, että uusi työntekijä ymmärtää sen. Tärkeää on ymmärtää oma tehtävänsä ja yksikkönsä toiminta organisaatiossa, jonka avulla voidaan luoda osastojen välistä yhteistyötä ja arvostusta. (Järvinen 2014, 57-60.)

Organisaation tehtävien ja yksittäisten työntekijöiden työnjaon tarkoituksena on luoda selvä yhteistyön tekemiseen vaadittava rooli jokaiselle työntekijälle. Näiden lisäksi luodaan sopimuksia siitä, miten yhteistyötä tullaan tekemään. Sopimuksia tekemällä pystytään myös selventämään eri työntekijöiden vastuualueita ja näin vähentämään kaikkien työntekijöiden työkuormaa. Lojaliteettivelvollisuus muodostuu yhteisistä pelisäännöistä ja määritysten noudattamisesta. Tiimin toimintakulttuuri muodostuu lojaliteetista ja näin työntekijä pystyy myös itsenäisesti päättämään, pitääkö hänen puuttua havaitsemiinsa ongelmatilanteisiin ja miten hänen tulee edetä niiden selvittämiseksi. Uudelle työntekijälle on tärkeää rajata organisaation vastuut ja vapaudet, jonka perusteella hän pystyy ymmärtämään työyhteisön tavan toimia erilaisissa tilanteissa. (Järvinen 2014, 70-74.)

Yhteishengen säilyttämisessä voidaan käyttää erilaisia informaation siirtymistapoja, joiden avulla työntekijöitä voidaan paremmin sitouttaa omaan työhönsä ja organisaatioon. Tiimin ohjastamisella voidaan parantaa kollektiivista sitoutumista, jolloin yhteyshenkeä kohotetaan tiimin välillä. Olisi hyvä järjestää ohjaustapahtumia säännöllisesti, jolloin niistä tulisi tapa toimia. Organisaatio voi myös toteuttaa laadullisia kokouksia työntekijöiden kanssa pienissä ryhmissä, joiden tarkoituksena on ratkaista organisaatiossa olevia ongelmia tai kehittää organisaatiota. Näin pystytään jakamaan työntekijöiltä tulevaa tietoa toisille osastoille ja myös esimiehille. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 514-515.)

Muita erilaisia tapoja yhteishengen säilyttämiseen ovat johdon tarjoama uutiskanava työntekijöilleen, asenteiden tutkiminen ja ehdotusten kerääminen. Uutiskanavan tarjoaminen on formaali tapa, jolla työntekijät pystyvät tutustumaan organisaatiossa tapahtuviin asioihin, jolloin he saavat tiedon yhtä nopeasti kuin muutkin organisaatiossa. Kyselyiden suorittamisella saadaan rehellisiä mielipiteitä ja tuntemuksia, kun vastaaja voi esiintyä anonyyminä. Ehdotusten keräämisellä voidaan tukea työntekijöitä esittämään avoimemmin mielipiteensä ongelmien ratkaisemiseksi tai organisaation kehittämiseksi. Monissa tilanteissa esimiehet kuulevat ongelmasta vasta, kun työntekijä on siitä heille raportoinut. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 516-517.)

4.2 Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuuri on voimakkaasti mukana työntekijän sitoutumisessa organisaatioon. Mitä aikaisemmin työntekijä ymmärtää organisaation kulttuuria, sitä nopeammin hän pystyy sitoutumaan organisaatioon. Organisaation kulttuuri on muodostunut organisaatiossa tapahtuneista tapahtumista ja menestyksestä. Sitä on voitu myös vuosien saatossa muokata ja se on voinut myös muokkaantua itsenäisesti. Se muodostuu hiljaisesta tiedosta, jota on sanomatta jääneet asiat, kuten organisaation arvot ja normit. Organisaation kulttuurin avulla työntekijälle muodostuu yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioonsa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 57.)

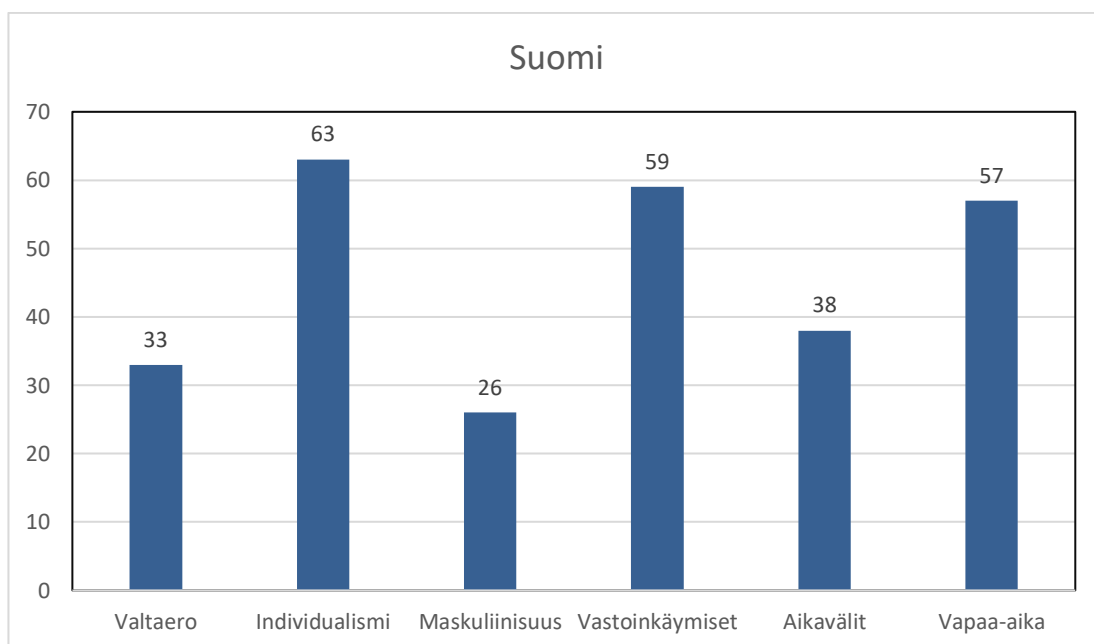
Sitoutumista voidaan kuvailla organisaation kulttuurin avulla, jolloin se voidaan määrittää omistajuuden tunteeksi työntekijällä. Työntekijä voi kiintyä tunnetasolla organisaatioon, jolloin se voidaan määrittää affektiiviseksi omistajuudeksi, joka ilmenee myös syvänä sitoutumisena organisaatioon. Arvojen suhteuttaminen organisaatioon luomalla esimerkiksi laadukasta tulosta on arvioivaa omistajasuhdetta, jossa se suhteutetaan koko organisaatioon tai tiettyyn ryhmään. Työntekijän tietämystä oman panoksensa arvokkuudesta koko organisaation kannalta kuvaillaan termillä kognitiivinen omistajasuhde, jolloin työntekijä on erittäin motivoitunut suorittamaan työnsä hyvin. Hyvässä työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa työntekijä tuntee vahvaa omistajuussuhdetta, jolloin hän puolustaa organisaatiotaan sekä työtä, jota hän tekee organisaation eteen. (Keskinen 2005, 28.)

Luomalla organisaatioon myös eettistä kulttuuria, voidaan vähentää työntekijöiden stressin määrä päätöksentekotilanteissa. Eettisellä kulttuurilla tarkoitetaan sitä, mikä on oikea ja mikä on väärä tapa toimia. Oikealla ja väärällä tavalla toimia tarkoitetaan työtehtävässä tapahtuvia asioita, kuten vastuiden jaottelua tai vain omaan toimenkuvaan liittyvien työtehtävien tekemistä. Näin pystytään vähentämään työkuormaa ja samalla tehostamaan yhteistyötä muiden osastojen välillä. Työntekijän tietäessä toimintatapojen eettiset puolet, pystyy hän selviytymään muutos- ja ongelmatilanteista eettistä paremmin. Eettisen kulttuurin tukeminen lisää myös työntekijöiden hyvinvointia ja samalla se edistää johtajien sitoutumista organisaatioon. (Huhtala 2014, 300-301; Pihlajasaari 2016, 214-215.)

Organisaatiot pyrkivät säilyttämään oman kulttuurinsa ja sopeuttamaan työntekijät siihen. Organisaation kulttuuri on samankaltainen kuin hiljainen tieto, koska kaikkea siihen sisältyvää tietoa ei pysty näkemään päältäpäin. Työntekijät työskentelevät samalla tavalla organisaation sisällä ja toimivat yhteisen strategian mukaisesti. Organisaation kulttuurin muokkaaminen voi lähteä myös työntekijöistä liikkeelle. Vastoinkäymisten välttäminen heijastuu organisaation kulttuurin kautta työntekijöihin. Ympäristöön sopeutuminen on organisaatiolle myös yksi tärkeä tekijä, joka tukee organisaation menestymistä. Ympäristöön sopeutumista kutsutaan organisaation kulttuurin kannalta välilliseksi tekijäksi. (Baumard 1999, 7-10.)

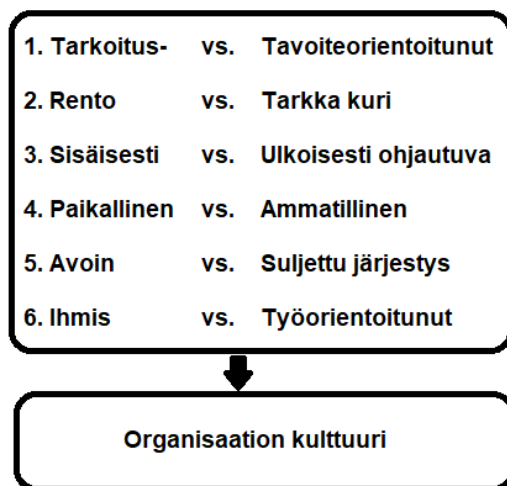
Organisaation kulttuuri voidaan jakaa kahteen isoon kokonaisuuteen, jotka ovat traditionaalinen käyttäytyminen ja yhtenäinen tapa ajatella asioita. Traditionaalinen kokemus syntyy kaikkien työntekijöiden kautta, jolloin organisaation ajatellaan tuottavan yhteistä käyttäytymismallia kaikille sen työntekijöille. Yhtenäisessä tavassa ajatellaan enemmän työyksikön tapoja suhtautua asioihin ja ongelmiin. Organisaation kulttuurin kautta uudet työntekijät hakevat selitystä tietyille asioille, joita organisaatiossa tapahtuu. Se tuo ymmärtämisen tunnetta, joka auttaa luomaan yhteisöllistä tunnetta organisaation sisällä. Muutostilanteissa organisaation kulttuuri on koetuksen alla, jolloin uudelle työntekijälle tulisi selittää, miksi jokin asia tapahtuu tietyllä tavalla kyseisessä organisaatiossa. Tietynlainen muutostilanne on myös uuden työntekijän saapuminen yritykseen. Hyvällä perehdytyksellä pystytään takamaan, että uusi työntekijä ymmärtää organisaation kulttuurin ja on halukas sopeutumaan siihen. (Beaumont 1993, 35-36.)

Hollantilaisen tutkijan Geert Hofsteden ja hänen tiiminsä mukaan organisaatioiden kulttuuriin vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, jotka tulevat organisaation kotimaasta tai pääkonttorista (Kuvio 4). Näiden ulkoisten tekijöiden avulla voidaan määrittää organisaation kulttuuria ulkopuolisen näkökulmasta. Maakohtaisista tuloksista tulleet pisteet eivät välttämättä tarkoita sitä, millä tavalla organisaation kulttuuri toimii. Niiden tarkoituksena on näyttää suuntaa siitä, miten ulkopuoliset odottavat organisaation toimivan. Hofstede on yhdessä tiiminsä kanssa asettanut myös eri ulottuvuudet välittömälle organisaation kulttuurille. (Hofstede insights www-sivut 2017.)



Kuvio 4. Välillinen organisaation kulttuuri. (Hofstede insights www-sivut 2017.)

Suomen tuloksissa valtaero oli koettu pieneksi ja se käsittelee esimiesten ja alaisten välistä eroa organisaation sisällä, jonka seurauksena organisaatioissa voidaan helpommin tuoda esiin asioita alaisten toimesta. Suomalaiset kokevat yleisesti itsenäisen työskentelyn paremmaksi vaihtoehdoksi. Feminiinisyys on nostettu esille, jolloin johtamistavan voidaan ajatella olevan valmentavaa ja välittävää. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kysymysten esiintuomista, jolloin työntekijä voi itse löytää ratkaisut kysymyksiinsä. Suomalaiset kiertävät yleensä vastoinkäymisiä. Totuutta arvostetaan ja se ei ole tilanteesta riippuvaista. Suomalaiset haluavat myös suoriutua työstään siihen annetussa ajassa ja arvostavat omaa aikaansa, joka saattaa myös tietyissä tilanteissa näkyä sitoutumisen puutteena. (Hofstede insights www-sivut 2017.)



Kuvio 5. Välitön organisaation kulttuuri. (Hofstede insights www-sivut 2017.)

Välitöntä organisaation kulttuuria määrittäessä voidaan käyttää hyväksi kuutta eri ulottuvuutta (Kuvio 5). Tarkoituksorientoituneisuus näkyy yleisesti riskien välttämällä ja rajallisella työhön panostuksella, kun taas tavoiteorientoitunut pyrkii saavuttamaan sovitut tulokset, vaikka joutuisi ottamaan riskejä. Kurin ollessa rentoa voidaan havaita paljon innovatiivisuutta, mutta samalla vähäistä kontrollia, kun taas tarkka kuri näkyy järjestelmällisyytenä. Sisäisesti ohjautuvassa kulttuurissa organisaation ajatellaan itsenäisesti tyydyttävän ja tietävän asiakkaansa tarpeet, kun taas ulkoisesti ohjautuvassa kulttuurissa pyritään saavuttamaan asiakkaan asettamat tarpeet. Paikallisella tarkoitetaan sosiaalista kontrollia, jolloin yritetään olla kuten kaikki muutkin. Ammatillinen on enemmän kyvykkyyksien tuomista esiin ja erottumista joukosta. Ihmisorientoituminen näkyy yksilöiden ongelmien huomioimisella, kun taas työorientoituminen on työn saattamista loppuun, vaikka työntekijä ei siihen pystyisikään. (Hofstede insights www-sivut 2017.)

Kulttuurin merkitys työntekijälle voidaan kuvata yhteisenä käsitysmaailmana organisaatiosta. Päätöksenteko ja työntekijän toimintatavat ovat riippuvaisia kulttuurista. Organisaation arvot, jotka vaikuttavat organisaation kulttuuriin voidaan määrittää yksilön aseman kautta suhteessa yhteisöön, vuorovaikutuksen järjestymisellä ja yhteisön hyvinvoinnin turvaamisella. Näin pystytään määrittämään, onko organisaation kulttuuri suuntautunut palvelevaksi asiakkaita kohtaan, turvallisuuden säilyttäväksi, osaamisen kehittämiseksi vai yhteistoiminnasta välittäväksi. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 13-15.)

Työntekijöiden kiintymystä ja sitoutumista organisaatioon lisää myös vahva suhde esimieheen, jopa vahvempi kuin omiin työtovereihinsa. Tämän avulla voidaan sitouttaa työntekijää formaalin tahon kautta samaistamalla hänet organisaatioon, jossa hän työskentelee. Yhteenkuuluvuuden tunne yhdessä lojaalisuuden ja arvojen kohtaamisen kanssa voidaan määrittää työntekijän samaistumisen taso organisaatioon. Motivoituneisuuden ja ammatillisen osaamisen kautta työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa samaistumistaan organisaatiossa. Organisaation kulttuurin kautta esimies ja alainen pystyvät molemmat luomaan onnistunutta perehdyttämistä ja sitoutumista organisaatioon. (Keskinen 2005, 30-33.)

Työyhteisössä olisi hyvä olla avointa keskustelua organisaation arvoista, tavoitteista ja työskulttuurin ilmiöistä. Yhteisistä asioista voidaan sopia ja päättää keskustelemalla. Tärkeintä on kuitenkin, että työntekijät ovat kaikki samalla sivulla toistensa kanssa. Ryhmäkeskustelut auttavat työntekijää suhteuttamaan yhteisiä tavoitteita ja ratkaisuja omaan toimintaansa. Näin pystytään myös tyydyttämään työntekijän tarve yhteenkuuluvuudesta ja hyväksynnästä työyhteisöön. (Aho & Pohjanheimo 2002, 33-34.)

5 HILJAINEN TIETO

5.1 Hiljainen tieto

Organisaatiossa vallitseva tieto voidaan jaotella julkiseen ja hiljaiseen tietoon, joiden erona on niiden näkyvyys työntekijöille. Julkinen tieto ei aina ole välttämättä konkreettista, mutta työntekijä voi löytää sen esimerkiksi yrityksen tietokannasta. Hiljainen tieto määritellään yleisesti näkymättömäksi, jolloin se pohjautuu opittuun tietoon ja kykyyn toimia itsenäisesti työtehtävässään. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi ja monesti sen ajatellaan olevan yleinen toimintatapa, jota hyödyntämällä pystytään suoriutumaan menestyksellisesti työtehtävästä. Hiljainen tieto voidaan näin jakaa myös kahteen käsitteeseen, joita ovat tieto ja tietämys. Tiedon hyödyntäminen näkyy muuttumattomana, kun taas tietämys on enemmän tekemiseen liittyvää. (Virtainlahti 2011, 31-33.)

Inhimillinen pääoma on tietämyksen ja kokemuksen hyödyntämistä työn suorittamisessa. Työntekijän tietämystä ja osaamista voidaan kehittää koulutuksilla. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat myös inhimilliseen pääomaan, jolloin rekrytoinnin suunniteluun tulee panostaa. Koska inhimillinen pääoma on vahvasti kiinnittynyt yksilöihin, tulisi työntekijöiden käydä avointa keskustelua tehtävien ratkaisemisesta, jotta pääoma pystytään pitämään yrityksessä, vaikka osaava henkilö lähtisikin pois. (Virtainlahti 2011, 34-35.)

Isoissa organisaatioissa hiljainen tieto saatetaan jättää välillä sivuseikaksi, mutta ongelmanratkaisutilanteissa siitä tulee oleellisen tärkeä asia. Hiljaisen tiedon avulla työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävästään myös nopeammin ja joustavammin, mikä auttaa organisaatiota ja työntekijää saavuttamaan hyvän tuloksen mielekkäällä työskentelytavalla. Hiljainen tieto pitää erottaa niin sanotusta vanhasta tiedosta, jotta suoritusta pystytään parantamaan ja organisaatio pystyy etenemään kehityksen mukana. Esimiehen tulee tukea alaisiaan kehittämään omaa tietämystään työtehtävään ja organisaatioon liittyen, jotta työntekijä saa työlleen tarkoituksen ja ymmärtää suoritustaan paremmin. Perehdytyksessä tulisikin panostaa yksilöön ja hänen tietopääomansa lisäämiseen. (Baumard 1999, 199-204.)

Hiljaisessa tiedossa tulee myös välttää sen negatiivisuutta ja korostaa positiivista hiljaista tietoa organisaatiosta, mutta realismi täytyy kuitenkin muistaa. Hiljaisen tiedon käsittelyssä voi esiintyä myös skeptisyyttä, johon esimiehen tai perehdytyksestä vastaavan tulisi kiinnittää huomiota. Kriittinen suhtautuminen uudelta työntekijältä on tiettyissä tilanteissa hyvä asia, koska hänen oman kokemuksensa avulla pystytään saamaan uusia parannusehdotuksia. Perehdytyksessä onkin tärkeää, että molemmat osapuolet pystyvät kuuntelemaan toisiaan. Hiljaisen tiedon siirtäminen saattaa olla kuitenkin erittäin vaikeaa, koska tietämystä saattaa olla enemmän kuin henkilö pystyy sitä kertomaan. Monesti hiljaisen tiedon onkin ajateltu olevan vain normaali toimintatapa jossakin tilanteessa. (Cascoigne & Thornton 2013, 13-19.)

Hiljaisessa tiedossa voidaan myös erotella tietämys siitä, kuinka toimia, sekä tietämys asioista. Toimimistavan tietäminen saattaa olla uudelle työntekijälle haasteellista ja sen suosiminen saattaa jättää uudet kehitysideat syrjään. Se on tapa esiintyä esimerkiksi organisaation ulkopuolella tai suoriutumisen perustehtävästä tietyllä tyyllillä. Organisaation tulisi pystyä siirtämään asioiden tietämystä vanhoilta työntekijöiltä uusille, jotta työtehtävän suoritusta pystyttäisiin parantamaan. Asiantuntijatehtävissä tietämys on tärkeässä roolissa – suorituksen tulisi olla nopea ja laadukas. (Cascoigne & Thornton 2013, 51-81.)

Suhdepääoma on yhteistyösuhteiden ja verkostojen ymmärtämistä, jonka avulla voidaan luoda luottamuksellista yhteistyötä. Asiakkaiden, kumppaneiden ja toimittajien hyvät suhteet voivat pohjautua yhteen tai muutamaankin työntekijään, jolloin he kontrolloivat suhdepääomaa. Vuorovaikutustaidot ja kontaktien pysyvyys auttavat ylläpitämään hyviä suhteita sidosryhmiin, mutta kontaktin muutoksessa voi suhde huonontua. Oikeanlaisten verkostojen luominen ylläpitää suhdepääomaa, jolloin on tärkeää jakaa työtehtävät oikeille henkilöille. Sidosryhmien kanssa järjestettävät tapaamiset edesauttavat suhdepääoman jakamista useammalle henkilölle, jolloin uuden henkilön on helppompaa ymmärtää suhteiden ylläpitämiseen tarvittavaa työpanosta. (Virtainlahti 2011, 35-37.)

Organisaatiossa oleva hiljainen tieto ei ole yksinkertainen käsite, koska se voidaan yhdistää yksilöiden tietämykseksi ja joissakin tilanteissa organisaation omaksi tietämykseksi. Harvoin hiljainen tieto on pelkkää ammatillista osaamista koskevaa, vaan se koostuu organisaatiossa olevista rutiineista ja tavoista. Organisaation kulttuuri on hiljaisen tiedon kantava voima, jonka avulla hiljainen tieto pysyy organisaation sisällä. Kulttuurin ymmärtäminen ja siihen sisälle pääsy tukee työntekijän sitoutumista organisaatioon, jolloin hiljaisen tiedon siirtäminen hänelle on entistä helpompaa, koska hän ymmärtää ja arvostaa organisaatiota. Johdon tai työntekijöiden vaihtuvuuden aikana organisaatio saattaa menettää hiljaisen tiedon hyödyntämistä, koska organisaation kulttuuri saattaa kokea muutosta vaihtuvuuden takia. (Onnismaa 2008, 119-121.)

Organisaation sisällä saattaa olla paljon erilaisia tulkintoja, jotka vaihtelevat sen kerroksien mukaan. Ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijasta edistää enemmän avointa keskustelua, jonka avulla hiljaista tietoa pystytään siirtämään tehokkaammin ja myös tätä kautta muokkaamaan eri tulkintoja samankaltaisiksi. Työntekijällä oleva valmis tieto organisaatiosta ei riitä, jotta työntekijän koko potentiaali saataisiin irti. Hänen tulee saada valmiiksi olevan tietonsa lisäksi kokemusperäistä tietoa, jotta hän pystyisi ongelmaratkaisutilanteissa yhdistämään asioita toisiinsa. Kokemusperäistä tietoa työntekijä voi saada tekemällä asioita itse, tai se voi olla niin sanottua silminnäköjätietoa kokeneelta työntekijältä. (Onnismaa 2008, 123-129.)

5.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen mentoroinnin avulla

Organisaatio voi käyttää uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä mentoria. Mentorin tulisi olla sellainen henkilö, joka on kiinnostunut ja halukas opettamaan uutta työntekijää sekä vastaamaan tämän mieltä painaviin kysymyksiin. Näin uusi työntekijä saa helpommin tietoonsa organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa. Keskusteleminen vanhojen työntekijöiden kanssa auttaa purkamaan dokumentoimatonta tietoa uudelle työntekijälle. Uuden tiedon antaminen pieninä paloina auttaa uutta työntekijää omaksumaan ja ymmärtämään paremmin kokonaisuutta. Mentoroinnissa ei ole asetettu vaatimuksia samanarvoisuudesta mentorin ja aktorin välillä. Aktorilla tarkoitetaan tässä tilanteessa opetettavaa tai valmennettavaa työntekijää. (Hyppänen 2009, 197-198; Tunkkari-Eskelinen 2011, 67.)

Hiljaista tietoa voi olla vaikea jäljittää, koska perspektiivistä riippuen sen tunnistaminen saattaa vaihdella. Tämän vuoksi tunnistamisen avuksi voidaan käyttää analyyttisiä kysymyksiä, joiden avulla voidaan selvittää ja tulkita hiljaista tietoa sekä sen hyötyjä. Osittain hiljainen tieto saattaa olla myös ilmiselvää tietoa, jota ei pystytä käsittelemään oikeanlaisesti. Organisaatioiden tulee kuitenkin pyrkiä löytämään hiljaisen tiedon lähteet ja tämän kautta niitä tulee siirtää eteenpäin. Kysymysten esittäminen mentorille edesauttaa uutta työntekijää ymmärtämään paremmin organisaatiossa tapahtuvia asioita. Tätä kautta hän pystyy myös tunnistamaan ja analysoimaan paremmin omassa työssään esiintyviä asioita. (Baumard 1999, 92-97.)

Mentorointi on hyvä keino tukea uuden työntekijän perehdytystä, jolloin aineeton pääoma saadaan siirrettyä kokeneemmalta työntekijältä uudelle. Uusi työntekijä oppii samalla asioita organisaatiostaan, joita hän voi hyödyntää jälkeensä työskentelyssään. Työympäristö tulee mentorin avulla tutuksi ja työhön tutustumisesta tulee mielekkäämpää. Mentorointi auttaa inhimillisen pääoman ja suhdepääoman siirtämisessä uudelle työntekijälle, jolloin uusi työntekijä pystyy luomaan itselleen kontakteja ja verkostoja mentorin kautta. Hyötyä organisaatiolle tulee myös siitä, että vanha työntekijä, jota käytetään mentorina, saa työhönsä enemmän merkitystä ja kokee olonsa arvostetuksi, mikä lisää hänen motivaatiotaan. Mentoroinnin avulla pyritään luomaan luottamuksellinen suhde ilman arviointia ja saamaan uudelle työntekijälle kokonaisvaltaisempi kuva organisaatiosta. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 64-65 & 68.)

Koska mentoroinnin tarkoituksena on siirtää hiljaista tietoa aktorille, ovat organisaatiot alkaneet käyttää sitä yhä enemmän, jotta tieto ei katoa työyhteisöstä. Mentorointi on tehokas tapa siirtää hiljaista tietoa, auttaen samalla uuden työntekijän perehdytystä. Sen avulla pystytään tukemaan nuoria ja potentiaalisia työntekijöitä heidän asiantuntijatyönsä alussa, ja sitä pystytään myös hyödyntämään aloittavien esimiesten kanssa. Tarkoituksena on pystyä linkittämään ja soveltamaan opittua tietoa työyhteisöönsä ja myös omaan työhönsä. Hyötyä tulee sekä mentorille että aktorille, koska molemmat pystyvät kehittämään itseään vuorovaikutuksesta saadun tiedon avulla. Mentorointia voidaan yhdistää myös valmentavaan johtamiseen, jolloin mentori aktivoi aktoria erilaisilla kysymyksillä ja pohdintaan liittyvillä keskusteluaiheilla. (Kupias & Peltola 2009, 149-151.)

Mentorointia pystytään soveltamaan tilanteen mukaan, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa luoda mentorointia. Hierarkkinen taso mentorin ja aktorin välillä voi vaihdella tilanteesta riippuen, ja joissakin tilanteissa aktorilla voi olla useampi kuin yksi mentori. Myös ryhmämentorointi on hyvä vaihtoehto lähestyä useampaa kehittymishaluista uutta henkilöä, jolloin saadaan aikaan myös avointa keskustelua suuremmalla porukalla. Luottamus on tärkeä tekijä mentoroinnin onnistumisessa ja sen vuoksi on tärkeää, että luodaan yhteiset pelisäännöt, joita kaikki osapuolet noudattavat. Mentoroinnin avulla pystytään yhdessä kokemaan onnistumisia ja epäonnistumisia. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 65-66; Sillanpää 2015.)

Mentorointi auttaa työhön sitoutumista ja se myös vahvistaa työhyvinvointia. Aktorina olleen henkilön on myös tulevaisuudessa helpompi edetä urallaan, kun hän on työsuhteensa alussa saanut käydä avointa keskustelua kehittymisestään. Formaalisissa eli virallisissa mentoroinnissa voidaan luoda tietynlainen ohjelma, jolla on lopetusajankohta. Tässä muodossa mentori asetetaan organisaatiossa valmiiksi aktorille. Informaalisissa eli epävirallisissa mentoroinnissa aktori etsii itselleen oma-aloitteisesti oman mentorin, jonka ammatillista osaamista hän arvostaa. Tämä muoto ei kuitenkaan sovi kaikille, koska mentori ei välttämättä ole omasta halustaan mukana mentoroinnissa. Luonnollinen mentorointi on samanlaista kuin informaali mentorointi, mutta siinä aktori etsii itselleen roolimallin, jolloin aktori verkostoituu itselleen tärkeiksi koettujen ihmisten kanssa. Tämän muodon vaikutteita on kuitenkin jälkeenpäin vaikea korjata. (Salminen 2004, 9; Tunkkari-Eskelinen 2011, 69-72.)

Mentoroinnin avulla pystytään siirtämään hiljaista tietoa tekemällä yhteistyötä. Asioita pystytään nostamaan esille ja näin niitä voidaan tarkastella kaikista eri näkökulmista katsoen. Toiminnan kätevyys ei yleensä riitä uudelle työntekijälle, jotta hän ymmärtäisi sen tarkoituksen. Ratkaisujen asettaminen valmiiksi ei ole mentorin tehtävä, vaan hänen tulee antaa työlle merkitys ja tätä kautta auttaa uutta työntekijää tulkitsemaan tietoja ja erilaisia tapoja. Mentoroinnin avulla pyritään luomaan tasa-arvoisuuden tunnetta, jonka avulla myös sitoutumista organisaatioon voidaan edistää. Mentorointi on hyvä ottaa yleiseksi toimintamalliksi myöskin sen takia, että voidaan varmistaa laadunvalvonnan prosessi perehdytyksessä ja työssä. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205-220; Mantila & Yliherva 2013, 28.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Empiiristä osaa tullaan käsittelemään niin, että tutkimusongelma – miten organisaatioon perehdyttämistä voidaan kehittää – vastaa todellista tilannetta. Teoriaosuudesta saatu tieto auttaa kehittämään tutkimukselle oikeanlaisen pohjan, jonka avulla organisaatioon ja työyhteisöön perehdytykseen pystytään kiinnittämään paremmin huomiota ja tutkimusmenetelmät voidaan asettaa. Tutkimuksen käsitteitä ovat organisaatioon perehdyttäminen, sitoutuminen ja hiljainen tieto. Näitä tullaan tutkimaan materiaalisuunniteluosaston sisäisessä toiminnassa, jolloin niitä pystytään peilaamaan teoriassa esiin nousseisiin asioihin.

Tutkimuksen haastattelutapoina käytettiin teemahaastatteluja ja puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimukselle on tärkeää, että saadaan luotettavaa ja rehellistä tietoa, jonka takia haastatteluissa pyritään käyttämään mahdollisimman avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelulla tarkoitetaan tietyn teeman valitsemasta haastattelutilanteeseen ja yleisesti teemahaastattelu toteutetaan kasvotusten. Puolistrukturilla haastattelulla tarkoitetaan kysymysten esittämistä niin, että ne sijoittuvat formaalin eli virallisen lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. Tässä tapauksessa kysymykset tullaan esittämään avoimilla kysymyksillä samassa järjestyksessä haastateltaville. (KvaliMOTV www-sivut 2017.)

Teemahaastatteluja on tutkimuksen aikana kaksi, joista ensimmäisessä (Liite 1) pyritään selvittämään organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämisen nykyinen tilanne. Toinen teemahaastattelu (Liite 2) toteutettiin samoille henkilöille, mutta sen tarkoituksena on selvittää haastateltavien kehittämissideat ja näin antaa suuntaa muutoshalukkuuteen. Toiseen teemahaastatteluun haastateltaville annetaan aikaa varautua ja ensimmäisen teemahaastattelun jälkeen haastateltavia pyydetään pohtimaan kehittämissideoita. Näin pystytään saamaan laadukasta tietoa, kun haastateltavilla on aikaa varautua ehdottamaan kehittämissideoita. Myöskään nykytilanteesta esiin tulleet asiat eivät vaikuta niin voimakkaasti haastateltavien esittämiin kehittämissideoihin, jolloin pystytään takaamaan tulos, johon ei ole vaikuttanut haastateltavan subjektiiviset tunteet.

Puolistrukturoidun haastattelun (Liite 3) tarkoituksena on tukea mahdollisimman laajaa vastausprosenttia, jolloin useammalla työntekijällä on mahdollisuus antaa oma mielipiteensä, vaikka ei ehtisikään haastateltavaksi. Puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan sähköpostikyselyllä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla voidaan myös tukea tulosten saamista eri menetelmillä, jolloin pystytään todistamaan, että haastateltavan läsnäolo ei vaikuttanut haastateltavien vastauksiin.

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot.

| Haastattelu | Haastateltava | Työsuhteen kesto |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Teemahaastattelu | Uusi työntekijä | Alle yksi vuosi |
| Teemahaastattelu | Uusi työntekijä | Alle yksi vuosi |
| Teemahaastattelu | Vanha työntekijä | Yksi-kolme vuotta |
| Teemahaastattelu | Vanha työntekijä | Yksi-kolme vuotta |
| Puolistrukturoitu haastattelu | Uusi työntekijä | Alle yksi vuosi |
| Puolistrukturoitu haastattelu | Vanha työntekijä | Yksi-kolme vuotta |

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu on määrää parempi, jolloin haastateltavat on valittu tutkimukseen mukaan heidän taustansa ja organisaatiossa vietetyn työkokemuksen perusteella (Pitkäranta 2014, 88-89). Teemahaastattelut toteutetaan parihaastatteluina ja niissä pyritään luomaan keskustelunomaista ilmapiiriä. Keskustelunomainen ilmapiiri lisää laadukkaan aineiston saamista, jolloin pystytään sulkemaan pois subjektiivisia ajatuksia ja tutkimaan asioita, jotka oikeasti kaipaavat tutkimista. Ensimmäinen pari koostuu kahdesta uudesta työntekijästä, jotka ovat aloittaneet organisaatiossa työskentelyn vuoden sisällä. Toinen pari koostuu kahdesta työntekijästä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa yli vuoden, mutta maksimissaan kolme vuotta. Teemahaastatteluun on valittu neljä samankaltaisen taustan omaavaa henkilöä (Taulukko 1). Näin pystytään välttämään tiedon puuttumista, jolloin voidaan keskittyä tietämykseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa valitaan henkilöt samalla tavalla kuin teemahaastattelussa ja kysely lähetetään näin kahdelle henkilölle, jotka eivät osallistu teemahaastatteluun.

Sosiaalinen konstruktionismi kuvastaa sitä, että tutkimuksella ei ole olemassa absoluuttista totuutta. Aineistoa analysoidessa tulee huomioida, että tutkijalla voi olla erilaisia näkemyksiä ja selityksiä ilmiöille. Sosiaalinen konstruktionismi kuvastaa siis tilannesidonnaisuutta relativismin kautta. Kaikella tiedolla on oma suhteellisuutensa ja kontekstuaalisuutensa. Näin ollen ilmiötä tulee tarkastella eri näkökulmista sekä välttää yhtä ainoaa objektiivista totuutta. (Pitkäranta 2014, 112.) Opinnäytetyössä käytettävän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän takia analysoinnissa ja kehittämissideoissa tarkastellaan erilaisia näkökulmia, joita aineistosta saatiin. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tullaan välttelemään yhdentyypistä näkökulmaa, jolloin pohdintaa käsitellään sekä organisaation että työntekijän kannalta. Tilannesidonnaisuus vältetään kahdella erillä teemahaastattelulla, jolloin nykytilanne ei tule vaikuttamaan haastateltavien kehittämissideoihin. Näin voidaan välttää tunteiden sekoittumista vastauksiin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eettiset kysymykset, jotka otetaan huomioon opinnäytetyötä tehdessä, liittyvät lähinnä toimeksiantajaan. Toimeksiantajan kanssa tullaan sopimaan julkaisuluvasta sekä käymään avointa keskustelua opinnäytetyön etenemisestä, mikä lisää tutkimuksen rehellisyyttä. Tarkoituksena on saada toimivia kehitysideoita toimeksiantajalle laadukkaan tutkimuksen kautta. Erilainen eettinen kanta voi olla myös opinnäytetyön aihe, joka on perusteltu päteväksi ja ajankohtaiseksi tutkimuksen tarkoituksessa ja tavoitteissa. Kirjoittamisen vaiheissa eettisyyteen kuuluu lähdekriittisyys ja lähteiden oikeaoppinen käyttäminen, jotka on toteutettu opinnäytetyössä oikeaoppisesti. Haastateltavia ajatellaan tuleen antaa oikeus jäädä anonyymiksi, jolloin he pystyvät esittämään oman näkemyksensä avoimesti ja rehellisesti. Haastateltaville myös kerrottiin, että tietoa tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä, ja heille annettiin oikeus kieltäytyä haastattelusta. Aiheen luonne saattaa vaikuttaa vastaamiseen, mutta rehellisten vastausten saamiseksi tullaan haastattelut järjestämään suljetusti ja haastatteluilmapiiristä pyritään tekemään mahdollisimman avoin.

Reliabiliteetti määrittää tutkimuksen luotettavuutta ja sitä voidaan käsitellä kolmen eri näkökulman kautta, joita ovat metodin reliabiliteetti, ajallinen reliabiliteetti ja johdonmukaisuus. Metodin reliabiliteetti kuvastaa sitä, missä tilanteessa tutkimus on luotettava. Ajallinen reliabiliteetti käsittelee havainnon pysyvyyttä tutkimuksessa ja johdonmukaisuus koostuu tiedon saamisesta samaan aikaan eri välineillä. (KvaliMOTV www-sivut 2017.) Tutkimus on luotettava, kun se pystytään toteuttamaan avoimessa ilmapiirissä ilman sosiaalisen tilanteen vaikuttamista. Haastattelusta pyritään tekemään mahdollisimman rento tilanne, jolloin vastaukset ovat rehellisiä ja avoimia. Tutkimuksessa esiin tulevat havainnot voidaan todistaa pysyviksi ja päteviksi, kun haastateltavien määrää kasvatetaan. Tutkimuksella on tietynlainen johdonmukaisuus, koska se koostuu kahdesta erilaisesta haastattelutavasta, joiden tuloksia pystytään vertailemaan toisiinsa.

Parihaastattelu tuo tutkimukseen myös tietyn tyyppistä luotettavuutta, koska teema-haastattelussa tutkittavat henkilöt pystyvät keskustelemaan keskenään ja näin kommentoimaan toistensa mielipiteitä. Parihaastattelun avulla pystytään myös saamaan nopeasti tietoa useammalta henkilöltä. Kun ryhmähenki on hyvä, parit voivat toimia toistensa sosiaalisena tukena, jolloin haastattelutilanne voi olla rennompi kuin yksilöhaastattelussa. Parit voivat myös auttaa toisiaan muistelemaan asioita, jotka eivät välttämättä tulisi yksin mieleen. Teemahaastattelu on suosittu haastattelutapa, koska se antaa haastateltaville tietyn tyyppisen vapauden vastata kysymyksiin omalla puheellaan. Teemahaastattelun avulla tutkimuksesta saatuja tuloksia on myös helppo analysoida, kun taas parihaastattelussa saatuja tietoja voi olla vaikea litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan haastateltavan mielipiteiden kirjoittamista puhtaaksi. Puolistrukturoidun haastattelun avulla voidaan varmistaa tulosten yleistäminen parihaastatteluista saatuihin tietoihin. (KvaliMOTV www-sivut 2017.)

Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös sen toistettavuus samoilla menetelmillä, jotta saataisiin samat tulokset. Tutkimuksessa on hyödynnetty kolmea eri haastattelutapaa, jotka on valittu tutkimukseen mukaan niiden yhteneväisyyden takia. Haastatteluihin valitut teemat tukevat tutkimukselta odotettuja tuloksia ja parihaastatteluilla pystytään saamaan tietoa monelta henkilöltä yhtä aikaa. Näiden tulosten varmistamiseksi on tutkimuksessa hyödynnetty myös puolistrukturoitua haastattelua, jotta tulokset pystytään toteamaan luotettavaksi, koska ne on saatu eri menetelmillä samaan aikaan.

Validiteetin tarkoituksena on osoittaa, että tutkimus on pätevä ja perusteellisesti tehty. Tuloksien ja päätelmien tulee olla oikeita ja tutkimuksen uskottavuus ja vakuuttavuus tulee pystyä todistamaan. (KvaliMOTV www-sivut 2017.) Tutkimukseen tullaan käyttämään siihen tarvittava aika ja tutkimus on suunniteltu etukäteen niin, että tulosten analysoiminen olisi mahdollisimman rehellistä ja helppoa. Haastatteluja on pidetty vain tarkasti ja etukäteen valituille henkilöille. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus tulee esille sekä laajan vastauskannan että tarkasti rajatun kohderyhmän myötä. Ensimmäisessä kohderyhmässä olivat henkilöt, jotka ovat työskennelleet yrityksessä alle vuoden ajan. Toinen kohderyhmä kattoi henkilöt, jotka olivat työskennelleet yrityksessä yli vuoden ajan, mutta kuitenkin alle kolme vuotta. Henkilöiden koulutustaustat ja työkokemus tarkistettiin niin, että ne vastasivat mahdollisimman paljon toisiaan, jotta heidän vastauksiaan pystyttiin analysoimaan keskenään. Analysoinnin pohjalta saadaan laadukas aineisto, jotta kehittämisideoita voidaan luoda.

Tutkimuksesta saadut tulokset tukevat myös tutkimuksen validiteettia, koska tutkimukselle asetettu tarkoitus ja tavoite oli tutkia parannusehdotuksia organisaation perehdytyksestä. Tulokset tukivat tutkimukselle asetettua tarkoituksesta ja toimeksiantaja oli myös tyytyväinen löydyttyihin tuloksiin ja kehittämisideoihin. Perehdytyksen nykytilannetta analysoidessa kävi ilmi samat asiat, jotka tutkimusta ennen pystyttiin päättämään. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää nykytilanteeseen kehittämisideoita, jotka esitellään tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

7 NYKYINEN TILANNE HAASTATELTAVIEN MIELESTÄ

7.1 Perehdytys työsuhteen alussa

Uudet ja vanhat työntekijät kertoivat, että olivat työsuhteen alussa käyneet perehdytyslistan läpi esimiehensä kanssa, mikä on HR-puolelta tuleva vaatimus. Perehdytyslistassa käsitellään myös organisaatiokaaviota ja sidosryhmiä, ja siihen kehoitettiin tutustumaan lähemmin itsenäisesti. Perehdytyspäivästä oli myös eriäviä mielipiteitä, koska ne oltiin pidetty kyseisille työntekijöille eri aikaan. Perehdytyspäivä oli järjestetty pienissä ryhmissä oman osaston esimiehen toimesta. Ennakkomateriaalia eivät työntekijät muista saaneensa ennen työsuhteen alkua. Osa henkilöistä oli saanut työsuhteen alkaessa monisteen, jossa kuvailtiin organisaatiota ja sen rakennetta tarkemmin.

Työyhteisöön perehdytyksessä henkilöitä ei tutustutettu tehtaan puolelle, eikä heille näytetty toimihenkilöiden eri osastoja. Uudet työntekijät toteavat, että olisi kuitenkin vaikeaa esitellä koko organisaatiota sen kokoluokan takia. Heidän mielestään työtehtävän suorittamiseen tarvittavat osastot ja tärkeimmät henkilöt olisi kuitenkin hyvä esitellä erikseen. Kaikki työntekijät toteavat, etteivät uskalla lähteä yksin kiertelemään tehtaan puolella, vaan halusivat mukaansa kokeneemman henkilön, joka osaisi esitellä eri osastoja ja linjoja.

Perehdytys olisi voinut uusien työntekijöiden mielestä olla syvällisempi, mutta perehdytystä ovat tukeneet eri osa-alueiden osaajat, jotka ovat auttaneet uutta työntekijää ymmärtämään vaikeampiakin asioita. Kokonaisuudessaan perehdytykseen käytettävä aika oli lyhyt ja perehdyttäjällä oli kiire. Organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä on myös suoritettu työn tekemisen yhteydessä, kun on tullut tarvetta ottaa yhteyttä eri osastoihin. Vastuualueet ovat organisaation sisällä osittain hämäriä ja uusilla työntekijöillä menee vastuiden selvittelyyn aikaa. Uusi työntekijä kertoo myös, että hän on vierailut sidosryhmien tiloissa järjestettävässä palaverissa, josta oli hänelle hyötyä perehdyttämisen yhteydessä. Kuitenkaan organisaation sisäisiin osastoihin ei olla tutustuttu tarkemmin.

Osa vanhoista työntekijöistä kokee, että organisaation sisäisten osastojen esittelemine ei ole välttämättä kovin tärkeää. Työn kannalta olisi kuitenkin hyvä, että työntekijällä olisi yleiskuva henkilöistä, jotka työskentelevät sellaisilla osastoilla, joilla on omaan työhön oleellinen vaikutus. Eri osastojen välistä tiivistä yhteistyötä perehdyttämiseen ei kuitenkaan kaivata, koska organisaatioon on tullut vähän ajan sisällä niin paljon uusia henkilöitä. Vanhojen työntekijöiden mielestä työhön ei voi olla listaa rajatuista vastuualueista, koska työtehtävän raja on häilyvä. Monesti materiaalisuunnittelija on sidosryhmien ensimmäinen kontakti, johon otetaan yhteyttä. Vastuualueiden hämartyminen näkyy myös tässä toiminnassa, koska monesti tehtävä suoritetaan materiaalisuunnittelijan toimesta heti, jos se ei vaadi erityistä asiantuntijaosaamista.

7.2 Sitoutuminen

Yhteishenkeä käsitellessä sekä vanhat että uudet työntekijät pystyivät samaistumaan siihen, että materiaalisuunnitteluosastolla on hyvä yhteishenki. Ongelmatilanteissa on helppo kysyä vieressä istuvalta kollegalta apua, eikä ketään syrjitä materiaalisuunnitteluosastolla. Apua ongelmatilanteisiin pystyy myös kysymään kaikilta, joten työntekijöistä ei tunnu siltä, että olisi vaikeaa saada apua. Uudet työntekijät toteavat, että heidän oli helppo tulla osastolle ja heidät otettiin hyvin vastaan. Sekä vanhat että uudet työntekijät ovat sitä mieltä, että kaikkien kanssa on helppo tulla toimeen omalla osastolla. Yksi uusi työntekijä toteaaakin, että hänen mielestään materiaalisuunnittelussa on ehkä jopa koko organisaation paras yhteishenki.

Osa vanhoista työntekijöistä toteaa, että koko organisaation yhteishenki on hyvässä mallissa, vaikka onkin vaikeaa puhua koko organisaatiosta sen koon vuoksi. Organisaation hyvää yhteishenkeä on osittain parantanut sosiaalisessa mediassa olevat vapaa-aikaryhmät sekä tehtaalla järjestetyt perhepäivät. Uusien työntekijöiden mielipide eriytyi vanhoista työntekijöistä, sillä he kokevat, ettei koko organisaation yhteishenki ole näkyvillä. Osittain tähän mielipiteeseen on vaikuttanut vastuurajojen hämartyminen osastojen välillä, jolloin on tuntunut siltä, että vastuu ei jakaudu tasaisesti kaikkien kesken ja että jotkin asiat eivät etene eri osastojen sisällä.

Organisaatiossa saatetaan välillä unohtaa etsiä syy-seuraussuhteita, jolloin keskitytään kokonaan etsimään syyn aiheuttajaa tai osastoa, jonka vastuulla asia on ollut. Osasta tuntuu myös siltä, että tavoitteena on pitää oma pöytä puhtaana virheistä, jolloin ei myöskään sallita inhimillisiä virheitä. Tietyissä tilanteissa on myös tuntunut siltä, että syyllistä etsitään sen sijaan, että ongelmaa lähdettäisiin korjaamaan yhdessä. Tässä tapauksessa yhteishengen voidaan ajatella riippuvan tilanteesta, ja uudet työntekijät kokevat osastojen välisen yhteishengen puutteen johtuvan hyvänlaatuisen kommunikoinnin puuttumisesta. Toisaalta työtehtävien roolit ovat uusille työntekijöille välillä epäselviä, jolloin omasta huonosta tilanteesta on helppo syyttää toisia.

Organisaation kulttuuria käsitellessä uusien ja vanhojen työntekijöiden mielipiteet kohtasivat, vaikka ne eroavatkin hieman toisistaan. Vanhat työntekijät kertovat, että heidän mielestään organisaatio ei rajaa yksilön toimintaa pukeutumisella tai käytöksellä. Uudet työntekijät korostavat sitä, että kaikki saavat olla samanarvoisia eikä koeta valtaeroja omalla osastolla tai organisaatiossa. Uusi työntekijä muistuttaa, että organisaation sisällä on käytössä jatkuvan parantamisen periaate, jonka avulla voidaan kehittää työtehtäviä ja helpottaa omaa työtaakkaa. Tämän avulla voidaan raportoida asioista, jotka koetaan parannusta tarvitseviksi, ja näin niihin voidaan kiinnittää huomiota myös esimiehen tasolta. On myös helppo kertoa itse esimiehelle, jos kokee jonkin asian kehittämiskelpoiseksi. Esimiehen kanssa käydään myös vuosittain kehittämisseskusteluja, joiden aikana alaiset pystyvät kertomaan heidän mieltään painavista asioista ja samalla antamaan palautetta esimiehelleen.

Organisaation kulttuuria määrittäessä organisaation todettiin kääntyvän enemmän tavoite- ja työorientoituneeksi, mikä saattaa pohjautua saksalaisten sidosryhmien vaikutuksesta Valmet Automotiveen. Tavoiteorientaatio näkyy myös osastojen sisällä asetetuissa numerollisissa tavoitteissa, mutta tavoitteita asetetaan myös päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Tavoiteorientaation voidaan ajatella johtuvan siitä, että materiaalisuunnittelun työtehtävä linkittyy vahvasti tuotantoon. Yksi uusista työntekijöistä toteaa organisaation olevan ihmis- ja työorientoituneisuuden puolivälissä, koska ihmisten jaksaminen otetaan hyvin huomioon ainakin omalla osastolla. Työorientoituminen näkyy kuitenkin työlle omistetussa ajassa. Kurin ajatellaan olevan organisaation sisällä tarkkaa, mutta sen voidaan ajatella myös olevan riippuvainen näkökulmasta.

Organisaatiota pidetään myös enemmän ulkoisesti ohjautuvana, koska sopimusvalmistajan asiakkaiden toiveet otetaan herkästi huomioon. Fyysinen etäisyys sidosryhmiin, kuten toimittajiin, vaikuttaa myös ohjattavuuteen, jolloin esimerkiksi Keski-Euroopan sään ajatellaan vaikuttavan enemmän jokapäiväiseen toimintaan kuin Suomen sää. Myös ammatillinen orientaatio on organisaatiossa selvästi näkyvillä, koska monet työntekijät muuttavat kaukaakin työtehtävän perässä ja osaamista arvostetaan. Rekrytoinneissa henkilön ammatillisen osaamisen ajatellaan vaikuttavan enemmän kuin hänen paikallisen tuntemuksensa. Omalla osastolla koetaan myös olevan avoimempi järjestys, jossa pystytään helposti mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Työohjeet saatavat muuttua nopeasti ja työtehtävän suorittamiselta odotetaan joustavuutta. Materiaalisuunnitteluosaston koetaan olevan avustava muita osastoja kohtaan, mikä vie toisinaan oman osaston tehokkuutta pois.

Kulttuuriin vaikuttavaa kuria ja epäonnistumisten sietokykyä pohdittaessa kaikki haastateltavat pystyivät samaistumaan siihen, että ongelmatilanteissa lähdetään helposti etsimään syyllistä. Ongelmatilanteiden ratkaisussa toivottaisiin parempaa prosessia, jolloin voitaisiin välttää tunne siitä, että vain yksi henkilö on epäonnistunut. Uudet työntekijät ovat myös sitä mieltä, että asioita voitaisiin tuoda esille enemmän positiivisella tavalla, jolloin voitaisiin välttää negatiivisuuden lietsominen organisaatiossa. Uudet työntekijät myös toteavat, että organisaation arvot, visio ja missio jäävät toiminnassa piiloon, koska niihin ei ole tutustuttu tarkasti eikä niitä toivoteta. On siis vaikeaa päätellä, näkyvätkö organisaation arvot jokapäiväisessä toiminnassa.

7.3 Hiljainen tieto

Uudet työntekijät kokevat, että perehdytyksen alkuvaiheessa olisi hyvä käydä läpi Valmet Automotiven tärkeimmät asiakassuhteet ja keskittyä siihen, miten ne vaikuttavat jokapäiväiseen työhön ja miten niiden suhteet toimivat. Työtehtävään liittyvissä ongelmatilanteissa tiedetään vain suurin piirtein, keneen tulisi ottaa yhteyttä. Tietyissä tilanteissa jää epäselväksi, kuinka tulisi toimia, jos asia ei etene. Tietyt prosessit osastojen välillä ovat myös jääneet epäselviksi. Toivottaisiin sitä, että olisi yhteiset toimittavat, joihin kaikki pystyisivät osallistumaan.

Vanhat työntekijät pystyvät myös samaistumaan siihen, etteivät he tiedä kaikkea omaan työtehtävään vaikuttavia asioita, joita organisaatiossa tapahtuu. Osa heistä haluaa korostaa sitä, että he eivät koe näitä asioita tärkeiksi. Koskaan ei ole tullut vastaan tilannetta, jossa olisi syntynyt ongelmaa tietämyksen puutteesta. Muistellessaan työsuhteensa alkua he toteavat, että aluksi on tullut ongelmatilanteiden ratkaisuun vaikuttavia esteitä tietämyksen puutteesta, mutta työsuhteen edetessä näitä ei ole enää ollut. Tärkeimmäksi koetaan se, että oma esimies kertoo asioista, jotka liittyvät oman osaston työtehtävien toteuttamiseen. Yksi uusista työntekijöistä kertoo, että hänellä on ollut mentori työsuhteen alussa, joka seurasi hänen etenemistään, ja hän voi vieläkin kysyä mentoriltaan apua työhön liittyvissä asioissa.

Työsuhteen alussa tapahtui paljon asioita, joita ei perusteltu sen enempää. Uudet työntekijät toivoisivat, että vastaus ongelmatilanteisiin ei olisi ”tee näin, koska se vain menee niin”. Vanhat työntekijät haluavat kuitenkin korostaa, että ajan kanssa tähän ajattelutapaan on tullut ratkaisuja itsestään, jolloin on ymmärretty eri toimintatapojen vaikutus omaan työhön. Vanhat työntekijät toteavat, että tietämystä sai työsuhteen alkussa pikkuhiljaa, kun ongelmatilanteita alkoi tullemaan vastaan sidosryhmiltä tai kun eteen tuli tilanne, jota ei aikaisemmin ollut nähnyt. Perehdytys lähti kuitenkin liikkeelle siitä, että istutaan toisen ihmisen vieressä perehtymässä, jolloin ongelmatilanteiden ratkaisu tulee esiin vasta myöhemmin. Avun pyytäminen eri tilanteissa saattaa olla myös hankalaa, sillä toisinaan voi tuntua siltä, että kaikki eivät halua vilpittömästi auttaa.

Ongelmatilanteen ratkaisu lähtee usein liikkeelle kysymällä apua vanhalla materiaalisuunnittelijalta tai vieressä istuvalta kollegalta. Uudet työntekijät toteavat, että tähän toimintatapaan on alusta asti kannustettu, ja harvemmin mennään suoraan esimiehen luokse kysymään ratkaisuvaihtoehtoja. Tämä saatetaan kokea myös pienenä riskinä, koska moni on tullut uutena työtehtävään Valmet Automotiven kasvaessa. Uusi työntekijä voi saada helpommin virheellistä tietoa kollegaltaan, joka on myös uutena työtehtävässään. Sekä uudet että vanhat työntekijät kokevat kuitenkin, että on helppo mennä kysymään esimieheltä, jos ei saa ratkaisua kollegoiltaan. Uudet työntekijät toivoisivat kuitenkin käytännönläheisempiä ongelmanratkaisuesimerkkejä, koska ohjeiden lukeminen intrasta ei auta aina ymmärtämään, miten tietyissä tilanteissa tulisi toimia.

8 HAASTATELTAVIEN KEHITTÄMISIDEAT

8.1 Perehdytys työsuhteen alussa

Työsuhteen alussa olisi hyvä, että ei heti laitettaisi istumaan kenenkään viereen katsomaan, mitä työtehtävään sisältyy. Alussa olisi hyvä käydä perehdytystä niin sanotusti ylhäältä alaspäin, jolloin tutustuttaisiin ensimmäiseksi organisaation rakenteeseen ja suhteisiin eri sidosryhmien ja osastojen välillä. Perehdytyspäivän toivottaisiin myös olevan heti työsuhteen alussa, ei vasta työtehtävässä aloittamisen jälkeen. Aluksi olisikin tärkeää käsitellä perusasiat sekä itsestään selvät asiat läpi. Vanhat työntekijät korostavat sitä, että perehdytyspäivä oman esimiehen kanssa oli hyödyllinen, mutta he haluaisivat aikaistaa sen käymistä heti työsuhteen alkuun.

Vanhat työntekijät painottavat, että työtehtävään perehdyttäjälle voisi tarjota myös tukea, koska tällä hetkellä hän joutuu perehdyttämisen yhteydessä tekemään myös omat normaalit työnsä. Tämä saattaa vaikuttaa perehdyttämisen laatuun ja näin myös aiheuttaa turhaa istuskelua perehdytettävälle työntekijälle. Perehdyttäjälle voitaisiin tarjota tukea, jotta hän pystyisi paremmin keskittymään perehdyttämiseen ja näin opettaa uudelle työntekijälle kaiken tärkeän myös työyhteisöstä. Tukea voisi antaa myös tarjoutumalla kuuntelemaan uuden työntekijän kysymyksiä, jotta voitaisiin vähentää työtaakkaa perehdyttäjältä.

Vanhat työntekijät haluaisivat myös tehdaskierroksen perehdytyksen alkuun ja mielellään heti ensimmäiselle päivälle. Tämän avulla pystyttäisiin hahmottamaan paremmin, mitä eri linjat ja osastot tehtaan sisällä tarkoittavat. Tehtaan puolella saatu kokemus on todettu hyödylliseksi oman työtehtävän suorittamisessa. Tehdaskierroksen yhteydessä tulisi toteuttaa myös eri toimihenkilöosastojen läpikäyminen ja oman työtehtävän kannalta tärkeille ihmisille esittäytyminen. Uuden työntekijän mielestä suurimpien sidosryhmien esittäytyminen omalla osastolla koetaan myös tärkeäksi, mutta yksittäisiä henkilöitä ei sidosryhmien sisältä tarvitse käydä läpi. Uusien työntekijöiden aloittaessa olisikin tärkeää, että he ymmärtäisivät eri sidosryhmien vaikutukset omaan työtehtäväänsä. Sidosryhmiä on käynyt esittäytymässä materiaalisuunnitteluosastolla jo aikaisemminkin, mutta tätä toivottaisiin järjestettävän useammin.

Vanhat työntekijät kokevat, että päivä omaan työtehtävään liittyvällä osastolla voisi auttaa ymmärtämään, mitä kyseisellä osastolla tapahtuu ja kuinka se oikeasti vaikuttaa omaan työtehtävään. Tämän avulla voitaisiin välttyä siltä, että ongelmatilanteissa etsitään syyllistä, kun ymmärrettäisiin paremmin eri osastojen välinen yhteys ja niillä tehtävät työt. Uudet työntekijät toivovat, että jossakin vaiheessa voitaisiin istua yhdessä alas pohtimaan eri osastojen välillä olevien työtehtävien vaikutusta toisiinsa. Tähän ei kuitenkaan riittäisi pelkästään esimies, vaan siihen haluttaisiin mukaan myös työntekijöitä joka osastolta.

8.2 Sitoutuminen

Uusien työntekijöiden mielestä yhteishengen parantamiseen koko organisaatiossa on vaikeaa sanoa mitään, johtuen sen koon takia. Osastokohtaisesti yhteishengen koetaan kuitenkin olevan hyvä, jolloin sen kehittämistä ei koeta erityisen tärkeäksi. Olisi kuitenkin kivaa luoda yhteinen tapahtuma oman osaston sisällä, kuten yhteinen kahvihetki kerran viikossa ja pitää siitä kiinni. Saunailtojen järjestäminen on myös koettu hyväksi tavaksi kohentaa ja ylläpitää yhteishenkeä osaston sisällä. Vanhat työntekijät ovat tyytyväisiä koko organisaatiossa vallitsevaan yhteishenkeen, joten he eivät koe tärkeäksi kehittää sitä. He toivoisivat kuitenkin enemmän yhteisiä tapahtumia oman osaston kanssa, jolloin päästäisiin pois työympäristöstä. Näin voitaisiin tutustua paremmin myös omiin kollegoihin sekä jutella heidän kanssaan muustakin kuin työasioista. Tämän avulla voidaan pitää yllä hyvää yhteishenkeä ja tukea sitä.

Organisaation kulttuuria käsitellessä toivottaisiin asenteiden parantamista tai muokkaamista ongelmatilanteiden ratkaisussa. Ongelmatilanteisiin tulisi suhtautua inhimillisesti ja ratkaista ongelman aiheuttaja ilman syyllisen etsimistä. Toimintatavan muuttamista ongelmatilanteisiin kohdistuviin selvityksiin voitaisiin lähteä parantamaan ajatustavalla, että miksi näin kävi – ei niin, että kenen vastuulla ongelma on ollut. Tämän avulla voitaisiin estää samanlaisten tilanteiden tapahtuminen tulevaisuudessa ja näin kehittää yhdessä koko organisaatiota.

Uusi työntekijä toivoo, että organisaatio olisi enemmän sisäisesti ohjautuva, jolloin se pystyisi vaikuttamaan enemmän omaan tehokkuutensa ja sillä voisi olla enemmän omia selkeitä tavoitteita. Tavoitteiden kommunikointia työntekijöille toivottaisiin myös kehitettävän. Näin voitaisiin samalla myös päästä irti tavoiteorientaatiosta, jolloin työntekijöille voitaisiin myös muodostaa selkeitä tarkoituksia työn taakse. Uusien työntekijöiden esittelemisen organisaation sidosryhmien välillä koetaan myös tärkeäksi. Näin voitaisiin kertoa, mitä uusi työntekijä tulee tekemään organisaatiossa ja samalla valaista hänelle, mitä häneen vaikuttavat osastot tekevät. Osastojen välillä toivottaisiin myös enemmän tutustumista, jolloin voitaisiin myös sopia yhteisiä sääntöjä ja rajoja.

Kokonaiskuvan näkeminen auttaisi erityisesti siinä, että työntekijöistä ei tuntuisi siltä, että virheiden sattuessa etsitään syyllistä. Kokonaiskuvalla tarkoitetaan osastojen välistä vaikutusta toisiinsa. Ajattelutavan muuttamisesta saattaisi olla hyötyä, jotta uudet työntekijät voisivat kokea olonsa tervetulleeksi organisaatioon jo heti alussa ja hyväksyä sen tosiasian, että virheitä sattuu. Virheiden etsimiseen sijaan voitaisiin keskittyä myös siihen, missä asioissa on onnistuttu. Onnistumisten kautta voitaisiin luoda uutta yhteishenkeä, jonka ansiosta voitaisiin parantaa samalla myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukemista. Osastotason sekä koko organisaatiossa olevat keuhut olisivat työyhteisöön enemmän kuin tervetulleita.

8.3 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon siirtämisessä uudet työntekijät kokevat, että mentorin tai kummin käyttäminen saattaisi auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa turvalliseksi ilman, että tulisi syyllisyyttä siitä, että joutuu kysymään kollegoilta koko ajan apua. Näin pystyttäisiin myös selkeyttämään sitä, keneltä tulisi kysyä apua ongelmatilanteissa, ja saataisiin virallinen avunantaja uudelle työntekijälle. Mentorin näkökulman avulla voitaisiin hyödyntää myös uuden työntekijän oppimista. Näin uusi työntekijä voisi oppia yhden tavan tai näkökulman, jonka avulla hän pystyisi toimimaan ja lopulta laajentamaan siihen myös omaa näkökulmaansa. Osa vanhoista työntekijöistä muistuttaa, että mentoritoiminta on ollut jo käytössä tiiminvetäjän toimesta. Tiiminvetäjän vastuulla on ollut auttaa uusia työntekijöitä vastaamalla heidän kysymyksiinsä.

Yksi uusista työntekijöistä, joka oli kokenut perehdyttämisen yhteydessä mentorointia, toivoisi, että tätä toimintaa tehostettaisiin perehdyttämisessä. Mentori voisi seurata uusien työntekijöiden tekemistä pidempään ja opastaa heitä tarkemmin erikoistapauksissa. Näin voitaisiin välttää kriisitilanteiden tuntemista ylitsepääsemättöminä asioina, eikä omilla kysymyksillä haitattaisi muita työntekijöitä. Monesti voi tulla sellainen olo, että kysyy koko ajan yksinkertaisia asioita kollegoiltaan, vaikka ne oltaisiin voitu jo perehdyttämisessä tuoda selvemmin esille. Erilaisesta näkökulmasta ajateltuna tämänlainen opastus saattaisi myös rasittaa uutta työntekijää, jolloin tietyissä tilanteissa on hyvä, että kaikkea ei kerrota heti alkuun.

Materiaalisuunnitteluosastolla on helppo kysyä vieressä istuvalta kollegalta apua ongelmiin, minkä vuoksi osa vanhoista työntekijöistä kokee, että mentori ei ole oleellinen asia. Asioiden itsenäiseen tutkimiseen saattaa vierähtää enemmän aikaa kuin siihen, että kysyttäisiin heti apua kollegalta. Omalla osastolla keskustelun ollaan koettu olevan avointa, mikä mahdollistaa myös niin sanottujen tyhmien kysymysten kysymisen. Oman työtehtävän vaikutuksia tulisi kuitenkin käsitellä enemmän osastolla. Esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljettaminen jää huomioimatta perehdytyksessä, mikä taas vaikeuttaa sidosryhmien toimimista. Näissä tilanteissa tulisi myös pohtia auktoriteettien vaikutusta yksittäisen ihmisen suoriutumiseen, jolloin häntä ei painosteta toimimaan väärällä tavalla. Epävirallisten palaverien pitäminen auttaa myös ”tyhmien” kysymysten läpikäymisessä, jolloin voi käydä ilmi myös jokin tehokkaampi tapa suoriutua päivittäisistä töistä. Näistä palavereista voitaisiin tehdä myös jokaviikkoinen käytäntö.

Uudet työntekijät esittävät idean siitä, että osastolla otettaisiin käyttöön anonyymi keskustelupalsta, johon voisi esittää kysymyksiä ja mielessä olevia asioita. Tämän avulla voitaisiin saada tietämystä enemmän uusille työntekijöille ilman painetta kysymisestä. Näitä kysymyksiä voitaisiin käydä viikoittain läpi yhdessä esimerkiksi aamupalaverissa tai muussa yhteydessä. Tämän avulla voitaisiin tukea myös avointa keskustelua ilman pelkäämistä siitä, että esittää tyhmiä kysymyksiä. Yhtenä ideana toimi myös yrityksestä tehtävä pelkistetty kartta, joka tulisi jakaa perehdyttämisen yhteydessä. Tämän avulla pystyisi helposti myös suunnistamaan toimihenkilöpuolella.

9 KEHITTÄMISIDEAT

9.1 Perehdytys ylhäältä alaspäin

Tutkittavaksi aiheeksi valittiin heti perehdyttämisen alussa tapahtuva työyhteisöön perehdyttäminen, jossa asioita käydään läpi kokonaisuuksien kautta. Työyhteisöön perehdyttäminen tässä mallissa lähtisi liikkeelle niin sanotusti ylhäältä alaspäin, jolloin ensimmäiseksi tutustuttaisiin organisaation rakenteeseen ja siihen vaikuttaviin sidosryhmiin. Oman organisaation tuntemus koettiin tärkeäksi tekijäksi perehdytyksessä ja haastateltavat haluaisivatkin kiinnittää siihen huomiota. Osastojen välisten suhteiden parantamista käsiteltiin toimeksiantajan kanssa lopputuloksena syntyvässä esitelmässä.

Haastateltavien kehittämisideat perehdytyksen alkuun olivat:

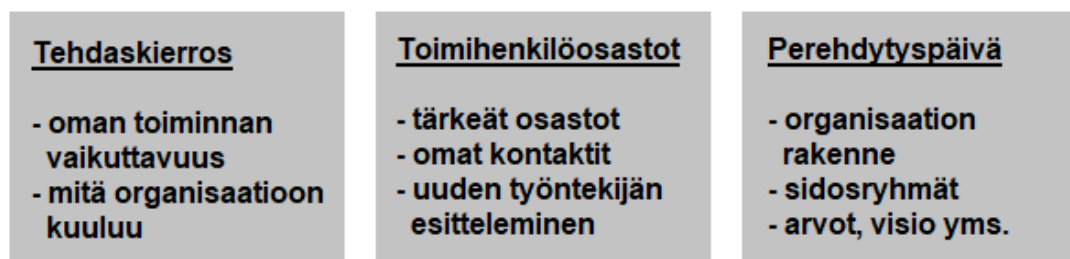
- Työyhteisöön perehdyttäminen ylhäältä alaspäin
 - Organisaation rakenne ja sen sidosryhmät
 - Tehdaskierros
 - Toimihenkilöosastojen läpikäynti
 - Esittäytyminen osastoilla
 - Esimiehen kanssa perehdytyspäivä
- Osastojen välisen suhteen parantaminen
 - Tutustuminen lähemmin omaan työtehtävään vaikuttaviin osastoihin
 - Omaan työtehtävään vaikuttavien osastojen kanssa keskustelu
 - Sovitaan yhteiset vastuut, rajat ja säännöt

Organisaation rakennetta voitaisiin käydä paremmin läpi perehdyttämisen yhteydessä. Rakenteeseen kuuluvia asioita, kuten visiota ja missiota, voitaisiin kerrata perehdyttämisen yhteydessä sekä myös perehdyttämisen jälkeen. Arvot ovat monille henkilökohtainen asia ja organisaation arvoihin samaistuminen tukee työhön sitoutumista. Tästä syystä olisi hyvä, että työntekijä ymmärtäisi jo heti alussa organisaation syyn ja tarkoituksen toimia. Toiminta-ajatuksen läpikäyminen on tärkeää, mutta tulee muistaa, että työntekijälle kuuluu antaa oikea ja rehellinen kuva organisaatiosta.

Sidosryhmien ottaminen mukaan perehdytykseen jakoi haastateltavien mielipiteitä, mutta yleisesti ottaen olisi hyvä, että työntekijät olisivat tietoisia omaan työtehtäväänsä vaikuttavista elimistä. Tärkeimpiin sidosryhmiin voidaan ajatella kuuluvan kuljetusliikkeet ja toimittajat, joiden kanssa materiaalisuunnittelija tulee työskentelemään joka päivä. Sidosryhmiä voidaan käydä läpi yhdessä organisaation rakenteen kanssa, mutta niitä voidaan ottaa perehdytykseen mukaan myös yritysvierailuilla tai -esittelytymisillä.

Tärkeäksi ja mielenkiintoa herättäväksi asiaksi nousi tehdaskierroksen järjestäminen, jolloin materiaalisuunnittelija pystyisi tutustumaan itselleen tärkeisiin tehdaspisteisiin, kuten varastoon. Harvoin tulee tilanteita, joissa materiaalisuunnittelijan kuuluisi tietää tehtaan puolelta tarkempia asioita, mutta alussa tämä auttaisi tukemaan yleiskuvan muodostamista organisaatiosta. Samalla pystyisi myös tiedostamaan oman työtehtävän vaikutusta muhin. Tehdaskierroksen yhteydessä tulisi järjestää myös toimihenkilöosastojen läpikäynti, jossa voitaisiin samalla esitellä uusi työntekijä. Näin pystyttäisiin tutustumaan eri osastojen työtehtäviin ja kertomaan uudelle työntekijälle eri osastojen vaikuttavuudesta omaan työtehtävään.

Haastateltavat kokivat hyväksi esimiehen kanssa käydyn perehdytyspäivän. Kaikki yllämainitut kehittämissideat koskien työyhteisöön perehdyttämistä ylhäältä alaspäin tulisi toteuttaa heti työsuhteen alussa, mieluiten jo ensimmäisellä viikolla. Haastateltavat esittivätkin ideana, että työsuhteen alussa uutta työntekijää ei laitettaisi heti istumaan vanhan työntekijän viereen. Uusi työntekijä voisi tutustua rauhassa organisaatioon, jotta hän pystyisi paremmin yhdistämään tulevassa työtehtävään perehdyttämässä olevat asiat kokonaisuuteen. Työyhteisöön perehdytys ylhäältä alaspäin (Kuvio 6) voisi alkaa ensimmäiseksi tehdaskierroksella ja lopuksi päättyä esimiehen kanssa käytyään perehdytyspäivään.



Kuvio 6. Perehdytys ylhäältä alaspäin prosessina

Työsuhteen alussa toteutettavalla ylhäältä alaspäin lähtöisellä työyhteisöön perehdyttämällä haittoina voivat olla asioiden sekoittuminen toisiinsa. Ihmiset oppivat eri tavalla ja jotkin asiat voivat tuntua toisille helpoilta ja yksinkertaisilta, kun taas toisille ne voivat olla vaikeasti ymmärrettäviä. Työsuhteen alussa käytävä tehdaskierros yhdessä toimihenkilöosastojen kiertämisellä voi olla uuvuttavaa uudelle työntekijälle. Esimiehen pitämässä perehdytyspäivässä saattaa tulla myös paljon uutta tietoa uudelle työntekijälle, jolloin hän voi kokea itsensä loppuun ajetuksi jo perehdytyksen alussa.

Useita hyötyjä tämän tyylliselle perehdyttämälle kuitenkin löytyy. Perehdytyksen alkaessa työtehtävään tutustumisella, useat työntekijät kokevat saavansa paljon tietoa, jota he eivät pysty linkittämään mihinkään. Oppimisen kannalta on tärkeää, että opettava henkilö ymmärtää asioiden yhteyden, jotta hän pystyisi tulevaisuudessa hyödyntämään tätä tietoa. Työsuhteen alussa voisikin olla siis muutama kevyempi työpäivä, jolloin työntekijällä olisi aikaa tutustua organisaatioon sekä omaan osastoonsa yhdessä esimiehen tai muun osoitetun henkilön kanssa. Näin pystyttäisiin varmistamaan perehdytyksessä luvattu laatu.

9.2 Onnistumisten tuominen esiin

Sitoutumiseen haastateltavat vastasivat hieman eriävillä näkökulmilla, joten tulen keskittymään siihen näkökulmaan, joka toistui kaikkien haastateltavien keskuudessa. Onnistumisten esilletuonti sekä niiden arvostaminen koettiin tärkeäksi tekijäksi yhteishengen ylläpitämisessä niin koko organisaatiossa kuin omalla osastollakin. Näin pystytään myös muokkaamaan organisaatiossa esiintyviä asenteita. Yhteisten tapahtumien mahdollistamista käsiteltiin toimeksiantajan kanssa erikseen vielä lopputuloksena syntyvässä esitelmässä.

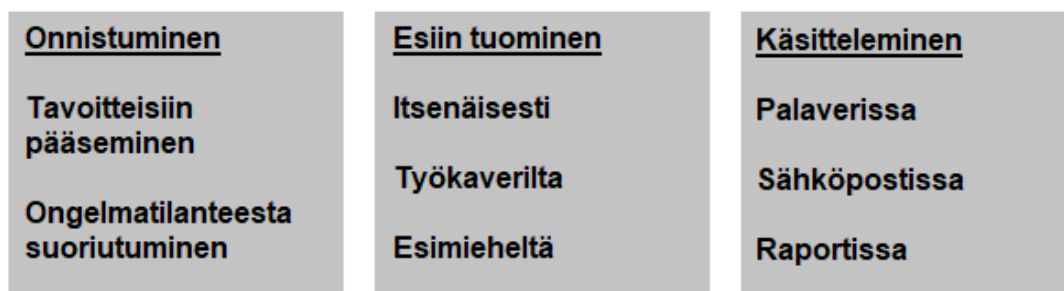
Haastateltavien kehittämissideat sitoutumiseen olivat:

- Yhteisiä tapahtumia oman osaston kanssa
 - Yhteinen kahvihetki kerran viikossa
- Onnistumisten esiin tuominen
 - Miksi näin kävi (ei etsitä vastuullista)
 - Asenteiden muokkaaminen

Organisaatioon sitouttamisen tulisi alkaa jo heti työsuhteen alussa. Näin pystyttäisiin varmistamaan työntekijän tehokkuus ja hänen omistautumisensa työlle. Materiaalisuunnittelussa henkilöltä vaaditaan työorientoitumista, jolloin sitoutumisen ajatellaan olevan yksi tärkeä tekijä. Ongelmanratkaisussa voitaisiin lähteä liikkeelle siitä, miksi ongelmatilanne on syntynyt ja miten siltä pystyttäisiin välttymään tulevaisuudessa. Perehdytykseen voitaisiin yhdistää tätä niin, että syyllisen etsiminen jätettäisiin ulkopuolelle ja sen sijaan varmistettaisiin, että uusi työntekijä ymmärtää erilaisten ongelmatilanteiden vakavuuden sekä niiden suhteen omaan työtehtäväänsä. Perehdytyksessä voitaisiinkin korostaa, että syyllistä ei tarvitse lähteä etsimään, jos jokainen pystyy suoriutumaan omasta työtehtävästään siihen annetussa ajassa.

Uuden työntekijän tullessa organisaatioon olisikin hyvä varmistaa, että hän ymmärtää ennen työtehtävässä aloittamista osastojen välisen yhteyden toisiinsa. Näin pystyttäisiin välttymään vastuurajojen ylittämiseltä ja korostamaan oman tekemisen vaikutavuutta muihin. Näin onnistumisen kokemusta voitaisiin korostaa jo heti alussa, kun uusi työntekijä ymmärtäisi organisaation toimitusketjun prosessin jo alusta alkaen. Pienet onnistumisen tunteet, kuten viestien edelleen lähettäminen oikealle vastuuhenkilölle, tukevat uuden työntekijän kehittymistä.

Työtehtävässään onnistuminen tukee myös vanhojen työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Näiden läpikäyminen (Kuvio 7) esimerkiksi viikoittain erillisessä palaverissa auttaa myös aloittanutta työntekijää ymmärtämään, että organisaatiossa tuetaan sen työntekijöitä ja että heidän työpanostaan arvostetaan. Onnistumisia voivat olla muun muassa tavoitteisiin pääseminen tai ongelmatilanteesta suoriutuminen ansiokkaasti. Onnistumisia voidaan kerrata myös myöhemmin, jotta tulevaisuudessa uudet aloittavat työntekijät voivat tutustua tulevassa työtehtävässään olevien kriisitilanteiden ratkaisuihin.



Kuvio 7. Onnistumisten tuominen esiin prosessina

Onnistumisten esilletuonnin haittapuolina saattaa olla siihen kuluva aika esimiehiltä. Tilanteiden arvioiminen ja niiden esilletuominen vaativat valmisteluja ja oikean hetken löytämistä. Työntekijöiden keskuudessa voi myös esiintyä kateellisuutta, jos toisen suoriutumista työtehtävässä korostetaan enemmän. Tietysti myös onnistumisen määrittäminen saattaa olla ongelmallista, koska kaikkea ei voida ottaa palaverissa tai erillisessä raportissa esille.

Onnistumisen esilletuomisesta on hyötyä työntekijöille, jolloin toiset kokevat arvostusta omassa työyhteisössään ja toiset taas voivat ottaa muiden suoriutumisesta mallia. Esimies pystyy myös tätä kautta huomaamaan paremmin työntekijöidensä onnistumiset, kun ne raportoidaan hänelle esille. Ajan säästämiseen esimieheltä onnistumisten raportoinnissa voisi auttaa muun muassa se, että työntekijät raportoivat itsestään tai työkavereistaan, jotka ovat heidän mielestään onnistuneet työtehtävässään. Läpikäyntiin ei myöskään välttämättä tarvita erillistä palaveria, vaan se voidaan järjestää sähköpostilla yleisessä jakelussa. Tärkeintä on kuitenkin se, että työntekijät kokevat arvostusta työyhteisössä muiden silmissä.

9.3 Mentorin hyödyntäminen

Työyhteisössä olevan hiljaisen tiedon siirtämisessä kehittämisideaksi valittiin mentorin hyödyntäminen perehdyttämisessä. Mentoroinnin yhteydessä käsitellään myös tuen tarjoamista perehdyttäjälle, jotta mentorointi olisi ideana toimiva. Osittain mentorointia on jo hyödynnetty materiaalisuunnitteluosastolla, mutta kaikki haastateltavat eivät ole kokeneet tätä omalla kohdallaan. Epävirallisten palaverien pitämistä, anonyymia keskustelupalstaa ja yrityksestä olevaa pelkistettyä karttaa käsiteltiin toimeksiantajan kanssa lopputuloksena syntyvän esitelmän yhteydessä.

Haastateltavien kehittämisideat hiljaisen tiedon siirtämiseen olivat:

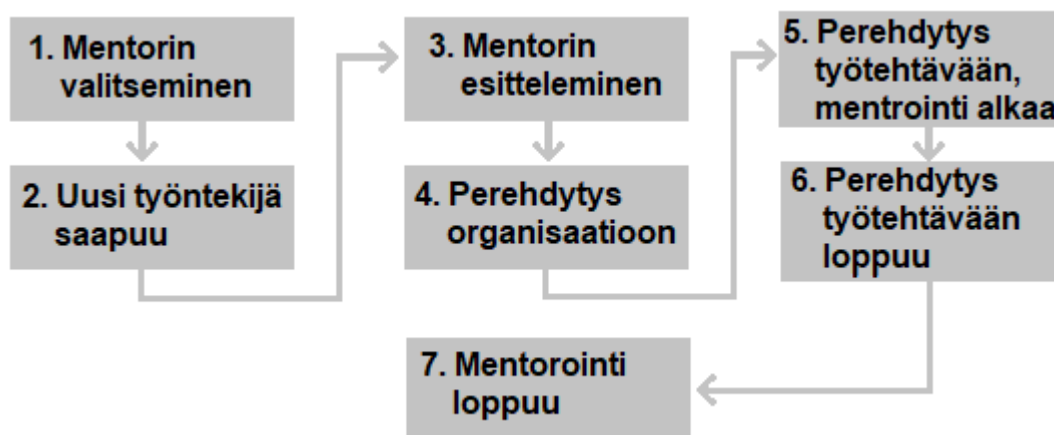
- Tuen tarjoaminen perehdyttäjälle
 - Perehdyttäjän töiden keventäminen
 - Toisen henkilön tuen tarjoaminen perehdytyksessä
- Mentorin hyödyntäminen perehdytyksessä
 - Pidempiaikaisempana myös
- Epäviralliset palaverit
 - Oman työtehtävän vaikutusten läpikäyminen
- Anonyymi keskustelupalsta
 - Viikoittainen läpikäynti
- Yrityksestä pelkistetty kartta
 - Vain oman osaston käyttöön

Mentorointi linkittyy työyhteisöön perehdyttämiseen vahvasti, koska työyhteisössä liikkuu paljon hiljaista tietoa, joka edistää sitoutumista ja työtehtävästä suoriutumista tehokkaasti siihen annetussa ajassa. Mentoroinnin hyödyntäminen perehdytyksessä oli myös todettu auttavan uuden työntekijän uran kehittymistä, kun hän saa heti työsuhteensa alussa kysyä mentoriltaan avoimesti mielessä olevia asioita. Teoriasta kävi ilmi, että mentoroinnin avulla pystytään myös siirtämään eteenpäin organisaatiosta liikkuvia legendoja, jotka taas tukevat organisaation omaa kulttuuria. Uuden työntekijän on helpompi perehtyä talon tavoille, kun hänellä on tukenaan kokenut henkilö.

Opinnäytetyön teoriassa mentorin valitseminen uudelle työntekijälle tulee suorittaa huolella. Mentorointi ei välttämättä ole kaikille ihmistypeille sopiva vaihtoehto, jonka takia on syytä huolehtia siitä, että mentori on perehdytyksessä mukana omasta halustaan. Haastattelussa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat olisivat valmiita tukemaan uutta työntekijää. Mentorina ei kuitenkaan voi toimia vasta-aloittanut työntekijä, vaan hänen tulisi olla kokenut. Mentorin tulee myöskin olla perehdytyksessä mukana vilpittömästi, jotta mentorin ja aktorin välillä voisi olla luottamuksellinen suhde. Aktorin tulee myös olla halukas osallistumaan mentorointiin.

Mentorointi tulee aloittaa työyhteisöön tutustuttamisen jälkeen, jolloin uusi työntekijä pystyy työtehtävään perehdyttämisen yhteydessä kysymään myöskin niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä ilman syyllisyyden tunnetta. Materiaalisuunnitteluosastolla mentorointia on käytetty epäsuorasti hyväksi, jolloin esimerkiksi kesätyöntekijälle on tarjottu kokenut ja osaava henkilö mentoriksi. Myöskin nykyinen tiiminvetäjä on suorittanut oman työnsä ohessa mentorointia, joka oli koettu hyödylliseksi. Mentorointia voidaan järjestää töiden ohessa niin, että mentori on aina valmiina vastaamaan kysymyksiin. Perehdytystä voidaan tukea myöskin viikoittaisilla ja myöhemmin kuukausittaisilla palavereilla mentorin ja uuden työntekijän välillä.

Mentori voi olla työtehtävään perehdyttäjä tai hän voi olla myöskin joku muu henkilö, joka auttaa näin työtehtävään perehdyttäjää jakamalla vastuun perehdytettävästä. Tärkeintä on kuitenkin se, että perehdyttäjä ja perehdytettävä eivät saa niskoilleen liikaa painoa perehdytyksestä. Haastattelussa kävi myöskin ilmi, että mentoroinnin (Kuvio 8) toivottaisiin olevan pidempiaikaista. Tällöin tulisi kiinnittää huomiota siihen, että mentorina toimii henkilö, joka ei ole jättämässä työtehtäväänsä vähään aikaan.



Kuvio 8. Mentorin hyödyntäminen prosessina

Mentoroinnin haittana voi olla yksipuolinen näkökulma työtehtävään ja siinä oleviin ongelmatilanteisiin. Mentoroinnin aikana siirtyy paljon hiljaista tietoa, jonka tulisi olla positiivista. Negatiivisen tiedon siirtäminen uuteen työntekijään voi vääristää hänen kuvaansa yrityksestä ja omasta työtehtävästään. Mentorointi on myös aikaa vievää, joten sen suorittaminen voi tulla mentorille taakaksi. Jos uuden työntekijän ja mentorin persoonat ovat hyvin erilaisia, voi perehdytysprosessista tulla hankalaa.

Mentoroinnin hyötyinä voidaan pitää uudelle työntekijälle suotava mukavuusalue, jossa hän uskaltaa kysyä mentoriltaan työtehtävään liittyviä asioita. Mentoroinnin avulla voi organisaatio myös hyötyä, kun mentori ja uusi työntekijä käyvät keskenään avointa keskustelua, jossa kyseenalaistaminen on sallittua. Tämän ansiosta voi tulla esille asioita, joihin organisaatio voisi reagoida paremmin ja tehokkaammin. Kun mentori on eri henkilö kuin työtehtävään perehdyttäjä, voidaan vähentää molempien osapuolien taakkaa, jolloin mentori ja työtehtävään perehdyttäjä pystyvät myös keskittymään omaan kiireellisiin työtehtäviinsä.

10 POHDINTA

10.1 Tutkimuksen toteutuminen

Opinnäytetyölle asetettiin tutkimusongelmat jo ennen kuin työlle alettiin etsiä lähteitä. Tutkimuksessa oli tärkeää löytää toimeksiantajalle päteviä kehittämissideoita organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämiseen. Organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä ei rajoitettu opinnäytetyössä tarkemmin. Materiaalisuunnitteluosastolla ei kuitenkaan ole selviä puutteita tai ongelmia perehdytyksessä, minkä vuoksi päätutkimusongelmaksi asetettiin kysymys siitä, miten organisaatioon perehdyttämistä voidaan kehittää. Tämän tutkimusongelman pohjalta pystyttiin miettimään alatutkimusongelmia, jotka auttoivat löytämään vastauksia päätutkimusongelmaan. Alatutkimusongelmat kattoivat työlle esitetyt pääkäsitteet, joita olivat organisaatioon perehdyttäminen, sitoutuminen ja hiljainen tieto. Löydetyt vastaukset alatutkimusongelmiin on käsitelty empiirisen osan kehittämissideoissa.

Ensimmäinen alatutkimusongelma käsitteli sitä, mitä asioita tulisi huomioida organisaatioon perehdytyksessä. Tähän löytyi jo teoriaosuudesta vastauksia, joissa kehoitettiin suorittamaan työyhteisöön perehdytys heti työsuhteen alussa, ja empiirisestä osuudesta saadut tulokset tukivat myös teoriasta löydettyä tietoa. Työnantaja voi lähettää uudelle työntekijälle ennakkomateriaalia jo ennen työsuhteen alkua, ja työsuhteen alkaessa organisaatioon perehdytystä voidaan suorittaa organisaation esittelyllä perehdytyspäivää hyödyntäen. Koko työyhteisön kannattaakin osallistua uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä saisi mahdollisimman hyvän käsityksen organisaatiosta ja työhönopastajan taakka ei olisi liian suuri.

Toinen alatutkimusongelma oli, miten yhteishenki auttaa perehdytyksessä. Yhteishenki tuli aluksi määritellä teoriaosuudessa, minkä jälkeen siihen pystyttiin esittämään oikeanlaisia kysymyksiä haastateltaville. Materiaalisuunnitteluosastolla on hyvä yhteishenki, ehkä jopa koko organisaation paras. Koko organisaation laajuudella yhteishenkeä toivottaisiin kuitenkin parannettavan. Hyvällä yhteishengellä on voimakas vaikutus perehdytykseen, koska nykytilanteessa uudet työntekijät ovat uskaltaneet kysyä kollegoiltaan apua ongelmatilanteisiin. Tämä tukee yhteisökasvatuksen menetelmää.

Kolmas alatutkimusongelma oli, miten organisaation kulttuuri vaikuttaa sitoutumiseen. Organisaation kulttuurin merkitys oli selvästi havaittavissa materiaalisuunnittelijoiden jokapäiväisessä työssä. Sen vuoksi opinnäytetyössä pyrittiin määrittämään, millainen kulttuuri Valmet Automotivella vallitsee. Tämän avulla pystyttiin pohtimaan tutkimuksessa tulleita kehittämisideoita myöskin kriittisestä näkökulmasta ja niiden avulla pystyttiin esittämään organisaation kulttuurin muokkaamishdotuksia. Opinnäytetyöstä kävi ilmi, että materiaalisuunnitteluosastolla on tarkka kuri ja koko organisaation laajuudella käsitellään usein syy-seuraussuhdetta etsimällä syyllisiä. Myöskin muut asiat, jotka tulivat organisaation kulttuuria määrittäessä ilmi, linkittyivät vahvasti löydyttyihin kehittämisideoihin.

Neljäs ja viimeinen tutkimusongelma oli, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää perehdytyksessä. Teoriaosuudesta mentorointi linkittyi vahvasti kaikkiin kolmeen pääkäsitteeseen ja tämä myöskin nousi empiirisessä osassa vahvasti esille. Hiljaisen tiedon jäljittäminen tulisi suorittaa niin, että mentoriksi valitaan henkilö, jolla on paljon kokemusta organisaatiosta ja joka myöskin haluaa toimia mentorina. Hiljaisen tiedon siirtämistä organisaatiossa pystytään toteuttamaan mentorin avulla, ja mentoroinnin yhteydessä tulisikin pohtia koko työyhteisön osallistumista perehdytykseen yhteisökasvatuksen mukaisesti. Teoriaosuudesta kävi myös ilmi, että asiantuntijatehtävissä mentoroinnista on koettu olevan hyötyä, koska mentorointia saaneet henkilöt etenevät uralaan todennäköisesti nopeammin kuin ne, jotka eivät ole mentorointia saaneet.

Tutkimukselle asetettu viitekehys koostui tutkimuksen pääkäsitteistä ja niihin linkittyivistä alakäsitteistä. Päätavoitteena oli löytää toimeksiantajalle kehittämisideoita käsitteiden avulla. Viitekehyksessä oli esitetty käsitteiden linkittyvän toisiinsa, jolloin yhteen pääkäsitteeseen löydettyä vastausta pystyttiin hyödyntämään myös toisen pääkäsitteen vastaukseen. Kehittämisideoissa onkin vahvasti näkyvillä käsitteiden yhdistyminen toisiinsa, jolloin yhden kehittämisidean toteuttaminen vaikuttaa kolmeen osaluueeseen: organisaatioon perehdyttämiseen, sitoutumiseen ja hiljaiseen tietoon. Työnalikäsitteinä toimivat perehdytys työsuhteen alussa, organisaation rakenne, yhteishenki, organisaation kulttuuri sekä hiljaisen tiedon jäljittäminen ja siirtäminen.

Tutkimuksesta saadut havainnot haastattelusta pohjautuivat kuuden materiaalisuunnittelijan vastauksiin. Havainnoista pystyi selvästi huomaamaan, että kokeneet työntekijät kokivat koko organisaation yhteishengen olevan selvemmin näkyvillä kuin uudet työntekijät. Myöskin sidosryhmien vaikutus ja hiljaisen tiedon olemassaolo ei huolestuttanut vanhoja työntekijöitä niin paljoa kuin uusia työntekijöitä. Haastateltavien erilaista näkökulmaa hyödyntäen pystyttiin kehittämissideoissa pohtimaan myöskin niiden hyötyjä ja haittoja. Kaikki havainnot olivat kuitenkin tutkimukselle hyödyllisiä ja niitä pystyttiin analysoimaan sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

10.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen pätevyys pystytään todistamaan kehittämissideoiden linkittymisestä löydettyyn teoriaan. Valitut kolme kehittämissideaa – perehdytys ylhäältä alaspäin, onnistumisten esiintuominen ja mentorin hyödyntäminen – nousivat vahvasti esille teoriaosuudessa, kuten myös haastatteluista saaduista havainnoista. Yhtenä innovatiivisena lähtökohtana opinnäytetyölle toimi haastateltavilta kysytyt kehittämissideat ja niiden hyödyntäminen. Näin tutkija pystyi välttämään oman objektiivisen mielipiteensä esiintymistä tutkimuksessa ja hyödyntämään laajasti saatuja tuloksia. Kolme kehittämissideaa valittiin tutkimukseen havaintojen määrän ja teoriasta löydetyn tiedon perusteella. Toimeksiantajalle esiteltiin myös muut kehittämissideat, jotka nousivat haastatteluista esille.

Havainnoista saadut kehittämissideat toivat uusia oivalluksia mahdollisille parannusehdotuksille. Näiden pohjalta pystyttiin myös luomaan luotettavia pohdintoja kehittämissideoiden kriittiseen analysointiin ja niitä puoltavasti. Tutkimuksen odotuksena oli saada mahdollisimman laaja näkökulma materiaalisuunnitteluosastolla tapahtuvasta organisaatioon perehdyttämisestä. Tämä onnistui työssä, sillä haastateltavat olivat kiinnostuneita antamaan hyviä kehittämissideoita tutkijalle ja he myös pystyivät argumentoimaan niitä perusteellisesti. Yleisesti koettu puutteellinen organisaatioon perehdyttäminen toimihenkilöosastoilla toimi ongelmalähtöisenä aiheena. Kaikki työntekijät ovat kuitenkin valmiina toimimaan uuden työntekijän tukena työsuhteen alussa. Hankalissa tilanteissa oltaisiin myös valmiina auttamaan, jotta uusi työntekijä pystyisi hallitsemaan paremmin oman työtehtävänsä.

Tutkimustulokset eli mahdolliset kehittämisideat voidaan perustella päätutkimusongelmana toimineen aiheen avulla. Toimihenkilöosastoilla ja asiantuntijatehtävissä organisaatioon perehdyttäminen oli jätetty huomioimatta ja näin oltiin keskitytty varsinaiseen työtehtävään. Haastateltavat olivat kuitenkin kaikki työorientoituneita suorittamaan työtehtävänsä hyvin ja siihen annetussa ajassa. Organisaatioon sitoutumista ei pystynyt selvästi havaitsemaan, mutta omaan osastoon eli materiaalisuunniteluun kaikki haastateltavat olivat sitoutuneet. Tämä saattaa juontaa juurensa osastossa vallitsevasta hyvästä yhteishengestä, joka auttaa työntekijöitä sitoutumaan omaan työtehtäväänsä. Tutkimustulosten seurauksena materiaalisuunnitteluosastolla tullaan kiinnittämään enemmän huomiota organisaatioon ja työyhteisöön perehdytykseen.

Jatkotutkimuskohteet opinnäytetyölle liittyvät kaikki tutkimuksessa toimineisiin pääkäsitteisiin. Tutkimuksessa saadut kehittämisideat jäivät tällä hetkellä vain ideoiksi, koska materiaalisuunnitteluosastolle ei ole tulossa lähiaikoina uutta työntekijää. Näin ollen yhtenä jatkotutkimuskohteena toimii kehittämisidean käyttöönottamisen seuraaminen sekä sen hyötyjen ja haittojen analysoiminen tarkemmin. Koko organisaation yhteishengen tutkiminen jäi vähäiseksi, koska tutkimus kiinnittyi vahvasti ainoastaan materiaalisuunnitteluosastolle. Tämän johdosta koko organisaation yhteishengen tutkiminen ja kehittäminen ovat myös potentiaalisia jatkotutkimuskohteita. Haastattelusta kävi ilmi myös yksi mahdollinen jatkotutkimuskohde, joka oli organisaation kulttuurin kuuden eri ulottuvuuden tutkiminen siltä kannalta, miten kukin työntekijä näkee eri ulottuvuudet. Organisaation kulttuurin eri ulottuvuuksien tutkiminen ja määrittäminen Valmet Automotivella ja materiaalisuunnitteluosastolla on siis yksi mahdollinen jatkotutkimuskohde.

11 YHTEENVETO

Opinnäytetyö onnistui hyvin ja työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Myös toimeksiantaja oli tyytyväinen työn tuloksiin. Työtä aloittaessa käsitteille oli vaikeaa löytää hyviä ja kriittisesti analysoituja lähteitä, minkä seurauksena työn valmistuminen alkoi epäilyttämään. Muutaman hyvän päälähteen avulla työ edistyi kuitenkin nopeasti ja myös uusia lähteitä alkoi löytyä hyvissä määrin. Tutkimukseen haastateltavien henkilöiden valinta ei ollut ongelmallista, ja heiltä saadut havainnot olivat hyviä ja sellaisenaan sovellettavia. Työstä syntyneet kehittämissideat eivät olisi voineet olla parempia ja niitä pystytään soveltamaan sellaisenaan, vaikka heti perehdytykseen.

Tutkimus alkoi vuoden 2017 marraskuussa ja valmistui virallisesti 2018 maaliskuussa. Tutkimus oli kuitenkin jo valmiina helmikuun alussa, minkä jälkeen tutkimuksen kieliasua analysoitiin ja siihen lisättiin myös toimeksiantajan kommentit pohdintaosuuteen. Tutkimukselle tehty suunnitelma muokkaantui löydetyn teorian avulla ja tutkimusongelmia hiottiin ennen kuin tutkimukselle valittiin haastateltavat. Tutkimuksen aloittaminen oli haasteellista, koska materiaalisuunnitteluosastolle opinnäytetyön tekeminen oli niin sanotusti uusi asia. Oli kuitenkin mahdollista keskustella toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aikana, ja monet työntekijät olivat myöskin halukkaita autamaan prosessin etenemisessä.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen opinnäytetyöstä saatuihin tuloksiin, ja perehdytyksen nykytilanteesta saatu tieto tuki tutkimuksen tarkoitusta. Tutkimukselle ei oltaisi voitu asettaa parempaa tavoitetta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja oli myös tyytyväinen löydettyihin kehittämissideoihin ja niistä tehtyihin pohdintoihin. Lopuksi pidetyn esitelmän yhteydessä tutkija ja toimeksiantaja keskustelivat kehittämissideoiden mahdollisista haitoista ja hyödyistä. Kehittämissideoita ei suoraan otettu käyttöön, mutta tulevaisuudessa työyhteisöön perehdytys tullaan huomioimaan paremmin materiaalisuunnitteluosastolla. Mentorointi- ja tehdaskierrosidea saivat toimeksiantajalta hyväksynnän. Näiden käyttöönottamista tullaan harkitsemaan tulevaisuuden perehdytyksissä. Myöskin sidosryhmien ja eri osastojen välisiä suhteita materiaalisuunnitteluosastoon tullaan käsittelemään enemmän tulevaisuuden perehdytyksissä. Osastojen välisen yhteistyön parantamiseksi pyritään valitsemaan materiaalisuunnittelijoita, jotka vierailevat eri osastojen palavereissa.

Nyt, kun opinnäytetyö on valmis kokonaisuus, on helppo pohtia siinä olevia puutteita ja kehittämissideita opinnäytetyölle. Tutkimus oli harvinaisen laaja kokonaisuus, jonka seurauksena sen rajaaminen oli haastavaa. Haastateltavat antoivat laajoja vastauksia, joista osa koski työhön opastusta, jota opinnäytetyö ei kuitenkaan tullut käsittelemään. Tähän saattoi vaikuttaa se, että organisaatioon perehdyttäminen on koettu vähäiseksi toimihenkilöosastoilla, minkä seurauksena haastateltavien oli vaikea pohtia, mitä siinä tulisi parantaa. Jos opinnäytetyön voisi toteuttaa uudestaan aivan alusta asti, ei siitä tultaisi muuttamaan mitään. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat toimeksiantajalle ajankohtaisia, minkä seurauksena niistä saatava hyöty tulee olemaan merkittävä toimeksiantajalle. Tutkija toivoo kuitenkin, että opinnäytetyössä esitettyjä kehittämissideita tultaisiin tulevaisuudessa analysoidaan tarkemmin.

Tutkija kehitti opinnäytetyön aikana omaa ammatillista osaamistaan ja kehittymistä. Perehdytys tuli kokonaisuutena tutuksi, ja työyhteisöön perehdytyksestä saatua tietoa voi hyödyntää jälkepäin esimerkiksi perehdyttäjänä toimiessa tai mahdollisessa esimiesasemassa. Mikäli tutkija tulee kokemaan perehdytyksen uudestaan omalla kohdallaan, pystyy hän nyt helpommin kritisoimaan organisaatioon ja työyhteisöön perehdytystä. Opinnäytetyön innovatiiviseen toteuttamiseen tähtääminen auttoi myös hyödyntämään ongelmanratkaisutaitoja. Opinnäytetyön suunnitelman tekeminen oli erityisen tärkeää, jotta tutkija pystyi analysoidaan erilaisia keinoja tähdätä innovatiivisempaan lähtökohtaan. Kolmen eri pääkäsitteen yhdistäminen toisiinsa, parihaastattelun hyödyntäminen teemoitetulla haastattelulla ja puolistrukturoidun haastattelun käyttäminen tulosten vahvistamiseksi tukivat hyvin opinnäytetyön innovatiivisuutta.

Tutkinnon aikana suoritettavat kurssit tukivat opinnäytetyön toteuttamista ja opinnäytetyö linkitti luennoilla opittuja asioita työelämään. Tutkija pystyi hyödyntämään logistiikan opintoja ja henkilöstöjohtamisen kursseja. Tutkija oppi myös lisää näistä osa-alueista opinnäytetyön aikana ja pystyi näin kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Näiden asioiden tutkiminen kiinnosti tutkijaa henkilökohtaisesti, joten teorian ja empirian kerääminen ei ollut ongelmallista tutkijalle. Tulevaisuudessa tutkijan on helpompi ymmärtää organisaatioon perehdytyksen, sitoutumisen ja hiljaisen tiedon vaikutukset toisiinsa.

Tutkija haluaa antaa kiitokset toimeksiantajalle, työkavereille, läheisille ja opinnäytetyön ohjaajalle. Tutkimuksen aihe löytyi toimeksiantajan kanssa pohdittujen mahdollisten aiheiden kautta. Toimeksiantaja oli myös hyvin avulias auttamaan opinnäytetyön etenemisessä ja hän oli aina valmiina vastaamaan kysymyksiin. Kaikki haastattelut olivat valmiita tukemaan opinnäytetyöprosessia ja suostuivat vastaamaan mahdollisiin jatkokysymyksiin, myös haastattelun jälkeen. Muut tutkijan työkaverit tukivat opinnäytetyön etenemistä ja antoivat mahdollisia kehitysehdotuksia kahvitauoilla ja myöskin silloin tällöin varmistelivat, että opinnäytetyö etenee hyvin. Läheisiltä sai paljon apua, kun pohdittiin ideoiden kehittämiskelpoisuutta ennen kuin niitä esitettiin toimeksiantajalle tai opinnäytetyön ohjaajalle. Opinnäytetyöhön saatiin myös oikoluopua tutkijan läheisiltä. Opinnäytetyön ohjaaja oli myös aina valmiina vastaamaan kysymyksiin, joita tutkija esitti, ja häneltä saatiin hyviä kehittämisideoita opinnäytetyön etenemiselle. Hänen joustavuutensa auttoi myös tutkijaa suoriutumaan opinnäytetyöstä siihen vaaditussa ajassa.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2002. Asian ytimessä – Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Baumard, P. 1999. Tacit Knowledge in Organizations. Lontoo: SAGE Publications.
- Beaumont, P. B. 1993. Human Resource Management. Lontoo: SAGE Publications.
- Cascoigne, N. & Thornton, T. 2013. Tacit Knowledge. Durham: Acumen Publishing Limited.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansainvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 203-220.
- Hofstede insights www-sivut. 2017. Viitattu 27.12.2017.
<https://www.hofstede-insights.com/>
- Huhtala, M. 2014. Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. Kognitiivinen psykoterapia: tieteellinen verkkolehti, 49(4), 299-303. <http://elektra.helsinki.fi.lillukka.samk.fi/se/p/0355-1067/49/4/toimivat.pdf>
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- KvaliMOTV oppimisympäristön www-sivut. 2017. Viitattu 31.1.2018
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Mantila, H. & Yliherva, A. 2013. Kollegiaalinen ja tasavertainen mentori-aktori -suhde. Yliopistopedagogiikka, 20(2), 27-29. <http://yliopistopedagogiikka.files.wordpress.com/2013/09/yliopistopedagogiikka-2-13-mantila-yliherva.pdf>
- Määttä, J. 2011. Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen: Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisten ja markkina-suuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisen muutoksista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 39(1), 77-83. <http://elektra.helsinki.fi.lillukka.samk.fi/se/k/0356-3669/39/1/hybridio.pdf>

Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Teoksessa A. Ka-janto (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 119-132.

Pihlajasaari, P. 2016. Eettinen organisaatiokulttuuri tukee hyvinvointia ja sitouttaa johtajia. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 51(3), 213-217. <http://elektra.helsinki.fi.lillukka.samk.fi/se/p/0355-1067/51/3/eettinen.pdf>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Pursiainen, T. 2003. Sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Salminen, S. 2004. Mentoroinnista apua suojatille. Kognitiivinen psykoterapia: tiedeellinen verkkolehti, 39(3), 9. <http://elektra.helsinki.fi.lillukka.samk.fi/se/p/0355-1067/39/3/mentoroi.pdf>

Sillanpää, P. 2015. Vertaismentorointi tukee ammatillista kasvua. ePooki: Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 18.6.2015. <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cID=624>

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2008. Human Resource Management. 7. uud. p. Harlow: Pearson Education Limited.

Trunk Širca, N. 2013. Towards organisational performance. Teoksessa *Industrial Management & Data Systems*. Volume 113(3), pp. 367-384. <https://doi.org/10.1108/02635571311312668>

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Euroopan Unioni: Unipress, 63-81.

Valmet Automotiven www-sivut. 2017. Viitattu 22.1.2018. <http://www.valmet-automotive.com>

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Euroopan Unioni: Unipress, 30-42.

ENSIMMÄISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Organisaatioon perehdytys
 - a. Kuvaile perehdytystäsi työsuhteen alussa ja sen aikana.
 - b. Onko organisaation divisioonarakenne vaikuttanut mielestäsi perehdyttämiseen.
2. Sitoutuminen
 - a. Kuvaile yhteishenkeä organisaatiossa ja osastossa.
 - b. Millainen kulttuuri mielestäsi organisaatiossa on.
3. Hiljainen tieto
 - a. Tapahtuuko organisaatiossa asioita joita et pysty ymmärtämään. Kuvaile.
 - b. Millä tavalla olet saanut asioita selville, jos et ole niitä ymmärtänyt.
4. Vapaa sana

TOISEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Organisaatioon perehdytys

- a. Miten parantaisit perehdytystä.
- b. Voisiko organisaation divisioonarakennetta hyödyntää paremmin.

2. Sitoutuminen

- a. Miten parantaisit yhteishenkeä organisaatiossa ja osastokohtaisesti.
- b. Voisiko organisaatiossa esiintyvää kulttuuria tuoda paremmin esille ja ymmärrettäväksi.

3. Hiljainen tieto

- a. Miten haluaisit saada selville asioita joita et ymmärrä.
- b. Haluaisitko vapaampaa keskustelua näistä asioista.

4. Vapaa sana

PUOLISTRUKTUROIDUN HAASTATTELUN RUNKO

- Organisaatioon (työyhteisöön) perehdytys.
 - o Oliko se mielestäsi riittävän hyvä työsuhteesi alussa?
 - o Millä tavalla sinua perehdytettiin siihen?
 - o Pystyisikö sitä mielestäsi kehittämään?
 - Mitä asioita toivoisit lisättävän perehdytykseen?
 - Mitkä asiat jäivät mielestäsi liian vähälle?
- Organisaation rakenne.
 - o Kuinka sinut perehdytettiin organisaation sidosryhmiin ja eri osastoihin?
 - o Pystyisikö organisaation eri osastoja hyödyntämään perehdytyksessä?
 - o Entä sidosryhmiä?
- Organisaation yhteishenki.
 - o Onko koko organisaatiossa mielestäsi hyvä yhteishenki?
 - Miten kehittäisit sitä?
 - o Onko omalla osastollasi mielestäsi hyvä yhteishenki?
 - Miten kehittäisit sitä?
- Organisaation kulttuuri. (kysymys avattu haastateltaville sähköpostiviestillä)
 - o Kumpaan suuntaan organisaatio mielestäsi kääntyy?
 - Tarkoitus- vs. Tavoiteorientaatio
 - Rento vs. Tarkka kuri
 - Sisäisesti vs. ulkoisesti ohjautuva
 - Paikallinen vs. Ammatillinen orientaatio
 - Avoin vs. Suljettu järjestys
 - Ihmis- vs. Työ orientoitunut
 - o Voitaisiinko joitain näistä ylläolevista asioista kehittää mielestäsi sekä omalla osastolla että koko organisaatiossa?
 - o Tulisiko nämä ottaa mukaan perehdytykseen, jotta niitä ymmärrettäisiin paremmin?
- Hiljainen tieto.
 - o Tapahtuuko organisaatiossa asioita joita et ymmärrä, mutta koet ne tärkeiksi?
 - Oletko voinut kysyä näistä asioista joltain? Keneltä ja miksi häneltä?
 - Toivoisitko saavasi enemmän tukea näihin asioihin ja niiden tulkitsemiseksi?
 - o Millä tavalla haluaisit parantaa tietämyksen siirtämistä perehdytyksen aikana?
 - o Olisitko valmis tukemaan uuden työntekijän oppimista organisaatiossa? Jos kyllä, niin miten?
- Haluaisitko lisätä organisaatioon (työyhteisöön) perehdytykseen jotain, joka ei käynyt ilmi vielä?