

E-perehdyttämisen kehittäminen - Helsingin yliopiston Tutkimusohjelmayksikkö ja valtiotieteellinen tiedekunta

Minna Arekhau

Kehittämistehtävä

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2019



Tekijä Minna Arekhau	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko E-perehdyttämisen kehittäminen - Helsingin yliopiston Tutkimusohjelmayksikkö ja valtiotieteellinen tiedekunta	Sivu- ja liitesivumäärä 138 + 9
<p>Tässä työssä tutkitaan e-perehdyttämisen kehittämistä yksikkötasolla Helsingin yliopistossa erityisesti intranetin hyödyntämisen näkökulmasta. Koska yliopistossa tutkimuslaitoksena on tavanomaisiin organisaatioihin verrattuna paljon vaihtuvuutta, perehdyttämisen tarve on tavanomaista isompi. Tavoitteena oli luoda perehdytys sisältöä intranetiin. Samanlaisena toistuva perehdytys voidaan sähköistää ja toistaa samanlaisena vähemmällä resurssoinnilla tinkimättä laadusta.</p> <p>Perehdyttäminen toteutuu viestinnän, henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen sekä oppimisen kautta. Se alkaa rekrytoinnista ja ilmentää organisaation visiota, tehtävää ja strategiaa organisaation perehdytyskäytäntöjen kautta. Nykyaikainen perehdyttäminen hyödyntää informaatioteknologiaa ja elektronisen henkilöstöjohtamisen periaatteita voidaan soveltaa perehdyttämisessä. E-perehdyttämisen nelikentässä sitä tarkastellaan sisällön, implementoinnin, kohderyhmien ja vaikutusten kautta.</p> <p>Teoriakatsauksen lisäksi tutkimusprosessi muodostui alkukartoituksen ja seurantatutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä niiden välissä tehdyissä kehitystoimenpiteistä. Tutkimusosiot on suoritettu kvantitatiivisinä kyselytutkimuksina kokemusten ja mielipiteiden keräämiseksi. Tutkimusaineistoa analysoidaan vastausjakaumien, keskiarvon ja keskihajonnan perusteella. Toki myös avoimet kysymykset ja vastaukset niihin ovat olennaisia. Tutkimusaineistoa esitellään taulukoiden ja graafisten kuvaajien avulla.</p> <p>Ensimmäisen tutkimuskyselyn ja teoreettisen viitekehyksen perusteella intranetiin luotiin yksikkötasoinen perehdytysohjelma, jossa hyödynnettiin tehokkaasti jo olemassa olevia intran sisällöjä. Seurantatutkimuksella tutkittiin perehdyttämiskokemuksia siitä ja siinä käytettyjen kanavien käyttötoteutumista.</p> <p>Tulosten mukaan e-perehdyttäminen on hitaasti vakiinnuttamassa asemaansa, vaikka sitä vierastetaan vielä jossain määrin. Samalla sen käyttöönotto korosti tarvetta sosiaalistumiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, johon e-perehdyttäminen yksinään ei voi vastata. Perehdyttämisen kokonaisuudessa tulee olla integroituna myös sosiaaliset tavoitteet ja perehdyttäjien pitää ymmärtää sen merkitys hyvässä tulokaskokemuksessa.</p> <p>E-perehdyttäminen juurtuminen osaksi perehdytystä edellyttää aktiivista ohjausta sen pariin. Se myös vapauttaa aikaa vuorovaikutukselliseen perehdyttämiseen, kun perehdyttäjien aika ei kulu yleiseen ohjeistamiseen. Tutkimuksessa nousi useita jatkokehitysideoita, joilla e-perehdytystä ja perehdytystä kokonaisuutena voidaan viedä eteenpäin yksikkö- ja organisaatiotasolla Helsingin yliopistossa.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, e-perehdyttäminen, asiantuntijaorganisaatiot, Helsingin yliopisto	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	4
1.3	Tutkimuksen aikataulu	6
1.4	Tutkimuksen viitekehys.....	7
2	Johdanto perehdyttämiseen	11
2.1	Viestinnällinen näkökulma.....	11
2.2	Perehdyttäminen on henkilöstöjohtamista	13
2.3	Henkilöstön ja osaamisen kehittämisen menetelmä	16
2.4	Oppiminen mahdollistajana	17
2.5	Elektronisen henkilöjohtamisen hyödyntäminen perehdytyksessä.....	22
3	E-perehdytys ja sen hyödyntäminen Helsingin yliopistossa.....	26
3.1	Elektronisesta henkilöstöjohtamisesta e-perehdyttämiseen	26
3.2	Elektronisen perehdyttämisen sisältö	28
3.2.1	Perehdyttäminen organisaatioon.....	30
3.2.2	Perehdyttäminen työympäristöön	31
3.2.3	Perehdyttäminen työyhteisöön	32
3.2.4	Perehdyttäminen työsuhteeseen	33
3.2.5	Perehdytysmenetelmät, -kanavat ja -materiaalit.....	35
3.3	E-perehdyttämisen implementointi	39
3.3.1	Informaatioteknologian omaksuminen käyttöön.....	40
3.3.2	Verkko-oppimisprosessin ja sen ohjauksen suunnittelu.....	43
3.4	Organisaatio, työ ja sen tekijä	45
3.4.1	Yliopisto organisaationa	46
3.4.2	Luovat tutkijat ja heidän työnsä	51
3.5	E-perehdyttämisen vaikutukset	53
4	Tutkimusprosessi ja -menetelmä.....	58
4.1	Aineiston keruu- ja analyysimenetelmä	59
4.2	Tutkimusosioiden perusjoukko ja otanta.....	61
4.3	Aineistokeruun ajankohdat ja vastausprosentit.....	62
4.4	Tutkimuskyselyiden aineiston analysointiperiaatteet	63
4.5	Ensimmäinen tutkimuskysely ja sen tulokset.....	63
4.5.1	Kyselylomake.....	63
4.5.2	Taustamuuttujat	65
4.5.3	Perehdyttäminen Tutkimusohjelmayksikköön.....	66
4.5.4	Perehdyttäminen työympäristöön	67

4.5.5	Perehdyttäminen työyhteisöön	68
4.5.6	Perehdyttäminen työsuhteasioihin.....	69
4.5.7	Perehdyttämisen arviointi	70
4.5.8	Perehdyttämisen kehittäminen uuden intranetin myötä	73
4.5.9	Avoimet kommentit.....	79
4.6	Ensimmäisen tutkimuskyselyn yhteenveto	80
4.7	Kehittämistoimenpiteet.....	83
4.7.1	Helsingin yliopiston perehdytyksen prosessikuvaus ja vastuut	86
4.7.2	Helsingin yliopiston perehdytysohjelmamalli.....	89
4.7.3	Uuden työntekijän muistilista –oppimisympäristö Moodlessa ..	90
4.7.4	Yliopiston perehdytyskoulutukset	92
4.7.5	Yhteenveto Helsingin yliopiston perehdytyskäytännöistä.....	93
4.7.6	Kehittämistoimet yksikötasolla.....	94
4.8	Toinen tutkimuskysely ja tulokset	99
4.8.1	Kyselylomake	100
4.8.2	Taustamuuttajat	102
4.8.3	Perehdytys valtiotieteelliseen tiedekuntaan	103
4.8.4	Perehdyttäminen työympäristöön	105
4.8.5	Perehdytys työyhteisöön	107
4.8.6	Perehdytys Helsingin yliopistoon.....	108
4.8.7	Perehdytys työsuhteeseen	110
4.8.8	Yliopistopalveluiden perehdytystuki.....	112
4.8.9	Perehdytystilaisuuksiin osallistuminen.....	114
4.8.10	Perehdytyksen arviointi	116
4.8.11	Avoimet kommentit.....	118
4.9	Toisen tutkimuskyselyn yhteenveto.....	119
5	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	122
6	Johtopäätökset.....	125
6.1	Pohdintaa prosessista ja tuloksista	125
6.2	Ehdotuksia jatkokehittämiselle	129
	Lähteet	133
	Liitteet.....	139

1 Johdanto

Jokainen kehitystoimi saa sysäyksen jostakin. Tässä tutkimuksessa sen käynnisti intranet -alustan uudistaminen. Sen myötä syntyi visio sähköisesti tuetusta perehdyttämisestä ja uuden intranet -alustan hyödyntämisestä siinä. Tässä kappaleessa avataan tutkimuksen taustaa ja esitellään tutkimuksen kohteena olevat organisaatioyksiköt, määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma, kerrotaan tutkimuksen toteutusaikataulusta sekä kuvataan tutkimusraportin rakenne ja tutkimuksen viitekehys.

1.1 Tutkimuksen tausta

Perehdytys tunnistetaan organisaatioissa tärkeäksi tekijäksi sujuvoittamaan työssä aloitusta ja hyvän henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Opastus toimimiseen uudessa työympäristössä ja kertominen tulokkaan tehtävistä ja vastuista varmistaa sitoumisen työhön ja motivoi siinä suoriutumiseen. On helppo myös suoriutua, kun tietää itseensä kohdistuvat odotukset ja tuntee työympäristön tarjoamat edellytyksen niiden lunastamiseen. Tästä huolimatta perehdyttämiseen ei aina panosteta tai se ei vastaa tarkoitustaan riittävästi, koska sen toteuttaminen henkilökohtaisesti vaatii resursseja ja aikaa (Kupias & Peltonen 2009, 9, Joki 2018, luku 7). Mitä nopeammin tulokas pystyy toimimaan ilman jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin organisaatio kuitenkin hyötyy uudesta, tuottavasta tulokkaasta ja perehdyttämiseen mennyt työpanos maksaa itsensä takaisin (Joki 2018, luku 7).

Nykyaikainen informaatioteknologia mahdollistaa perehdyttämisen siirtämisen osittain virtuaaliseksi. Yksilöiden valmius ja halukkuus käyttää informaatioteknologiaa on huomiotava siirrettäessä perehdytystä virtuaaliseksi. Usein uusien teknologioiden ja tietoteknisten järjestelmien käyttöönottamiseen liittyy vahvasti toimintakulttuurin muutos.

Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten intraa ja mahdollisesti virtuaalista oppimisalustaa sekä myöhemmin tutkimukseen sisällytettyjä perehdytystilaisuuksia voidaan hyödyntää tulokkaiden perehtymisen välineinä täydentämään perehdytyksen muita osi-alueita ja siten vähentää jossain määrin suoran viestinnän kautta toteutettavaan perehdyttämiseen menevää aikaa hallinnossa ja työyhteisössä.

Tutkimuksen kohteeksi päätyi tutkimuksen tekijän sijoitusyksiköt Helsingin yliopistossa, lääketieteellisen tiedekunnan Tutkimusohjelmayksikkö ja valtiotieteellinen tiedekunta. Oli

luontevaa tehdä tutkimusta yksikössä, jossa työskentelee, koska tuntemus yksiköstä edesauttaa tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta. Kuten usein käy, tutkimuksen aikana kehittämisen toimintaympäristö muuttui yllättäen ja kehittämistoimia on sopeutettava. Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimus osio on toteutettu lääketieteellisen tiedekunnan Tutkimusohjelmayksikössä ja toinen valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Ensimmäisen tutkimusosion jälkeen valtio leikkasi koulutusmäärärahoja ja sen seurauksena Helsingin yliopisto käynnisti sopeuttamisohjelman, jonka yhteydessä yliopiston henkilöstöä irtisanottiin. Irtisanoutumiset koskivat erityisesti hallintoa, mutta sen lisäksi yliopisto uudelleenorganisoi hallinnon yliopistopalveluiksi. Aiemmin yksiköissä työskennelleet työntekijät siirtyivät työskentelemään Yliopistopalveluissa ja tuottamaan sovitut oman toimialan palvelut nimetyille asiakasyksiköille. Tässä yhteydessä tutkimuksen tekijä siirrettiin hoitamaan henkilöstöasioita Tutkimusohjelmayksiköstä valtiotieteelliseen tiedekuntaan. Tämän seurauksena tutkimuksen konsepti ja kohdeyksikkö muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta kehitysprosessin aikana.

Helsingin yliopiston erityispiirre on tutkimuslaitoksena suuri vaihtuvuus, mikä korostaa perehdyttämisen tarvetta ja myös sen tärkeyttä. Samalla se asettaa haasteensa sen organisoimiseen ilman isoja henkilöstöresursseja. Opetus- ja tutkimustehtävissä tohtorikoulutettavilla ja tutkijatohtoreilla työsuhteen määräaikaisuus perustuu uravaiheeseen, jonka ei ole tarkoituskaan olla pysyvä, joten henkilöstön vaihtuvuus yksikössä on suuri (Henkilöstöpoliittiset linjaukset 2013). Lisäksi vaihtuvuutta lisää tutkimusrahoituksen projektiluontoisuus ja tutkimuksen kansainvälisyys. Yliopiston tutkimusryhmissä vierailee paljon tutkijoita ympäri maailmaa ja tutkimusryhmätkin vaihtuvat luonnostaan projektien mukana. Intran oikeanlainen sisältö auttaa tulokkaita perehtymään sujuvasti ja löytämään tietoa helposti myös itsenäisesti.

Tutkimusohjelmayksikkö

Tutkimusohjelmayksikkö on Helsingin yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan tulosvastuullinen yksikkö. Yksikössä toimii kansainvälisen tieteellisen neuvoston arvioimat tutkimusohjelmat ja niiden tutkimusryhmät tiedekunnan dekaanin päätöksellä. Tutkimusohjelmat ja niiden tutkimusryhmät hakevat yksikköön avoimen haun kautta 4–6 vuoden välein. Kaikki tutkimusohjelmat pyrkivät integroimaan tutkimuksessaan kliinisen, translationaalisen ja biolääketieteellisen tutkimuksen osa-alueet. Tutkimusohjelmayksikkö tarjoaa tutkimusohjelmille tilat ja nykyisin yliopistopalvelut hallinnolliset peruspalvelut, mutta jokainen tutkimusryhmä vastaa itse ulkopuolisen tutkimusrahoituksen hankkimisesta, jonka voi tuoda hallinnoitavaksi yksikköön ja jonka turvin tutkimustyö tehdään. Rahoituksesta yksik-

köön tulevalla yleiskustannusosuudella järjestetään tutkimuksen lisäpalveluita ja tuetaan tutkimusta. (Tutkimusohjelmayksikön www-sivut)

Yksikössä työskenteli vuonna 2015 työsuhteessa noin 220 henkilöä, joista tutkimushenkilöstöä oli noin 150 henkilöä. Tutkimuksen tukihenkilöstöä oli noin 60 henkilöä ja hallinto-henkilöitä noin 10 henkilöä. Lisäksi tutkimusryhmissä työskenteli noin 40–50 apurahan-saajaa ja noin 150–200 vierailevaa tutkijaa tai muiden organisaatioiden työntekijöitä, joissa oli sekä tuki- että tutkimushenkilöstöä.

Valtiotieteellinen tiedekunta

Valtiotieteellinen tiedekunta, joka on yksi Helsingin yliopiston yhdestätoista tiedekunnasta, on yhteiskuntatieteellinen tutkimus- ja koulutusyksikkö. Sen organisaatio jakautuu kolmeen linjaan: tieteenalat, tutkimusyksiköt ja koulutusohjelmat. Nämä puolestaan muodostavat 13 tieteenalaa, neljä tutkimusyksikköä ja 13 kandi- tai maisteriohjelmaa. Koulutusohjelmat toimivat tieteenalojen ja tutkimusyksiköissä poikkiorganisatorisesti. (Valtiotieteellisen tiedekunnan www-sivut)

Valtiotieteellisessä tiedekunnassa työskenteli vuoden 2019 alussa työsuhteessa reilut 450 henkilöä ja ulkopuolisten sopimuksilla, kuten apurahatutkijan tai vierailevan tutkijan sopimuksella, reilut 200 henkilöä. Näistä jälkimmäiset jätettiin pois tästä tutkimuksesta, koska tutkimuksen toisessa osiossa työntekijöiden perehdytystä priorisoitiin. Lisäksi tiedekunnassa on vaihdellen sivutoimisia tuntiopettajia ja palkkionsaajia, jotka on myös rajattu pois tutkimuksesta.

Yliopiston intranetalusta uusittiin 2014 ja Tutkimusohjelmayksikön intrasivujen uusimisen yhteydessä pohdittiin, miten voitaisiin rakentaa itsenäiseen perehtymiseen soveltuvaa sisältöä. Kysymystä selvitetään tämän tutkimuksen ensimmäiseksi tutkimuskyselyssä. Ensimmäisen tutkimuskyselyn suorittamisen ja analysoinnin jälkeen Helsingin yliopiston sopeutumisohjelman vuoksi organisaatio koki isoja muutoksia ja kehitystyö pysähtyi hetkeksi arkitoiminnan uudelleenrakentumisen ajaksi. Muutoksen yhteydessä tutkimuksen tekijä siirtyi uuteen asiakasyksikköön, valtiotieteelliseen tiedekuntaan ja yliopiston perehdyttämistä intraa ja oppimisalustaa hyväksikäyttäen kehitettiin Yliopistopalveluiden toimesta keskitetysti. Yliopiston yleistä perehdytystä ja ensimmäisen tutkimusosion tuloksia hyväksikäyttäen koottiin tiedekunnan intraan perehdyttämissivu vastaamaan paikallisen perehdytyksen tarvetta yksikössä. Sen ja koko yliopiston perehdyttämiskäytäntöjen toimi-

vuotta valtiotieteellisen tiedekunnan tulokkaiden näkökulmasta tutkittiin toisessa tutkimuskyselyssä kehitystoimien arvioimiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tässä työssä oli tavoitteena tutkia ja kehittää yksikkötasoisista perehdytystä Helsingin yliopistossa. Tavoitteena oli, että intran perehdytys sisältö tukee tulokkaiden perehtymistä yksikköön ja työympäristöön. Tavoitellussa lopputulemassa tulokas löytää intrasta ajantasaista tietoa organisaatiosta, sen yleisistä käytännöistä ja yhteisistä toimintaperiaatteista sekä osaa etsiä sieltä tietoa voidakseen hoitaa tehtävänsä liittyvät asiat sujuvasti, osataksaan toimia yhteisesti sovitulla tavalla ja löytääkseen oikean henkilön puheille ilman työlästä selvittämistä.

Tarkoitus ei ollut vähentää työhön perehdyttämistä vaan tukea sitä niiden asioiden osalta, jotka ovat yksikössä yhdenmukaiset kaikille. Työhön perehdyttämistä ei voi tehdä pelkästään ohjeilla intrassa, mutta ne voivat tukea muuta perehdytystä optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Tässä raportissa kerrotaan kehittämistehtävästä, joka aloitettiin nykytilanteen ja tarpeiden selvittämällä intranetin hyödyntämisen näkökulmasta. Niiden analyysin pohjalta suoritettiin kehittämistoimia ja toisessa tutkimusvaiheessa selvitettiin niiden toimivuutta. Tämän vuoksi tutkimusongelma määriteltiin kehittämisvaiheiden mukaisesti seuraavien kysymysten kautta:

- 1. vaihe. Millaista perehdytystä ja minkä kanavien kautta tulokkaat kokevat saaneensa perehdytystä sen eri osa-alueista? Mitä heidän mielestään perehdytys sisältöön intranetissä tulisi sisällyttää?
- 2. vaihe. Miten perehdytys on toteutunut perehdytyksen eri osa-alueilla ja mitä kanavia toteutuksessa käytettiin? Miten tyytyväisiä tulokkaat olivat perehdytykseen?

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on kartoittaa kvantitatiivisesti aiempia kokemuksia yksikköön perehdyttämisestä sekä toiveita perehdyttämisen suhteen, jotta se palvelee uusien henkilöiden perehtymistä työyhteisöön ja –ympäristöön. Tavoitteeksi muodostui kartoittaa yleisesti aiempia kokemuksia perehdyttämisestä ja toiveita, miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää.

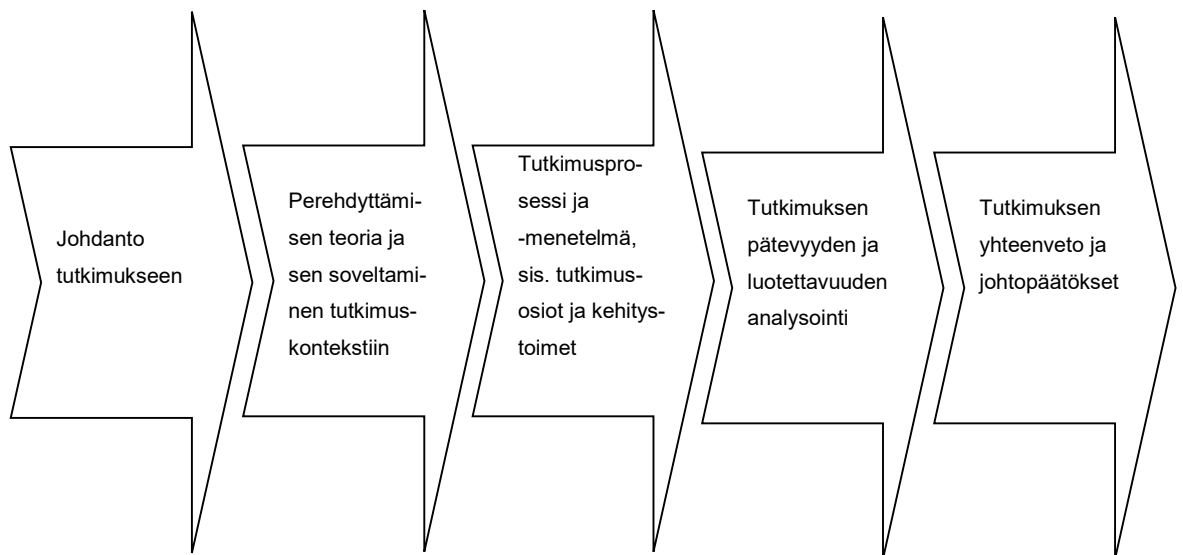
Ensimmäisen vaiheen tutkimusongelmaksi muodostui edellisen perusteella:

- Millaista perehdyttämistä Tutkimusohjelmayksikön vuosien 2013-2015 tulokkaat kokevat saaneensa (kokemus)? Mitä heidän mielestä intran perehdytys sisältöön tulisi sisällyttää (sisältösuunnitelma)? Millaisia kanavia perehdytyksen eri osa-alueissa tulisi käyttää heidän mielestään (kanavat)?

Tuloksia käytettiin kehittämään intran sisältöä perehdytyksen tukemiseksi valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Toisessa tutkimuskyselyssä tutkittiin olemassa olevan intran sisällön toimivuutta perehtymiseen ja sen tukemiseen. Muuttuneet tilanteen vuoksi katsottiin järkeväksi selvittää myös sen toimivuutta suhteessa muihin käyttöönotettuihin perehdytyskanaviin. Siten toisen vaiheen tutkimusongelmiksi tiivistyi:

- Mitä asioita perehdytykseen sisältyi perehdytyksen eri osa-alueissa (sisällön toteutuminen)? Mitä kanavia perehdytyksen eri osa-alueissa käytettiin (kanavat)? Miten tyytyväisiä tulokkaat olivat perehdytyksen kokonaisuuteen (kokemus)?

Tämän tutkimusraportin rakenne kuvataan seuraavassa kuviossa. Se antaa yleiskuvan työstä ja auttaa hahmottamaan sitä kokonaisuutena.



Kuvio 1. Tutkimusraportin rakenne

1.3 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen aikataulu venyi tutkimuksen tekijä toisen lapsen myötä sekä Helsingin yliopiston sopeuttamisohjelmaa seuranneen raskaan muutosvaiheen vuoksi. Lopulta tutkimus toteutettiin seuraavasti.

Taulukko 1. Ensimmäisen tutkimuskyselyn aikataulu

Ensimmäinen tutkimuskysely	
Huhti-kesäkuu 2015	Teoriaan perehtyminen
	Otoksen selvitys ja valinta
	Lomakkeen suunnittelu
24.6.-9.8.2015	Kyselyn toteuttaminen
Elokuu 2015	Aineiston käsittely ja analysointi
	Johtopäätökset

Alustavasta aikataulusta poiketen toteutus viivästyi muiden työkiireiden vuoksi. Tämä on valitettavaa etenkin kyselyn toteuttamisen kannalta, koska se viivästyi ja osui nyt pahimpaan lomakauteen. Mikäli olosuhteet olisivat sallineet, niin kysely olisi toteutettu vasta lomakauden jälkeen. Tutkimuksen tekijän laskettu aika uudelle perheenjäsenelle ei kuitenkaan mahdollistanut sitä.

Taulukko 2. Toisen tutkimuskyselyn aikataulu

Toinen tutkimuskysely	
Syksy 2018	Teoriaan perehtyminen ja viitekehysten täydentäminen
	Muuttuneen tilanteen analysointi
	Tiedekunnan perehdyttämistilaisuuksien implementointi (2krt/v)
Joulukuu 2018	Tiedekunnan perehdytys sivun luominen intraan
Tammikuu-toukokuu 2019	Tiedekunnan perehdytys sivun jalkauttaminen tulokkaille ja replikointi uudelle intranet alustalle
	Otoksen selvittäminen
	Lomakkeen suunnittelu
17.6.-9.8.2019	Kyselyn toteuttaminen
Elokuu-syyskuu 2019	Aineiston käsittely ja analysointi
	Johtopäätökset

Tutkimusta päästiin jatkamaan sopeuttamisohjelmaan liittyneiden muutosten tasaannuttua jälkeen syksyllä 2018. Tutkimus käynnistettiin päivittämällä tutkimuksen viitekehysten päivittämisellä ja tutkimussuunnitelman muokkauksella, jotta siinä huomioidaan muutokset toimintaympäristössä. Itse kehittämistoimet alkoivat ensin tiedekunnan perehdytystilaisuuksien käyttöönotolla, yliopiston perehdytysmateriaalin kartoittamiseen ja sitten vuoden vaihteessa perehdytysivun rakentamiseen tiedekunnan intrasivuille.

Tammikuun alussa aloittaa paljon uusia työntekijöitä kerralla, joten se määritti osaltaan aikataulua. Jatkokysely haluttiin toteuttaa jo huhtikuussa, koska yliopisto uudisti jälleen intranetin alustaa 2019 maaliskuun lopussa ja perehdytysivu piti rakentaa jälleen uudelleen. Kuitenkin tutkimusjoukko olisi jäänyt siten turhan pieneksi ja perehdytysivu uudelle intranetalustalle oli kohtuullisen helppo rakentaa aiemman pohjalta. Siksi toinen tutkimuskysely jäi toteutettavaksi vasta kesällä. Kuten ensimmäisessäkin kyselyssä, kesä ei ole optimaalista aikaa kyselyn tekemiselle kesälomakauden vuoksi. Ei kuitenkaan ollut myöskään perusteltua odottaa enää syksyyn ja viivästyttää tutkimuksen valmistumista.

Syksyllä 2019 toisen tutkimuskyselyn tulokset analysointiin ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä jatkokehityksestä.

1.4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Perehdyttäminen ei ole erillinen organisaation toiminto vaan suunnitelmallinen perehdytys huomioi organisaation toiminnan kokonaisvaltaisesti ja heijastaa myös toimialan tunnuspiirteitä. Vaikka tutkimuksessa käsitellään nimenomaan e-perehdytystä, sen kontekstin hahmottaminen edellyttää laajempaa taustoitusta.

Ensimmäiseksi tututustaan perehdyttämiseen osana erilaisia kokonaisuuksia. Perehdyttämistä toteutetaan viestimällä ja e-perehdytyksen kanavat ovat nimenomaan viestintäteknologiaa. Perehdyttäminen ilman viestintää ei ole mahdollista, joten sen roolia perehdytyksessä on hyvä pohtia perehdytystä kehitettäessä.

Perehdyttäminen on keino johtaa sekä kehittää henkilöstöä ja osaamista, joten niiden teorit auttavat e-perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Perehdytys on ennen kaikkea henkilöstöjohtamista. Perehdytyksen tavoitteena on tukea uutta työntekijää siirtymässä tulokkaasta täysipanoiseksi työyhteisön jäseneksi, organisaation strategian toteut-

tajaksi nopeammin ja sujuvammin (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen pyrkii samaan, jolloin perehdytystä kannattaa tutkia niiden näkökulmasta. Koska tutkimuksessa keskitytään e-perehdyttämisen kehittämiseen, katsauksella elektroniseen henkilöstöjohtamiseen on hyvä pohtia, miten sähköisiä HR palveluja ja sisältöjä suunnitellaan ja toteutetaan.

Viimeisenä kokonaisuutena on oppiminen. Perehdytyksen avulla tulokas oppii toimimaan uudessa työympäristössään ja ymmärtämään omaa rooliaan uuden organisaation osana (Hätönen 2011, 7; Viitala 2005, 135). Tukemalla oppimisprosessia perehdytyksellä optimoidaan oppimistuloksia. On hyvä muistaa, että perehdyttäminen on mahdollisuus oppimiseen myös organisaatiolle (Sydänmaalakka 2000, 51). Arvioimalla perehdytystä ja keräämällä siitä palautetta sitä voidaan kehittää palveluna, mutta myös oppimisprosessina.

Organisaation arvot, visio, missio ja strategia luovat pohjan työskentelyyn organisaation (Kjelin & Kuusisto 2003, 79). Organisaation johtaminen, viestintä, henkilöstön kehittäminen, elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttö ja oppiminen perustuvat niihin. Näiden pohjalta luodaan myös tarkoituksenmukainen perehdytyspolitiikka, jonka pohjalta perehdytyskokonaisuus suunnitellaan ja toteutetaan. Perehdytyspolitiikka viittaa koko organisaation yhteisiin perehdytyskäytäntöihin, jotka ovat samat kaikille organisaation tulokkaille. Tausalla visiota, tehtävää ja strategiaa ohjaa toimiala ja yhteiskunta, joilla yliopiston ollessa kyseessä viitataan opetuksen ja tutkimuksen toimialaan sekä julkishallinnon ohjaukseen valtion ollessa yliopiston suurin rahoittaja.

Helsingin yliopiston monimuotoisuuden vuoksi perehdytystä yksikkötasolla ei voida täysin yhdenmukaistaa ja perehdytyskokonaisuuden suunnittelulla/kehittämällä viitataan tavoitteeseen kehittää perehdytyskokonaisuus, jossa organisaatiotason ja yksikkötason perehdyttäminen nivotaan toisiaan tukevasti yhteen sekä sitä tukeva e-perehdytys on osa sitä. Koska asiantuntijoiden tehtävät riippuvat ainakin jossain määrin itse asiantuntijasta ja yleisellä perehdytyksellä ja e-perehdytyksellä ei voida yksioikoisesti ohjata korkeatasoista osaamista vaativien tehtävien sisältöä, itse työnopastus on rajattu pois tämän tutkimuksen yhteydessä.

”Työkokonaisuuteen vaikuttavien tekijöiden työstäminen on jokaisessa rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä on tarpeellista”, painottavat Kjelin ja Kuusisto (2003, 77). Yksikkötason perehdytyksen suunnitteluun/kehittämiseen liittyen tunnistettiin neljä merkittävää tekijää, yksikkö, organisaatiokulttuuri, työ ja yksilö, ja ne on tuotu mukaan viitekehykseen. Yksikkötason vaikutusta Helsingin yliopistossa avattiin jo yllä. Organisaatiokulttuuri, joka

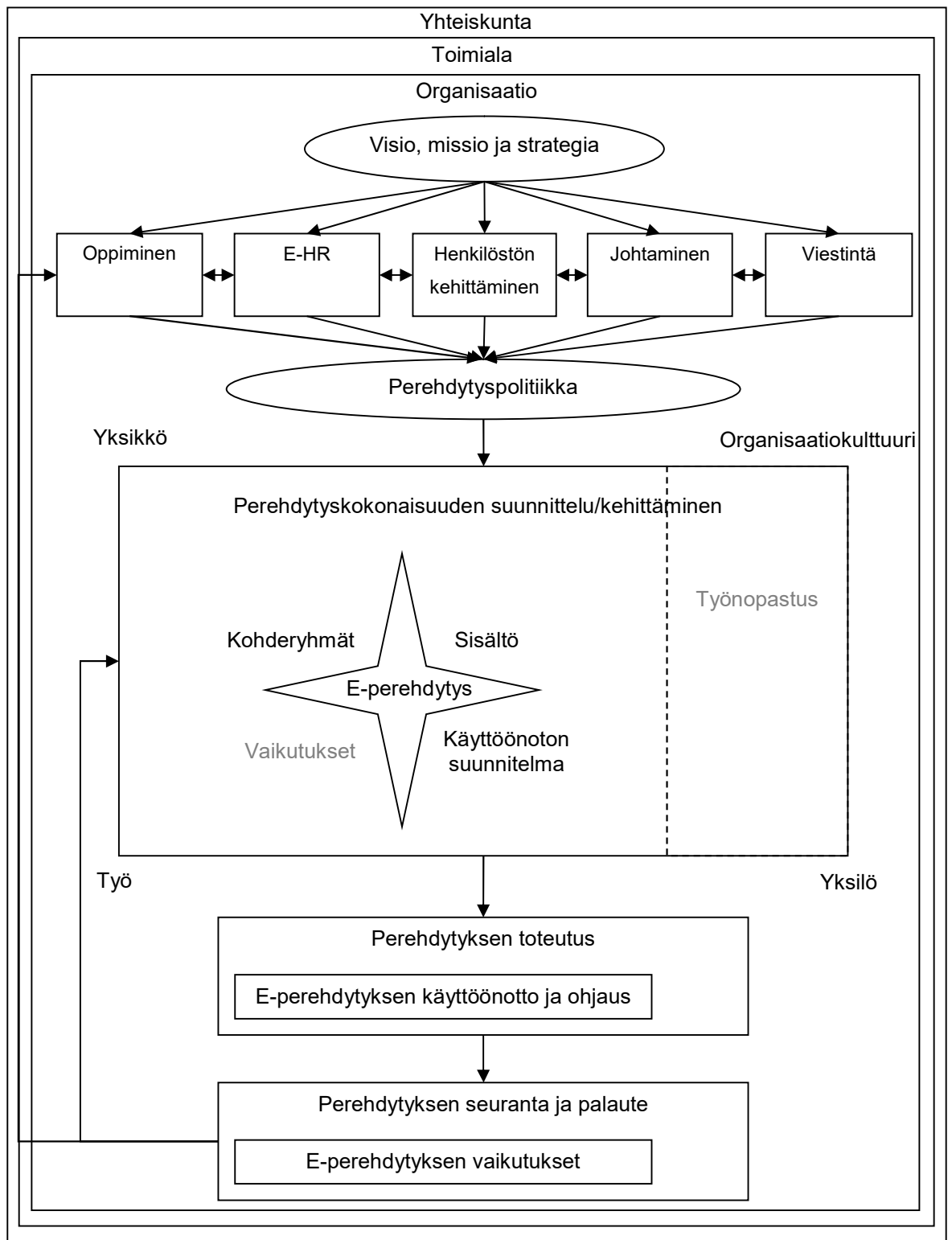
yliopistomaailmassa on paremminkin korkeakoulutuksen instituution ja erilaisten tutkimusalojen arvojen jatke kuin vain organisaatio tuotos, vaikuttaa myös perehdytykseen ja erityisesti siihen, miten teknologiaan omaksutaan käyttöön. Siihen vaikuttaa myös tutkijan ja opettajan työn luonne sekä luovan asiantuntijan luonteen yleispiirteet.

Itse e-perehdyttämistä lähestytään Bondaroukin ja Ruelin (2009, 507) elektronisen henkilöstöjohtamisen (e-HR) nelikentän kautta. Niistä kolme liittyvät e-perehdytyksen suunnitteluun, sisältö, kohderyhmät ja implementointi. E-perehdytystä suunniteltaessa sen sisällön muodostaa itse perehdytyksen sisältö, mutta myös menetelmät, kanavat ja materiaalit. Teorian lisäksi tarpeellista sisältöä ja sopivia kanavia perehdytykselle selvitetään ensimmäisen tutkimuskyselyn avulla.

Kohderyhmiä puolestaan tutkitaan aiemmin mainittujen perehdyttämiseen vaikuttavien tekijöiden kautta ja tutkitaan, miten asiantuntijoiden e-perehdytyksen käyttöä voitaisiin varmistaa. E-perehdytyksen implementointi ei kuulu pelkästään suunnitteluvaiheeseen vaan myös toteutukseen. Suunnitteluvaiheessa käyttöönotosta tehdään suunnitelma ja valmistellaan e-perehdytysmateriaali sitä varten, mutta itse käyttöönotto tapahtuu vasta seuraavassa vaiheessa. E-perehdytyksen vaikutuksia käsitellään vasta myöhemmin, koska se liittyy toteutuksen arviointiin enemmän kuin itse suunnitteluun. Luonnollisesti tavoitteet asetetaan jo suunnittelussa, mutta niihin perustuvaa seurantaa voidaan tehdä vasta kokemusten pohjalta.

Suunnittelun jälkeen siirrytään toteuttamaan perehdytystä. E-perehdytyksen näkökulmasta tarkoittaa ensin e-perehdytyksen käyttöönottoa ja sen jälkeen aktiivista ohjausta sen käyttöön. Vastuu e-perehdytyksen sisältöön tutustumisesta jää kuitenkin tulokkaalle, jolta asiantuntijana odotetaan korkeaa itseohjautuvuutta. Asiantuntijoiden kohdalla on tärkeää tarjota erilaisia perehdytysmahdollisuuksia ja -kokemuksia, jotta e-perehdytys tuntuu yhdeltä vaihtoehdolta muiden menetelmien rinnalla, yksinkertaistettuna vapaaehtoiselta. E-perehdytys tukee siis kokonaisperehdytystä muiden perehdytystoimien rinnalla.

Jotta perehdytystä, ja siten myös e-perehdytystä, voidaan kehittää ja siitä voidaan oppia, sen toteutuksesta pitää kerätä kokemuksia ja arvioida sen vaikutuksia (Sydänmaalakka 2000, 50-51; Ojala 2000, 171-174). On mahdotonta suunnitella perehdytystä asiantuntijaorganisaatiossa ja muuttuvassa toimintaympäristössä kerrallaan valmiiksi. Se on jatkuva kehittämis- ja oppimisprosessi, jota viitekehyskin kuvaa. Tässä tutkimuksessa arviointi tehdään toisella kyselyllä, jonka pohjalta esitetään jatkokehitysideoita sovellettujen e-perehdytyksen ja perehdytyskäytäntöjen optimoimiseksi.



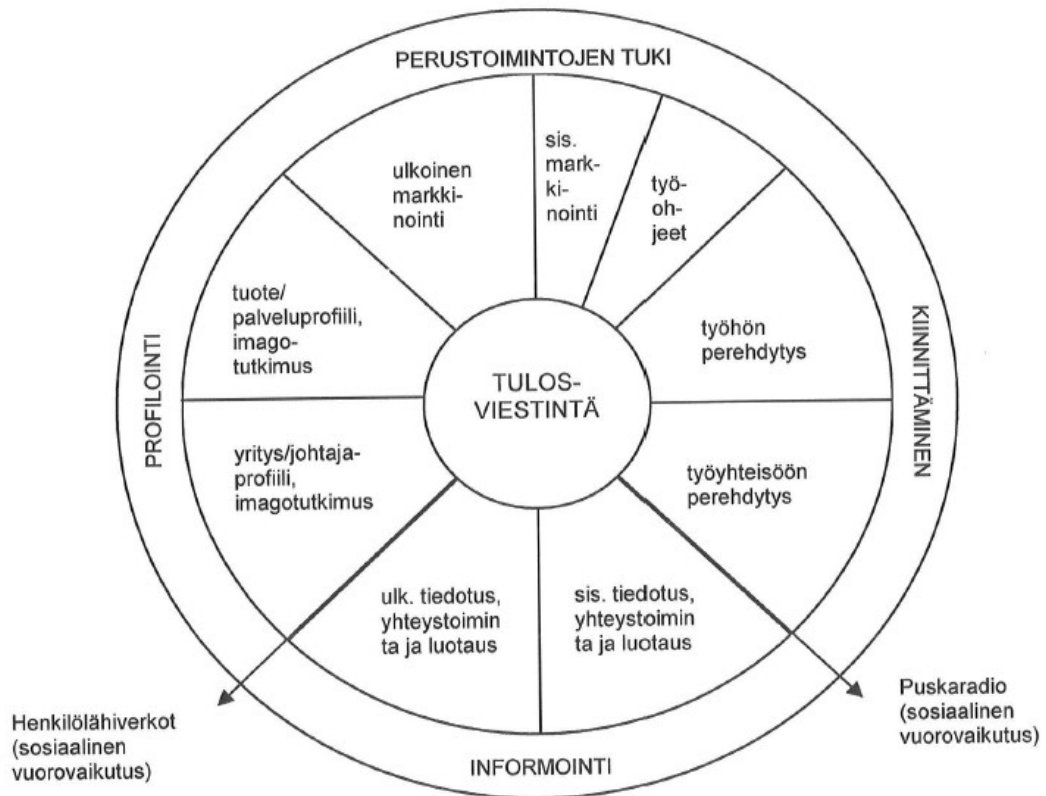
Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

2 Johdanto perehdyttämiseen

Perehdyttämisen kokonaisuutta ei voi tarkastella tutustumatta, miten se liittyy laajempiin konteksteihin. Perehdytys liittyy erilaisiin toimintoihin organisaatiossa. Se on osa viestintää, johtamista, henkilöstön ja osaamisen kehittämistä sekä oppimista. Näitä yhteyksiä tutkitaan tässä kappaleessa. Lopuksi luodaan katsaus elektronisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksiin perehdytystä ajatellen.

2.1 Viestinnällinen näkökulma

Perehdytys toteutetaan viestimällä. Perehdyttäminen ilman viestintää on mahdotonta. Viestintää voidaan tarkastella prosessi- ja merkitysnäkökulmista, mutta myös kanavanäkökulma viestinnän sähköistymisen myötä on hyvä huomioida. Åbergin (2000, 54) määrittelee, että viestintää voidaan katsoa prosessina, tapahtumana, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Viestintä rakentaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä (Juholin 2008, 13) ja tukee yhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa (Juholin 1999, 22). Kun viestintä tapahtuu organisaation kontekstissa, puhutaan organisaatioviestinnästä tai työyhteisöviestinnästä. Ne viittaavat yhteisön omaan viestintään, joka muodostuu yhteisön sisäisestä viestinnästä eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä kanssakäymisestä erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa (Åberg 2000, 91). Työyhteisön viestintätoimintona viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla, ks. seuraava kuvio (Åberg 2010).



Kuvio 3. Åbergin tulosviestinnän malli, "Åbergin pizza" (Åberg 2010)

Tulosviestinnän mallissaan "Åbergin pizza" Leif Åberg on määritellyt viestinnän perustehäviksi perustoimintojen tuen, profiloinnin, informoinnin ja kiinnittämisen. Malli sitoo perehdytyksen selkeästi tärkeäksi osaksi sisäistä viestintää. Työhön perehdyttäminen on yksittäiseen työtehtävään, tuotteisiin ja palveluihin liittyvää viestintää ja työyhteisöön perehdyttäminen koko työyhteisöön liittyvää viestintää. Kentässä vaikuttaa myös puskaradion muodossa sosiaalinen vuorovaikutus, joka ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Kiinnittäminen voidaan nähdä myös sosiaalistamisena, vaikkakin se heijastaa paremminkin sosiaalipsykologista puolta perehdyttämisessä kuin viestinnällistä toimintoa. Sen voi tulkita myös olevan sitouttamista uuteen työhön ja työyhteisöön. (Åberg 2000, 102-103).

Koska viestintä on sähköistynyt kiihtyvästi, se tarjoaa myös uusia työkaluja perehdyttämiseen. Lisäksi viestintä ymmärretään olevan laajempaa ja moniulotteisempaa kuin perinteinen yksisuuntainen viestintä, ylhäältä alhaalle. Modernissa viestintäkäsenteessä ymmärretään, että työyhteisössä kaikki ovat vastuussa viestinnästä ja sen sisällön tuottamisesta eikä se ole erillinen toimintonsa vaan osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä (Juholin 2008, 64). Tämä edellyttää monimuotoista viestintäjärjestelmää, joka mahdollistaa sen. Työyhteisön viestintäjärjestelmä onkin kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 2010;

Juholin (2008, 72). Juholin (2008, 72) sanoo sääntöjen olevan eräänlaisia pelisääntöjä ja sopimuksia siitä, mitä kanavia käyttäen eri asioita kommunikoidaan ja käsitellään. Sitä kuvastaa määrämuotoisuus ja säännöllisyys. Nämä sopivat kuvastamaan myös organisaation perehdyttämistä, jota toteutetaan usein sovitun perehdyttämiskonseptin ja -sisällön sekä siihen valittujen kanavien kautta. Nämä kanavat ovat monipuolistuneet viestinnän sähköistymisen myötä. Viestintäjärjestelmä on yhä toimiva käsite, mutta vastataksaan nykyaikaisia viestinnän tarpeisiin siihen tulisi integroida spontaani, työyhteisöstä kumpuava viestintä. (Juholin 2008, 72).

Säntti (2014, 194) onkin todennut sosiaalisen median käytön työpaikoilla tekevän organisaatioista entistä läpinäkyvämpiä ja sosiaalinen teknologia (sosiaalinen media) tekee huonon henkilöstöjohtamisen toteuttamisen entistä vaikeammaksi, sillä sosiaalisen median avulla työntekijöillä on entistä kuuluvampi ääni, jota on vaikea ohittaa.

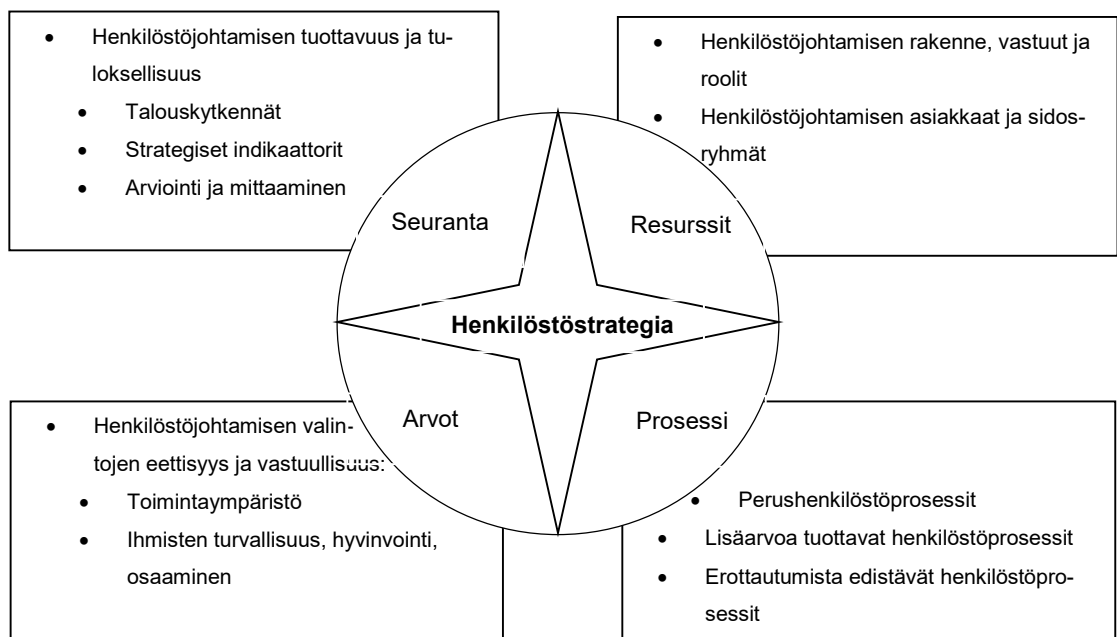
2.2 Perehdyttäminen on henkilöstöjohtamista

Perehdyttäminen, kuten viestintäkin, liittyy kiinteästi henkilöstöjohtamiseen ja katsaus sen teoriaan selventää niiden yhteyttä (Viitala 2013, 24; Juholin 1999, 13). Henkilöstöjohtamiseen voidaan viitata myös englanninkielestä kumpuavalla lyhenteellä HRM (Human Resources Management). Österberg (2014, 127) määrittelee henkilöstöjohtamisen olevan henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Kauhasen (2009, 16) jäsenyys henkilöstöjohtamisesta on hyvin samankaltainen ja hänen mukaansa se on organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Nämä määrittelyt sopivat myös osaamisen johtamisen käsitteeseen. Salojärven (Helsilä & Salojärvi 2009, 148) mukaan osaamisen johtamisen toimenpiteitä ovat henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hioamista, brändin rakentamista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden ja verkostojen kanssa. Viitalan (2005, 302) mukaan osaamisen johtamisen pääelementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Perehdytyksen näkökulmasta henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen pyrkivät samaan tavoitteeseen.

Henkilöstöjohtaminen, kuten osaamisen johtaminen, on osaamispääoman kehittämistä ja se pohjautuu organisaation visioon ja strategiaan (Myyry 2008, 11). Monien menestyneiden organisaatioiden tärkeäksi voimavaraksi tiedostetaan tietopääoma, jota useimmat

organisaatiot pyrkivät hyödyntämään (Kauhanen 2010, 143). Osaamisen johtamisen pyrkii osaamispääoman kasvattamiseen määrällisesti ja laadullisesti ja siten edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa (Ojala & Aura 2005, 7). Yksi menetelmä toteuttaa tätä on perehdyttäminen.

Salojärven (Helsilä & Salojärvi 2009, 30) henkilöstöjohtamisen malli visualisoi hyvin kokonaisuutta, koska se ei kuvaa pelkästään henkilöstöjohtamisen kenttää vaan myös ilmentää sen rakentamista strategisesti, tavoitteellisesti, vastuullisesti ja käytännöllisesti, ks. kuvio 4 alla.



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

Salojärven mallissa keskiössä on henkilöstöstrategia, joka muodostuu linjauksista ja tavoitteista, jotka henkilöstöjohtamiselle on organisaatiossa asetettu. Ulkokehällä olevat henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet, resurssointi, prosessi, arvot ja seuranta, jotka ohjaavat henkilöstöjohtamisen käytännön valintoihin ja kysymyksiin, joihin on vastattava rakentamalla henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja järjestelmää organisaatiossa.

Mallia voi soveltaa myös perehdyttämiseen. Perehdyttämisen resurssoinnissa on pohdittava kuinka ja millaisella kokoonpanolla perehdytystä johdetaan. Mitkä ovat perehdytyksen rakenne, vastuut ja roolit? Entäpä perehdytyksen asiakkaat ja sidosryhmät? Prosessilattuvuudessa perehdyttämistä määritellään perusprosessissa, joka huomioi yleensä lain edellyttämät toimenpiteet ja hyvän henkilöstöhallintotavan. Perusprosessit ovat usein hallinnollisia tai vaikka työturvallisuuteen liittyviä ja niissä kyse on erityisesti tiedon välit-

täminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 47). Perusprosessi voi olla itse perehdyttämisohjelma, joka samalla ilmentää perehdytysprosessia sekä sen vastuita ja rooleja. Kun perehdyttämisen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa, joka luo strategista kilpailuetua ja avustaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, perehdytys on sidottu yleisiin strategiaan tavoitteisiin ja perehdytyksen käytäntö korostaa niitä. Jos perehdyttämisprosessin halutaan edistävän erottautumista, perehdytys varmistaa rekrytointia vahvistamalla myönteistä työnantajamielikuvaa ja työpaikan houkuttelevuutta. Kolmas ulottuvuus keskittyy arvoihin, eettisyyteen ja vastuullisuuteen. Perehdyttämisessä tämä realisoituu yrityksen arvojen näkymisenä käytännössä, kuten työturvallisuudessa, työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä (Helsilä & Salojärvi 2009, 31-32). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 46) mukaan perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja eritoten tuotantotyössä työtapaturmia. Mitä sillä tavoitellaan, riippuu organisaation eettisistä periaatteista ja vastuusta asiakkaille ja erilaisille sidosryhmille (Helsilä & Salojärvi 2009, 31). Seuranta on henkilöstöjohtamisen neljäs ja viimeinen ulottuvuus, jonka on tarkoitus tarkastella henkilöstöjohtamisen tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Millä mittareilla ja menetelyillä voidaan seurata ja arvioida strategisten tavoitteiden saavuttamista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi taloudellisuus, vastuullisuus tai prosessitehokkuus? Perehdytyksen näkökulmasta esimerkiksi työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhtenä mittarina voi käyttää henkilöstön vaihtuvuutta ja sairaspoissaoloja tai perehdyttämisen kattavuutta sen systemaattisella seurannalla.

Salojärven mallista uupuu kuitenkin teknologian hyödyntämisenäkökulma, josta tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita. Parryn & Tysonin (2011) tutkimukset ovat osoittaneet, että HR-tietojärjestelmien käyttö on lisääntynyt huomasti ja valtaosa suurista organisaatioista käyttää jonkinlaista HR -teknologiaa. Myös Heikkilä (2014) toteaa samaa artikkelissaan teoksessaan "Teknologian ja henkilöstöjohtamisen liitto". Henkilöstöjohtamisen yhdeksi ulottuvuudeksi on teknologian kehityksen myötä tullut e-HR, jonka muodostaa henkilöstöjohtamista tukevat erilaiset teknologiset ratkaisut. E-HR:ään tutustutaan paremmin luvussa 3.

Perehdyttäminen on yksi esimiestyön ja johtamisen keinoista, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Siksi esimiehellä on vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta ja vastuuttamisesta (Kauhanen 2010, 151). Joskus se voi olla henkilöstöasiantuntijalla (Joki 2018, luku 7.2), mutta useimmiten henkilöstöasiantuntijat tukevat perehdyttämisessä ja sen kehittämisessä esimiehiä ja organisaatiota. Esimiestyötä ja johtamista voidaan tukea henkilöstötyön näkökulmasta luomalla yhteinen perehdyttämiskokonaisuuksia, joka toimii työkaluna perehdytykseen osallistuvilla (Joki 2018, luku 7.2). Pereh-

dyttämiskokonaisuus voi sisältää esimerkiksi perehdyttämishojelman, Tervetuloa taloon - ohjeistuksen ja perehdytystilaisuuksia.

2.3 Henkilöstön ja osaamisen kehittämisen menetelmä

Henkilöstöjohtamisessa ja osaamisen johtamisessa keskeinen osa-alue on henkilöstön kehittäminen (Kauhanen 2003, 147; Viitala 2005, 254). Osaamisen johtaminen on työn johtamista, kun taas osaamisen kehittämisessä kyse on työn tekemistä ja uuden oppimista työn ohessa (Tuomi & Sumkin 2012, 30). Osaamisen näkökulmasta henkilöstön kehittämisellä pyritään huolehtimaan, että henkilöstöllä on tarvittavat valmiudet, tiedot ja taidot suoriutumaan työstään nyt ja tulevaisuudessa sekä että oikeat henkilöt ovat organisaatiossa oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Hätönen 2011, 49). Viitalan (2006, 254) mukaan perinteisinä henkilöstönkehittämisen tulosalueina on pidetty:

- työtehtävien suorittamisen tehostumista
- muutosten toteuttamisen mahdollistamista ja tukemista
- toiminnan laadun parantamista
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimista
- yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista

Nykypäivän tietointensiivisessä maailmassa osaamisen johtamisella tavoitellaan henkilöstötyön näkökulmasta ennen kaikkea uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luomista sekä organisaatioissa että sen verkostoissa (Helsilä & Salojärvi 2009, 149). Hätönen (2011, 71-101) luettelee osaamisen kehittämismenetelmiksi 1) perehdyttämisen, 2) sisäisen kehittäjän toiminta, 3) vertaisoppimisen ja vertaisarvioinnin, 4) tutustumiskäynnin, 5) opiskelijoiden ohjauksen, 6) coachingin, 7) mentoroinnin, 8) tutoroinnin, 9) työohjauksen, 10) koulutukset, 11) opintopiirit, 12) työkierron, 13) erityistehtävät, 14) työpajat, 15) projektityöskentelyn ja kehittämishankkeet.

Vaikka osaamisen kehittämismenetelmistä perehdytys ei ole modernein tapa, se on edelleen toimiva työkalu tutustuttaa, sitouttaa ja motivoida tulokasta uuteen työhön ja työyhteisöön. Tosin modernimman henkilöstöjohtamisen näkökulmasta perehdyttämisen katsotaan nykyisin liittyvän vahvemmin rekrytointiin kuin osaamisen kehittämiseen.

Salojärvi (Helsilä & Salojärvi 2009, 137) sekä Kupias ja Peltonen (2009, 72) katsovat perehdyttämisen olevan pikemminkin osa rekrytointiprosessia kuin varsinaista osaamisen

kehittämistä, koska perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnin aikana ja rekrytoidun henkilön työpanos ei ole huipussaan työsuhteen alkaessa. Perehdyttämisellä ohjataan ja tuetaan henkilöä kohti täysipainoista työtehtävien hoitamista. Perehdyttäminen varmistaa osaltaan onnistunutta, ja usdin kallista, rekrytointia.

Pidettiin perehdytystä sitten osana rekrytointia tai henkilöstön kehittämistä, molemmissa näkökulmissa perehdyttämisen tavoitteet ovat yhteneväiset ja sen tärkeys tunnustetaan. Kauhanen (2010, 155) ja Viitala (2013, 193; 2006 260) vahvistavat perehdyttämisen olevan yksi merkittävä henkilöstön kehittämismenetelmä.

Viitalalla (2006, 260-261) on hyvin samanlainen käsitys osaamisen kehittämisen muodoista kuin Hätösellä, mutta hän sijoittaa ne kahden akselin kenttään. Akselit ovat yksilötaso vs. työyhteisötaso ja tilannelähtöinen/epämuodollinen vs. formaali/standardisoitu. Toisin sanoen eri menetelmät sijoitetaan kenttään sen mukaan kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön osaamisen kehittämiseen vai kollektiivisen osaamistason nostamiseen ja sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn äärellä ja siihen kiinteästi liittyen vai sen ulkopuolella. Perehdyttämisessä kyse on ensisijaisesti yksilön osaamisen kehittämisestä, vaikka sen kautta toki työyhteisön osaaminenkin voi kehittyä, jos tulokkaan kokemuksia halutaan hyödyntää laajemmalti. Kun puhutaan perehdyttämisohjelmasta, se viittaa ainakin jollain tasolla vakioituun malliin. Kun puhutaan työnopastuksesta, siinä on enemmän mukana tilannelähtöisyyttä ja epämuodollisuutta.

2.4 Oppiminen mahdollistajana

Kaikkeen henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen liittyy oppiminen, jonka tuloksena osaaminen syntyy ja kehittyy (Hätönen 2011, 7; Viitala 2005, 135). Sydänmaalakka (2000, 30) määrittelee, että oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankki uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Perinteisesti oppiminen on mielletty tapahtuvan koulutustilaisuuksia, mutta nykyisin oppiminen nähdään arjessa tapahtuvana ilmiönä, joka ei ole tarkkarajainen tai organisoitu, ja toisaalta ilmiönä, joka yhdistää yksilön ja yhteisön oppimisen (Kjelin & Kuusisto 2003, 39). Uusi tulokas suodattaa perehdyttämisessä saatua uutta tietoa aikaisempien kokemuksensa värittämänä, analysoi uusia kokemuksiaan, vertailee niitä aiempiin kokemuksiinsa, liittää niitä laajempiin kokemuksiin ja luo niihin perustuen uuden toimintamallin. On tärkeää, että tällaiselle reflektoinnille on aikaa, koska sen on monesti oppimisen edellytyksenä. (Sydänmaalakka 2000, 30, Lepistö 2004, 13)

Tulokkaan omat ajatusmallit vaikuttavat siihen, millaiseksi hänen oma roolinsa perehdyttämisessä muotoutuu (Kjelin & Kuusisto 2003, 39). Näitä ajatusmalleja kutsutaan oppimisteorioiksi, oppimisenäkemyksiksi tai orientaatioperustoiksi (mm. Ruohotie 2002, 107; Lepistö 1988, 13). Ne jaetaan behavioristiseen, kognitiiviseen, humanistiseen ja konstruktiiiviseen oppimisenäkemykseen. Viitalan (2005, 136) mukaan valtaosa perehdyttämisestä on orginisoitu behavioristiseen tapaan. Tällöin perehdyttäjä on tiedon jakaja ja oppija tiedon vastaanottaja. Behavioristinen oppiminen keskittyy havaittavissa olevaan ja jättää sisäiset ajatteluprosessit syrjään (Ruohotie 2002, 108). Siinä ympäristö muokkaa käyttäytymistä, ei niinkään itse oppija.

Behavioristisessa perehdytyksessä tulokkaalle saatetaan esitellä organisaatiota ja sen toimintaa loistavasti, mutta tulokkaan tiedon muodostamiseen, tunteisiin, arvoihin, historiaan ja ymmärrykseen ei kiinnitetä juuri huomiota (Tynjälä 1999, 29-31). Tällainen perehdyttäminen vaikuttaa enemmän kouluttamiselta kuin oppimiselta, jolloin vaarana on, että asia tiedostetaan, mutta se ei aiheuta muutoksia käyttäytymiseen. Oppimista tulisi seurata käyttäytymisen muutos (Hergenhahn 1988, 7). Behavioristinen perehdytys sopii kuitenkin täydentämään muuhun oppimiskäsitykseen perustuvaa perehdyttämistä esimerkiksi toimintaohjeina intranetissä, mikä tässä tutkimuksessa on tavoitteena.

Kognitiivinen oppimisorientaatio korostaa puolestaan oppimisen olevan sisäinen, henkinen prosessi, joka perustuu oivallukseen, informaation prosessointiin, muistiin ja havaitsemiseen (Ruohotie 2002, 124). Ihminen muodostaa yleistäviä sisäisiä malleja ja kokonaisnäkemystään kokemuksiansa perusteella. Niiden avulla hän havainnoi ja jäsentää jotakin uutta ilmiötä, kuten uuden työpaikkansa toimintaa. Tulokkaalle pyritään luomaan aluksi kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, jotta tulokas voi ymmärtää yksityiskohtia tämän orientaatioperustan avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41)

Humanistinen oppimisenäkemyksen korostaa itseohjautuvuutta ja kokemuksen arvoa oppimisprosessissa. Sen lähtökohta on luottamus siihen, että ihminen on luonnostaan utelias, päämäärähakuinen ja tarkoitushakuinen (Viitala 2005, 138). Tällaiselle oppimiselle on luonteenomaista oppijan oma henkilökohtainen sitoutuminen, oppijälähtöisyys, oppijan itsensä suorittama arviointi. Humanistinen perehdyttäminen on siten työstä kokemusten kautta oppimista ja itseohjautuvaa, mahdollisesti esimerkiksi mentorin tukemana. Merkityksellisiä ovat yksilön ainutlaatuisuus, tarpeet ja arvot. (Kjelin & Kuusisto 2003, 42)

Konstruktivisessa oppimisenäkemyksessä nähdään, että tieto ei siirry, vaan oppija rakentaa eli konstruoi tiedon itse. Oppija valikoi ja tulkitsee tietoa, jäsentää sitä aiemman tietonsa pohjalta ja ”rakentaa” kokemustensa välityksellä kuvaa maailmasta, jossa elää, ja itsestään sen osana. Tämä prosessi on aina sidoksissa siihen tilanteeseen ja kulttuuriin, jossa se tapahtuu. Lisäksi se perustuu aina sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin ja niiden välityksellä syntyneisiin merkitysrakenteisiin. Kun tieto käsitetään näin henkilökohtaiseksi ja tilannekohtaiseksi, vaikuttavat perehdytykseen vahvasti tulokkaan yksilölliset lähtökohdat ja henkilökohtainen tausta. Silloin tulokkaan oma vastuu perehdytyksestä korostuu, koska hän pystyy ohjaamaan tietojensa ”rakentumista”. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 15)

Perehdyttämisessä on tärkeää tunnistaa tulokkaalle tyypillinen oppimistyyli, koska sen avulla oppimista perehdyttämisen yhteydessä voidaan varmistaa. Organisaation on tiedostettava, millaisina oppijoina se henkilöstönsä näkee, ja suunniteltava perehdyttäminen tukemaan tätä oppimistavoitetta. Organisaation perehdyttämisaikajattelu paljastaa sille ominaisen oppimisaikajattelun. Ellei omaa oppimiskäsitystä tiedosteta tai ymmärretä, voivat toimintatavat vahvistaa toimintamalleja, joista organisaatio itse asiassa pyrkii eroon. Tässä tutkimuksessa keskitytään behavioristiseen oppimistyyliin perustuvaan perehdytykseen tukevaan intranetin perehdytys sisältöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44)

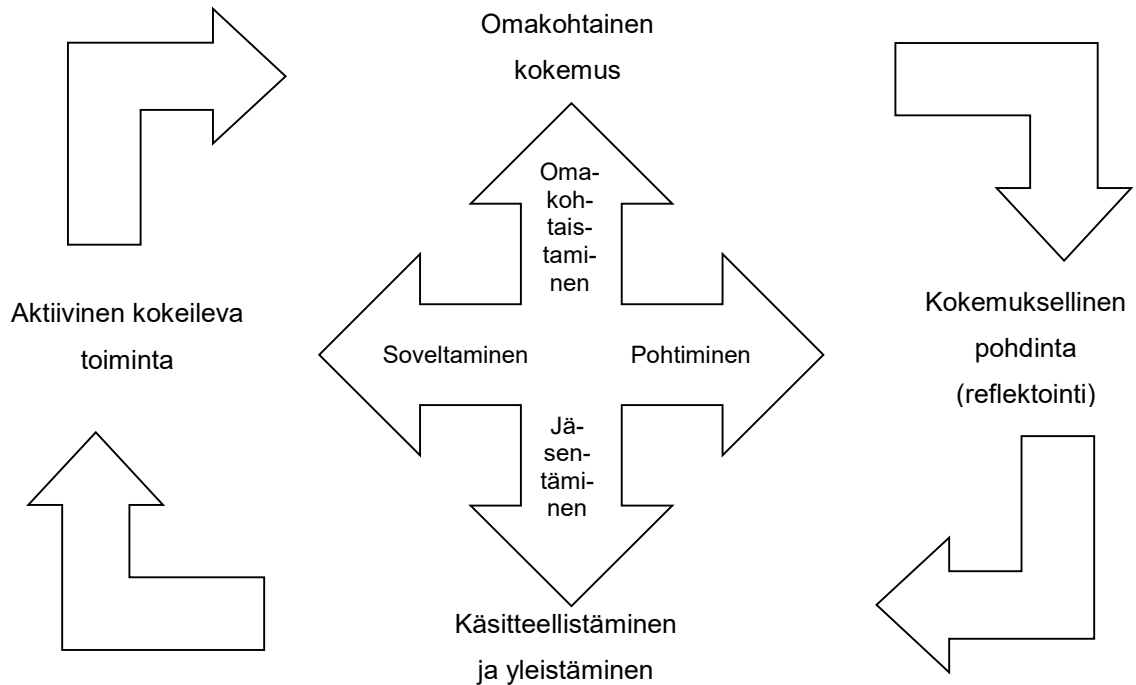
Oppimisorientaatioiden sijaan oppimista voidaan tarkastella kokemuksellisen oppimisen mallin (Kolb 1984) kautta. Se kuvaa oppimista kokonaisvaltaisena ja syklisenä oppimisprosessina. Siinä kokemuksia tulkitaan, pohditaan, jäsennellään uudestaan ja kokeillaan. Kokeilut synnyttävät uusia kokemuksia edelleen tulkittavaksi, pohdittavaksi ja jäsennelläväksi ja sykli toistuu edellisen pohjalta (Kupias & Peltonen 2009, 121-122).

Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin syklin vaiheet ovat erilaisia oppimistapoja:

- Kokeminen/omakohtaistaminen: Henkilökohtainen kokemus työtehtävästä tai muusta opittavasta asiasta
- Reflektointi/kokemuksen pohdinta: Kokemisvaiheen tapahtumien ja kokemusten merkityksen pohdinta
- Ajattelu/jäsentäminen: Lisätiedon hankinta, yleisten periaatteiden ja päätelmien etsiminen, kokemuksen selittäminen mallien ja teorioiden kautta sekä koetun ymmärtäminen yleisesti
- Tekeminen/aktiivinen kokeileva toiminta: Opitun kokeilu uusissa tilanteissa ts. löydetyn tai kehitetyn mallin soveltaminen käytännössä.

(Hätönen 2011, 51)

Kupias ja Peltonen (2009, 122) mukailevat Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallia seuraavasti:



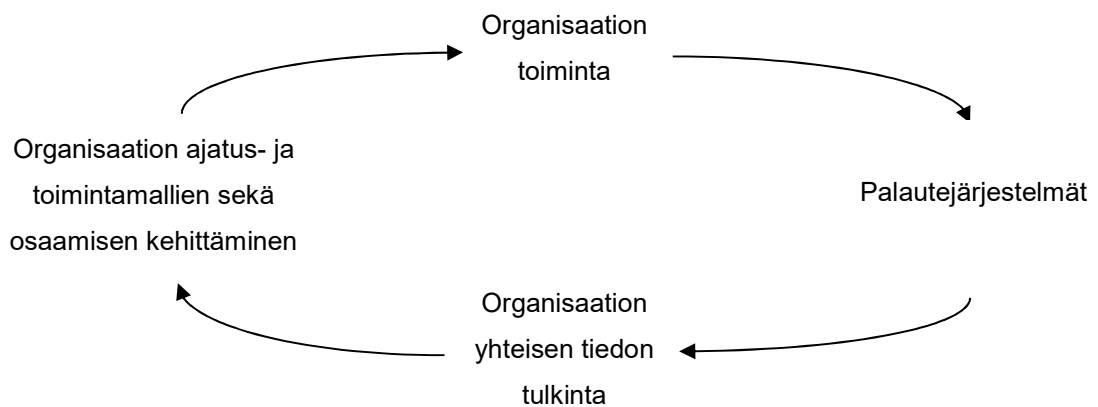
Kuvio 5. Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukailien (Kupias & Peltonen 2009, 122)

"Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki neljä vaihetta." sanovat Kupias ja Peltonen (2009, 123). Silti ne voivat painottua eri tavoin eri ihmisillä. Jotkut ovat oppiessaan erityisen hyviä tai kiinnostuneita käsittelemään monelta eri näkökulmalta, kolmannet käsitteellistämään ja jäsentämään asioita ja neljännet kokeilemaan asioita käytännössä. Laajalla ja monipuolisella oppimiskeinojen valikolla organisaatio mahdollistaa jokaisen yksilön täysipainoisen kehittymisen ja oppimisen.

Joku oppii omaohtaisten kokemusten kautta parhaiten menemällä rohkeasti ja avoimesti uusiin tilanteisiin sekä vaihtamalla ajatuksia ja kokemuksia muiden oppijoiden kanssa. Konkreettiset tapaukset, esimerkit ja tarinat saavat hänet innostumaan ja oivaltamaan. Asioiden peilaus omien tunteiden ja tuntemuksien kautta on tärkeää. Toiselle oppimisessa on mieluista kokemusten reflektointi. Silloin asioihin perehdytään perusteellisesti, usein kriittisestikin ja niitä arvioidaan monesta näkökulmasta. Käsitteellisemisessä ja yleistämisessä vahva ihminen muodostaa kokonaisuuksia hajallaan olevaista tiedoista ja yksityiskohdista sekä on kiinnostunut teorioista ja malleista. Hän pystyy hyödyntämään loistavasti luentomaista opetusta oppimisessa ja hänelle sopii hyvin esimerkiksi jäsenetty perehdy-

tysmateriaali. Käytännössä kokeileminen on aktiivista kokeilevaa toimintaa ja siinä oppiminen on tehokkainta, kun pääsee itse kokeilemaan, miten opittu tai opittava asia toimii. Siinä vahva ihminen oppii mieluiten tekemisen kautta. (Kupias & Peltonen 2009, 123-124)

Kun puhutaan perehdyttämisestä ja oppimisesta, niin myös organisaatio voi oppia perehdyttämisestä. Koska organisaation oppiminen perustuu usein yksilöiden oppimisesta ja kokemuksista oppimiselle, siihenkin voidaan soveltaa kokemuksellista oppimista (Ojala 2000, 168; Hätönen 2011, 51). Sydänmaalakka on soveltanut Kolbin oppimiskehää hyvin perehdyttämisen kehittämistä ajatellen.



Kuvio 6. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaalakka 2000, 51)

Organisaatio voi oppia organisaation toiminnasta, kuten perehdyttämisestä, palautteen avulla. Palautetta tulisi kerätä systemaattisesti ja monipuolisesti. Palaute perehdyttämisestä kerätään perehtyjiltä itseltään ja perehdyttäjiltä. Kun palaute on saatu, sitä tulkitaan suhteessa organisaation yhteiseen tietoon (visio, strategia ja tavoitteet). Yhteistä tietoa voidaan täsmentää ja selventää palautteen perusteella ja sitä kautta organisaation ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista voidaan kehittää. Kehityksestä muotoutuu osa organisaation normaalia toimintaa ja oppimiskehä toistuu. (Sydänmaalakka 2000, 50-51; Ojala 2000, 171-174)

Viitala (2013, 198) mainitsee yhtenä osaamisen kehittämisen keinona verkko-oppimisen tai e-oppimisen, jonka teoriasta voidaan ammentaa elementtejä tähän tutkimukseen. Vaikka Viitala käsittelee perehdytystä ja verkko-oppimista eri menetelminä, perehdytystä voidaan toteuttaa myös osin verkko-oppimisena. Perehdytyksen sähköistämistä suunniteltaessa ja kehittäessä verkko-oppimista kuvaavampi termi on verkko-ohjaus. On tärkeää ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu, jotta voi hahmottaa miten sitä voidaan ohjata verkon avulla. Verkko-ohjauksella tarkoitetaan erilaisissa verkkoympäristöissä tapahtuvaa

tavoitteellista oppimisprosessin opiskelun, oppimisen ja osaamisen kehittymisen ohjausta (Koli 2008, 15). Intranetin hyödyntämistä perehdytyksessä ajateltaessa ollaan verkko-ohjauksen ytimessä.

Verkko-oppimisessa ja verkko-ohjauksessa hyödynnetään siis tieto- ja viestintäteknologiaa oppimiseen ja koulutukseen. Verkko-oppimista voidaan ohjata valituilla menetelmillä ja sellaisilla työtavoilla, jotka edistävät oppijoiden työskentelyä ja tiedonprosessointia, ja joiden tavoitteena on edistää, tukea ja seurata oppijoiden osaamisen kehittymistä. Tällaisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset ohjeistukset, oppimistehtävät tai vaikka palautte. Verkko-ohjauksen avulla voidaan luoda puitteet, jossa oppija oppii yksin tai vuorovaikutuksessa muiden kanssa ohjatusti. Verkko-oppimisen etu on, että oppija itse voi valita tai ainakin jossain määrin säädellä milloin, missä ja miten nopeasti hän oppii ja opiskelee. Organisaatioissa verkko-ohjausta sovelletaan erityisesti käyttämällä intranetiä henkilöstön käytäntöjen ja ohjeistuksien yhteisfoorumina, mikä on tämän tutkimuksen aiheena. Intranetissä on usein ajantasaiset työohjeet, tuotetiedot ja palvelukuvaukset, joiden itseopiskelu voi olla osa perehdytystä. (Viitala 2013, 198; Koli 2008, 15-16)

2.5 Elektronisen henkilöjohtamisen hyödyntäminen perehdytyksessä

Teknologian kehittyminen ja sen hyödyntäminen on muuttanut henkilöjohtamisen kenttää monella tapaa. Teknologiaa hyödynnetään HR:ssä monilla eri tavoilla, muuan muassa muuntamaan tietojärjestelmistä löytyvää tietoa strategisesti, hakemusten vastaanottoon ja käsittelyyn tai henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteuttamiseen, mutta paljon myös tukemaan osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut dokumentoidaan siihen tarkoitettussa sovelluksessa, intranetissä on saatavilla erilaisia koulutusvideoita perinteisten koulutustilaisuuksien sijaan ja niin edelleen. Parhaimmillaan E-HRM voi edistää tehokkuutta, parantaa palvelukokemusta ja vapauttaa resursseja strategiseen kumppanuuteen (Parry & Tyson 2011).

Enshur, Nielson ja Grant-Vallone (2002) määrittivät vuosituhannen alussa siirtymisen perinteisestä HR:stä e-HRM:ään seuraavien trendien kautta.

- 1) Kustannusten ja ajankäytön merkittävä vähentäminen monissa HR toiminnoissa
- 2) Hallinnollisten tehtävien suorittamisen siirtyminen HR:stä työntekijöille itselleen
- 3) Työntekijöille suunnatun, helposti saatavilla olevan tiedon lisääntyminen

- 4) Tarve integroida HR järjestelmä muihin organisaation tietojärjestelmiin (liiketoimintatieto)
- 5) Strategisen HR – kumppanuuden korostuminen rekrytoinneissa, kehittämisessä ja henkilöstön pysyvyyden edistäminen

HR prosesseihin käytetty aika ja raha on vähentynyt teknologian ja internetin käytön lisääntyessä, mutta samalla toiminnan tehokkuusajattelun vuoksi HR:n resursseja saataan pienentää. Se puolestaan ajaa löytämään teknisiä ratkaisuja kustannustehokkaiden HR palveluiden tuottamiseen. Rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmät sekä kehityskeskusteluiden sähköistyminen ovat esimerkkejä siitä, miten teknologiaa voidaan hyödyntää kustannuksien pienentämiseksi ja manuaalisen työn vähentämiseksi. Toki kehityksen mukana tulee uusia haasteita, kuten miten henkilötietosuoja varmistetaan ja digitaalisten palveluiden luotettavuus varmistetaan. (Enshur, Nielson ja Grant-Vallone 2002; Heikkilä 2014, 172-174)

Edelliseen liittyy myös toinen trendi, joka viittaa erilaisten toimintojen siirtymiseen HR-osastolta työntekijöille itselleen, ns. itsepalveluun. Työntekijä ylläpitää omia henkilötietojaan henkilöstöjärjestelmässä siihen soveltuvan käyttöliittymän kautta, aloittaa kehityskeskusteluprosessin siihen tarkoitetussa järjestelmässä tai hän ilmoittautuu itse koulutustilaisuuksiin suoraan järjestelmän kautta. Tämä on mahdollista hyvien teknisten työkalujen avulla ja näin HR:ltä kuluu aikaa näiden hallinnointiin huomattavasti vähemmän. Vapautunut HR henkilöstön aika hyödynnetään rutiinisuuritusten sijaan enemmän strategisissa ja lisäarvoa tuottavissa HR toiminnoissa. Työntekijöillä on siten osallistuvampi rooli monissa häntä koskevissa HR perustoiminnoissa. On tärkeää tiedostaa, että ns. kutsuttujen milleniaalien siirtyessä työelämään, heillä on odotuksia, miten HR palveluiden tulisi toimia. Internetin, tietotekniikan ja sosiaalisten verkostoiden parissa kasvaneet milleniaalit odottavat niiden olevan läsnä myös moderneissa HR toiminnoissa ja palveluissa. (Bondarouk, Ruel & Looise 2011, xiv; Enshur, Nielson ja Grant-Vallone 2002; Heikkilä 2014, 173)

Tästä päästään sujuvasti kolmanteen trendiin, joka kuvastaa työntekijöiden aktiivisempaa roolia HR käytännöissä ja heidän lisääntynyttä tietoa HR asioista. Laajasti saatavilla oleva tieto eri lähteistä mahdollistaa työntekijöiden hyvän HR-tietoisuuden, mikä puolestaan kasvattaa HR:n paineita pysyä mukana alan kehityksessä ja tarjota HR tietoa työntekijöille riittävästi, helposti ja laadukkaasti. (Enshur, Nielson ja Grant-Vallone 2002; Heikkilä 2014, 173)

Neljännän trendin mukaan organisaatioiden tarve integroida HR järjestelmät muiden organisaatiossa käytössä olevien tietojärjestelmien kanssa tai ainakin yhdistää HR järjestelmistä löytyvät tiedot muiden järjestelmien tietojen kanssa liiketoimintatiedoksi, joka parhaimmillaan muuntuu loistavaksi kilpailueduksi. Erilaiset työkalut ja prosessit auttavat keräämään tietoa ja muuntamaan sitä päätöksenteon tukena käytettäväksi. Vaikka kyse on pääasiallisesti tietojen yhdistämisestä, jotta niitä voidaan analysoida entistä tehokkaammin, liittyy asiaan usein myös manuaalisen tiedon siirron ja turhien työvaiheiden vähentäminen tehokkuus- ja suoritusmielessä. (Enshur, Nielson ja Grant-Vallone 2002; Heikkilä 2014, 183)

Viimeisin trendeistä on paljon puhuttu transformaatio HR:stä, jonka keskiössä on vain välttämättömät henkilöstöhallinnon perustehtävät, strategiseksi HR kumppaniksi, jonka johtotähtenä toimii strategiaan ja henkilöstön hyvinvointiin pohjautuva henkilöstöjohtaminen vaikutuksessa liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja yrityksen arvoon. (Enshur, Nielson ja Grant-Vallone 2002; Heikkilä 2014, 174-175)

Heikkilä (2014, 174-176) yhdistää näistä Enshurin, Nielsonin ja Grant-Vallonen trendeistä kaksi syy-seurausyhteyteen. Hänen mukaansa strateginen kumppanuus on seuraus toiselle trendille, jonka mukaan erilaisten HR järjestelmien käyttöönoton myötä rutiinomainen HR tehtävät hajautetaan eri yksiköiden linjaesimiehille ja työntekijöille vastuulle. HR henkilöstön aikaa jää silloin enemmän strategisten tehtävien toteuttamiseen, jolloin HR:n rooli muuntuu enemmän operatiivisesta strategiseksi. Esimerkkinä henkilöstön kehittämiseen ja resurssien suunnitteluun liittyvät tehtävät, jotka onnistuessaan lisäävät HR-prosessien arvoa organisaatiossa. Haasteena on, että tehtävien siirto esimiehille ja työntekijöille on lähes aina ongelmallista. (Heikkilä 2014, 174-176)

Vaikka suunnitelmana erilaisten toimintojen hoitaminen itsepalveluna tehostetun tietotekniikan avulla kuulostaa hyvältä, se ei ole yksinkertaista toteuttaa. Työntekijöillä ja esimiehillä ei usein ole aikaa ja/tai intoa opetella uusia järjestelmiä, vaikka koulutustakin olisi tarjolla. HR järjestelmästä on hyötyä vain, jos sitä osataan käyttää ja käytetään asianmukaisesti. (Heikkilä 2014, 175)

Haasteista huolimatta yhä useampi organisaatio ymmärtää e-HRM:n luomaa potentiaalia ja pyrkii hyödyntämään e-HRM:n tarjoamia mahdollisuuksia perehdyttämisessäkin. Waddill (2018, 98-99) toteaaakin, että e-HRM murtaa ja haastaa monella tavalla vakiintuneita toimintamalleja henkilöstöjohtamisen alalla, mutta samalla tehostaa HR:n toimintaa. E-perehdytykseen hän viittaa yhtenä työntekijöiden itsepalveluportaaleista. E-perehdytys on

perehdytysportaali, joka tässä tutkimuksessa tavoittelee kokomaan työntekijöille suunnattua intranetin sisältöä tulokkaalle sopivassa järjestyksessä perehdytysympäristöksi. Seuraavassa luvussa tutkitaan, miten elektronista henkilöstöjohtamista voitaisiin hyödyntää perehdyttämisessä Helsingin yliopiston yksiköissä.

3 E-perehdytys ja sen hyödyntäminen Helsingin yliopistossa

”Teknologian kehityksellä on valtava merkitys henkilöstöhallinnan (HR) nykyisiin käytäntöihin ja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen käytäntöihin”, toteaa Heikkilä (2014). Jotta voidaan miettiä, miten e-perehdyttämistä voidaan hyödyntää, on ensin tutustuttava sähköisen henkilöstöjohtamisen (e-HRM) konseptiin. Siihen syventyminen on tämän luvun tavoitteena.

3.1 Elektronisesta henkilöstöjohtamisesta e-perehdyttämiseen

Strohmeier (2007) määritteli, että e-HRM on HR-tietojärjestelmien suunnittelua, käyttöönottoa sekä käyttöä HR toiminnoissa siten, että e-HRM yhdistää ja tukee ainakin kahta yksilöä tai yhteistä toimijaa suorittamassa jaettuina, yhteisiä HR toimintoja. Bondarouk ja Ruel (2009, 507) puolestaan näkevät e-HRM:n sateenvarjoterminä, joka kattaa henkilöstöjohtamisen ja tietotekniikan välillä kaikki mahdolliset integraatiomekanismit ja sisällöt, jotka luovat lisäarvoa organisaatioiden sisällä ja niiden kesken tietyille työntekijäryhmille ja johdolle.

Tässä tutkimuksessa e-HRM:llä viitataan yleisellä tasolla nettipohjaisen teknologian suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttöön HR palveluiden tuottamisessa ihmisiä työllistävissä organisaatioissa. Se on tapa, jolla organisaatio toteuttaa HR strategiaa, käytäntöjä ja toimintoja tietoisesti ja ohjatusti informaatioteknologia ja sen kanavia hyödyntäen.

Lepak ja Snell (1998, 230-231) jaottelivat, että informaatioteknologia voi vaikuttaa HR:n ja organisaation rakenteelliseen integraatioon kolmella tasolla.

- Operaatiotaso: e-HRM vaikuttaa hallinnollisiin toimintoihin, kuten palkka- ja henkilöstötietojen ylläpitoon.
- Relatiotaso: e-HRM:llä tuetaan liiketoimintaprosesseja (hallinnollisten toimintojen sijaan), esimerkiksi koulutuksen ja rekrytoinnin e-ratkaisujen avulla.
- Transformaatiotaso: e-HRM hyödynnetään strategisissa HR toiminnoissa, kuten osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen.

Lengnick-Hall ja Moritz (2003, 365-366) keskittyvät puhumaan tasojen sijaan kolmesta kehitysaskelista HR:ssä. Ensimmäisenä on yksinkertaisesti tiedonjakaminen organisaatio-

tion käytännöistä ja toimintatavoista. Tässä vaiheessa kyse on yhdensuuntaisesta kommunikaatiosta työntekijöille ja esimiehille intranetin kautta. Seuraavassa vaiheessa puhutaan perustoimintojen automatisoinnista, jossa fyysiset paperidokumentit korvataan sähköisillä dokumenteilla ja toimintaa ohjataan sopivien käyttöliittymien kautta. Waddill (2018, 98) puhuu näistä työntekijöiden itsepalveluportaaleina. Hyvinä esimerkkeinä on muun muassa erilaiset prosessihallintajärjestelmät (mm. e-rekrytointi) tai erilaisten tietojen, kuten henkilö-, työsuhte- tai koulutustietojen, ylläpito itsepalveluportaalien kautta. Korkeimmassa kehitysvaiheessa pääroolissa on transformaatio, jossa HR toimintojen strateginen fokus korostuu HR kumppanuutena. Sen mahdollistaa ennen kaikkea perustoimintojen automatisointi, jonka ansiosta HR resurssit voidaan kohdentaa niiden sijaan strategiaan HR toimintoihin.

Bondarouk, Ruel & Looise (2011, 3) jaottelevat e-HRM sovellukset seuraavasti:

- Hallinnolliset ja työsuhteiden hallinnointiin tarkoitetut sovellukset, kuten palkanlaskentajärjestelmä, työajan- ja poissaolojen seurantajärjestelmät.
- Palvelun toimitukseen ja saatavuuteen liittyvät sovellukset, kuten itsepalvelusovellukset työntekijöille ja esimiehille tai transaktionaalinen sovellus, kuten HR helpdesk.
- Strategiset HR sovellukset, kuten osaamisen ja suorituksen johtamisen, e-learningin ja urasuunnittelun sovellukset.
- Liiketoimintatiedon sovellukset.

Kolme ensimmäistä kategoriaa ovat hyvin samankaltaiset aiemmin määrittelyjen kanssa. Neljäs kategoria puolestaan on uutta ja sillä viitataan organisaation kaikista tietojärjestelmistä löytyvien tietojen yhdistämiseen ja analysointi päätöksenteon tukena. Olennaista on, että tietoa käsitellään ja jalostetaan, mutta myös sen vaikuttavuutta seurataan. (Bondarouk, Ruel & Looise 2011, 4)

Sähköisiä ratkaisuja hyödyntävä perehdyttäminen voi vaikuttaa integraatioon HR:n ja organisaation välillä eri tavoin. Lähtökohtaisesti e-perehdyttäminen toimii relaatiotasolla tukien esimiesten, perehdyttäjien ja mahdollisesti HR:n suorittamaan perehdyttämistä. E-perehdyttäminen mahdollistaa itseperehtymisen tulokkaalle joustavasti hänelle sopivalla aikataululla ja paikalla. Toisaalta perehdyttäminen voidaan katsoa osaksi strategista osaamisen johtamista, sillä sen avulla voidaan varmistaa rekrytointia, jolla hankitaan strategisten tavoitteiden kannalta oleellista osaamista. Joissakin organisaatioissa e-

perehdyttämisen tavoitteena saattaa kuitenkin olla itse perehdyttämisprosessin hallinnointi ja seuranta, jolloin se vaikuttaakin enemmän operaatiotasolla.

Onneksi organisaatio voi toteuttaa e-HRM käytäntöjä kaikilla e-HRM tasoilla saavuttaakseen HR tavoitteensa. Tämän vuoksi HR:n ja organisaation rakenteellinen integraatio voi olla hyvin monimuotoista ja vaihdella organisaatioiden välillä paljonkin.

HR:n ja organisaation rakenteellisten integraatiotasojen lisäksi voidaan tutkia e-HRM:n kokonaisuutta. Bondarouk ja Ruel (2009, 507) korostavat e-HRM määritelmässään neljää elementtiä, jotka muodostavat e-HRM:n kentän. Ensimmäinen niistä on e-HRM:n sisältö, toisin sanoen mikä tahansa tyyppinen HR toiminto, jota tuetaan tai tehostetaan tietotekniikalla. Toisena on e-HRM:n käyttöönotto, joka viittaa prosessiin, jossa organisaatio omaksuu ja hyväksyy e-HRM:n osana toimintaansa. Kolmannen aspektin muodostaa tietyt työntekijäryhmät ja johto, joille e-HRM:n sovellus/sovellukset on kohdennettu. Viimeisenä on e-HRM:n vaikutukset organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Bondarouk, Ruel & Looise 2011, xii-xiv).

Bondaroukin ja Ruelin (2009, 507) e-HRM:n kenttää soveltaen e-perehdyttäminen koostuu sen sisällöstä, implementoinnista, kohderyhmästä ja johdosta sekä vaikutuksista. Näiden soveltamista e-perehdyttämiseen tutkitaan seuraavissa kappaleissa.

3.2 Elektronisen perehdyttämisen sisältö

E-perehdyttämisen sisältöä pohdittaessa on mietittävä, miten perehdyttämisessä voitaisiin hyödyntää teknologiaa. Ensin pitää kuitenkin tutustua itse perehdyttämisen sisältöön. Perehdyttämisen avulla tulokas oppii tuntemaan:

- työorganisaation, sen vision, mission, arvot ja liikeidean (= työorganisaatioon perehdyttäminen)
- työyhteisönsä ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä esimiehet (= työyhteisöön perehdyttäminen)
- oman työnsä (+ tiimin työn) ja siihen liittyvät odotukset ja velvoitteet (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus)

(Työturvallisuuskeskus 2010, 2; Helsilä 2009, 48; Kauhanen 2003, 146)

Viitala (2013, 193) jakaa puolestaan perehdyttämisen neljään vaiheeseen työsuhteen elinkaariajattelua mukailien:

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus

Myös Juholin (2008, 236-237) tulkitsee perehdyttämistä vaiheiden kautta ja mainitsee sen olevan kolmivaiheinen: perehdytys ennen työsuhteen alkua, työn alkaminen ja muutama kuukausi sen jälkeen.

Mikään näistä määritelmistä ei sellaisenaan sovi tähän tutkimukseen. Perehdyttäminen itse työtehtäviin, työnopastus, rajattiin sisällöstä pois, koska sen standardisointi on haastavaa. Tämän tutkimuksen kontekstissa perehdytettävä on oman alansa asiantuntija ja siten tehtävän sisältö itsessään määräytyy paljon hänen osaamisensa mukaan. Tutkija/opettajaa ei voi opastaa työhön määrämuotoisesti ja tässä tutkimuksessa pohditaan nimenomaan, miten perehdyttämistä voidaan tukea standardisoidusti. Tämä ei toki tarkoita, etteikö työnopastuksessakin voitaisi hyödyntää e-HRM:ää moninaisin tavoin. Se ei kuitenkaan ole tarkoituksen mukaista tutkimuksen tavoitteita ajatellen.

Helsingin yliopistossa tulokas saa pääsyn intranettiin vasta aloitettuaan työskentelyn yksikössä ja tämän tutkimuksen päätavoitteena on kehittää intranetin sisältöä palvelemaan ja tehostamaan perehdyttämisen kokonaisuutta, joten tiedottaminen ennen työhön tuloa rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Organisaatioon perehdyttämisestä rajataan pois poikkeuksellisesti myös arvot, sillä tutkimustoiminnan arvot määräytyvät alan tutkimuseettisten arvojen kautta ja se on siten organisaatiota laaja-alaisempi normi. Helsingin yliopistossa ei puhuta yliopiston arvoista vaan yliopistoyhteisön arvoista. Arvojen katsotaan kumpuavan nimenomaan tutkimus- ja opetusyhteisöstä ja tämän vuoksi niitä voidaan esitellä perehdytyksen yhteydessä, mutta on tehokkaampaa keskustella arvoista yhteisölläisyyden vuoksi vuorovaikutuksessa. (Helsingin yliopisto www -sivut.)

Tässä tutkimuksessa yritykseen perehdyttäminen sekä työsuhdeperehdyttäminen jaetaan organisaatioon, työympäristöön, työyhteisöön ja työsuhteeseen perehdyttämiseen. Nämä ovat oleellisia osa-alueita tutkittavan organisaation ja kehitettävän perehdyttämisen näkökulmasta.

Perehdyttämisen käytäntöä teoriaosuudessa käsitellään kahdesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi tutkitaan perehdyttämisen sisältöä. Toiseksi tutkitaan perehdyttämisen suunnittelua pohtimalla menetelmiä, kanavia ja tukimateriaaleja. Tässä ollaan kiinnostuneita erityisesti informaatioteknologian luomista mahdollisuuksista.

3.2.1 Perehdyttäminen organisaatioon

Viitalan (2005, 359) ja Kauhasen (2003, 146) mukaan organisaation perehdyttäminen on vaihe, jossa tulokas oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean ja sen tavat sekä mahdollisesti

- henkilöstöstrategiasta ja – politiikasta
- organisaation ja yksikön tavoitteista
- kilpailutilanteesta, markkinoista, heikkouksista ja vahvuuksista
- tuotteista ja palveluista sekä niiden laadulle keskeisistä tekijöistä
- toiminnoista ja siitä, miten oma tehtävä liittyy niihin
- työtehtävästä ja sen tavoitteista
- menetelmistä
- materiaalivirroista
- työturvallisuudesta

Mitä näistä sisällytetään organisaatioon perehdyttämiseen, riippuu pitkälti itse organisaatiosta. Helsingin yliopiston sisällä toimii hyvin erilaisia yksiköitä, jolloin oman pääasiallisen työyhteisön määrittää se, missä yksikössä työskentelee. Tämän vuoksi työyhteisöön perehdyttäminen on tämän tutkimuksen yhteydessä irrotettu omaksi perehdyttämisen osaluueksi.

Lisäksi yliopiston yksikköjen erilaisuuden vuoksi perehdyttämistä organisaatioon on hankala pelkistää vain yhdeksi kokonaisuudeksi. Valtiotieteellisen tiedekunnan on perinteinen yksikkö Helsingin yliopistossa, kun taas tutkimusohjelmayksikkö puolestaan ei. Tutkimusohjelmayksikkö toimii osittain yli organisaatorajojen, mikä saattaa hämmentää uutta tulokasta. Lisäksi yksikössä työskennellään vahvasti tutkimusryhmien kautta, jolloin Tutkimusohjelmayksikkö ja sen toiminta-ajatus jää helposti etäiseksi. Tämän vuoksi perehdyttäminen organisaatioon on hyvä jakaa kahdelle eri tasolle, yliopiston organisaatioon perehdyttäminen sekä oman yksikön organisaatioon perehdyttäminen.

Helsingin yliopisto on pitkään järjestänyt uusille työntekijöilleen Tervetuloa yliopistoon-tapahtumia. Niissä esitellään yleisellä tasolla yliopiston organisaatiota ja sen strategiaa, henkilöstöpolitiikasta, talouskäytännöistä ja erilaisista yleisistä palveluista. Yksikkötasoiseen organisaatioon perehdyttäminen suoritetaan yksiköiden toimesta ja sen käytännöt vaihtelevat yksiköstä toiseen.

Yliopisto tarjoaa yksiköilleen erilaisia hallinnollisia, opetukseen, tutkimukseen liittyviä palveluita, kuten yleishallinnon, talouden, HR:n, tutkimuksen sekä opiskelija- ja opetuspalvelut. Tulokkaan on hyvä olla tietoinen näiden palvelukuvauksista ja palveluiden saatavuudesta omassa yksikössään.

Viitalan ja Kauhasen määrittelemä sisältö organisaatioon perehdyttämiselle on laaja ja mallintaa sisällön potentiaalia. Jokainen organisaatio arvioi omista lähtökohdistaan ja tavoitteistaan, mikä on tarkoituksenmukaista ottaa mukaan perehdyttämiseen. Tässä tutkimuksessa organisaatioon perehdyttämiseen katsotaan yllä esitettyjen seikkojen perusteella kuuluvan yliopiston ja oman yksikön visio, toiminta-ajatus ja strategia.

3.2.2 Perehdyttäminen työympäristöön

Työympäristöön perehdyttäminen tässä kontekstissa sisältää elementtejä perinteisestä organisaatioon ja työsuhteeseen perehdyttämisestä, mutta nämä elementit eivät aina ole riippuvaisia suoraan työsuhteesta ja henkilön omasta organisaatiosta vaan tähän sisällyttävät tekijät varmistavat, että tulokas tuntee työympäristönsä ja osaa toimia sen sisällä. Helsingin yliopistossa tulokkaiden joukossa on myös ilman työsuhdetta työskenteleviä, kuten apurahatutkijoita, ja he kaikki työsuhteesta riippumatta tarvitsevat jotain eväitä työympäristössä toimimiseen. Perehdyttäminen työympäristöön viittaa siis asioihin, jotka edesauttavat sujuvaa työskentelyä omassa työympäristössä. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi perehdyttäminen työympäristöön on katsottu järkeväksi erottaa erilliseksi osaluueeksi organisaatioon perehdyttämisestä. Sillä on kuitenkin erilainen funktio kuin organisaatioon perehdyttämisellä tässä tapauksessa.

Helsingin yliopistolla on neljä kampusta ja niiden sisällä useita toimipaikkoja. Fyysiset työympäristöt vaihtelevat keskenään paljonkin, vaikka niille löytyy paljon yhtenäisiä palvelujakin. Esimerkiksi Tutkimusohjelmayksikkö toimii pääosin Biomedicumissa, joka ei ole yliopiston omistama kiinteistö ja osa yksikön palveluista ja toiminnoista tulee yliopiston

kautta, mutta osa on talokohtaisia ja niillä saattaa olla eri organisaatioita palveluntarjoajina. Koska yksi tiedekuntakin voi toimia jopa seitsemässä eri rakennuksessa, työympäristön perehdyttämistä on vaikea vakioida. Sen sijaan voidaan tunnistaa siihen liittyviä yhteisiä elementtejä perehdyttäjien avuksi ja pohtia mitä niistä on järkevää tukea sähköisesti.

Tässä yhteydessä työympäristön perehdyttämiseen sisällytetään

- työympäristön yleisesittely ja oma työpiste
- taukotilat, kahvila ja lounasravintola
- avainasiat ja talon avainpiste
- postiin, toimistotarvikkeisiin ja kierrätykseen liittyvät asiat
- kopiokoneet, tulostimet ja skannerit
- tietotekniset asiat, kuten käyttö lupa ja sähköposti, ryhmähakemistot, tietoturvasasiat ja yliopiston helpdesk-palvelut
- viestinnälliset asiat, kuten puhelin- ja sähköpostiluettelot, sähköpostijakelulistat, intranetin käyttö

Nämä asiat on perusedellytyksiä sujuvaan työskentelyyn aloitukseen ja toimimiseen omassa työympäristössä Helsingin yliopistossa.

3.2.3 Perehdyttäminen työyhteisöön

Työyhteisöön perehdyttämisellä on sosiaalinen aspekti (Klein, Polin ja Sutton 2015, 263). Tulokas tutustutetaan työyhteisön ihmisiin ja sen sosiaalisiin rakenteisiin eikä vain organisaatioon toiminnalliseen puoleen. Esittely työyhteisölle voidaan nähdä kommunikoinnin käynnistäjänä, mikä johtaa vuorovaikutukseen osapuolien välillä. Yleensä tämä osio katsotaan sisällytetyksi organisaatioon perehdyttämiseen, mutta isoissa organisaatioissa, kuten Helsingin yliopisto, vuorovaikutus pääosin tapahtuu omassa välittömässä työyhteisössä koko organisaation muodostavan työyhteisön sijaan.

Luonnollisesti tulokas esitellään ryhmälle tai tiimille, jossa hän työskentelee. Sen myötä hän hahmottaa omaa tehtäväänsä ryhmässä paremmin ja ymmärtää millaisen rattaan osana hän toimii työssään. Yliopistossa oma lähin työyhteisö voi olla esimerkiksi tulokkaan oma maltillisen kokoinen tiedekunta, osasto, tieteenala, tutkimusryhmä tai projekti-ryhmä. Tutkimuksen alalla tutkimusryhmän toiminnalle tärkeät sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanit ja tutkimusyhteisöt, voidaan katsoa myös kuuluvan tähän ryhmään, mikäli

yhteistyö on tiivistä. Silloin esittely heillekin on järkevää. Esiteltävät tahot ovat tutkimusryhmän tai –tiimin sisäisesti arvioitavia, koska sillä on paras käsitys omasta toimintaverkostosta.

Yliopisto tarjoaa yksiköilleen erilaisia hallinnollisia ja tutkimukseen liittyviä palveluita, kuten muun muassa yleishallinnon, talouden ja HR:n palvelut, joten tulokas on hyvä perehdyttää näiden palveluntarjoajiin omassa yksikössään. Tutustumisen seurauksena tulokas tietää kenen puoleen kääntyä erilaisissa asioissa ja ongelmissa, mikä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn ja sujuvoittaa työskentelyä.

Kun tulokas ja lähin työyhteisö ovat tutustuneet toisiinsa, ajan kanssa laajemman vuorovaikutuksen kautta työyhteisö laajenee yhdessä tekemisen kautta luonnostaan ja kokonaiskuva työyhteisöstä saa enemmän tasoja. Tätä edesauttaa myös organisaatioon perehtyminen, sillä ne täydentävät toisiaan saumattomasta, vaikka organisaation rakenteet eivät välttämättä kuvaa hyvin sosiaalisia rakenteita.

3.2.4 Perehdyttäminen työsuhteeseen

Työsuhdeperehdyttäminen keskittyy työsuhteen puitteita määritteleviin asioihin. Viitalan (2002, 252) mukaan siihen voidaan katsoa kuuluvan 1) työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoitus, 2) työajat ja aikataulut, 3) palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä, 4) poissaolosäädökset ja muu työpaikalla noudatettava normisto, 5) vastuut ja seuraukset niiden laiminlyönneistä, 6) tietoturva-asiat, 7) ruokailu-, taukotilat ja muut sosiaaliset tilat, 8) työterveyshuolto, 9) työsuhde-edut ja 10) virkistyspalvelut.

Työsopimuslain (55/2001) 2. luvun 4 §:n mukaan työnantajan on annettava työntekijälle, jonka työsuhde on voimassa toistaiseksi tai yli kuukauden pituisen määräajan, kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, mikäli ehdot eivät käy ilmi kirjallisesta työsopimuksesta. Selvityksestä on käytävä ilmi ainakin:

- 1) työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka
- 2) työnteon alkamisajankohta
- 3) määräaikaisen työsopimuksen määräaikaisuuden peruste ja sopimuksen päättymisaika tai sen arvioitu päättymisaika
- 4) koeaika

- 5) työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa
- 6) työntekijän pääasialliset työtehtävät
- 7) työhön sovellettava työehtosopimus
- 8) palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi
- 9) säännöllinen työaika
- 10) vuosiloman määräytyminen
- 11) irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste

Helsingin yliopistossa nämä seikat ilmenevät työsopimuksesta, joka tehdään poikkeuksetta jokaiselle työntekijälle kirjallisena. Työntekijöillä on mahdollisuus kysyä työsuhteen ehtoista HR:stä, mikäli heitä pohdituttaa jokin.

Uuden työntekijän aloittaessa työsuhteessa hänelle kerrotaan työterveyshuollosta ja oikeudesta käyttää sitä. Helsingin yliopistolla oikeus työterveyshuoltoon syntyy vähintään 38 prosentin osa-aikaisuudella. Poissaolokäytäntöjen läpikäyminen kuuluu myös yliopiston työsuhteperehdyttämiseen. Esimerkiksi Helsingin yliopistolla työntekijä voi olla omalla ilmoituksella pois kolme päivää ja tilapäisellä hoitovapaalla kolme työpäivää. Lääkärin tai terveydenhoitajan todistus vaaditaan näiden jälkeen. Tällaisista poissaoloista on aina ilmoitettava esimiehelle, mutta tehtävä myös erillinen poissaoloilmoitus henkilöstöjärjestelmän kautta. Lisäksi Helsingin yliopistossa on kaksi työaikaryhmää, joiden työaika ja loma-oikeus poikkeavat toisistaan. Muulla henkilöstöllä on viikkotyöaika liukumiseen ja vuosilomaoikeuksineen, kun taas opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvat noudattavat 1624 tunnin kokonaistyöaika työsuunnitelmiseen ilman varsinaista vuosilomaoikeutta. Työaikaryhmään ja työaikaan liittyvät asiat käydään siksi uusien työntekijöiden kanssa heidän aloittaessaan. Erityisesti kokonaistyöaika on vaikea hahmottaa, mikäli tulokas ei ole aiemmin siihen tutustunut.

Edellisten perusteella työsuhteperehdyttämällä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan

- työsuhteen ehtoja, jotka ilmenevät työsopimuksesta
- työterveyshuoltoa
- poissaolokäytäntöjä
- vuosiloma ja työaika/1600 tunnin kokonaistyöaika

Myös työsuhde-eduista ja virkistyspalveluista on hyvä kertoa työsuhteeseen perehdyttämisen aikana, mutta näiden ollessa vähäisiä ne jätetään tässä vaiheessa pois ja palataan niihin tutkimuksen tuloksien yhteydessä.

Uuden työntekijän perehdyttämiseen panostaminen ei aina tarkoita mahdollisimman suurta panostusta ajallisesti perehdyttäjiltä. Huolellinen ja tavoitekeskeinen perehdytyskokonaisuuden suunnitelma, sen kannalta toimivat menetelmät ja sopivat perehdyttämiskanaavat varmistavat, että perehdyttäminen on tehokasta ja strategiaa tukevaa.

3.2.5 Perehdytysmenetelmät, -kanavat ja -materiaalit

Perehdyttämisen osa-alueet eivät yksinään muodosta perehdyttämisen kokonaisuutta. Kokonaisuuteen kuuluu myös perehdytysmenetelmät, -kanavat ja -materiaalit. Perehdyttämisessä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Koska tulokkaat ja heidän tapansa oppia ovat erilaisia, on tärkeää tarjota erilaisia menetelmiä.

Dessler (2011) esittelee erilaisia käytännön perehdytystapoja perehdytyksen toteuttamiseen. Perehdytysmenetelmiä ovat erimerkiksi työn kautta kouluttaminen, työhöjeiden avulla kouluttaminen, luennointi, epämuodollinen oppiminen, oppipoikana oleminen, videokonferenssien hyödyntäminen, tietokonepohjainen oppiminen, audiovisuaalinen koulutus sekä simuloitu oppiminen. (Dessler 2011, 299–305.)

Klein, Polin ja Sutton (2015, 265) jakavat perehdytysmenetelmät viestinnällisesti tarkoituksen mukaan kolmeen kategoriaan: informointi, tervetulleeksi toivottaminen ja opastus. Informoinnilla viitataan kaikkiin tapoihin tarjota tulokkaalle tietoja, materiaaleja ja kokemuksia, jotka auttavat häntä oppimaan kaiken mitä hänen tarvitsee tietää selviytyäkseen ja sopeutuakseen onnistuneesti uuteen työhönsä. He jakavat informoinnin vielä kolmeen alakategoriaan: viestintä, resurssit ja koulutus. Näistä lisää seuraavassa kappaleessa. Tervetulleeksi toivottaminen tarkoittaa kaikki toimenpiteitä, joiden avulla työyhteisö ”juhlistaa” uuden työntekijän työssä aloittamista ja tutustuu uuteen tulokkaaseen, esimerkiksi tervetuloa -kahvit. Opastus puolestaan on käytäntöjä, jotka keskittyvät auttamamaan transformaatioissa ulkopuolisesta tehokkaaksi toimijaksi työyhteisössä. Hyvä esimerkki on tulokkaalle nimetty mentori, joka opastaa häntä eteen tulevilla asioilla.

E-perehdyttämisen ja intranetin hyödyntämisen näkökulmasta yllä mainituista kategorioista oleellisin on informointi alakategorioineen, 1) viestintä, 2) resurssit ja 3) koulutus. Vies-

tinnän ollessa laaja käsite Klein, Polin ja Sutton (2015, 265) täsmentävät sen sisältävän sekä yhdensuuntaisen viestinnän tulokkaalle, esimerkiksi Tervetuloa -kirje, että vuorovaikutuksellisen dialogin, esimerkiksi perehdytyskeskustelu. Resursseilla tarkoitetaan käytäntöjä, jotka tuovat perehdytyksen sisällön saataville ilman suoraa viestintää ja fasilitoivat tulokkaan sopeutumista. Intranetistä löytyvä tulokkaille suunnattu sisältö, joka on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, on hyvä esimerkki tästä. Viimeisenä informoinnin alakatégoriana on koulutus, joka kattaa suunnitellut koulutukset tai koulutusohjelmat, jotka mahdollistavat tulokkaan tarvitsemien tietojen ja taitojen oppimisen systemaattisesti. Yleisin esimerkki tästä on organisaation kaikille uusille työntekijöille suunnatut perehdytyskoulutukset, joita Helsingin yliopistokin järjestää.

Monesti organisaatioissa perehdyttämiseen liitetään määrämuotoinen koulutusohjelma tai/ja tarkistuslista, joka on suunnattu kaikille tulokkaille tehtävästä riippumatta. Koulutusohjelma voi olla myös räätälöity tietyn työntekijäryhmän tarpeisiin, kuten esimies- tai projektialmennus. Tällaisen perehdyttämismuodon etuna on, että kaikille siihen osallistuville viesti välittyy samanlaisena ja se on kustannustehokkaampaa kuin yksilöllinen opastus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217)

Juholin (2008, 236-237) ei puhu menetelmistä suoranaisesti vaan kriteereistä hyvälle perehdyttämiseksi. Alla olevin kriteerien avulla voidaan pohtia yllä mainittujen erilaisten perehdytysmenetelmien käyttöä optimaaliseksi kokonaisuudeksi.

- Prosessimaisuus: Asioita käydään läpi kuukausien ajan, jotta niiden sisäistäminen on mahdollista. Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen, ja kokonaisuus on koko ajan perehdyttävän tiedossa.
- Vuorovaikutteisuus: kaikesta voi kysyä ja myöhemmin palata asiaan. Keskustelut käydään sellaisten henkilöiden kanssa, joista tulokas koee olevan hyötyä itselleen.
- Yksilöllisyys: ohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan.
- Johdon näkyminen ja sitoutuminen: johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulokkaita.
- Monien foorumien hyödyntäminen: sama aineisto on saatavissa eri muodoissa ja sisällöstä voi tarvittaessa keskustella eri henkilöiden kanssa. Oma aktiivisuus on edellytys.

Nämä kriteerit hyvälle perehdytykselle eivät suoranaisesti sovi sovellettavaksi e-perehdytykseen vaan kuvaavat perehdytyskokonaisuuden kriteerejä. Monet kriteerit, var-

sinkin yksilöllisyys, sopivat paremmin työnopastukseen kuin helposti toistettavaan yhteiseen yleisperehdytykseen. E-perehdytyksen ja perehdytyksen toteutus prosessina selkeyttää sitä kaikille perehdytykseen osallistuville. Se myös jaksottaa perehdyttämistä, jotta tulokkaalla on mahdollisuus sisäistää läpikäymiään asioita. Vaikka vuorovaikutteisuus on edellytys eritoten työnopastuksessa, myös käytössä olevat e-HRM:n sovellukset edellyttävät tarvittaessa vuorovaikutteista tukea, joten vuorovaikutteista tukea on hyvä olla tarjolla e-perehdytyksen rinnalla. Lisäksi on hyvä idea sisällyttää e-perehdytykseen esimerkiksi johdon videotervehdys tulokkaille tai muulla tavalla integroida johdolle rooli perehdytykseen. E-perehdytys ei yksin voi siis muodostaa hyvää perehdytystä vaan on sen osa-alue, jolloin sen toimivuuden arviointi vaatii sen arvioimista myös suhteessa perehdytyksen kokonaisuuteen.

Mitä tulee monien foorumien hyödyntämiseen niin, vaikka tutkimuksessa keskitytään perehdytysmenetelmissä tulokkaille suunnattuun sisältöön intranetissä, sen pitää tukea perehdytyksen kokonaisuutta. Siksi kokonaisuuden suunnittelu ja e-perehdytyksen sovittaminen kokonaisuuteen sulavasti on tärkeää. On hyvä huomata, että mitä enemmän tulokkaille tarjotaan perehdytysmahdollisuuksia tai -kokemuksia, sitä todennäköisemmin tulkas saa vastauksia kysymyksiinsä ja oppii, kuinka uudessa työpaikassa toimitaan (Klein, Polin & Sutton 2015, 266). Tämän perusteella erilaisten perehdytysmenetelmien sisällyttäminen perehdytyskokonaisuuteen maksimoi perehdytyksen tehokkuutta ja hyötyä.

Kuten aiemmin todettiin, viestintä on keskeisessä roolissa perehdyttämässä. Perehdyttämisen keskeiset tavoitteet viestinnän näkökulmasta ovat sekä tiedon jakaminen että motivointi ja sitouttaminen ja siihen pyritään perehdytysviestinnällä (Isohookana 2007, 239). Juholinin (1999, 139) mukaan sisäisen viestinnän, kuten perehdytysviestinnän, kanavat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, painettu viestintään ja sähköiseen viestintään. Isohookana (2007, 226) määrittelee sisäisen viestinnän pääryhmiksi edellistä mukaillen henkilökohtaisen, kirjallisen, sähköisen ja digitaalisen viestinnän. Sähköisen ja digitaalisen viestinnän ero tämän tutkimuksen kannalta ei ole merkityksellinen.

Kasvokkaisviestintä tai henkilökohtainen viestintä on työyhteisöissä yleensä arvostetuin viestinnän muoto, mutta valitettavan usein juuri se viestinnän muoto, jossa on eniten puutteita. Se on myös aikaa vievin viestintämuoto. Henkilökohtaisen viestinnän kanavia ovat muun muassa palaverit, neuvottelut ja henkilökohtainen palaute. Kirjallisen viestinnän kanavia taas ovat sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulu ja erilaiset oppaat. Sähköisen viestinnän kanaviksi voidaan listata puhelin, sähköposti, intranet ja internet, sosiaalinen media ja

erilaiset e-ratkaisut. Informaatioteknologian kehitys on laajentanut sähköisiä viestinnän kanavia vauhdikkaasti ja se tulee tekemään sitä edelleen tulevaisuudessa. (Juholin 1999, 139.)

Viestintäkanavia suunnitellessa Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja (2012, 50) kehottavat pohtimaan seuraavia asioita:

- sopiiko kanava varmasti viestiin ja kohderyhmälle
- säilyykö viesti muuttumattomana
- saavatko ihmiset viestin sopivaan aikaan
- edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno
- voidaanko viestissä hyödyntää useaa esitystapaa, esimerkiksi tekstiä, kuvaa ja ääntä

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten sähköisiä viestintäkanavia, erityisesti intranetiä, voidaan hyödyntämään perehdyttämistä. Intranet on organisaation jäsenille suunnattu viestintäkanava, joten sen käyttäminen perehdytyskanavana on hyvin luontevaa. Toki on toivottavaa, että intranetissä oleva perehdytysmateriaali on jäsennetty juuri tulokkaita ajatellen.

Erilaiset sähköiset viestintäkanavat tuovat huomattavaa potentiaalia e-perehdyttämiseen. On kuitenkin haaste toteuttaa perehdyttäminen esimerkiksi työympäristöön ja työyhteisöön elektronisesti, ellei kyseessä ole lähinnä virtuaalinen työympäristön ja -yhteisö. Toiseksi monissa organisaatioissa, kuten Helsingin yliopistossakin, työympäristössä ja työyhteisössä toimitaan pääosin perinteisesti fyysisellä tasolla, vuorovaikutuksessa kasvokkain, jolloin perehdyttäminen virtuaalisesti niihin voi tuntua vieraalta. Intranet ja organisaation kotisivut voivat silti tukea niitä monella tapaa. Esimerkiksi työyhteisön henkilöiden esittely ja yhteystiedot intrassa/internetissä helpottavat tulokkaan toimimista työyhteisössä sekä siten tukevat perehdyttämistä niihin. Kaikkia ihmisiä ei tarvitse muistaa ulkoa ja voi itselleen sopivana ajankohtana käydä netistä tarkistamassa kenen kanssa omassa työyhteisössä voi hoitaa mitään asioita. Myös työympäristöön perehdyttämistä voidaan tukea intranetin kautta, esimerkiksi ohjeilla postitusta tai kokoushuoneiden varauksia varten.

Intranetin sisältö on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, mikä mahdollistaa sen läpikäymisen omaehtoisemmin ja siihen on helppo palata tarvittaessa. Intranet ei välttämättä mahdollista vuorovaikutusta viestin varmistamiseksi ja vaikka jotkut intranet alustat mahdollistavan sivujen sisällön kommentoinnin, niin monille on liian iso kynnyks julkisesti kysyä

tarkentavia ohjeita. Perehdyttämisen kokonaisuuteen pitää olla sisällytetty vuorovaikutusmahdollisuuksia perehdytyksen onnistumisen maksimoimiseksi.

Ensisijaisen kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa on intranetin käyttäminen perehdytyskanavana, mutta kuten aiemmin todettiin, useiden käytäntöjen, viestintäkanavien ja esitystapojen kokoaminen eheäksi ja toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi on järkevää (Isohaakana 2007, 239). Esimerkiksi kun organisaation kotisivuilla on esitelty sen toimintaa ja rakennetta, se kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä sen sijaan, että sama sisältö replikoidaan intranetiin. Näin päivitettävää on vähemmän ja sisältö on luotettavampaa. Myös organisaation rekryointisivuilla työnantajamielikuvamarkkinoinnin tarkoitukseen tehtyä johtajan videopuhetta organisaatiosta työnantajana voidaan myös käyttää perehdyttämisessä.

Useassa kohtaa teoriakatsausta on mainittu erilaisia materiaaleja tai sisältöjä, joita perehdyttämisessä voidaan käyttää. Isohaakana (2007, 239) luokittelee perehdytysmateriaalit viestintävälineiksi, mutta perehdytysmateriaalit terminä on kuvaavampi tässä yhteydessä. Hänen mukaansa perehdytysmateriaaleina voi olla muun muassa Tervetuloa taloon - opas, yritysesite, vuosikertomus, henkilöstölehdet ja muut sidoryhmäjulkaisut, tuote- tai palveluesitteet, erilaiset oppaat ja ohjeistukset sekä intranet, ekstranet ja internet, jotka voivat olla siis kirjallisia tai sähköisessä muodossa, vaikkakin sähköiset materiaalit ovat monissa organisaatioissa aika hyvin korvanneet kirjalliset materiaalit.

Yhteenvetona voidaan todeta e-perehdyttämisen sisällön olevan laaja. Se sisältää perehdyttämisen eri osa-alueiden lisäksi sen menetelmiä, kanavia ja materiaaleja. Ne ovat kuitenkin merkityksettömiä, ellei e-perehdytyksen suunnittelu ja käyttöönotto johda uusin toimintatapoihin organisaatiossa. Mikäli e-perehdytystä ei yksinkertaisesti käytetä, sen sisällön loistavuus on merkityksetöntä.

3.3 E-perehdyttämisen implementointi

Uuden teknologian käyttöönotto vaikuttaa väistämättä organisaation toimintatapoihin ja siten edellyttää aina uusien käytänteiden luomista ja oppimista. Käyttöönotto ei ole siis ainoastaan tekninen prosessi vaan myös yksilön ja organisaation sisäinen oppimisprosessi. Käyttöönotossa informaatioteknologian järjestelmä ja tapa toimia sovitaan toisiinsa niin, että lopullisena tuloksena on uusi toimintatapa (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 3). E-perehdyttämisen implementointia tutkitaan tämän tutkimuksen

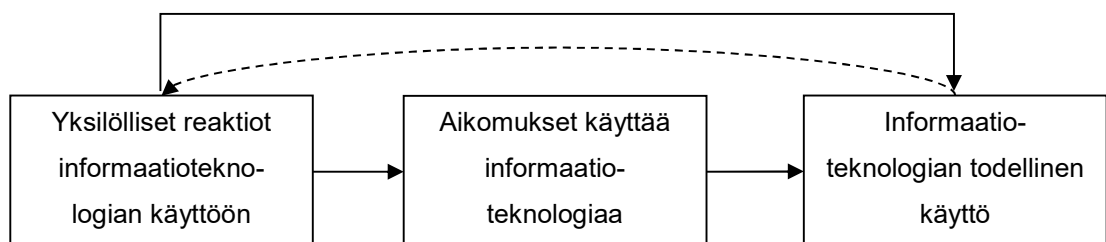
teoriassa kahdesta eri näkökulmasta. Ensin sitä lähestytään informaatioteknologian käytön omaksumiseen liittyvän teoria kautta ja sitten konkreettisemmän verkko-oppimisprosessin ja sen ohjauksen suunnitteluun kannalta.

E-perehdyttämisessä, kuten muussakin e-HRM:ssä, implementointi on prosessi, jossa e-ratkaisu tulee osaksi organisaation toimintaa. Informaatioteknisen järjestelmän perinteisiksi käyttöönoton vaiheiksi mielletään 1) suunnittelu ja testaus, 2) käyttöönotto, 3) vakiinnuttaminen, 4) ylläpito ja kehitys sekä 5) arviointi. Liian usein käyttöönottoa suunnitellaan ja toteutetaan vain teknisestä näkökulmasta, mikä heikentää implementoinnin onnistumista.

3.3.1 Informaatioteknologian omaksuminen käyttöön

”Tekninen muutos on myös sosiaalinen prosessi”, huomauttavat Hyötyläinen ja Kalliokoski (2001, 21). Teknisesti loistavasta käyttöönotosta huolimatta e-ratkaisusta voi tulla floppi, jos sen käyttöönoton sosiaalinen näkökulma, teknologian ja ihmisten välinen vuorovaikutus, jää huomioimatta. Sosiaalisella prosessilla viitataan siihen, miten käyttäjät hyväksyvät ja omaksuvat uuden informaatioteknologia käyttöön.

Informaatioteknologian omaksumismalliksi on esitelty erilaisia versioita. Venkatesh, Morris, Davis ja Davis (2003, 427) tutkivat niitä yhdistääkseen ne yhdeksi yhtenäiseksi teorialmalliksi. He havaitsivat, että erilaisia malleja yhdisti sama taustakonsepti, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa 6.

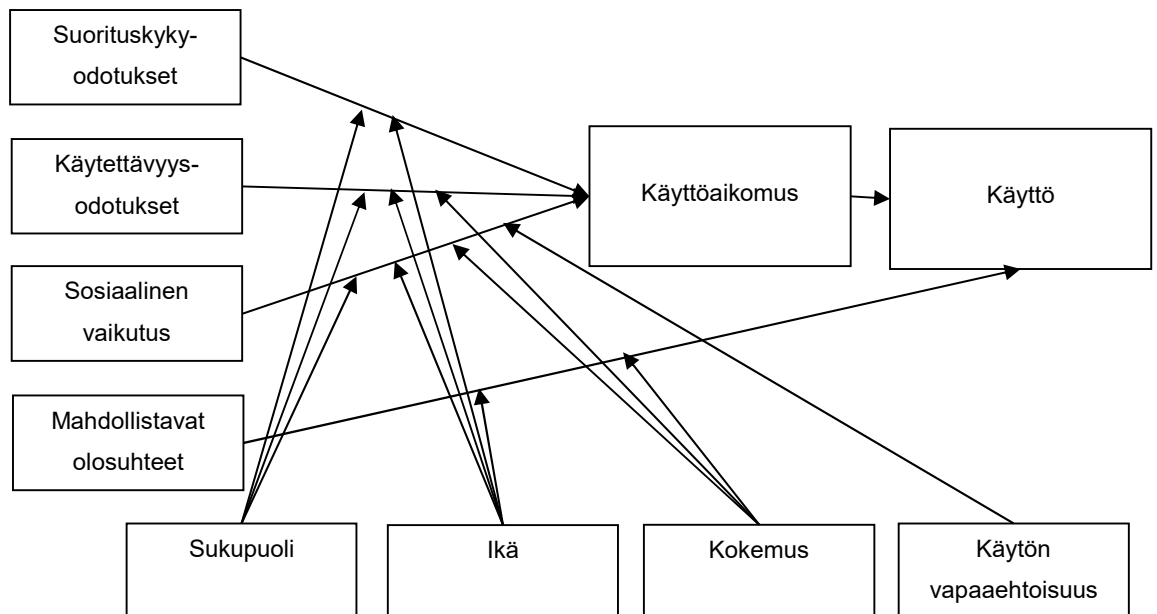


Kuvio 7. Teknologian hyväksymismallien taustakonsepti (Venkatesh, Morris, Davis ja Davis 2003, 427)

Lähtökohtaisesti teknologian hyväksymiseen vaikuttaa yksilön reaktiot teknologian käyttöön. Yksilön reaktiot muodostavat aikomuksen käyttää informaatioteknologiaa, mikä puo-

lestaan ennustaa miten teknologian käyttö todellisuudessa omaksutaan. Samalla todellinen käyttö, kokemus, vaikuttaa yksilön suhtautumiseen informaatioteknologian käytöstä.

Venkatesh, Morris, Davis ja Davis (2003, 447) rakensivat aiempien teknologian hyväksymismallien perusteella yhdistetyn teorian teknologian käyttöönotosta, UTAUT-mallin (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), ks. seuraava kuvio.



Kuvio 8. UTAUT-malli (Venkatesh ym. 2003, 447)

UTAUT-mallissa on kolme määräävää tekijää, jotka vaikuttavat käytön aikomukseen, ja siten uuden teknologian käyttöön ja hyväksymiseen. Lisäksi siinä on yksi tekijä, joka vaikuttaa suoraan käyttöön ja hyväksymiseen. Malliin on sisällytetty myös neljä sopeuttavaa tekijää, sukupuoli, ikä, kokemus ja käytön vapaaehtoisuus, jotka vaikuttavat määräävien tekijöiden ja käytön aikomuksen välisiin tekijöihin. Näistä sukupuoli, ikä ja käytön vapaaehtoisuus ovat itsestään selviä. Kokemuksella viitataan käyttäjän kokemuksiin informaatioteknologian käytöstä. (Venkatesh ym. 2003, 446–447.)

Määräävät tekijät eli suorituskykyodotukset, käytettävyysodotukset ja sosiaaliset vaikutukset vaikuttavat käytön aikomukseen. Mahdollistavat olosuhteet puolestaan vaikuttavat suoraan käyttöön. Asenne käyttöä kohtaan on jätetty pois UTAUT-mallista, koska sen ei ole huomattu vaikuttavan suoraan käyttöaikomukseen. (Venkatesh ym. 2003, 446–447.)

- *Suorituskykyodotukset:* Kuinka paljon käyttäjä uskoo järjestelmän käytön auttavan häntä parantamaan työsuoritustaan? Suorituskykyodotuksiin vaikuttavat käyttäjän sukupuoli ja ikä. Suorituskykyodotukset ovat vahvin käyttöaikomuksen ennustaja.
- *Vaivattomuusodotukset:* Kuinka helppoa käyttäjä arvelee käytön olevan? Käyttäjän sukupuoli, ikä, ja kokemus vaikuttavat vaivattomuusodotuksiin.
- *Sosiaalinen vaikutus:* Kuinka tärkeänä käyttäjä pitää muiden ihmisten mielipiteitä omasta uuden teknologian käytöstä? Käyttäjän sukupuoli, ikä, vapaaehtoisuus ja kokemus vaikuttavat sosiaaliseen vaikutukseen.
- *Mahdollistavat olosuhteet:* Kuinka paljon käyttäjä uskoo organisatorisen ja teknisen infrastruktuurin tukevan järjestelmän käyttöä? Mahdollistavien olosuhteiden merkitykseen vaikuttavat käyttäjän ikä ja kokemus.

(Venkatesh ym. 2003, 447–454.)

E-perehdyttämisessä nämä samat tekijät vaikuttavat e-perehdyttämisen käytön omaksumiseen. Suorituskykyodotukset riippuvat siitä, miten hyvin tulokas uskoo e-perehdyttämisen buustaavan hänen sopeutumistaan ja toimimista uudessa työpaikassa. Parhaimmillaan uusi työntekijä uskoo e-perehdyttäminen edesauttavan hänen perehtymistään ja sen synnyttämä käyttöaikomus johtaa e-perehdyttämisen sisällön käyttöön. Mikäli hän ei usko sen hyödyttävän häntä, hän jättää sen käyttämisen kokonaan tai ainakin minimiin. Samoin jos e-perehdyttämisen sisällön käyttäminen on hankalaa tai vaikeaa. Mikäli e-perehdyttämisen käyttö on normi organisaatiossa ja muukin taho kuin HR kannustaa sen pariin, se vahvistaa käyttöaikomusta. Tässä ovat tärkeässä roolissa kaikki perehdyttäjät, HR:stä esimiehiin ja kollegoihin. Samalla tuen saatavuus edesauttaa e-perehdyttämisen käyttöä. Kun joku jää pohdituttamaan sisällössä tai toimintatavoissa, on tärkeää, että tulokas tietää, kuka voi selventää asiaa ja miten häneen tai ko. palveluun saa yhteyden. Myös perehdyttämisen kokonaisuuden tulee tukea e-perehdyttämistä ja toisinpäin. Ne toimivat toistensa mahdollistajina.

Sähköisten työkalujen käyttöönotto ja toimintatavan kehittäminen edellyttää yhteistyötä ja keskustelua toiminnasta ja sen kehittämisestä organisaation sisällä (Hyötyläinen & Kallio-koski 2001, 29). Nämä varmistavat, että sähköisen työkalun käyttöönotto on perusteltu organisaatiolle strategisesti ja käyttäjien tarpeet huomioidaan mahdollisimman hyvin käytettävyyden varmistamiksi. Lopulta sähköisen työkalun potentiaali realisoituu vasta sen toteutuksessa ja käytössä (Hyötyläinen & Kallio-koski 2001, 19). Käyttö on aina riippuvainen itse käyttäjistä. Sosiaalinen prosessi teknisessä muutoksessa on toisin sanoen osaltaan muutosjohtamisen ja organisaation oppimisen integrointia tekniseen implementointiin.

Se, milloin e-ratkaisun voidaan sanoa tulleen osaksi organisaation toimintaa, riippuu siitä, miten onnistuminen, toisin sanoen tavoitteet e-työkalulle, on määritelty e-työkalua suunniteltaessa. Yleisesti voidaan ajatella, että onnistunut e-HRM työkalu on kehitetty suunnitelmien mukaisessa aikataulussa ja budjetissa, se on luotettava ja helppo käyttää ja ylläpitää sekä se vastaa HR henkilöstön, esimiesten ja henkilöstön tarpeisiin (Bondarouk, Ruel & Looise 2011, 1).

Tässä tutkimuksen e-perehdyttäminen on onnistunut, jos se täydentää perehdyttämisen kokonaisuutta vastaten tulokkaiden tarpeisiin, vapauttaa HR:n aikaa muihin tehtäviin ja tukee esimiesten ja muiden perehdyttäjien tekemää perehdytystä tarkoituksenmukaisesti. Tarkkaa aikataulua tai budjettia tälle kehitystyölle ei ole ollut ja kyse on oman työn ohella tehtävästä kehittämisestä. Koska e-perehdyttämisessä hyödynnetään jo käytössä olevaa intranetiä ja nykyisin sen HR sisältöä siellä voi muokata kuka tahansa HR:n toimialalta, sitä on helppo ylläpitää. Intranet on Helsingin yliopiston organisaatioviestinnän pääkanava, joten työntekijät käyttävät sitä työnsä tukena erilaisissa asioissa joka tapauksessa, joten se on luonteva paikka myös tulokkaiden e-perehdytysympäristöksi. Perehdytys sisällön luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin HR huolehtii perehdytysmateriaalin päivittämisestä. Laajat päivitysoikeudet parantavat sisällön luotettavuutta.

Samalla on kuitenkin tunnistettava, että implementoinnin onnistumista voidaan tulkita monesta näkökulmasta. Bondaroukin ja Ruelin (2009, 507) mukaan näitä näkökulmia voi olla HR tehtävien jakaminen työntekijöille (laajemmat itsepalvelutoiminnot), muutosvastarinnan vaimentuminen, budjetissa pysyminen, työkalun käyttöaste tai käyttäjätyytyväisyys.

3.3.2 Verkko-oppimisprosessin ja sen ohjauksen suunnittelu

Organisaation sisäinen oppimisprosessi ja uusi toimintapa ovat organisaation kaikkien toimijoiden yhteistyön aikaansaannosta. On huomattava, että organisaatio oppii yksidioiden oppimisen kautta. Koska perehdytys on oppimisprosessi, on tarkoituksenmukaista hyödyntää e-perehdyttämisen implementoinnissa verkko-ohjauksen teoriaa.

Verkko-ohjauksella pyritään luomaan edellytykset oppimiselle ja opiskelulle. Verkko-ohjauksella viitataan kaikkiin keinoihin ja menetelmiin, joilla voidaan edistää oppimista ja osaamisen kehittymistä sähköisesti. Verkko-ohjausta voidaan tarkastella kolmen vaiheen kautta:

1. vaihe: oppimisprosessin ja sen ohjauksen valmistelu ja ennakointi
2. vaihe: verkko-oppimisprosessin johtaminen ja toiminnan ohjaaminen
3. vaihe: toteutuksen arviointi ja kehittäminen

(Koli 2008, 22)

Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan oppimisen edellytysten luomista. Käytännössä se tarkoittaa sekä oppimisprosessin, oppimistilanteiden ja ohjaustilanteiden suunnittelua että näiden rakentamista ja organisointia valittuun oppimisympäristöön, kuten esimerkiksi intraan. Opiskelujakso siis paketoidaan selkeäksi kokonaisuudeksi oppijalle ja ohjaajalle. Sisällön rakenteella on ohjaava rooli ja siksi sen tulisi olla kohderyhmälle sopiva, looginen ja informatiivinen. Nämä ovat hyvät periaatteet myös perehdytyksen ohjaukseen verkossa. Tarkemmin ajateltuna sama linjaa noudattaa paljon käytössä olevat perehdytysohjelmat. Perehdytysohjelma voi olla itse verkkoperehdytys, mutta se olla myös integroitu osaksi laajempaa perehdytys sisältöä. (Koli 2008, 24.)

Toisessa vaiheessa verkko-oppimisprosessia johdetaan ja toimintaa ohjataan. Oppimisprosessin aikana ohjaus tarkoittaa oppijan toiminnan ohjausta, oppimisen ja opiskelun edistämistä ja seuraamista. Kolmas vaihe Kolbin oppimiskehää soveltaen on toteutuksen arviointia ja kehittämistä. (Koli 2008, 24-25.)

Tässä tutkimuksessa ensimmäistä vaihetta kuvaa perehdytyksen sisällön suunnittelu ja siihen liittyvä ensimmäisen tutkimuskysely, jolla kartoitettiin millaista perehdytystietoa tulokkaat tarvitsevat intraan ja heidän kokemuksiaan perehdytyksestä perehdytyksen eri osa-alueista ja perehdytykseen soveltuvista kanavista. Sen pohjalta toteutetaan intranetissä verkkoperehdytyksen paketointi kokonaisuudeksi, joka toimii tulokkaalle ja perehdyttäjille, kuten esimiehet, sekä vapauttaa HR:n aikaa esimerkiksi syvempää perehdyttämisen tukemiseen automatisoitavissa olevien perustoimintojen sijaan. Toki tavoitteena on myös varmistaa, että verkko-ohjauksen sisältö sopii perehdytyksen kokonaisuuteen verkonkin ulkopuolella. Toisella vaiheella viitataan perehdytyksen ohjaukseen käytännössä. Tulokkaat ohjataan aktiivisesti työsuhteen tai työskentelyn alkaessa itsenäisesti perehdyttämään intranetissä perehdytys sisältöön ja käyttämään muita mahdollisia perehdytys sisältöjä, jotka tukevat e-perehdytystä ja toisin päin.

Tämän tutkimuksen kontekstissa tavoitteena on luoda perehdytyksen kokonaisuutta tukeva, itseohjautuva e-perehdytys. Itse sisältö on rakennettu ohjaavaksi, mutta vastuu sen käytöstä jää lopulta itse tulokkaalle. Tällöin verkkoperehdytyksen edistyminen ja toteutu-

misen suora seuranta ei ole tässä mielenkiinnon kohteena, mutta se voisi olla jatkokehityksen aiheena.

Tutkimuksen toinen tutkimusosio kuvaa puolestaan kolmatta vaihetta. Tulokkaiden kokemuksia e-perehdyttämisestä ja perehdytyksen kokonaisuudesta kartoitetaan kyselyllä ja analysoidaan vastauksia, jotta voidaan löytää mahdollisia kehityskohtia niiden optimoiseksi.

Yllä olevan verkko-ohjauksen kolmivaiheisessa mallissa asiaa katsotaan ohjauksen näkökulmasta. Mutta siihen liittyy luonnollisesti perehtyjänkin näkökulma. Bondaroukin ja Ruelin (2009, 507) e-HRM kentästä tätä näkökulmaa ilmentää kohderyhmät ja johto -osa-alue. Myös koska organisaation sisäinen oppimisprosessi ja uusi toimintapa ovat organisaation kaikkien toimijoiden yhteistyön aikaansaannosta, myös teknologian käyttöönottoprosessia kuvaavissa malleissa tulisi aiempaa suuremmassa määrin huomioida organisaation eri toimijoiden näkökulmat.

3.4 Organisaatio, työ ja sen tekijä

Bondaroukin ja Ruelin (2009, 507) käyttävät tästä elementistä termiä Kohderyhmät ja johto. Sillä he viittaavat erityisesti e-HRM käytön laajentumiseen IT:n ja HR:n, jopa organisaation ulkopuolelle. Hyvä esimerkinä toimii e-rekrytointi, jota käyttää rekrytoivien tahojen lisäksi organisaation ulkopuoliset hakijat.

Parhaimmillaan e-perehdytys ja perehdyttämisen kokonaisuus palvelee perehdytyksen toimijoita sekä johdon ja HR:n strategisia tavoitteita eikä vain jälkimmäisiä. E-työkalujen vaikutus riippuu pitkälti järjestelmän loppukäyttäjistä (Heikkilä 2014, 177). On selvää, että kohderyhmän, heidän työnsä ja organisaation luonne vaikuttavat e-perehdytyksen omaksumiseen ja siihen, miten e-perehdytys tai perehdytyksen kokonaisuus yleensäkin kannattaa järjestää. Lisäksi Heikkilä (2014, 177) toteaa, että kohderyhmän lisäksi on tärkeää tutkia, millaisesta organisaatiosta ja organisaatiokulttuurissa toimitaan.

Toimintaympäristö, jossa tekninen muutos tapahtuu, vaikuttaa siihen, miten syvälinen sosiaalinen prosessi tarvitaan. Esimerkiksi IT organisaatioissa työntekijät ovat luonnostaan informaatioteknologisesti kyvykkäitä ja heidän suhtautuminen e-ratkaisujen käyttöön on lähtökohtaisesti positiivinen, jolloin erilaisten sovellusten käyttöönottoon on otollisempi pohja kuin perinteisimmissä organisaatioissa ja siten käyttöönotot sujuvampia (Heikkilä

2014, 175). Koska yliopistoissa tuotetaan nimenomaan uutta tietoa, voisi ajatella, että tutkijat suhtautuvat positiivisesti uusiin ideoihin ja teknologiaan. Helsingin yliopisto organisaationa kattaa kuitenkin aloja laidasta laitaan ja pitkän historian painolasti helposti hidastaa organisaation uusiutumista. Uuden tiedon tuottamisesta huolimatta se ei kuitenkaan ole organisaationa ketterin eikä otollisin teknologiseen kehitykseen, ainakaan kaikissa yksiköissä.

Yllä mainittujen tekijöiden vuoksi tutkimuksessa tämä näkökulman muodostuu kahdesta ulottuvuudesta. Ensimmäisenä on yliopiston erityispiirteet organisaation ja toisena puolestaan on e-perehdytyksen kohderyhmä tulokkaat, tässä tapauksessa tutkijat ja heidän työnsä. Asiantuntijan perehdytys poikkeaa monella tapaa esimerkiksi myyntityötä tekevän perehdyttämisestä.

3.4.1 Yliopisto organisaationa

Tutkijat ovat tyypillisesti enemmän työalasuuntautuneita kosmopoliitteja kuin omaan organisaatioonsa sitoutuneita lokaaleita ja siten muodolliset rakenteet kuvaavat heikosti organisaatiossa vallitsevia yhteistyösuhteita, vaikka niillä on kuitenkin merkitystä (Laitila 2004, 26). Viitala (2002, 110) toteaa, että rakenne paljastaa koko organisaatiota palvelemaan muodostetut ryhmät ja toiminnot sekä heijastaa myös organisaation sisäisiä vuorovaikutus-, valta- ja vastuusuhteita. Tosin tutkimusohjelmayksikön kohdalla organisaation funktio on yllättävästi käänteinen. Organisaatio eli yksikkö on muodostettu palvelemaan ja hyödyttämään tutkimusta. Tutkimusryhmät ja -ohjelmat hakevat yksikköön tutkimuskaudeksi tekemään omaa tutkimustaan, mutta toki rakenne edelleen kertoo yksikön sisäisestä toiminnasta ja päätöksentekomekanismeista. Valtiotieteellinen tiedekunta on tässä suhteessa perinteinen yliopiston yksikkö, joka on muodostettu opettamaan ja tutkimaan omaa alaansa yliopiston strategian suuntaisesti.

Erilaisilla organisaatioilla ja niiden yksiköillä on tunnuspiirteitä, jotka vaikuttavat perehdytyksen sisältöön ja toteutukseen. Esimerkiksi ison tuotantolaitoksen tuotanto- ja sen tuotekehitysyksiköt toimivat hyvin eri tavoin, vaikka ne toimivat samassa organisaatiossa. Yliopistoa voidaan tarkastella julkishallinnon organisaationa tai luovana asiantuntijaorganisaatioina, mutta myös korkeakoulutuksen instituutiona, jossa on mukana organisaation sosiologinen ja yhteiskunnallinen funktio.

Korkeakoulutuksen instituutioilla tai organisaatioilla viitataan korkeakoulutuksen organisaatioihin, joissa voidaan suorittaa alempia tai ylempiä korkeakoulututkintoja, tieteellisiä, taiteellisia ja ammatillisia jatkotutkintoja sekä erikoistumiskoulutusta, tutkintojen osia sisältävää koulutusta avoimena korkeakouluopetuksena tai muutoin erillisinä opintoina sekä täydennyskoulutusta. Suomessa korkeakoulutuksen toimijat ovat yliopistot ja ammattikorkeakoulut, joilla on tutkimuksen, taiteen ja opetuksen vapaus. Ne vastaavat koulutuksen sisällöstä ja laadusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö)

Instituutioille on tyypillistä, että ne ovat sosiaalisen järjestyksen ja yhteistyön rakenteita ja mekanismeja, jotka ohjaavat yksilöryhmän käyttäytymistä. Usein yhteiskunnalle tärkeitä ja vakiintuneita tapoja sekä käyttäytymismalleja kutsutaan instituutioiksi, vrt. avioliitto, mutta eritoten se sopii kuvaamaan julkisen vallan organisaatioita, vrt. eduskunta. Instituutiot voivat olla ihmisten tarkoituksellisesti luomia, mutta niille on ominaista, että ne kehittyvät ja toimivat yhteiskunnassa yleensä sosiaalisen itsejärjestäytymisen kautta yksilöiden tietois- ten tavoitteiden yläpuolella. Ne rakentuvat enemmän alhaalta ylöspäin ja ovat siten formaaleiden ja epäformaaleiden organisaatioiden hybridejä erilaisilla painotuksilla. Instituutioina pidetään organisaatioita, jotka on luotu uskonnolliseen, koulutukselliseen, ammattimaiseen tai sosiaaliseen tarkoitukseen ja jotka ovat syntyneet kollektiivisen valinnan seurauksena paremminkin kuin yksilön pyrkimysten seurauksena. (Wikipedia)

Helsingin yliopisto on ensimmäinen Suomen yliopisto ja se on perustettu vuonna 1640, joten se on vakiinnuttanut ja lunastanut paikkansa yhteiskunnan kehittämisen toimijoiden joukossa. Yliopistomaailmaan kuuluu kiinteästi akateeminen vapaus, joka on yliopistollisen sosiaalisen järjestyksen ja yhteistyön perusta sekä ohjaa opetus- ja tutkimushenkilös- tön käyttäytymistä ja rakentaa yliopistoa instituutiona alhaalta ylöspäin.

Yliopiston tutkimus tukee yhteiskunnan kehitystä, elinkeinoelämää ja sen opetus perustuu tutkimukseen. Yliopiston edustajat toimivat päätöksenteon asiantuntijatehtävissä, osallis- tuvat julkiseen keskusteluun ja tuovat tutkimustietoa yhteiskunnan käyttöön. Vaikka Hel- singin yliopiston on aikanaan perustunut yksi henkilö, kuningatar Katariina, se on toiminut sen jälkeen kollektiivisen valinnan seurauksena. (Helsingin yliopiston www-sivut)

E-perehdytyksen käyttöönotto saattaa tuntua akateemiseen vapauteen kajoamiselta. Sen käyttöönotto ei kumpua niinkään sosiaalisesta itsejärjestäytymisestä vaan lähinnä HR palvelujen automatisoinnista tehokuuden nimissä ja resurssien kohdentamisesta strategi- seen HR kumppanuuteen. Toki myös palvelunlaadun parantuminen ja tasalaatuisuus ovat tavoitteena. Jos perehdytyksen kokonaisuudessa sovelletaan erilaisia perehdytysmene-

telmiä ja e-perehdytyksen sisältöön ohjataan tutustumaan omaehtoisesti, se ei vaikuta enää niin pakotetulta vaan kyse on paremmin valinnoista, joita tulokas tekee. Akateeminen vapaus toteutuu edelleen vaihtoehtojen kautta.

Koulutus alana on muuttunut valtavasti, joten varhaiset organisaatioteoriat, joiden mukaan koulutusorganisaatiot ovat tyypillisiä julkishallinnon organisaatioita, eivät ole enää täysin paikkansapitäviä. Meyer ja Rowan (2006, 2) jakavat muutoksen kolmeen eri tekijään. Ensinnäkin koulutusta tarjoavien organisaatioiden ja alan toimijoiden monimuotoisuus on lisääntynyt. Suomessa on nykyisin perinteisten yliopistojen, ts. julkisoikeudellisten yliopistojen, rinnalla säätiöyliopistoja (Yliopistolaki, 2. luku, 1§) sekä osakeyhtiömuotoisia ja ministeriöiden alaisia ammattikorkeakouluja (Meyer & Rowan 2006, 2; Opetus- ja kulttuuriministeriö).

Toisekseen koulutuksen roolin merkitys tiedostetaan paremmin tietopääoman hankinnassa ja tietointensiivisyyden kasvulle ei näy loppua. Siksi koulutukseen kohdistuu enemmän painetta käyttää ja allokoida rahoitusta tehokkaammin sekä osoittaa se selkeästi. Helsingin yliopistossa voimavaroja tutkimukselle kohdennetaan kilpailun ja arvioinnin perusteella ja erityistä painoa annetaan monitieteisille avauksille perustutkimuksessa. (Meyer & Rowan 2006, 2; Helsingin yliopiston www-sivut).

Kolmanneksi julkisjohtamisen rooli koulutusorganisaatioissa on kasvanut ja siihen liittyvä ylhäältäpäin johdettu hallintokulttuuri on vähentänyt koulutusorganisaation asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuuksia. Koulutusorganisaatioiden tulee vastata enenevässä määrin yhteiskunnan tarpeisiin sekä perustella toimintaansa yhteiskunnalle. Hökkän, Saarisen & Vähäsantanen (2011, 141) mukaan opettajia on koulutusorganisaatioissa pidetty oman työnsä parhaina asiantuntijoina ja he ovat voineet toteuttaa omien ammatillisten tavoitteita ja näkemyksiä ilman ulkopuolisen tahon kontrollia. Vahvistuvan ylhäältä johdetun hallintokulttuurin myötä akateemisen vapauden koetaan kaventuneen.

Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen ja Eteläpelto (2014, 175) puhuvat muutosorientaation nousemisesta keskiöön. Aiemmin väljäkytkentäinen organisaatio on muuntumassa tiukemmin hallinnoituksi organisaatioiksi, toisin sanoen tiukkakytkentäisemmäksi, mutta yhä tietointensivisemmän ja nopeasti kehittyvän globaalin maailman vuoksi myös entistä enemmän monikytkentäisemmäksi. Nämä edellyttävät kykyä toimia muuttuvien tilanteiden ja vaatimusten mukaan sekä kykyä tuottaa uutta tietoa ja sovelluksia. Siirtyminen asiantuntijoiden yksin puurtamisesta yhteisiin toimintoihin, osaamisen jakamiseen ja resurssien tarkoituksenmukaiseen käyttöön on haaste. E-

perehdytyksessäkin on osaltaan kyse resurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä. HR resurssit voidaan kohdentaa strategisia tavoitteita ajatellen tehokkaammin, kun jäsennetty perehdytys sisältö on tulokkaiden saatavilla missä ja milloin vain ilman suoraa vuorovaikutusta HR:n kanssa. Olisi tärkeää kuitenkin luoda rinnalle mahdollisuus suoraan vuorovaikutukseen eri perehdytystahojen kanssa sitä tarvitseville. (Hökkä yms 2014, 175)

Yliopisto on korkeakoulutuksen instituution ja julkishallinnon organisaation lisäksi ennen kaikkea luova asiantuntijaorganisaatio. Sipilän (1996, 23) mukaan asiantuntijaorganisaation keskeisiä piirteitä voidaan määritellä seuraavasti:

- työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelman ratkaisua ja suunnittelua
- organisaatio tuottaa uutta
- henkilöstön osaamistason ja koulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri
- organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen vaikeaa

Nämä kuvaavat erinomaisesti yliopistoa, mutta myös kaikkia liike-elämän asiantuntijaorganisaatioita. Yliopisto eroaa liike-elämän organisaatioista siinä, että se ei ensisijaisesti tavoittele uuden arvon ja asiakastyytyväisyyden tuottamiseen vaan tulosta mitataan arvioimalla sen merkittävyyttä tieteen kannalta (Huuhka 2010, 73).

Huuhka (2010, 9) painottaa Sipilän määrittelemistä piirteistä erityisesti kykyä luoda uutta ja käyttää termiä luova asiantuntijaorganisaatio. Hän korostaa, että luovan suunnitteluprosessin ydinolemus on hyvin samanlainen, oli kyseessä sitten tiedemies, taiteilija, säveltäjä tai kirjailija. Kuten mainittiin korkeakoulutuksen instituutio -käsitteen yhteydessä, luovaa osaamista ei synny määräämällä tai pakottamalla. Parhaan osaamisen organisaatio saa käyttöönsä vain, jos asiantuntijat itse sitä haluavat. Organisaation johtamiselle on haaste rakentaa ja ylläpitää toimintakulttuuria, jossa luovat osaajat viihtyvät ja haluavat toimia. Tätä voidaan osaltaan rakentaa hyvällä perehdyttämällä. (Huuhka 2010, 9.)

Hyvin johdettua luovia huippuorganisaatioita yhdistää usein se, että henkilöstö kokee organisaation edun myös omaan etunaan (Huuhka 2010, 74). Kun perehdytykseen muistetaan sisällyttää organisaation vision, mission (, arvojen) ja strategian esittely, tulokas ymmärtää paremmin, miten hänen oma roolinsa linkittyy organisaatiotasoon. Tämä on erityi-

sen tärkeää työalasuuntautuneiden kosmopoliittitutkijoiden kohdalla, koska he eivät välttämättä luontaisesti sitoudu organisaation ilman motivointia.

On hyvä muistaa, että luovaan ajatteluun kuuluu saumattomasti kyky jatkuvasti kyseenalaistaa kaikkea. Se tarkoittaa myös perehdytyksen toimintatapojen kyseenalaistamista. Siksi organisaation pitää tarvittaessa pystyä perustelemaan esimerkiksi miksi e-perehdytys on käytössä ja miten se sopii perehdytyksen kokonaisuuteen. Tämä ei tarkoita, että ne hyväksyttäisiin sellaisenaan, mutta lisää sen todennäköisyyttä.

Vaikka tutkimuksessa organisaation e-perehdytyksestä on rajattu pois arvot, se ei tarkoita, etteikö niillä ole vaikutusta perehdyttämiseen. E-perehdytys ilmentää kuitenkin arvoja, vaikka se ei niitä korostakaan. Organisaation kulttuuri perustuu sen toimintatavan perustana oleviin arvoihin. Ne on siis integroitu organisaation tapoihin toimia ja siten toimintatapoihin tutustuminen kokonaisperehdytyksessä kertoo arvopohjastakin.

Organisaatio luo itselleen oman organisaatiokulttuurin toteuttaakseen menestyksekkäästi perustehtävänsä ja hoitaakseen samalla sisäisestä eheydestä kumpuavia tarpeitaan. Korkeakoulutuksen instituution olemus kuvastaa tätä erinomaisesti. Sitä heijastaa myös Helsingin yliopiston arvot, joita kutsutaan yliopistoyhteisön arvoiksi. Tavallaan se viittaa yliopistojen yhteiseen arvoperustaan, mikä vahvistaa aiemmin esille tuotua näkemystä tutkijoiden tiede- ja tutkimusperusteisesta sitoutumisesta. (Huuha 2010, 104)

Yleisesti voitaneen todeta, että organisaatiokulttuuri ja jossain määrin organisaatorakenne vaikuttavat perehdytyksen toteuttamiseen. Yksilöllisyyttä korostavassa organisaatiossa yksilön oma itseohjautuvuus ja vastuu perehdytyksestä kasvaa, kun taas yhteisöllisyyttä korostavassa organisaatiossa lähimpien työtovereiden, kuten oman tiimin, osuus perehdytyksessä kasvaa. Helsingin yliopisto on sekoitus näistä. Luovat asiantuntijat ovat ennen kaikkea yksilöitä, mikä näkyy luovan organisaation toiminnassa. Samalla tutkimustulokset luodaan yhä vahvemmin yhteistyöverkostoissa ja paine toimia tehokkaasti ajaa yhteisöllisyyden korostumista. Perehdytyksen pitää osittain hämmentävästi sisältää nämä molemmat näkökulmat. Yhteisöllisyys viittaa perehdytyksen rooliin sosiaalistamisessa ja sitoutumisessa ja yksilöllisyys työtehtävien tehokkaan hallinnan tavoitetta. E-perehdytyksellä pyritään helpottamaan erityisesti jälkimmäistä ja muut perehdytysosiot toivottavasti ohjaavat paremmin sosiaalistumista. Sitoutumista uuteen työyhteisöön vahvistaa puolestaan perehdytyksen kokonaisuus.

3.4.2 Luovat tutkijat ja heidän työnsä

E-perehdytyksen kohderyhmä on tulokkaat, joita e-perehdytys ohjaa. Suurin osa Helsingin yliopiston tulokkaista on tutkijoita, vaikka joukkoon mahtuu myös hallinnollisia asiantuntijoita ja tutkimusta avustavia tahoja. Koska tutkimuksessa tutkitaan tutkijoita e-perehdytyksen kohderyhmänä, heitä on järkevä tarkastella teknologian omaksumismallin (UTAUT) käyttöaikomukseen ja todelliseen käyttöön vaikuttavien tekijöiden kautta.

Vaikka luovan ihmistyyppin ominaisuuksista ei voi tehdä suoraisesti listaa, vaikuttaa heitä yhdistävän usein motivoituneisuus ja sinnikkyys sekä kyky pitää kiinni omasta näkökannasta (Huuha 2010, 78). Huuhkan (2010, 79) mukaan luovan ihmistyyppin toimintaa työelämässä kuvaa seuraavat:

- vahva itsetunto – ei hyväksy yläpuolelleen ketään, jota ei koe voivansa arvostaa ihmisenä ja ammattilaisena
- korkea omanarvontunto – tietää olevansa vaikeasi korvattavissa
- kriittinen ajattelu ja kyseenalaistaminen - uskaltaa tuoda esiin tunteensa, olla avoimesti eri mieltä johdon/esimiehensä kanssa ja jopa kieltäytyä vastaanottamasta ohjeita
- korkeat odotukset vaikutusmahdollisuuksista työssä – odottaa työn vastaavan hänen toiveitaan eikä päinvastoin
- korkea suoritustarve – motivoituneena hänen velvollisuuden- ja vastuuntuntonsa ovat korkeat ja silloin hoitaa työnsä erittäin hyvin, koska haluaa toimia näin

On mielenkiintoista tarkastella teknologian hyväksymismallin (UTAUT) kolmea määräävää tekijää (suorituskykyodotukset, käytön vaivattomuusodotukset ja sosiaalinen vaikutus) suhteessa näihin piirteisiin. Koska tutkijat ja opettajat luovina asiantuntijoina motivoituina haluavat suorittaa työnsä hyvin, he odottavat heille suunnatun e-perehdytyksen helpottavan heidän työskentelyään. Kun luovan asiantuntijan korkeisiin suoritusodotuksiin lisätään kyseenalaistaminen, paine e-perehdytyksen erinomaisuuteen kasvaa valtavasti ja siihen voi olla haastavaa vastata niin optimaalisesti kuin tulokkaat odottavat. Tämä pitää vain hyväksyä ja pyrkiä kehittämään e-perehdytystä ja perehdytyksen kokonaisuutta palautteen perusteella yhä paremmin asiantuntijoiden odotuksia ja tarpeita vastaavaksi.

Käytettävyyssodotusten suhteen nämä luovan ihmistyyppin toimintaa kuvaavat piirteet liittyvät korkeaan suoritustarpeeseen ja sen ehdollisuuteen motivaatiosta riippuen. Mikäli e-perehdytyksen sisältö on jäsennetty tulokkaan näkökulmasta järkevästi, se on ajasta ja

paikasta riippumatta saatavilla, sekä tulokkaat löytävät sisällön helposti, vastataan käytettävyyssodotuksiin. Luovan asiantuntijatulokkaan aikomus käyttää e-perehdytyksen sisältöä perehtymisessään ja siten myös todellinen käyttö kasvaa. E-perehdytyksen sisältöä pohdittiin luvussa 3.2. ja se pyrittiin erottelemaan sopiviksi osakokonaisuuksiksi, jotta se ohjaisi perehdytystä käytettävyyden kannalta optimaaliseksi. Helsingin yliopistossa on käytössä intranet ja muita työkaluja, kuten Moodle:n oppimisalusta, joihin pääsee ajasta ja paikasta riippumatta. Näitä hyödynnetään myös e-perehdytyksessä. Tavoitteena on ohjata tulokkaat perehdytys sisällön pariin työskentelyn alkaessa. Tähän tarkoitukseen sopisi ensin maininta e-perehdytys sisällöstä työ sopimusta tai ulkopuolisen sopimusta allekirjoitettaessa ja sen jälkeen vielä Tervetuloa! – sähköposti, jossa olisi linkki e-perehdytykseen sisältöön.

Sosiaalinen vaikutus on edellisiä määrääviä tekijöitä monimutkaisempi tekijä, sillä uudessa työympäristössä asiantuntijatulokas ei välttämättä vielä tunne työyhteisönsä jäseniä niin hyvin, että olisi ehtinyt arvioimaan heitä ihmisinä ja ammattilaisina. Siksi hyvä lähestymistapa voisi olla e-perehdytyksen sisällön pariin ohjaus monesta lähteestä. Aiemmin mainitun Tervetuloa -sähköpostin lisäksi esimies, lähimmät kollegat ja mahdollinen projektinjohtaja voisi myös suositella tutustumaan e-perehdytyksen sisältöön, mikä nostaisi aikomusta käyttöön ja siten itse käyttöä. Sosiaaliseen vaikutukseen vaikuttaa UTAUT -mallin mukaisesti käytön vapaaehtoisuus. Jotta tutkija ei koe olevansa pakotettu käyttämään, on järkevä käyttää e-perehdytystä yhtenä perehdytyksen osa-alueena ja tarjota asiantuntijatulokkaalle erilaisia perehdytysmahdollisuuksia, joista hän voi valita itselleen sopivan sekoituksen tai käyttää osa-alueita täydentämään toisiaan haluamallaan tavalla. Selvä lienee se, että jos asiantuntija ei ole motivoinut käyttämään e-perehdytyksen sisältöä, hän tuskin sitä käyttää.

Isohookanan (2007, 238) kirjoittaa, että mekanismit yksilön motivaation ja sitoumisen taustalla ovat mukaan merkityksellisiä, koska perehdys viestinnällisesti pyrkii tiedon jakamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen. Tämä on totta, mutta puhuttaessa e-HRM:stä ja e-perehdytyksestä Venkateshin ja kumppaneiden (2003, 455) mukaan tunteisiin liittyvät reaktiot, kuten motivaatio, sisältyvät UTAUT -mallin kolmeen määräävään tekijään. Toisin sanoen motivaatio ilmenee suorituskykyodotuksissa, käytön vaivattomuusodotuksissa ja sosiaalisessa vaikutuksessa.

Myös asenteen voisi ajatella vaikuttavan e-perehdytyksen käyttöön. Fishbein ja Ajzen (1975, 217) totesivat, että asenne on yksilön positiivinen tai negatiivinen käyttäytyminen uutta ideaa tai teknologiaan kohtaan ja se on merkittävä tekijä koetussa käytettävyydessä

ja teknologian omaksumisessa. Venkateshin, Morrisin, Davisin ja Davisin (2003, 455-456) tutkimuksen mukaan asenne teknologian käyttöön ei kuitenkaan vaikuta merkittävästi käyttöaikomukseen. Kokonaisperehdytyksen kannalta sillä voi olla merkitystä, mutta sen avaaminen ei kuitenkaan ole e-perehdytyksestä puhuttaessa olennaista.

Olennaista on kuitenkin se, että mikäli tulokkaat kokevat e-perehdytyksen olevan monimutkainen käyttää, tiedon olevan vaikeasti löydettävissä tai vaikka rajoittavan heidän sosiaalista kanssakäymistään, sen käyttöä saatetaan välttää (Heikkilä 2014, 178). On siis huolehdittava, että e-perehdytysratkaisut ovat käyttäjäystävällisiä, niiden käyttöön on tarjolla riittävästi koulutusta ja tukea sekä niitä arvioidaan ja kehitetään edelleen yhdessä käyttäjien kanssa.

On tärkeää myös tiedostaa, että uusien välineiden tarkoitus on helpottaa työn tekemistä, mutta samalla ne lisäävät oppimisen tarvetta ja työhön liittyviä paineita. ”Tietotekniikka on hyvä renki, mutta nykyisin hyvin monessa asiassa se on päässyt isännäksi”, kirjoittaa Heikkilä (2014, 179). Vaikka tietokoneiden ajateltiin alun perin palvelevan työntekijöitä, nykyisin saattaa tuntua, että työntekijät palvelevat tietojärjestelmiä.

Monimutkaisen informaatioteknologian sovellukset ovat monimutkaisia ja niiden käyttö edellyttää ohjeistusta. Niiden tuottaminen tietotekniikan avulla on hyvin helppoa. Heikkilän (2014, 180) mukaan kompastuskiveksi muodostuu ohjeistuksien yksityiskohtaisuus ja monimutkaisuus, jolloin niitä ei pystytä muistamaan ja hallitsemaan. Helsingin yliopiston ollessa iso organisaatio tämä on yksi isoimmista haasteista. Ohjeistuksia taitaa olla liian paljon yksittäiselle työntekijälle muistettavaksi ja hallittavaksi, varsinkin työsuhteen alussa. E-perehdytyksen sisällön tulokasystävällisellä jäsentelyllä vastataan tiedon hallinnan tarpeeseen. Ei tarvitse muistaa kaikkea, jos e-perehdytyksen sisältö on helposti saatavilla ja sen rakenne ohjaa löytämään helposti asian, jonka haluaa tarkistaa. Tämä tulee huomioida perehdytystä suunnitellessa, jotta e-perehdyttämisen vaikutukset ovat tavoitteiden mukaiset.

3.5 E-perehdyttämisen vaikutukset

Perehdyttämislle löytyy teoriakirjallisuudesta erilaisia tavoitteita. Niistä tulee vaikutuksia käytännön toimien kautta. Kiristynyt kilpailu ja nopeastikin muuttuva toimintaympäristö ovat tuoneet mukanaan perehdytyksen tavoitteisiin sosiaalisen sopeutumisen lisäksi työnhallinnan tehokkuuden, tulokkaan mukana tulevan osaamisen hyödyntämisen, motivoinnin

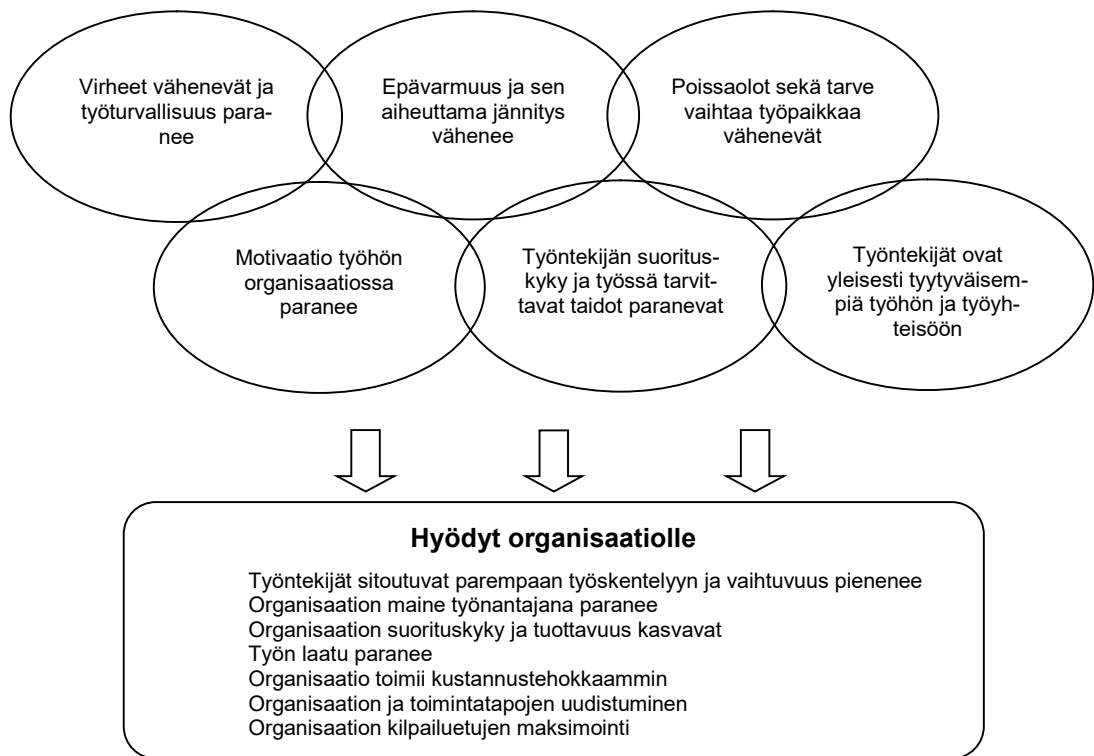
ja kokonaiskuvan muodostamisen organisaatiosta. Tulokkaasta halutaan saada kokonaisvaltaisempi ja tuotteliaampi työyhteisön jäsen. Perehdytys nähdään mahdollisuutena sen saavuttamiseen.

Aiemmin perehdytyksen ensisijainen vaikutus näkyi tulokkaan sopeutumisena organisaatiossa jo oleviin toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin. Nykyisin tunnustetaan, että tulokas katsoo uutta työorganisaatiota ja sen toimintatapoja sekä organisaatiokulttuuria objektiivisemmin, ulkopuolelta, jolloin hänen osaamistaan, havaintojaan ja kokemuksiaan voidaan hyödyntää niiden kehittämiseksi. Uusi työntekijä on organisaatiolle mahdollisuus oppia uutta oman toimintansa, suorituskykynsä ja tuottavuuden optimoimiseksi. Perehdytyksessä luodaan perusta vuorovaikutukselle, joka mahdollistaa yllämainitun. Perehdyttämisen keskeiset tavoitteet viestinnällisesti ovat tiedon jakaminen, motivointi ja sitouttaminen (Isohookana 2007, 239).

Salojärven (Helsilä & Salojärvi 2009, 138) mukaan perehdyttämisen keskeisin tarkoitus on ohjata ja tukea henkilön siirtymää kohti työtehtäviensä täysipainoista, ja nykyisin monesakin tehtävässä melko itsenäistä, hoitamista. Klein, Polin ja Sutton (2015, 265) tukevat tätä näkemystä. Heidän mukaansa perehdytys vähentää tulokkaan epävarmuutta, auttaa hahmottamaan uutta työympäristöä ja antaa tarvittavat edellytykset, jotta hänestä voi tulla työyhteisön täysipainoinen ja tuottava jäsen uudessa roolissaan. Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) katsovat edellisiä myötäillen, että perehdyttämisen välitön tavoite on antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen.

Perehdyttämisen vaikutusta tulokkaan ja organisaation kannalta ei pidä aliarvioida (Helsilä 2009, 48). Harpelund (2019, 2) toteaa, että tutkimusten perusteella kunnollinen perehdyttäminen kasvattaa uuden rekrytoinnin sitoutumista, lyhentää siirtymäaika täyden suorituskyvyn saavuttamisessa, vähentää stressiä, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää tarvetta vaihtaa työpaikkaa.

Perehdyttämisen vaikutuksia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Jotta vaikutus voi näkyä organisaatiossa, sen pitää ensin vaikuttaa yksilötasolla. Seuraava kuvio havainnollistaa kuinka perehdyttämisen hyödyt yksilötasolla muuntuvat organisaation hyödyiksi.



Kuvio 9. Perehdyttämisen hyödyt yksilö- ja organisaatiotasolla

Perehdyttämisen hyötyjä yksilötasolla kuvataan kuvion yläosassa. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein. Tehtyjen virheiden määrä vähenee ja niiden korjaamiseen kuluva aika säästyy muuhun. Hätönen (2011, 71) painottaakin, että ilman perehdytystä työn oppiminen voi tapahtua virheitä korjaamalla, mikä on epämiellyttävää työntekijälle, puhuttamakaan kustannuksista. Kun tulokkaalle kerrotaan työpaikan riskitekijöistä, turvallisuusriskit pienevät ja yksilön turvallisuus kasvaa. Lepistö (2004, 56) toteaa, että työntekijä hyötyy perehdytyksestä, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee. Perehdyttävä tuntee olonsa turvalliseksi tietäessään saavansa tarvitsemansa opastuksen ja tuen tehtävässä aloittamiseen. Perehdytys vähentää poissaoloja sekä vahvistaa positiivista työnantajamielikuvaa ja sitouttaa tulokasta organisaatioon. Se synnyttää sisäistä motivaatiota hyvään työsuoritukseen ja buustaa suorituskykyä, koska henkilö osaa perehdyttämisen vuoksi toimia uudessa työpaikassaan. Hyvin perehdytetty työntekijä on yleensä tyytyväisempi työhönsä ja työyhteisöönsä. (Aguinis & Kraiger, 2009; Helsilä 2009, 48; Kauhanen 2003, 152-153; Lepistö 2004, 57; Österberg 2014, 115)

Kuvion alaosa puolestaan kuvaa kuinka yksilötason hyödyt muuntuvat organisaatiotasoksi hyödyiksi. Toki välillä yksilö- ja organisaation hyötyjen erot sulautuvat yhteen ja raja niiden välillä on enemmän veteen piirretty kuin tarkka. Tulokas, joka ymmärtää häneen ja hänen työhönsä kohdistuvat odotukset, tuntee työyhteisönsä ja sen toimintatavat sekä työorganisaation vision, mission, arvot ja toiminnan tarkoituksen, sitoutuu työhönsä pa-

remmin ja suoriutuu siitä paremmin. Tämä varmistaa rekrytointia ja siten vähentää vaihtuvuutta, mikä maksimoi puolestaan organisaation toiminnan kustannustehokkuutta. Se myös vahvistaa sitä positiivista työntajakuva, jonka vuoksi hän on osittain hakenut tehtävään, jota on kasvatettu jo rekrytoinnin yhteydessä ja jota hän välittää edelleen omiin kokemuksiin pohjautuen. Hyvä perehdyttäminen parantaa organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta vaarantamatta laatua. Parhaimmillaan myös työn laatu paranee. Mikään organisaatio ei menestyä kilpailussa ja kehittyä vain tekemällä samoin kuin ennen. Hyvä perehdytys hyödyntää tulokkaan ”tuoreita silmiä” ja osaamista, jotka voidaan valjastaa edesauttamaan organisaation uusiutumista ja kehittymistä (Helsilä 2009, 50). Näin ylläpidetään kilpailukykyä. Organisaatio toimii myös kustannustehokkaammin, kun työtä ei tarvitse opetella virheiden kautta (Hätönen 2011, 71).

Tämän tutkimuksen yhteydessä perehdyttämisen tavoitteiksi asetetaan työorganisaation toiminnan hahmottaminen (sense making) ja sujuva toiminen sen sisällä. Ne ovat kaikille työntekijöille yhtäläisiä, jolloin niitä voidaan ”tuotteistaa” perehdyttämisessä perehdytysohjelmaksi tai perehdyttämisen sisällöksi. Samalla nämä ovat perehdyttämisen oppimisprosessin tavoitteita ja verkko-ohjauksen osaamistavoitteita (Koli 2008, 32).

Heikkilä (2014, 177) painottaa, että tietojärjestelmien tehokasta käyttöä ja halutun hyödyn saamista rajoittavat henkilöstön puutteellinen koulutus, paikalleen jämähtänyt organisaatiokulttuuri sekä radikaalisti monimutkaistuva liiketoimintaympäristö, etenkin kansainvälisessä kontekstissa. E-perehdytys ei voi yksin kattaa koko perehdyttämisen kenttää. Koska työnopastus on rajattu pois, pitää tässä yhteydessä käsiteltävässä perehdytyskokonaisuudessa varmistaa, että e-perehdytys ja muut perehdytyksen osa-alueet tukevat toisiaan ja mahdollistavat erilaisille oppijoille riittävästi perehdytysmahdollisuuksia ja -kokemuksia. Lisäksi perehdytyksen tuki HR:n ja muiden perehdyttäjien toimesta on merkittävässä roolissa siinä, miten tavoitteet muuttuvat vaikutuksiksi yksilö- ja organisaatiotasolla.

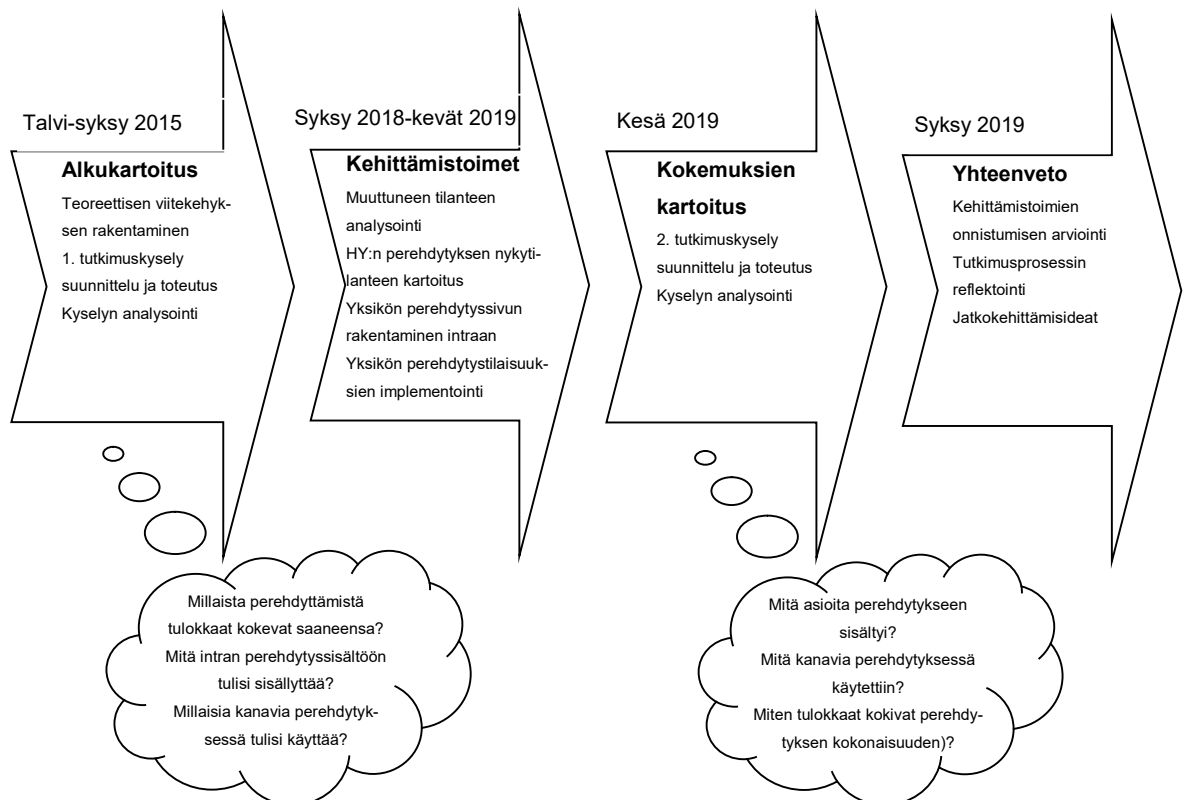
Vaikutuksiin liittyy myös niiden arviointi palautteen ja toiminnan arvioinnin perusteella viitekehityksen mukaisesti. Helsingin yliopiston ei suoranaisesti seuraa perehdytyksen toteutusta. Se kuitenkin toteuttaa vuosittain Yliopistopalveluiden palautekyselyn, jossa asiakas-tyytyväisyyttä eri palveluihin ja niiden sisältöihin mitataan. Vuodesta 2017 alkaen kyselyyn on sisällytetty kysymys tyytyväisyydestä Yliopistopalveluiden tarjoamaan perehdytystukeen ja se on ollut joka vuosi työntekijän palveluista huonoimman arvosanan saanut palvelu. Asteikolla 1-10 arvioituna se oli vuonna 2017 3,1, vuonna 2018 4,1 ja vuonna 2019 5,4. On vaikea sanoa, missä määrin palaute oikeasti liittyy Yliopistopalvelujen perehdytystu-

keen ja missä määrin kokemukseen perehdytyksestä yleisesti, koska kyselyyn vastaa sekä perehdyttäjät että perehdytettävänä olleet.

Yliopistopalvelujen perehdytyksen tuki on siis tunnistettu kehityskohteeksi heti Yliopistopalvelujen lanseeraamisen jälkeen ja siihen on panostettu, mikä näkyy tyytyväisyyden hitaalla parantumisella. Tosin on mainittava, että hidas tyytyväisyyden parantuminen koskee kaikkia työntekijän palveluita yhtäläisesti. Henkilöstöpalvelut tukevat esimiesten perehdytystyötä perehdytykseen liittyvillä ohjeistuksilla, lomakkeilla ja perehdytystilaisuuksilla. (Helsingin yliopisto)

4 Tutkimusprosessi ja -menetelmä

Viitekehystä mukailleen tämä tutkimusprosessi on jäsennetty alkukartoitukseen, kehittämistoimiin sen perusteella, kehittämistoimien arviointiin sekä jatkokehitykseen arvioinnin perusteella. Tutkimusprosessi ja tutkimusosioita ohjanneet tutkimuskysymykset on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 10. Tutkimusprosessi ja tutkimuskysymykset

Alkukartoitus toteutettiin vuonna 2015 teoreettisen viitekehksen luomisella ja perehdytyskokemusten ja sen sisältöön ja kanaviin liittyviä mielipiteiden kartoituksella, jota ensimmäinen tutkimuskysely edustaa. Tavoitteena oli luoda perehdytysisältö yksikön intraan ensimmäisen tutkimuskyselyn perusteella ja sitten tutkia toisella kyselytutkimuksella sen toimivuutta. Ensimmäisen tutkimuskyselyn jälkeen Helsingin yliopistossa tehtiin kuitenkin suuria muutoksia, kuten yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön vähentämiseksi ja hallinnon organisointi palveluiksi matriisiorganisaationa. Muutoksien myötä tutkija siirtyi toiseen yksikön HR lähipalveluihin, HR resurssit pienivät merkittävästi, perehdytystä ryhdyttiin kehittämään keskitetympin ja uuteen intranetaluustaan luotiin perehdytyksen sisältöä tämän tutkimuksen tavoitteiden suuntaisesti.

HR palveluiden uudelleenorganisoinnin ja henkilöstövähennyksien vuoksi työtilanne HR:ssä oli pitkään sekava ja ylikuormittunut, minkä johdosta perehdytyksen kehittäminen yksikötasolla pysähtyi hetkeksi. Tämän johdosta perehdytyksen taso osaltaan myös las-
ki, koska HR ei pystynyt koordinoimaan sitä toivotulla tavalla työajan mennessä käytän-
nössä vain peruspalveluiden tuottamiseen. Oli todellinen tarve rakentaa yksikkökohtainen
perehdytyskokonaisuus, joka palvelisi tulokkaista, mutta mahdollistaisi myös HR:lle pe-
rehdytyksen paremman koordinoinnin pienellä työpanoksella. Vaikka perehdytystä kehitet-
tiin keskitetysti yliopistotasolla, se ei riittänyt käytännön tasolla perehdytystarpeisiin tai
ratkaissut perehdytyksen yksikköriippuvaisuutta, joten muutostilanteen tasauduttua en-
simmäisen tutkimuskyselyn tuloksia ja yliopiston yhteistä perehdytys sisältöä yhdistettiin
luomalla yksikötason perehdytys sisältö intranettiin ja ottamalla sen rinnalle yksikötaso-
iset perehdytystilaisuuudet. Siinä hyödynnettiin mahdollisimman pitkälle yliopiston yleistä
perehdytys sisältöä, jotta turhat päällekkäisyyden voitiin minimoida. Nykytilanteen kartoitus
ja kehystoimet suoritettiin syksystä 2018 kevääseen 2019.

Kokemuksia käyttöönotetusta yksikötasoisesta perehdytys sisältöstä ja sen integroimisesta
yliopiston yleiseen perehdyttämiseen kartoitettiin toisella tutkimuskyselyllä kesällä 2019.
Sen tuloksia analysoitiin perehdytyksen jatkokehitystä varten, minkä jälkeen koko tutki-
muksessa tehtiin yhteenveto, refleктоitiin tutkimusprosessia ja ideoitiin jatkokehitystä.

4.1 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmä

Alustavasti tutkimusosiot ajateltiin toteuttaa kvalitatiivisesti, puolistrukturoituna teema-
haastatteluna. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ovat usein ihmiset omat kuvaukset
koetusta todellisuudesta, joten tuntui luontevalta lähestyä tapausta kvalitatiivisesti (Vilka
2005, 97). Laadullinen tutkimus antaa myös tutkittaville mahdollisuuden kertoa kokemuk-
sistaan omin sanoin ja omasta näkökulmastaan, jotta tutkimus olisi luotettava. Nämä vai-
kuttivat aluksi sopivan tutkimusongelmaan parhaiten.

Tutkimusongelmaan on kuitenkin usein olemassa useita käyttökelpoisia vaihtoehtoja ja
valinta on lähestymistavasta ja näkökulmasta riippuvaa tutkimustavoitteiden ja resurssien
asettamien rajoitusten yhteensovittamista (Heikkilä 2014, 12). Heikkilän (2014, 13) mu-
kaan kartoitettavaa tutkimusta voidaan käyttää, kun pyritään löytämään tutkittavaa ilmiötä
selittäviä tekijöitä. Tästä näkökulmasta tutkimusosiot soveltuvat tehtäväksi tilastollisena
kvantitatiivisena tutkimuksena. Vilka (2007, 14) toteaa, että määrällinen tutkimusmene-
telmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Vaikka tutkimus sisältää

kokemuspohjaista, laadullista tietoa, niin se strukturoidaan numeeriseen muotoon, jotta se voidaan analysoida myös määrällisesti (Vilka 2007, 14-15).

Tutkimusosoiden tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui internetpohjainen kyselylomake, koska ensinnäkin kyselylomake on tällaiseen tutkimukseen hyvin soveltuva mittausväline ja siinä kysymysten muoto on vakioitu, mikä sopii kvantitatiiviseen tutkimukseen (Vehkalahti 2014, 11 ja Vilka 2007, 28). Toisekseen internetpohjaisesti toteutettuna vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon, mikä tehostaa tutkimuksen tekemistä ja aineiston käsittelyä. Tällainen tutkimustapa on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa, mikäli tutkittava joukko on isohko. Tämän mahdollistaa myös, että jokaisella tutkimuskohteessa työskentelevällä on mahdollisuus käyttää tietokonetta ja internetiä, jotka ovat työskentelyn perusedellytyksiä. Työkaluna toteutuksessa käytetään e-lomaketta, joka on Helsingin yliopistossa työntekijöiden vapaassa käytössä. Tutkija on käyttänyt e-lomaketta työssään useasti, joten se on työkaluna tuttu. Tärkeää valitussa tiedonkeruumenetelmässä on kysymysten asettelu ja saatekirje, joka kertoo mistä tutkimuksessa on kyse, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. (Vehkalahti 2014, 47-50)

Tutkimusaineistot luokitellaan määrällisesti ja tarkastellaan lähinnä vastausjakaumien, keskiarvojen ja keskihajonnan näkökulmasta. Vastausjakautumista vastausvaihtoehtojen kesken prosentuaalisesti. Likertin asteikkoa käyttävissä kysymyksissä vastauksia arvioidaan lisäksi keskiarvon ja keskiarvon avulla. Keskiarvolla viitataan aritmeettiseen keskiarvoon, joka lasketaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Keskihajonta eli standardipoikkeama kuvaa arvojen hajontaa keskiarvon ympärillä. Mitä isompi keskihajonta sitä enemmän mielipiteet vaihtelevat. Aki Taanilan menetelmäblogin mukaan 5-portaisen mielipideasteikon keskihajonta on yleensä melko lähellä arvoa 1, joten sitä käytetään viitteenä keskihajonnan tulokinnassa tässä tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 63-64; Taanila, Menetelmä blogi)

Tutkimuskyselyissä käytetään vastausvaihtoehtona myös En osaa sanoa / en muista -kohtaa, koska vastaajalla ei välttämättä ole asiasta mielipidettä tai hän ei enää muista. Likertin asteikkoa käyttävissä kysymyksissä En osaa sanoa / en muista -vaihtoehtoa ei raportoida tuloksissa, mutta sitä käytetään Kyllä/Ei/ En osaa sanoa, en muista -kysymyksiä vastaajajakaumaa ilmentävissä kuvioissa. Niissä ko. vastausvaihtoehto on merkitsevämpää tulosten analysoinnissa. (Vilka 2007, 45-46 ja Heikkilä 2014, 51-52).

Määrällistä analyysia täydennetään muutamilla avoimilla kysymyksillä ja tutkimusta tekeväen omilla havainnoilla.

4.2 Tutkimusosioiden perusjoukko ja otanta

Tutkimuksen perusjoukko on tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta tietoa halutaan. Koska tutkimusaineistot kerätään varta vasten tätä tutkimusta ajatellen, aineisto on primaarista. Ensimmäisessä tutkimusosiossa perusjoukko on Tutkimusohjelmayksikköön työskentelemään tulleet henkilöt, joista tutkimuksen tarkoituksiin on karsittu tarkemmin yksikössä vuosina 2013-2015 työskentelyn aloittaneet henkilöt, jotka vielä työskentelevät yksikössä. Vuoden 2013 alusta yksikössä aloittivat uudet tutkimusohjelmat ja sen myötä henkilöstön vaihtuvuus oli normaalia suurempaa, mikä tekee valinnasta perustellun. Tietenkin vain vielä edelleen yksikössä työskentelevät on mahdollista tavoittaa, mikä rajaa perusjoukkoa ja tekee tutkimuksesta otantaan perustuvaa. Muutaman vuoden otannalla saadaan myös otanta tarpeeksi suureksi, mitä luotettava kvantitatiivinen tutkimus edellyttää. (Heikkilä, 2014, 12-15 ja Vilkkä 2007, 52.)

Toisessa tutkimusosiossa perusjoukon muodostivat ajalla 1.1.-20.6.2019 työsuhteessa aloittaneet valtiotieteellisen tiedekunnan työntekijät. Edellytyksenä oli, että työntekijällä ei ole ollut välittömästi ennen nykyistä työsuhdetta aiempaa valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Mukana oli siis Helsingin yliopiston sisältä siirtyviä ja jossain vaiheessa aiemmin valtiotieteellisessä työskennelleitä henkilöitä.

Siihen ei sisällytetty ulkopuolisia tutkijoita, kuten Tutkimusohjelmayksikön kyselyssä, koska valtiotieteellisen tutkimusympäristö on erilainen kuin tutkimusohjelmayksikön ja ulkopuolisten tutkijoiden perehdytys ei ole aivan yhtä kriittistä yksilökeskeisemmällä tutkimusalalla kuin tutkimusryhmä- ja laboratoriokeskeisellä alalla. Tämä ei tarkoita, etteivätkö hekin tarvitsisi opastusta työympäristöönsä ja tutustumista oman tieteenalan tai tutkimusyksikön työyhteisöön. Sitä ei ole vain tässä vaiheessa priorisoitu yhtä tärkeäksi kuin työsuhteisten perehdyttämisen.

Henkilöstölistojen perusteella ensimmäisen tutkimusosion otantaan seuloutui 110 henkilöä ja toiseen puolestaan 117 henkilöä, mitkä eivät otoskokona ole valtavia, mutta riittäviä, ellei vastausprosentti jää kovin alhaiseksi (Heikkilä 2014, 43). Tällainen otos ei mahdollista todennäköisesti tietojen vertailua taustamuuttujien valossa, mutta niistä saadaan kui-

tenkin mahdollisesti suuntaa-antavaa tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi jollain tasolla johtopäätöksissä.

4.3 Aineistokeruun ajankohdat ja vastausprosentit

Ensimmäinen kyselylomake julkaistiin Tutkimusohjelmayksikössä sähköpostin saattelemana 24.6.2015 seuloituille henkilöille. Se ajastettiin auki olevaksi 9.8.2015 asti. Toinen kyselylomake valtiotieteellisessä tiedekunnassa oli auki puolestaan 17.6.-9.8.2019. Molemmat kyselyt sijoittuvat kesäaikaan, joka on lomakautta. Tämä oli riski, mutta ensimmäisessä tutkimusosiossa myöhäisempi ajankohta ei ollut enää mahdollista vaarantamatta tutkimuksen toteuttamista, koska tutkimusta tekevä sai toisen lapsen syyskuun alussa 2015. Toisessa tutkimuksessa puolestaan tutkija oli järjestänyt opintovapaan elosyyskuulle 2019, jolloin tutkimusaineiston piti olla kerätty analysoitavaksi. Molemmissa tutkimusosioissa tavoiteltiin kyselyn ajankohdaksi kevättä, mutta ne valitettavasti lykkäntyivät muiden työkiireiden vuoksi.

Vastausprosentit saatiin motivoivien saatteiden, helpon toteutuksen, kyselyiden kohtuullisen aukioloajan ja parin sähköpostimuistutuksen avulla kohtuullisiksi (Heikkilä 2014, 42). Ensimmäisessä tutkimuskyselyssä vastausprosentti oli 42,7, mikä tarkoittaa 47 vastaajaa, ja toisessa tutkimuskyselyssä puolestaan vastausprosentti oli 27,4, mikä tarkoittaa 32 vastaajaa. Vehkalahden mukaan (2014, 44) tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat 50 prosentin luokkaa, joten siihen verrattuna ensimmäisen tutkimuskyselyn vastausprosentti oli lomakaudesta huolimatta kohtuullinen. Monet kehottavat varautumaan jopa suurempaan katoon kyselytutkimuksissa. Toisessa kyselytutkimuksessa tämä toteutuikin ja vastausprosentti jäi valitettavan pieneksi. Otannat eivät siis loistavia kummassakaan kyselyssä, mikä aiheuttaa huolta vaikutuksesta luotettavuuteen. Toisaalta kadon syy on lomakaudessa ja tutkimuskyselyissä taustamuuttujien jakaumat vaikuttivat kuitenkin samankaltaisilta kuin henkilöstö kokonaisuudessaan. Näiden perusteella kato ei vaikuta olevan vakava ongelma ja aineiston perusteella voidaan tehdä yleistason johtopäätöksiä, vaikka aineisto ei oikein ole riittävä muuttujien välisiin vertailuihin aineiston sisällä. (Taani-la, Menetelmäblogi)

4.4 Tutkimuskyselyiden aineiston analysointiperiaatteet

Kyselytutkimuksen aineisto on otettu e-lomakkeesta Excel-muotoisena raakadatana ulos. Määrällisessä tutkimuksessa yleistettävää, yksittäiset poikkeamat pois häivyttävää käsiteltä edustaa esimerkiksi keskiarvon käsite. Se osoittaa, millä tavoin koko aineiston kaikki kohteet asettuvat keskimäärin ja millä tavoin yksittäistä havaintoa voidaan tarkastella suhteessa koko joukkoon nähden. Pienissä aineistoissa, kuten tässä tutkimuksessa, ääriarvojen vaikutus voi olla keskiarvoon suuri, jolloin on järkevää tarkastella myös keskihajonta, mutta myös esitellä tulokset muussakin muodossa, kuten vastausten prosentuaalinen jakautuminen.

Koska tavoitteena on kartoittaa yleisesti mitä tietoa tulokkaat hakevat intrasta ja miten perehdytyksen on koettu toteutuvan sekä tutkimuksen otos ei ole valtava, aineiston hyvin syvälliset analyysit tuskin tuottavat oleellista tietoa. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on antaa suuntaa tulokkaiden kokemuksista ja toiveista sekä käyttää niitä kehittämään perehdyttämistä ja siihen liittyvää sisältöä intrassa. Koska vastaajamäärät eri muuttujilla ovat liian pieniä luotettaviin tulkintoihin muuttujien välillä, yksinkertaista riippuvuuksien tutkimisesta on järkevintä luopua. (Heikkilä 2014, 82-85, Taanila Menetelmä blogi, Vehkalahti 2014, 54-56 ja Vilka 2007, 121-124)

4.5 Ensimmäinen tutkimuskysely ja sen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi ensin kyselylomakkeen suunnittelua ja sitten esitellään kyselyn tuloksia sekä analysoidaan niitä. Lopuksi tutkimuskyselyn yhteenvedossa koostetaan johtopäätöksiä ja pohditaan e-perehdytyksen ja perehdytyksen kokonaisuuden kehittämistä niiden perusteella.

4.5.1 Kyselylomake

Teoriakatsauksen ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella ensimmäinen kysely jakautui kahdeksaan eri osioon:

1. Taustamuuttujat
2. Perehdyttäminen yksikköön
3. Perehdyttäminen työympäristöön

4. Pehdyttminen työhön
5. Pehdyttminen työsuhteisiin (vain Tutkimusohjelmayksikön työsuhteille)
6. Pehdyttämisen arviointi
7. Pehdyttämisen kehittäminen uuden intranetin myötä
8. Avoimet kommentit

Pehdyttminen itse työhön on jätetty pois, koska se hoidetaan tutkimusryhmä-, tieteenala- tai koulutusohjelmatasolla ja asiantuntijatehtävien sisällön vaihdellessa yksiköissä valtavasti riippuen itse asiantuntijasta, tutkimusryhmästä ja/tai tehtävästä itsestään, sitä ei voida ohjata määrällisesti. Määrällisesti voidaan ohjata kaikille yhteisiä asioita yksikkö- ja organisaatiotasolla.

Heikkilä (2014, 13) määrittelee taustamuuttujien olevan mitä tahansa mitattavaa ominaisuutta tai muuta suuretta, jonka arvoissa esiintyy vaihtelua. Kyselylomakkeessa taustamuuttujiksi valittiin sukupuoli, ikä, aloitusvuosi yksikössä ja tulosuunta, jotka tuntuivat merkityksellistä tutkimuksen aiheeseen peilaten. On oletettavaa, että tarpeet pehdyttämistietojen suhteen vaihtelevat näiden varianttien välillä. On muistettava, että näistä eritoten sukupuoli ja ikä ovat sopeuttavia tekijöitä teknologian käyttöön omaksumisessa UTAUT -mallin mukaisesti. Vastaajien määrän jäädessä alhaiseksi niitä vastauksia ei voida käyttää analysointiin muuttujaperusteisesti, mutta ne voivat toimia suuntaa-antavina lisätietoina muussa analysoinnissa.

Osassa kysymyksiä mitataan vastaajien mielipidettä, jonka mittaamiseen käytetään asenneasteikkoja. Likertin asteikon perusideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa (täysin samaa mieltä) ja toiseen samanmielisyys vähenee (täysin eri mieltä). Koska Likertin asteikko sopii tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten, sitä käytettiin siihen soveltuvissa kysymyksissä. Arvoasteikoksi valittiin 4, jotta vastaajat ottaisivat kantaa selkeämmin mitattavaan asiaan. Sanallisesti asteikon eri arvot ilmoitettiin muodossa täysin samaa mieltä (4), jokseenkin samaa mieltä (3), jokseenkin eri mieltä (2) ja täysin eri mieltä (1). Näiden rinnalle sitä tarvitsevia varten erilliseksi vaihtoehdoksi laitettiin vielä en osaa sanoa, en muista (0), koska ei ole tarkoituksenmukaista pakottaa vastaajaa ottamaan kantaa, mikäli hänellä ei ole asiasta mielipidettä tai hän ei enää muista asiaa. (Vilka 2007, 45-46 ja Heikkilä 2014, 51-52)

Osassa kysymyksiä kysyttävää asiaa kartoitettiin yksinkertaisilla valinta- (Kyllä/Ei/En osaa sanoa) tai monivalintakysymyksillä, joissa oli mahdollista valita useampikin vaihtoehto. Jälkimmäisiin kysymyksiin sisällytettiin vielä varmuuden vuoksi muu, mikä? –vaihtoehto,

jotta mahdolliset uudet näkökulmat tulisi myös esille. Kysely päätettiin avoimella kommentimahdollisuudella, mikäli jollakin vastaajista olisi jotain jaettavaa aihepiiristä.

Kyselyn kieleksi oli luontevaa valita englanti. Yksikössä työskentelee paljon kansainvälistä henkilöstöä ja sen toimintakieli on englanti. Kaikki vastaajat eivät puhu suomea, mutta englanti on välttämätön yksikössä työskentelyyn. Kyselylomake esitellään liitteessä 1.

4.5.2 Taustamuuttajat

Taustamuuttujiksi valittiin sukupuoli, ikä, aloitusvuosi yksikössä ja tulosuunta, koska vastaajissa näiden muuttujien välillä arveltiin olevan mahdollisesti merkitseviä eroja. Vastaajamäärät jäivät kuitenkin sen verran pieneksi, ks. seuraava taulukko, että ryhmien välisiä eroja ei voi vertailla luotettavasti, koska pienet otokset eivät edusta riittävästi perusjoukkoa.

Taulukko 3. Vastaajien taustamuuttajat

Sukupuoli	Lukumäärä	Prosenttia
Mies	12	25,5 %
Nainen	35	74,5 %
Kaikki	47	100,0 %

Ikä	Lukumäärä	Prosenttia
< 25 vuotta	5	10,6 %
25-34 vuotta	25	53,2 %
35-44 vuotta	15	31,9 %
≥ 45 vuotta	2	4,3 %
Kaikki	47	100,0 %

Aloitusvuosi	Lukumäärä	Prosenttia
2013	7	14,9 %
2014	18	38,3 %
2015	22	46,8 %
Kaikki	47	100,0 %

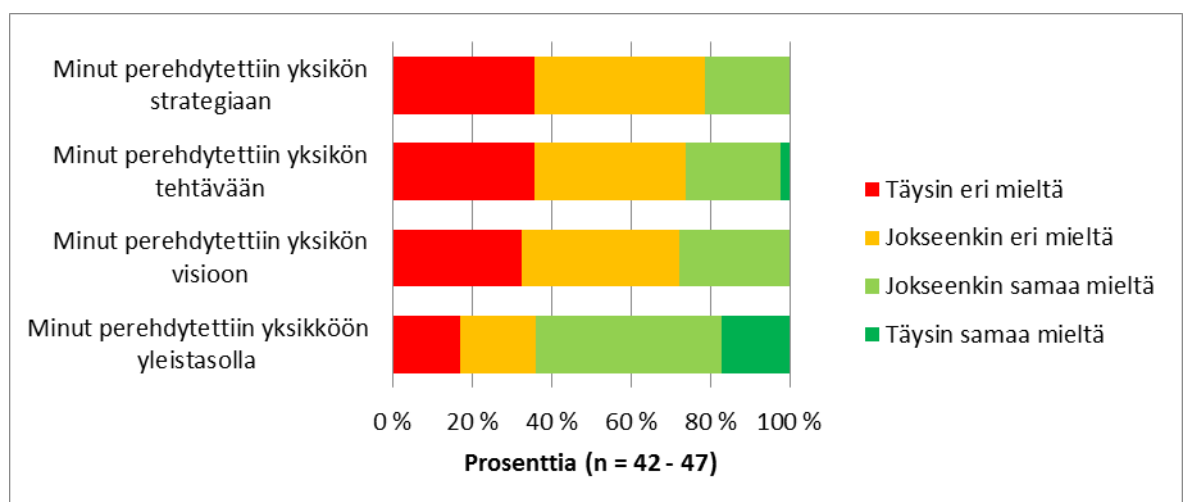
Tulosuunta	Lukumäärä	Prosenttia
Opinnot Suomessa tai ulkomailla	13	27,7 %
Työskentely Helsingin yliopistossa	18	38,3 %
Työskentely Suomessa	9	19,1 %
Työskentely ulkomailla	7	14,9 %
Kaikki	47	100,0 %

Vastaajissa on perusjoukkoa enemmän naisia, vaikkakin yksikössä työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Ikäjakauma edustaa kuitenkin hyvin yksikössä työskenteleviä.

Aloitusvuoden tietojen perusteella kyselyyn on vastannut enemmän henkilöitä, joiden kokemukset ovat kohtuullisen tuoreita, mikä vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tulosuunta muuttujana on mielenkiintoinen lähinnä yksikön diversiteetin mittarina, vaikkakin Helsingin yliopistosta siirtyneet vaikuttaisivat olevan normaalia enemmän edustettuna vastaajissa.

4.5.3 Perehdyttäminen Tutkimusohjelmayksikköön

Taulukoissa 2 ja 3 esitellään, miten vastaajat kokivat tulleensa perehdytetyksi Tutkimusohjelmayksikköön. Tulokset molemmissa taulukoissa puhuvat vahvasti yksikön tutkimusryhmäkeskeisyyden puolesta. Tulokkaat ja tutkimusryhmät sitoutuvat hyvin vahvasti omaan tutkimusohjelmaansa, jolloin yksikkötasoa käsitellään lähinnä palvelutasolla. Tämä ei edistä yhteenkuuluvuutta yksikköön eikä auta brändäämään yksikköä huipputason tutkimusympäristönä, jota se on. Alimmaisena taulukon keskihajonnat vahvistavat, ettei vastaukset poikkea toisistaan ja siten ne ovat yksiselitteisiä.



Kuvio 11. Perehdyttäminen Tutkimusohjelmayksikköön työskentelyn alkaessa 1/2

Taulukko 4. Perehdyttäminen Tutkimusohjelmayksikköön työskentelyn alkaessa 2/2

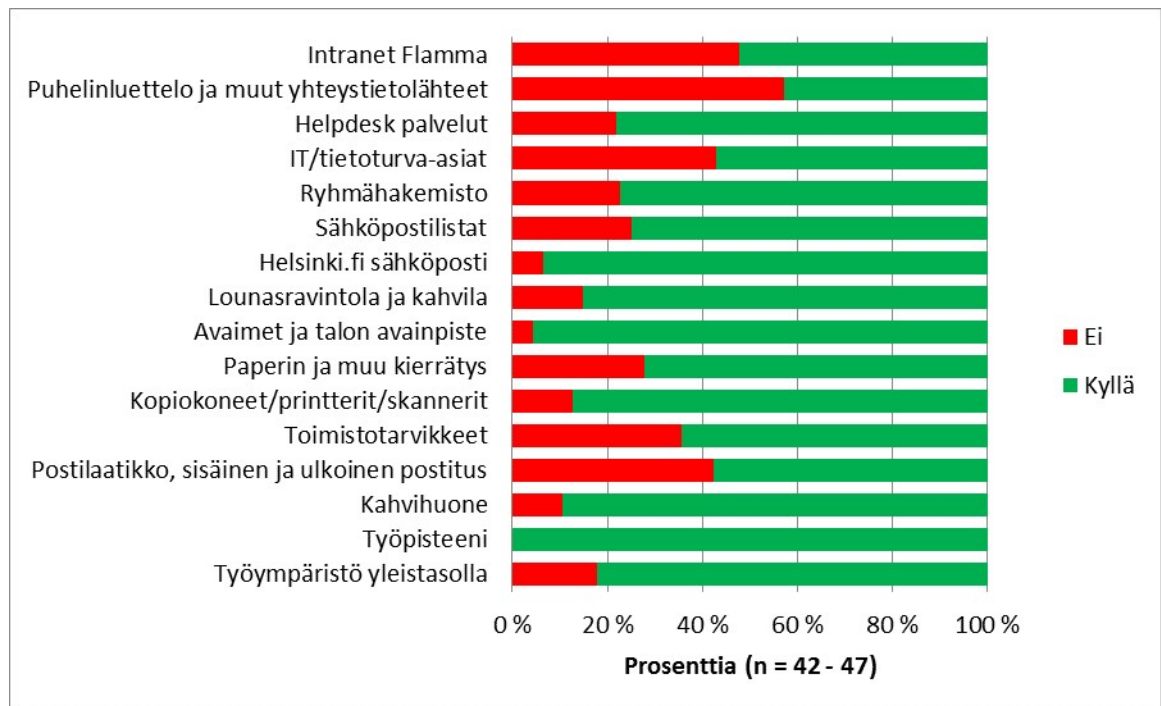
	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Minut perehdytettiin yksikköön yleistasolla	2,6	1,0	47
Minut perehdytettiin yksikön visioon	2,0	0,8	43
Minut perehdytettiin yksikön tehtävään	1,9	0,8	42
Minut perehdytettiin yksikön strategiaan	1,9	0,8	42

Muutama vastaaja ei ole osannut ottaa kantaa vision, missio ja strategian suhteen. Yleistasolla kaikilla vastaajilla on ollut mielipide, mikä on hyvä asia.

4.5.4 Perehdyttäminen työympäristöön

Työympäristöön perehdyttämisosioissa kysyttiin, oliko vastaajalle kerrottu työskentelyn alkaessa erinäisistä työympäristöön liittyvistä oleellisista asioista, ks. kuvio 12 ja taulukko 5.

Osa kysytyistä asioista on käyty hyvin läpi, mutta osa tämän tutkimuksen kannalta oleellisista asioista, kuten intranet Flamma, on jäänyt esittelemättä. Tosin yksikön uusien sivujen myötä voisi ajatella, että sen merkitys korostuisi perehdyttämisessä. Se voi tapahtua kuitenkin ainoastaan aktiivisella ohjauksella sen pariin.



Kuvio 12. Työympäristöön perehdyttäminen 1/2

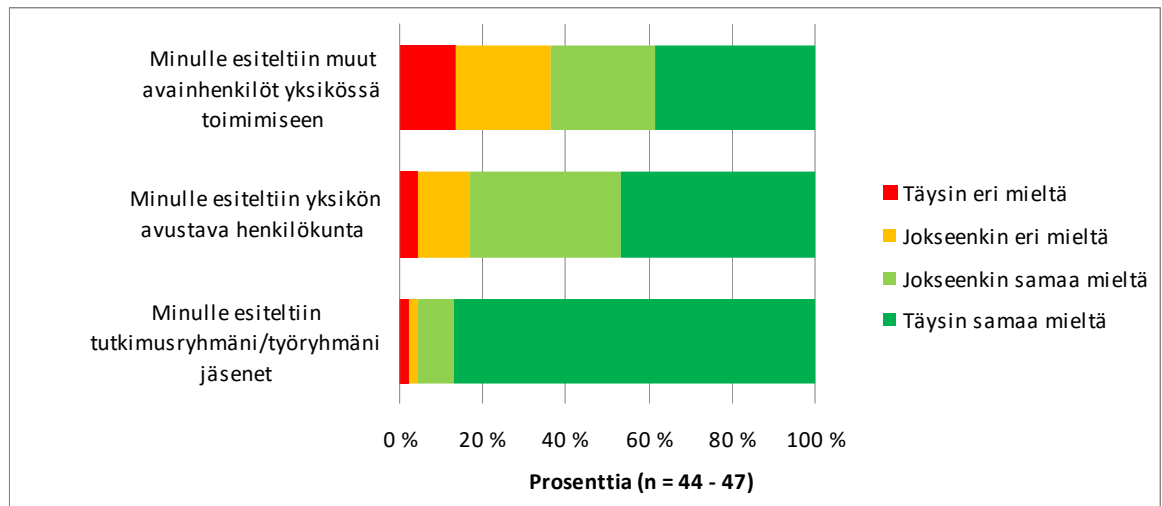
Taulukko 5. Työympäristöön perehdyttäminen 2/2

	Ei	Kyllä	Kaikki	Ei	Kyllä
Työympäristö yleistasolla	8	37	45	17,8 %	82,2 %
Työpisteeni	0	46	46	0,0 %	100,0 %
Kahvihuone	5	42	47	10,6 %	89,4 %
Postilaatikko, sisäinen ja ulkoinen postitus	19	26	45	42,2 %	57,8 %
Toimistotarvikkeet	16	29	45	35,6 %	64,4 %
Kopiokoneet/printterit/skannerit	6	41	47	12,8 %	87,2 %
Paperin ja muu kierrätys	13	34	47	27,7 %	72,3 %
Avaimet ja talon avainpiste	2	45	47	4,3 %	95,7 %
Lounasravintola ja kahvila	7	40	47	14,9 %	85,1 %
Helsinki.fi sähköposti	3	43	46	6,5 %	93,5 %
Sähköpostilistat	11	33	44	25,0 %	75,0 %
Ryhmähakemisto	10	34	44	22,7 %	77,3 %
IT/tietoturva-asiat	18	24	42	42,9 %	57,1 %
Helpdesk palvelut	10	36	46	21,7 %	78,3 %
Puhelinluettelo ja muut yhteystietolähteet	24	18	42	57,1 %	42,9 %
Intranet Flamma	20	22	42	47,6 %	52,4 %

Vastauksissa on jonkin verran valittu vaihtoehtoa En osaa sanoa. Se ei ole kuitenkaan merkittävää luotettavuuden kannalta, koska useimmista kohdissa kyse on vain parista henkilöstä ja kahdessa kysymyksessä noin 10% vastaajista.

4.5.5 Perehdyttäminen työyhteisöön

Työyhteisöön perehdyttämisen yhteydessä vastaajilta kysyttiin, oliko heidät esitelty työskentelyn kannalta oleellisille henkilöille. On tärkeää, että tulokas osaa uudessa työyhteisössä löytää oikeat henkilöt kenen puoleen kääntyä ongelmissa ja erilaisissa asioissa. Se nopeuttaa työn hallintaa ja sopeutumista uuteen työyhteisöön. On mukava todeta, että tässä suhteessa perehdyttäminen on toteutettu kiitettävästi, ks. alla olevat taulukot.



Kuvio 13. Perehdyttäminen työyhteisöön 1/2

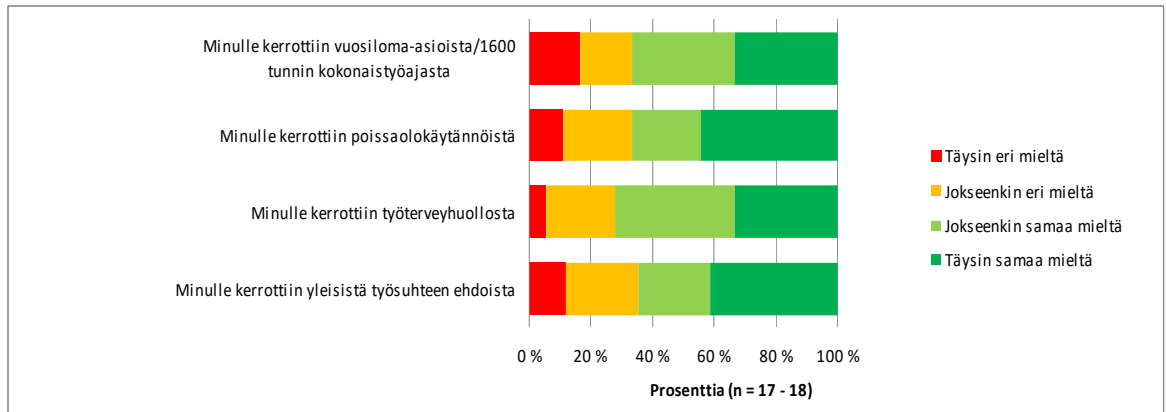
Taulukko 6. Perehdyttäminen työyhteisöön 2/2

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Minulle esiteltiin tutkimusryhmäni/työryhmäni jäsenet	3,8	0,6	46
Minulle esiteltiin yksikön avustava henkilökunta	3,3	0,8	47
Minulle esiteltiin muut avainhenkilöt yksikössä	2,9	1,1	44

Vastauksissa ei ole kovasti hajontaa, joten tulokset ovat yksiselitteiset. Parannettavaa löytyy pääasiassa muiden avainhenkilöihin esittelyyn, vaikka sekin nousee hyvälle tasolle. Ko. kohtaan on myös muutamat vastaajat valinnut En osaa sanoa -vaihtoehdon, mikä ehkä heijastaa sitä, että vastaaja ei tiedä onko joku oleellinen taho jäänyt esittelemättä.

4.5.6 Perehdyttäminen työsuhteasioihin

Työsuhteasioihin perehdyttämisellä haluttiin tutkia, että saavatko Tutkimusohjelmayksikköön työsuhteeseen tulevat riittävästi tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista. Tämä osio paljastaa hyvin yksikön monimuotoisuutta ja organisaatorajojen ylittymistä. Kyselyyn vastanneista vain 18 henkilöä eli 38,3 prosenttia ovat tulleet yksikköön työsuhteeseen. Muut vastaajat ovat tulleet muiden organisaatioiden työntekijöinä, apurahansaajina ja muina vierailevina tutkijoina. Näppituntumalta tämä vaikuttaisi olevan hyvin linjassa perusjoukon kanssa, vaikkakin työsuhteeseen tulevien määrä on hyvin riippuvainen yksikköön saadusta tutkimusrahoituksesta.



Kuvio 14. Perehdyttäminen työsuhdeasioihin 1/2

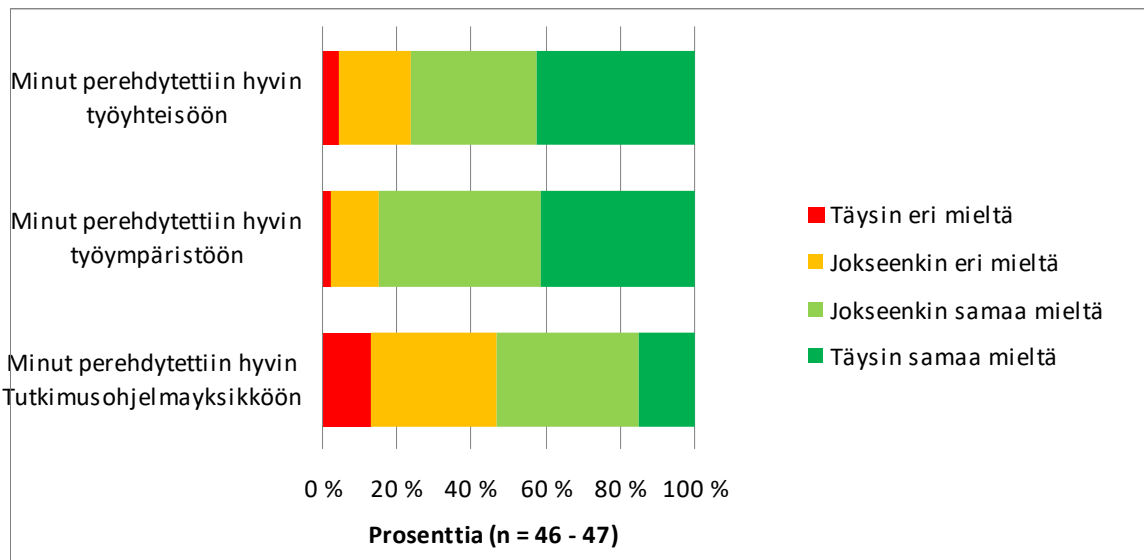
Taulukko 7. Perehdyttäminen työsuhdeasioihin 2/2

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Minulle kerrottiin yleisistä työsuhteen ehdoista	2,9	1,1	17
Minulle kerrottiin työterveyshuollosta	3,0	0,9	18
Minulle kerrottiin poissaolokäytännöistä	3,0	1,1	18
Minulle kerrottiin vuosiloma-asioista/1600 tunnin kokonaistyöajasta	2,8	1,1	18

Keskiarvot kysytyistä asioista ovat kohtuulliset, mutta parantamisen varaa niissä toki on. Keskihajontaa löytyy, mutta se ei ole merkittävää. Voisi sanoa, että perehdyttäminen työsuhdeasioihin ei ole tasalaatuista, mikä johtunee kausivaihteluista. Suurin osa uusista tulokkaista aloittaa yksikössä kesän alussa, syksyllä tai vuoden alussa, jolloin perehdyttäminen jää helposti kiireessä vaillinaiseksi. Jos perehdyttämistä ohjattaisiin perehdytys-sällöllä intranetissä ja täydennettäisiin parilla kiireisimpiin aikoihin sijoitetuilla yksikön perehdytystilaisuuksilla, tätä puutetta voitaisiin kompensoida.

4.5.7 Perehdyttämisen arviointi

Vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän saamaansa perehdytystä kolmesta valitusta näkökulmasta. Vastauksien perusteella perehdyttäminen työympäristöön ja työyhteisöön koettiin pääosin hyväksi, mutta Tutkimusohjelmayksikköön perehdyttämisessä voisi olla parantamiseen varaa, ks. kuvio 13 ja taulukko 5 alla. Eritoten tämä on tärkeää, jos halutaan nostaa yksikkökeskeisyyttä tutkimusryhmäkeskeisyyden rinnalle tai ohitse. Keskihajonta arvioinneissa jää melko pieneksi, joten vastaajat ovat asiasta hyvin samaa mieltä.



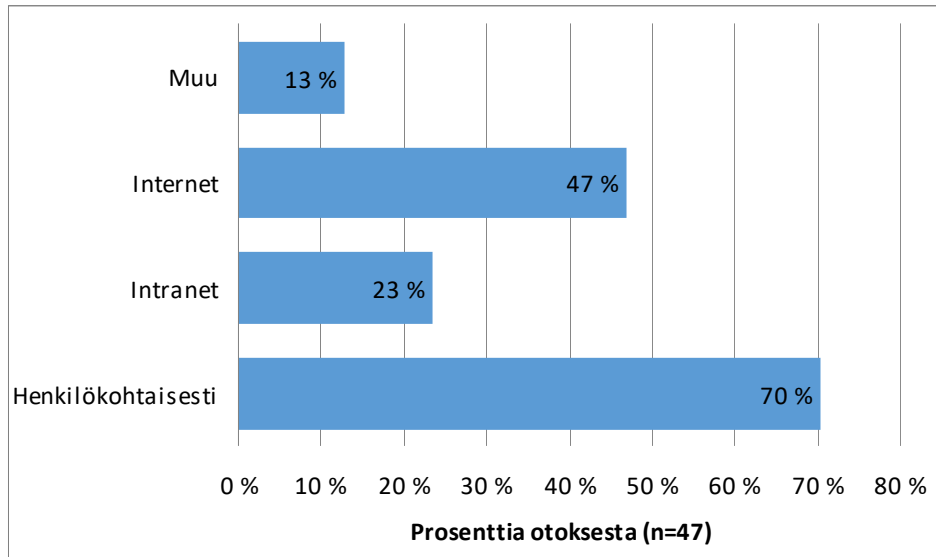
Kuvio 15. Perehdyttämisen arviointi 1/2

Taulukko 8. Perehdyttämisen arviointi 2/2

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Minut perehdytettiin hyvin Tutkimusohjelmayksikköön	2,6	0,9	47
Minut perehdytettiin hyvin työympäristöön	3,2	0,8	46
Minut perehdytettiin hyvin työyhteisöön	3,1	0,9	47

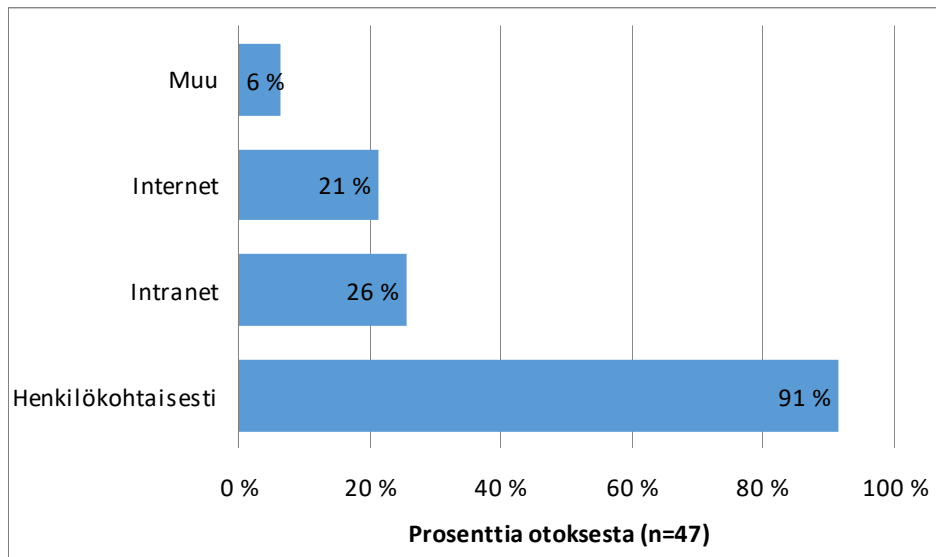
Yleisen arvioinnin lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan mitä kanavia heidän perehdytyksessä oli käytetty. Kolmen osa-alueen osalta vastauksia on esitelty taulukoissa 12-14.

Tutkimusohjelmayksikköön vastaajat perehdytettiin/perehtyivät pääosin henkilökohtaisesti jonkun opastuksella, mutta myös internet sivuja hyödynnettiin, ks. kuvio 14. Yksikön nettisivuihin tutustumalla saa hyvin käsityksen yksiköstä ja sen toiminnasta. Osa vastaajista kokee perehtyneensä yksikköön myös intranetin välityksellä, mikä kuitenkin vaikuttaa oudolta, sillä intranetissä oli hyvin vähäisessä määrin tietoa yksiköstä. Muu vaihtoehto ovat valinneet kuusi henkilöä, joissa suurin osa tarkoittaa, ettei ole perehdytyksessä ole käytetty mitään kanavia tai että heitä ei ole perehdytetty yksikköön. Yksi vastaaja kertoo saaneensa kirjallista materiaalia ja toinen saaneensa tietoa yksiköstä kokouksissa.



Kuvio 16. Tutkimusohjelmayksikköön perehdyttämisen kanavat

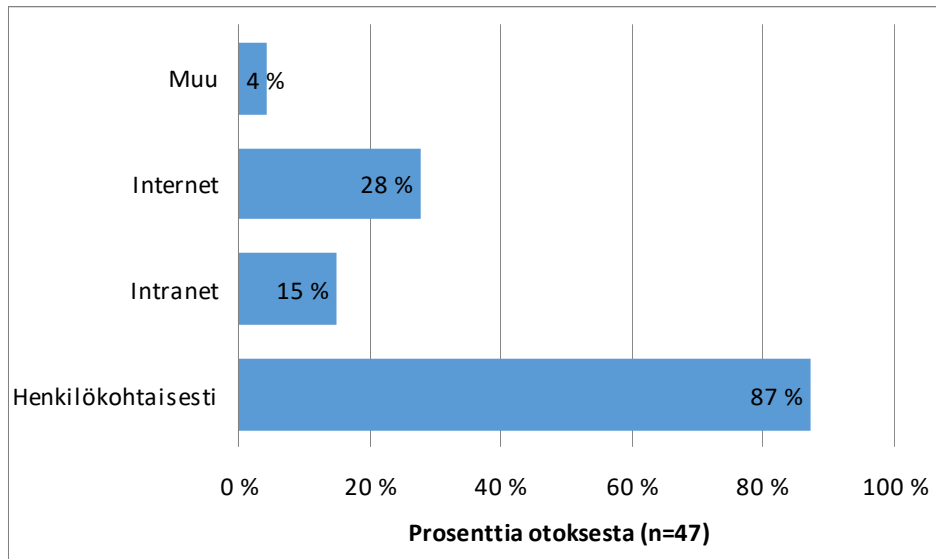
Työympäristöön perehdyttäminen on valtaosalla suoritettu henkilökohtaisesti, mutta tukena on käytetty intranetiä, mikä tässä yhteydessä viittaa todennäköisesti sekä yliopiston että talon eli Biomedicumin omaan intraan. Talon intrasta löytyy reippaasti ohjeita talokohdattaisiin toimintoihin. Internetiä on hyödynnetty myös lähes intranetin kaltaisesti. Muutama vastaajista on valinnut Muu vaihtoehdon. Kaksi vastaajaa on selventänyt, ettei ole saanut perehdytystä työympäristöön ja kaksi muuta on maininnut samat kuin aiemmassa kohdassa eli kirjallinen materiaali ja kokoukset.



Kuvio 17. Työympäristöön perehdyttämisen kanavat

Työyhteisöön perehdyttäminen on myös hoidettu valtaosin kasvokkain ja internetiä käytetty sen tukena. Tästä on pääteltävissä, että yksikön internetsivuja on käytetty myös muo-

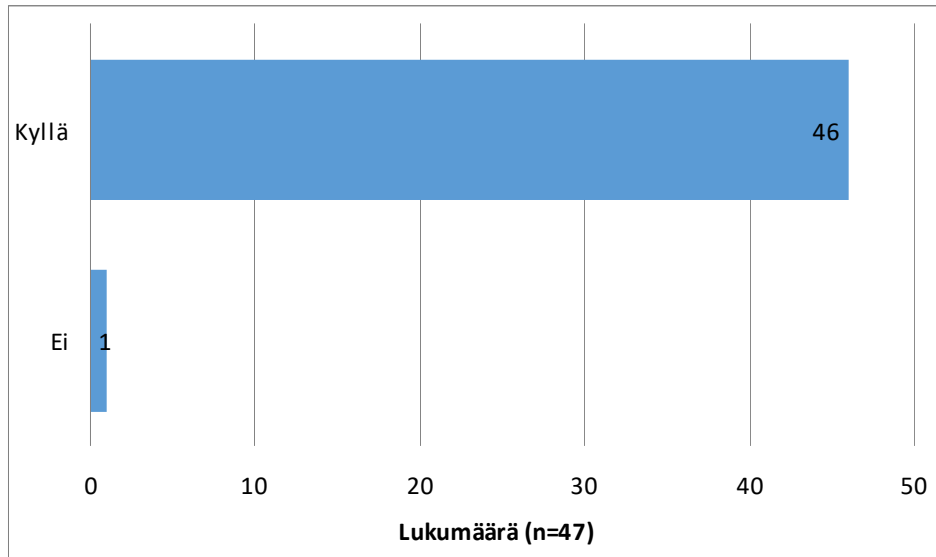
dostamaan kokonaiskuvaa työyhteisöstä. Lisäksi talokohtaisia kontakteja on kartoitettu selvästi Biomedicum intranetin kautta. Muu –vaihtoehdon valinneista kaksi kokevat, etteivät ole tulleet perehdytetyksi työyhteisöön ja yksi mainitsee jälleen kokoukset perehdytyskanavaksi tässä suhteessa.



Kuvio 18. Työyhteisöön perehdyttämisen kanavat

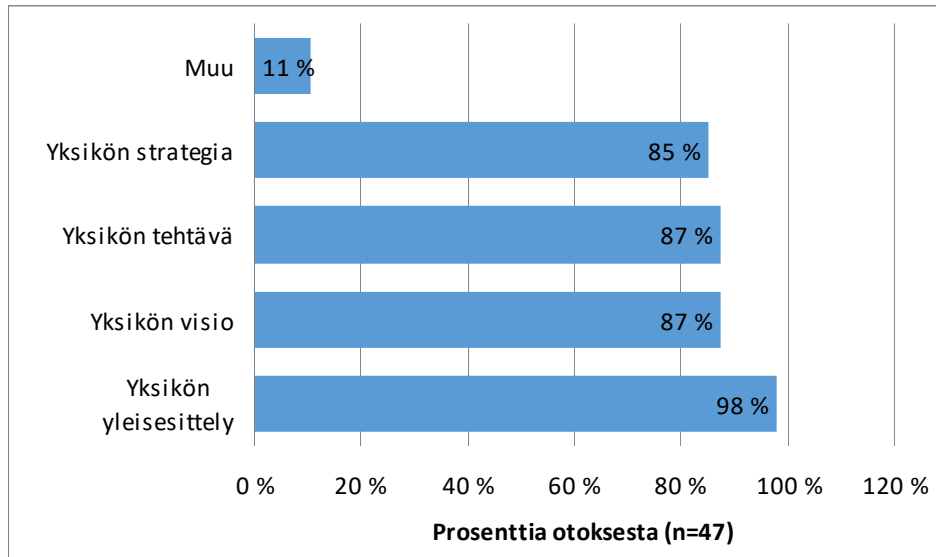
4.5.8 Perehdyttämisen kehittäminen uuden intranetin myötä

Tässä osiossa haluttiin ensimmäisenä tiedustella, että kokevatko vastaajat, että yksikötasoinen perehdyttämishjelma hyödyttäisi uusia tulokkaita. Vastaukset ovat hyvin yksiselitteisiä, ks. kuvio 17. Vain yksi vastaajista ei kokenut perehdyttämishjelmaa tarpeellisenä. Kaikki muut puolsivat sitä.



Kuvio 19. Yksikötason perehdyttämishjelman tarpeellisuus

Jatkona edelliseen vastaajilta kysyttiin, mitä perehdyttämishjelmaan tulisi heidän näkemyksensä mukaan sisällyttää jo aiemmin käytettyjen kolmen osa-alueen puitteissa. Yllättävän moni puolsi kuitenkin yksikön vision, tehtävän ja strategian mukaan ottamista, mutta tärkeimpänä koettiin kuitenkin yksikön yleisesittely, ks. kuvio 18. Muina vaihtoehtoina mainittiin Biomedicum esittely eri toimijoinen, kaikkien yksikön tutkimusryhmien ja niiden tutkimuksen esittely, luottamusmiestoiminta ja edut, kuten julkinen sairaanhoito ja liikuntaedut. Näistä yksikön asioihin kuuluu oikeastaan vain tutkimusryhmät. Yksikössä toimii yli 40 tutkimusryhmää ja yksikön yhteisissä tapahtumissa on osioita, joissa ryhmät esittelevät omaa tutkimustaan, joten niitä ei ole yksikön vaihtuvuudella järkevää sisällyttää perehdyttämishjelmaan. Kaikkien tutkimusryhmien tutkimus esitellään kuitenkin pinta-puolisesti yksikön nettisivuilla, joten niihin pääsee tutustumaan halutessaan. Biomedicum toimijoinen liittyy oikeastaan parhaiten työympäristöön, vaikkakin vain palveluiden ja talon toimintojen osalta. Talossa toimivat organisaatiot ovat kuitenkin itsenäisiä ja ne vastaavat itse oman henkilöstön perehdyttämisestä, vaikka työntekijä olisi sijoitettuna Tutkimushjelmayksikön tiloihin. Työsuhde-edut, kuten yliopistoliikunnan tukeminen työsuhteisille, ja työterveyshuolto kuuluvat työsuhdeperehdyttämiseen, koska niitä on tarjolla vain työsuhteisille. Kansainväliset tulokkaat he saavat rekisteröitymällä opastusta suomalaisessa yhteiskunnassa toimimiseen yliopiston kansainvälisiltä henkilöstöpalveluilta ja ne eivät suoranaisesti liity yksikköön, vaikkakin kysyjä opastetaan myös yksikössä. Luottamusmiestoiminta on pääasiallisesti liittojen, järjestöjen ja yhdistysten toimintaa. Näitä kuitenkin esitellään uusille työntekijöille suunnatuissa koko yliopiston Tervetuloa yliopistoon -tilaisuuksissa, joita on pari kertaa vuodessa.

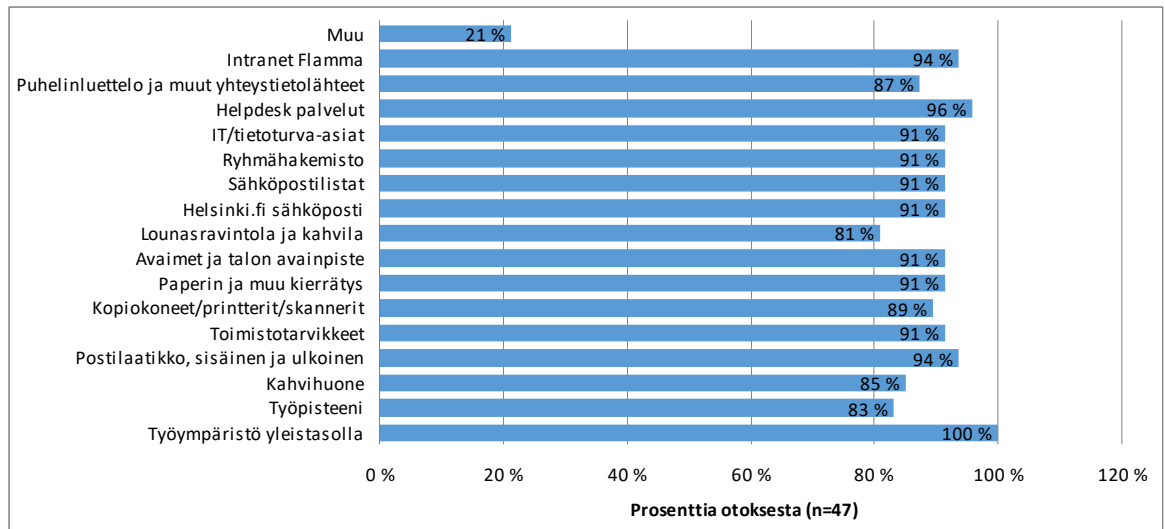


Kuvio 20. Tutkimusohjelmayksikköön perehdyttämisen sisältö

Työympäristöön perehdyttämisen sisällöstä kysyttäessä vastaajat pitivät kaikkia listattuja asioita perehdyttämiseen sisällytettävänä, ks. taulukko 19. Suosituimpia asioita oli työympäristön esittely yleistasolla ja tietotekniikan Helpdeskin palvelut. Viimeinen heijastaa vahvasti lääketieteellisen tutkimuksen tietoteknisyyttä ja sitä kautta siihen liittyvien palveluiden esittely on tärkeää tulokkaille. Tähän on todettava kokemuksen perusteella, että lääketieteellisen tutkimuksen tarve tietoteknisille palveluille on valitettava suurempi kuin yliopiston tarjoamat peruspalvelut.

Muina vaihtoehtoina mainittiin tietoteknisten palveluiden kanssa ilmenevien ongelmien selvittely, taloon ja laboratorioon liittyvät turvallisuusasiat, työajankohdennus, talousasiat projektipäälliköille, työterveyshuolto, loma-asiat ja poissaolot. Jälkimmäiset asiat ja työajankohdennus kuuluvat jälleen vain yksikön työsuhteisille. Muiden organisaatioiden työntekijöiden tulisi saada tarvittava perehdyttäminen organisaatiosta, johon henkilö on työsuhteessa. Taloon ja laboratorioon liittyvät turvallisuusasiat ovat hyvä huomio ja asiaan ollaan kiinnittämässä enemmän huomiota. Koska erilaisten kemikaalien käyttö vaihtelee tutkimusryhmittäin valtavasti, on tähän asti vastuun niiden käyttöön liittyvistä turvallisuusnäkökulmista katsottu olevan tutkimuksesta vastaavalla tai hänen nimittämälleen. Tämä ei kuitenkaan ole johtanut optimaaliseen lopputulokseen ja jatkossa tätä aspektia pyritään ohjaamaan myös yksikkötasoisesti. Uuteen intraan on jo luonnosteltu oma osionsa näille, mikä toivottavasti parantaa tilannetta. Yksikköön on myös nimitetty kemikaalivastaava, joka ohjeistaa kemikaaliasioissa tutkimusryhmien kemikaalivastaavia. Talokohtaiset turvallisuusasiat on ohjeistettu Biomedicum intrassa aika kattavasti, mutta jatkossa tulok-

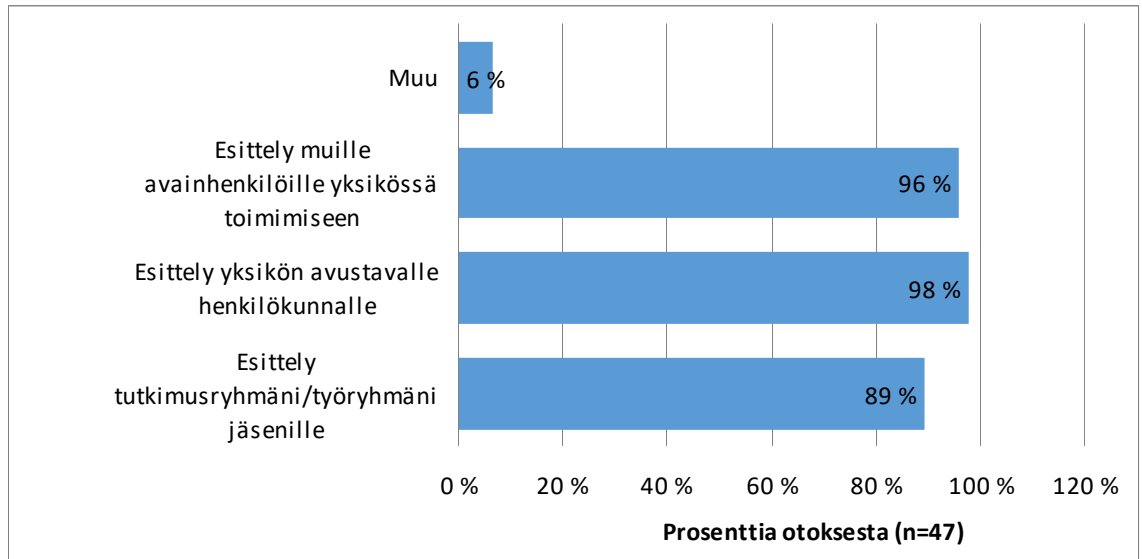
kaita pitää opastaa sinne aktiivisemmin. Kuusi muun vaihtoehdon valinnutta ei tarkentanut valintaansa ollenkaan.



Taulukko 21. Työympäristöön perehdyttämisen sisältö

Viimeisessä aihealueessa kartoitettiin työyhteisöön perehdyttämisen sisältöä. Vastaajat puolsivat kaikkia vaihtoehtoja, ks. kuvio 20 alla. Parista Muu -vaihtoehdon valinneista yksi selvensi toivovansa esittelyä muille tutkimusryhmille ja toinen korosti tapauskohtaisia valintoja. Yksi ei katsonut tarpeelliseksi tarkentaa valintaansa.

Kaikille tutkimusryhmille esittely olisi liian aikaa vievää sisällyttää yksikkötasoiseen perehdyttämishjelmaan. Tämä ei tietenkään estä, etteikö tutkimusohjelmassa voida sopia esimerkiksi esittelystä ohjelman omille ryhmille. Yksikkökohtainen perehdyttämishjelma ei voi sisältää tapauskohtaisia valintoja, sillä se on tarkoitettu yleisluonteiseksi, kaikille yksiköön tuleville soveltuvaksi. Tapauskohtaiset valinnat perehdyttämisessä tulisi tehdä tutkimusryhmätasolla tulokkaan tehtävän mukaan.

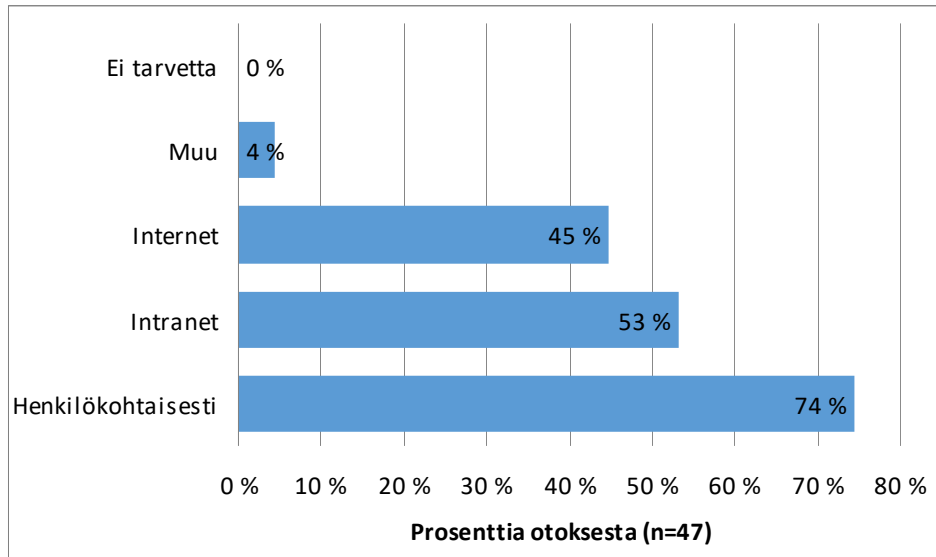


Kuvio 22. Työyhteisöön perehdyttämisen sisältö

Vastaajilta kysyttiin myös mitä perehdyttämiskanavia he pitivät parhaimpina mainituista osa-alueista. Kasvokkavisientintä korostui työympäristöön ja –yhteisöön perehdyttämisessä, ks. kuviot 21 - 23. Yksikköön perehdyttämisessäkin se oli myös ylivoimaisesti suosituin, mutta internetiä ja intranetiä pidettiin lisäksi toimivina kanavina, ks. kuvio 21. Tämä kuulostaa suunnitelmiin nähden hyvältä.

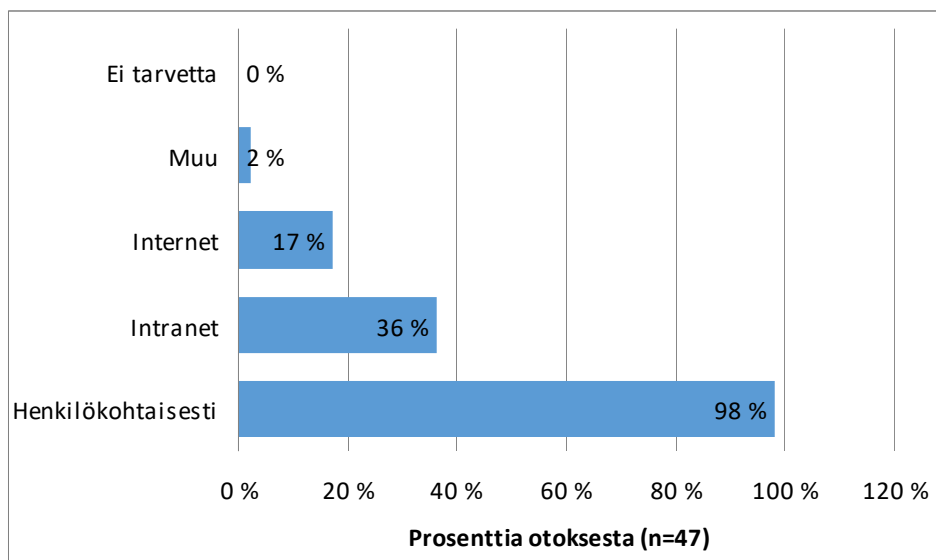
Muina vaihtoehtoina tuotiin esille printattua esitettä ja lyhyttä esittelyä. Printattu esite voitaisiin hyvin korvata sähköisellä materiaalilla ja lopputulos olisi sama, mutta tietojen ylläpitämisen kannalta sähköisyydellä on etunsa. Yksikön esittely voisi olla hyvä, mutta se vaatisi aikaa ja panostusta. Toisaalta yksikön yhteisissä tapahtumissa on aina johtajan avaus, jossa käydään läpi yksikön yleisiä ja ajankohtaisia asioita. Erillinen perehdytystilaisuus voisi vastata tähän tarpeeseen.

Osioon sisällytettiin vaihtoehtona Ei tarvetta-kohta, mikäli vastaaja kokee, ettei perehdyttämistä ko. osa-alueeseen tarvita. Kukaan vastaajista ei valinnut sitä kuitenkaan.



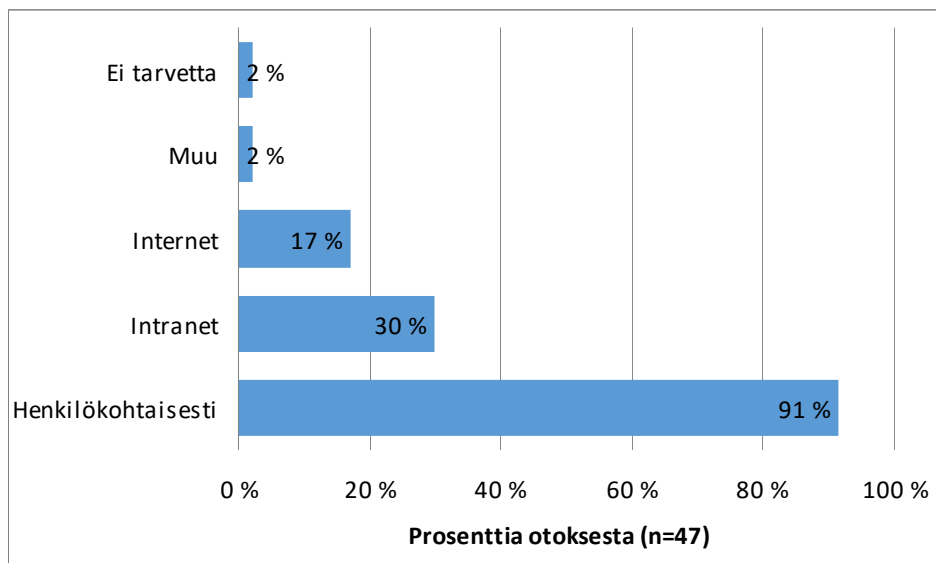
Kuvio 23. Preferoidut kanavat Tutkimusohjelmayksikköön perehdyttämisessä

Työympäristöön perehdyttämiseen suosi 98 prosenttia vastaajista henkilökohtaista perehdyttämistä, ks. kuvio 22 alla. Se onkin aiheelle luonnollinen tapa. Intranetiäkin puolsi tukikanavana 36 prosenttia, mikä kannustaa intranetin hyödyntämiseen perehdyttämisestä. Yksi vastaajista ehdotti kanavaksi perehdyttämispasta, mikä sinänsä voisi olla toimiva, mutta ainoastaan homogeenisessä ympäristössä, jota yksikköme ei ole. Yksikön tilat ovat jonkin verran hajanaiset ja tutkimusryhmän sijainnin mukaan osa työympäristöön liittyvistä asioista on eri paikoissa. Tätäkään osa-alueetta ei kukaan pitänyt tarpeettomana.



Kuvio 24. Preferoidut kanavat työympäristöön perehdyttämisessä

Työyhteisöön perehdyttämisessäkin kasvokkaisviestintää käyttävää perehdyttämistä pidettiin tärkeimpänä ja intranet sai toiseksi eniten puoltoja perehdyttämiskanavaksi, ks. kuvio 23. Yksi henkilö pienenä vähemmistönä koki tämän työyhteisöön perehdyttämisen erikseen tarpeettomana. Muu vaihtoehdon valitsi yksi vastaaja ja hän ehdotti kanavaksi tilaisuuksia, joissa kaikki tutkimusohjelmat ovat läsnä. Hänelle on varmasti mieluista kuulla, että yksikkötasoisia tapahtumia on vuositasolla kolme; syksyllä yksikön tieteellinen päivä, tammikuussa ja kesäkuussa yksikön seminaari-iltapäivät ja kausijuhlat. Näihin osallistuu ihmisiä kaikista tutkimusohjelmista ja niillä sekä tutkimusryhmillä on asiaohjelmassa hyvin vahva rooli. Tapahtumat ovat lisäksi olleet hyvin suosittuja ja pidettyjä yksikössä.



Kuvio 25. Preferoidut kanavat työyhteisöön perehdyttämisessä

4.5.9 Avoimet kommentit

Avoimet kommentit suunniteltiin käsiteltäväksi enemmän laadullisesti ja analysoitavan mahdollisen saturaation eli aineiston kylläntyminen avulla. Tämä ei kuitenkaan ole tarpeellista, sillä vain yksi vastaaja jätti lyhyen avoimen kommentin. Aihepiiri ei tainnut kirjoittaa omakohtaisuudesta huolimatta vahvoja mielipiteitä. Lisäksi yleensä tyytymättömyys synnyttää vahvempaa kannanottoa tai palautetta, joten varovasti voisi ajatella, että perehdyttämiseen oltiin kuitenkin yleistasolla kohtuullisen tyytyväisiä.

Ainokaisessa avoimessa kommentissa todetaan, että jotkut asiat on hyvä käydä läpi heti ensimmäisinä päivinä ja osa perehdytykseen kuuluvista asioista voidaan käydä läpi ensimmäisen kuukauden aikana. Kommentti on antoisa, sillä perehdyttämisen ajallista as-

pektia ei tutkimuksessa ole huomioitu, vaikkakin siihen on teoriaosuudessa tutustuttu. Mikäli perehdyttämishjelma toteutetaan, olisi järkevää jaksottaa siihen myös ensimmäisen päivän, viikon ja kuukauden perehdyttämistoimenpiteet. Työhön perehdyttäminen on usein se osa-alue, joka vaatii ajallisesti pitempää omaksumisaikaa. Yksikötasoinen perehdyttäminen, josta tässä puhutaan, voidaan hyvin toteuttaa pääosin kuukauden kuluessa aloittamisesta. Tokihan kaikkiin osa-alueisiin perehtyminen jatkuu tuonkin jälkeen esimerkiksi yhteisten tapahtumien muodossa, mutta tärkeintä on saada tulokkaalle yleiskuva, joka mahdollistaa sujuvan toimimisen yksikössä, jolloin aikaa ei menisi turhaan selvitteilyyn ja tehollinen työaika kasvaisi nopeasti.

4.6 Ensimmäisen tutkimuskyselyn yhteenveto

Tutkimustulokset ovat suurimmaksi osaksi yllätyksettömiä, mikä on positiivista. Kokemukset perehdyttämisestä vuosilta 2013-2015 paljastavat puutteita tasalaatuisuudessa, mutta kuitenkin valtaosa vastaajista koki tullessa perehdytetyksi hyvin. Perehdyttämisen osa-alueista selkeästi perehdyttäminen työympäristöön ja –yhteisöön on toiminut, kun taas Tutkimusohjelmayksikköön perehdyttäminen on hoidettu näitä huonommin. Tämä johtuu selkeästi yksikön toiminnan luonteesta. Mikäli Tutkimusohjelmayksikköä halutaan profiloida vahvemmin ja nostaa yksikötasoa tutkimusohjelma- ja ryhmätasojen kanssa tasavertaiseksi, perehdyttämistä yksikköön pitäisi ohjata vahvemmin. Yksikön vuonna 2014 aloittanut johtaja on maininnut asiasta muutamissa yksikön yhteisissä tapahtumissa.

Perehdyttämisessä on odotettavasti käytetty eniten kasvokkaisviestintää, mutta tukena on vaihtelevasti käytetty sähköisiä kanavia, kuten internetiä ja intranetiä. Tämä vaikuttaa lupaavalta uuden intranetin kannalta. Suunniteltuja kanavia on luonnostaan käytetty perehdyttämisen tukena aiemminkin, joten perehdyttämiseen ei tarvitse implementoida uusia kanavia vaan tehostaa jo käytössä olevia.

Yllättävintä tuloksissa oli yhdenmielisyyttä siitä, että tulokkaat hyötyisivät määrämuotoisesta perehdyttämishjelmasta/perehdyttämisen tarkistuslistasta. Indikaatio sen tarpeellisuudesta on hyvin vahva ja runkona voisi käyttää tämän tutkimuksen sisältöä, jolloin käyttöönotto olisi nopeaa ja tehokasta.

Vastaajat tutkimuksessa ovat arvioineet perehdyttämisen yksikköön olevan tarpeellista eniten yleistasolla. Yksikön poikkeuksellisen luonteen vuoksi tulokkaiden on hyvä ymmärtää yksikön toimintaa ja sen hahmottaminen onnistuu parhaiten ohjaamalla heitä tutustu-

maan organisaatioon rakenteeseen, tehtävään, strategiaan ja visioon yleistasolla. Tämä on myös tilaisuus mielikuvamarkkinointiin yksiköstä, mikä kannattaa käyttää hyväksi. Tutustuminen yksikköön jatkuu sitten yksikön yhteisten tapahtumien kautta. Niitä järjestetään perinteisesti kolme kertaa vuodessa ja ovat hyvin suosittuja. Lisänä voisi pohtia yksikkökohtaisia perehdytystilaisuuksia, joita pidettäisiin niiden ajankohtien jälkeen, jolloin on eniten tulokkaita eli vuodenvaihteen jälkeen, kesän alussa ja syksyllä lukuvuoden alkamisen jälkeen.

Perehdyttäminen työympäristöön on myös tutkimuksen mukaan koettu tärkeäksi sisällyttää Tutkimusohjelmayksikön perehdyttämiseen. Kaikkia esitettyjä kohtia pidettiin tärkeänä sisällyttää siihen. Lisäksi työturvallisuusasioita esitettiin mukaan otettaviksi. Tämä on erityisen tärkeää laboratorioissa työskenteleville tulokkaille.

Työyhteisöön perehdyttämisessä puoltoja sai erityisesti yksikön avainhenkilöille ja avustavalle henkilökunnalle esittely. Avainhenkilöiksi ajateltiin tässä tutkimusosiossa yksikön johtaja, varajohtaja, toimistopäällikkö/taloussuunnittelija, henkilöstökoordinaattori ja johtajan sihteeri. Avustavaa henkilökuntaa ei yksikössä ole paljoakaan, mutta näihin tulisi ehdottomasti sisällyttää ainakin oman tutkimusohjelman ohjelmasihteeri ja mahdollisuuksien mukaan myös muut ohjelmasihteerit. Lisäksi yliopiston talouspalvelukeskuskonseptin mukaan jokaisella tutkimusrahoitusta hallinnoivalla, kuten tutkimusryhmän johtajalla, on nimetty taloussihteeri, joka avustaa projektien taloushallinnossa sekä ostoreskontra- ja laskutusasioissa. Nimetylle taloussihteerille esittely on projektihallinnan kannalta tärkeää ja tulisi siksi sisällyttää esittelyihin. Tutkimusohjelmayksikössä työskentelee osa-aikaisesti teknikko, joka avustaa tutkimusryhmiä laboratoriolaitteiden kunnostamisen ja huoltoarvioiden kanssa. Tutkimusryhmien on hyvä osata kääntyä hänen puoleensa ja siten hänet on hyvä sisällyttää myös esittelyihin. Yksikön kemikaalivastaava on ainakin laboratoriohenkilöstön kohdalla perusteltua esitellä tulokkaille.

Lisäksi Biomedicumissa on erilaisia toimijoita, joille esittely voi olla monissa tapauksissa hyödyllistä. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi talon aulapalvelut, jotka hoitavat myös postituksia ja lähetysten vastaanottoa, sekä talon tiedottaja, jonka tehtävänä on tiedottaa ja ylläpitää talon tapahtumakalenteria. Myös talon tilavarauksia ja kiinteistöasioita hoitavat tahot voisi olla järkevä ottaa mukaan, ainakin niiden tulokkaiden kohdalla, jotka hoitavat tällaisia asioita tutkimusryhmässä.

Työsuhdeperehdyttämisen osalta selvitettiin vain työsuhteeseen tulleiden kokemuksia. Koska vain pieni osa yksikön tulokkaista tulee työsuhteeseen itse yksikköön, otos ei ole

laaja, mutta paljastaa riittävästi kehitystoimia ajatellen. Perehdyttämisen työsuhteeseen tulisi sisältää seuraavat osiot:

- yleiset työsuhteen ehdot (työsopimuksen sisällön läpikäyminen yhdessä ja linkit intranetin lisätietoihin)
- työterveyshuolto (oikeus siihen, työterveyshuollon pisteet ja palvelutaso, työhöntu-
lotarkastukseen ohjaus tarvittaessa ja linkit intranetin lisätietoihin)
- poissaolokäytännöt (sairauspoissaolot, tilapäinen hoitovapaa, ilmoittaminen edelli-
sistä, lääkärintodistuksen tarpeellisuus ja linkit intranetin lisätietoihin)
- vuosiloma-asiat ja työaika/1600 tunnin kokonaistyöaika ja työsuunnitelma (muulle
henkilöstölle työaika, työajanseuranta, liukumat, vuosilomien kertyminen ja pitämi-
nen sekä linkit intranetin lisätietoihin/ opetus- ja tutkimushenkilöstölle kokonaistyö-
ajan käsite ja siihen liittyvät työaika, vastaava vapaa ja työsuunnitelma sekä linkit
intranetin lisätietoihin)
- työsuhde-edut (henkilökortti, yliopistoliikunta ja sen tukeminen yksikössä sekä lin-
kit intranetin lisätietoihin)

Kanavista vastaajat suosivat erityisesti kasvokkaisviestintää kaikissa osa-alueissa, erityi-
sesti työympäristön kohdalla sitä pidettiin selvästi tärkeimpänä. Internetiä ja intranetiä
puollettiin kasvokkaisviestinnän rinnalla hyvinä tukikanavina. Erityisesti Tutkimusohjel-
mayksikköön perehdyttämisen kohdalla ne saivat vahvan jalansijan.

Tutkimustulokset puoltavat intranetin hyödyntämistä perehdyttämisen eri osa-alueille. To-
sin sen hyödyntäminen vaatii rinnalleen määrämuotoista, yksikkötasoista perehdyttämis-
ohjelmaa, joka ohjaisi aktiivisesti tutustumaan intranetin sisältöön ja hakemaan tietoa itse-
näisesti sähköisiä kanavia hyödyntäen. Kasvokkaisviestintää odotetusti preferoidaan ka-
navana ja sitä ei tarkoituskaan poistaa kokonaan vaan paremminkin kohdistaa se parem-
min, esimerkiksi yhteisillä perehdytystilaisuuksilla, ja tehostaa sähköisten kanavien käyt-
töä.

Tulokset ja tutkimuksen rakenne ohjaa suoraan perehdyttämisen sisältöä sekä itse pereh-
dyttämisohjelmaa. Sitä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Näiden pohjalta uuden intra-
netin sisältöä muokataan vastaamaan tästä tutkimusta ja luodaan yksikkötasoinen pereh-
dyttämisohjelma.

Perehdyttämisohjelman ja intranetin sisällön vastaamista tarpeisiin oli tarkoitus tutkia vuo-
den 2017 alussa varmistustutkimuksella. Suunnitelmaa muutti kuitenkin yliopiston vuonna

2016 käynnistetty sopeuttamisohjelma, johon kuului henkilöstön vähentäminen ja hallinnon järjestäminen Yliopistopalveluiksi matriisiorganisaation tapaan. Muuttunutta tilannetta, tutkimuksen sopeuttamista ja ensimmäisen tutkimusosion pohjalta tehtyjä kehitystoimenpiteitä kuvaillaan seuraavassa luvussa.

4.7 Kehittämistoimenpiteet

Vuonna 2015 hallitus päätti leikata koulutuksesta vielä aiempien leikkauksien lisäksi. Helsingin yliopiston määrärahoihin oli tulossa iso pudotus ja reaktiona tähän yliopisto laati sopeuttamisohjelman toimintansa sopeuttamiseksi muuttuvaan tilanteeseen. Osana sopeuttamisohjelmaa yliopisto käynnisti yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön vähentämiseksi ja samassa yhteydessä yliopiston keskushallintoja yksiköiden hallintohenkilöstö organisoitiin yliopistopalveluiksi. Käytännössä tämä tarkoitti opetus- ja tutkimushenkilöstövähennyksien lisäksi hallintohenkilöstö vähentämistä lähes neljänneksellä ja hallintohenkilökunnan sijoittamista omiin toimialoihinsa, jotka tarjosivat erilaisia lähi- ja keskitettyjä palveluja yliopiston yksiköille matriisiorganisaation tavoin. Palattuaan perhevapailta tutkimuksen tekijä sijoittui pienien järjestelyjen jälkeen pysyvämmiin valtiotieteellisen tiedekunnan HR lähipalveluihin.

Tutkijan poissa ollessa yliopistopalveluiden myötä perehdyttämistä oli ryhdytty kehittämään keskitetysti. Tutkijalla ei ole siis ollut roolia näissä keskitetyissä kehitystoimissa, vaikka työnsä puolesta tukee ja kannustaa yhteisen perehdytysyhteisön käyttämiseen. Kehitystoimet olivat ilahduttavasti yhteneväiset tämän opinnäytetyön tavoitteiden kanssa ja vastasivat ensimmäisessä tutkimusosiossa nousseisiin tarpeisiin hienosti. Helsingin yliopiston perehdytyskäytäntöjen mukaan perehtyminen tapahtuu keskustelun, lukemisen, kokemisen, tekemisen, havainnoinnin ja koulutuksen keinoin. Erilaiset perehdytysmenetelmät mahdollistavat oppimisen erilaisilla oppimistyyyleillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 44). Oppimisen varmistamiseksi on tärkeää tarjota uusille työntekijöille erilaisia perehdytysmahdollisuuksia ja -kokemuksia, jolloin he todennäköisemmin saavat vastauksia kysymyksiinsä ja oppivat toimimaan uudessa työpaikassaan (Klein, Pollin & Sutton, 2015 266). Yliopiston perehdytyskäytännöt vastasivat juuri tähän tarpeeseen.

Perehdytyskäytäntöjä voitaisiin verrata Salojärven henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiin (Helsilä & Salojärvi 2009, 30). Koska tämän tutkimuksen painopisteenä on kuitenkin perehdytyksen tehostaminen ja tukeminen intran perehdytysyhteisön avulla, yliopiston käytäntöjä tarkastellaan Kleinin, Polininin ja Suttonin (2015, 265) perehdytysmenetelmien

kategorioista informoinnin näkökulmasta. Informoinnissa keskitytään niihin tapoihin, joilla tulokkaalle tarjotaan tietoja, materiaaleja ja kokemuksia, jotka auttavat häntä oppimaan sen, mitä hänen tarvitsee tietää ja selviytyäkseen ja sopeutuakseen onnistuneesti uuteen työhönsä. Informoinnin alakategoriat olivat 1) viestintä, 2) resurssit ja 3) koulutus. Helsingin yliopiston perehdytyskäytäntöjen mukaan tulokas opastetaan aktiivisesti intrasta löytyvän perehdytys sisällön pariin (yksisuuntainen viestintä) ja muissa perehdytysmenetelmissä puolestaan kannustetaan keskusteluun (vuorovaikutuksellinen viestintä), kuten yleiseen perehdytysohjelmaan sisällytetyt perehdytyskeskustelut.

Koska resursseilla viitataan käytäntöihin, jotka tuovat perehdytyksen sisällön saataville ilman suoraa viestintää ja fasilitoivat tulokkaan sopeutumista, intran perehdytys sisältö on sen keskiössä. Jotta tämän resurssin, intran perehdytys sisällön, toimivuutta voida arvioida kokonaisuuden kannalta, on tutkittavana perehdytyksen kokonaisuutta. Intran perehdytys sisältö ohjaa, tukee ja viestii perehdytyksen kokonaisuutta ja on sen osa.

Helsingin yliopiston intraan on luotu perehdytys sisältöä kattavasti, perehdytysohjelmasta perehdytyksen kuvauksen. Sen tueksi oppimisalusta Moodleen on toteutettu oppimisympäristö uusille työntekijöille. Intraan on luotu suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi kattavaa sisältöä tulokkaille, mutta myös heidän esimiehilleen ja muille perehdyttäjille. Perehdytys sisältöä kuvataan seuraavassa taulukossa.

Taulukko 9. Perehdytys sisältö intrassa

Perehdytysmenetelmä	Sisältö
Perehdytyksen prosessikuvaus, roolien selventäminen ja ohjeistus	Uusille työntekijöille suunnattu sisältö: perehdytys rekrytointivaiheessa, perehdytyksen suunnittelu, perehdytys käytännössä, perehdytyskeskustelut
	Esimiehille ja muille perehdyttäjille suunnattu sisältö: ennen työsopimuksen allekirjoittamista, työsopimus, ennen työntekijän ensimmäistä päivää, ensimmäisenä työpäivänä tai pian sen jälkeen, perehdytysvastuut ja -roolit, perehdyttäjän valinta, perehdytyksessä huomioitavaa, perehdytysohjelma
Muokattava perehdytysohjelma Excel -muotoisena (ohjeet + neljä lomaketta)	lomake 1. Palvelussuhteen alku: rekrytointiprosessin aikana huomioitavaa, yhteydenotto perehdytettävään, viestintä ja muut käytännön järjestelyt, työvälineet
	lomake 2. Varsinainen perehdyttämisohjelma: perehdytettävän tehtävä ja yksikön toiminta, Helsingin yliopiston organisaatio ja perustehtävä, tutustuminen omaan yksikköön, tilat ja kulkeminen, edut ja palvelut, hallinnolliset asiat, tietotekniikkaympäristö

	<p>ja järjestelmät, tarvittavat materiaalit ja linkit, muuta, perehdytysjakson keskustelut</p> <p>lomake 3. Perehdytyskeskustelut: Perehdytyksen alkukeskustelu, perehdytyksen onnistumisen arviointi ja aikataulun tarkistaminen, koeajan välikeskustelu, perehdytyksen loppukeskustelu</p> <p>lomake 4. Laboratorioon perehdyttäminen: Työskentelyajat ja kulkeminen laboratoriossa, lakisääteinen työhöntulotarkastus altisteista työtä tekeville, henkilökohtaiset suojavälineet ja niiden käyttö, hankinnat, siisteys, välinehuolto, näytteet, jätehuolto ja vaaralliset jätteet, kaasujen käyttö, siisteys ja päivittäisten töiden lopettaminen, ensiapu ja sammutusvälineet, läheltä piti - ja onnettomuustilanteet, laboratorion erityisvaatimukset, osaimisen ja tietojen päivittäminen, perehdytysjakson keskustelut</p>
Uuden työntekijän muistilista – oppimisympäristö Moodlessa	<p>Perehdytys- ja koulutustilaisuudet: Rehtorin videotervehdys, Tervetuloa yliopistoon! Tilaisuus uusille työntekijöille</p> <p>1. työpäivä - työsuhdeasiat työsuhteen alkaessa: Verotus, avaimet ja käyttöluvut, käyttäjätunnuksen hakeminen, Outlook - sähköposti, palkanmaksu, työaika, työturvallisuus, henkilökortti, työsopimuksen laatiminen</p> <p>2. ja 3. päivä - hyödyllistä tietää työsuhdeasioista: Tavoite- ja kehityskeskustelut, sairauspoissaolo, palkkausjärjestelmä, matkustaminen, lomat, poissaolot ja vapaat, työsuhteen päättymisen, eläke</p> <p>4. päivästä alkaen - toimintaohjeistusta: strategia, yliopiston organisaatio, tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja esteettömyys, työsuojelu, yhteistoiminta ja luottamusmiehet, yliopiston kieliperiaatteet</p> <p>Muuta hyödyllistä tietoa: asiakirjojen ja sopimusten rekisteröinti, henkilöhaku ja yhteystiedot, sisäisen viestinnän periaatteet, talous ja hankinnat, tietoturva, kirjasto- ja kielipalvelut, yliopiston esittelymateriaalit, UniSport -liikuntapalvelut, löydä kielikaaveri</p> <p>Lisäksi erityissisältöä laboratorioon töihin tulevalle, opettajalle, tutkijalle ja esimiestehtävään valitulle.</p>
Listaus yliopiston perehdyttämiseen liittyvistä koulutustilaisuuksista ja ilmoittautumisohjeet	<ul style="list-style-type: none"> • Tervetuloa yliopistoon! (perehdytystilaisuus) • Welcome to the Campus – induction for new staff (perehdytystilaisuus) • Kemikaaliturvallisuus laboratorioissa • Chemical Safety in Laboratories

	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencing Finland • Finnish Working Culture
--	---

Perehdytys sisältö on hyvin laaja ja tukee perehdyttämisestä eri menetelmillä ja palvelee myös perehtyjän lisäksi esimiehiä ja muita perehdyttäjiä hienosti. Heille on luotu käyttäjäkohtaista sisältöä, jotta ohjeistus palvelee paremmin erilaisia tarpeita. Informoinnin kolmas kategoria, koulutukset, on myös sisällytetty yliopiston perehdytyskäytäntöihin. Yliopisto tarjoaa perehdytyksen tueksi erilaisia koulutuksia uusille työntekijöilleen.

Yliopiston perehdytys sisältöä pohdittaessa on rohkaisevaa huomata, että siinä on hienosti pyritty tarjoamaan tukea erilaisille perehdytyksen toimijoille, mutta myös ottamaan huomioon erilaiset roolit, joihin perehdyttävä tulee, ja räätälöimään sisältöä heidän tarpeisiin yleisen sisällön lisäksi. Perinteisiä perehdytysmenetelmiä edustaa perehdytys sisältöön liitetty muokattava Excel -muotoinen perehdytysohjelma ja organisaation yhteiset koulutustilaisuudet kaikille tulokkaille, kun taas ohjeistukset myös muille kuin perehtyjille ja Moodlen oppimisympäristö ovat selkeästi modernimpia perehdytysmenetelmiä. Ohjeistukset eri näkökulmista tuo hyvin esiin perehdytyksen kokonaisuutta ja kirkastaa rooleja siinä. Moodlen oppimisympäristössä perehdyttämistä ohjataan verkkoympäristössä verkkooppimisen periaatteita seuraten. Intranetin sisältö on koostettu tulokkaalle sopivaksi rakenteeksi.

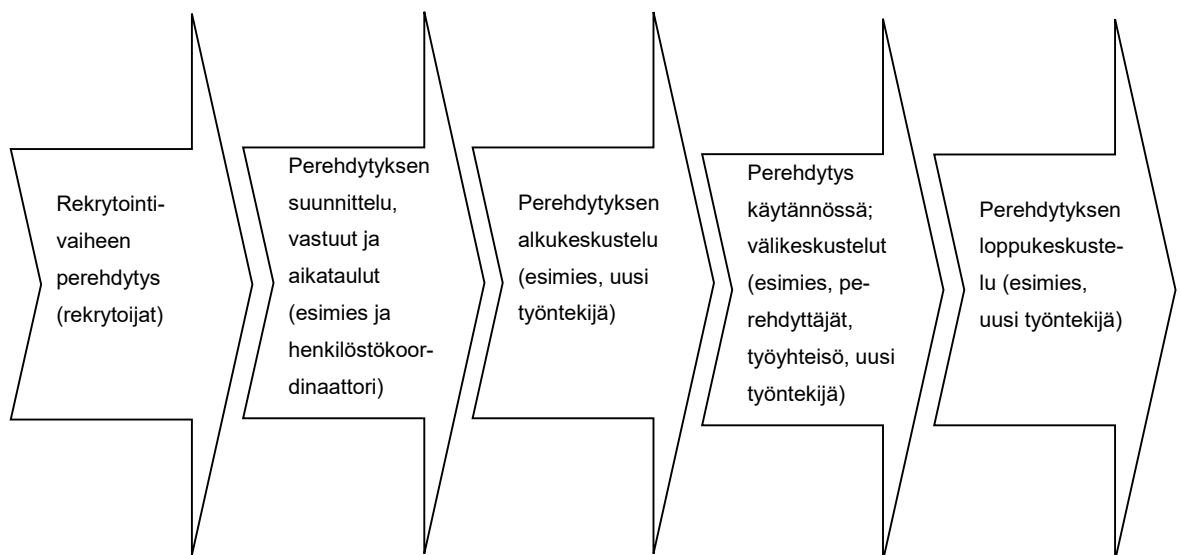
4.7.1 Helsingin yliopiston perehdytyksen prosessikuvaus ja vastuut

Intran perehdytys sisällön etusivulla on ensimmäiseksi kuvattu perehdytysprosessi ja sen vaiheiden roolit, ks. kuvio 24. Sen mukaan perehdytysprosessi käynnistyy rekrytoinnin yhteydessä. Rekrytointivaiheen perehdytys on rekrytoijien vastuulla. Jo rekrytointivaiheessa on hyvä vahvistaa myönteistä ensivaikutelmaa työyhteisöstä. Sopiva määrä informaatiota vähentää tulokkaan epävarmuuden tunteita ja helpottaa ensimmäisen päivän odottamisen jännitystä. Hakija on myös tässä vaiheessa tiedonjanoinen ja motivoitunut kuulemaan mahdollisesta uudesta työpaikastaan. Rekrytointipäätöksen jälkeen tähän vaiheeseen kuuluu myös työsuhteen keskeisissä ehdoista, kuten palkkatasojen sopiminen.

Seuraavaksi on perehdytyksen suunnittelu, vastuut ja aikataulut, jotka on määritelty esimiehen vastuulle henkilöstökoordinaattorin tukemana. Tähän tueksi Helsingin yliopistossa on laadittu muokattava perehdytysohjelma, joka on saatavilla intran perehdytys sisällössä.

Perehdyttäjiä kannustetaan ohjaamaan uusi työntekijä osallistumaan perehdytystilaisuuksiin sekä hänen työtä tukevaan henkilöstökoulutukseen, lukemaan Flammassa olevia ohjeita ja tutustumaan Moodlen yleiseen perehdyttämisympäristöön, jonka avulla uusi työntekijä pääsee perehtymään keskeisimpiin henkilöstöasioihin, kuten työsuhteasioihin, sekä työsuhteen alussa hoidettaviin käytännön asioihin.

Kolmas vaihe on perehdytyksen alkukeskustelu, jonka esimies ja uusi työntekijä käyvät ensimmäisenä työpäivänä. Siinä keskustellaan itse perehdytysohjelmasta ja sen toimijoiden rooleista. Tarvittaessa tarkennetaan tai muutetaan perehdytys suunnitelmaa. Prosessi jatkuu itse käytännön perehdytyksellä, johon osallistuu esimiehen, perehdyttäjien ja uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisö. Siinä seurataan laadittua perehdytysohjelmaa. Noin kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta esimies käy tulokkaan kanssa ensimmäisen välikeskustelun, jossa arvioidaan perehdytyksen onnistumista ja aikataulutusta. Toinen perehdytyksen välikeskustelu käydään noin puolessa välissä koeaikaa ja siinä käydään läpi työhön liittyviä ajankohtaisia asioita. Perehdytysprosessin päättää esimiehen ja tulokkaan käymä perehdytyksen loppukeskustelu, joka käydään noin 5-6 kuukauden kuluttua aloituksesta koeajan päättymisen lähestyessä. Loppukeskustelussa puhutaan perehdytysprosessista ja perehtyjän tilanteesta. Kuten kaikissa muissakin keskusteluissa, tässäkin molemminpuolinen palaute on tärkeässä roolissa. Tämän tärkeyttä organisaation uudistumisessa on kuvattu tutkimuksen viitekehyksessäkin. Se mahdollistaa kokemuksellisen oppimisen sekä yksilölle että organisaatiolle.



Kuvio 26. Helsingin yliopiston perehdytysprosessi (Helsingin yliopisto, intranet Flamma)

Helsingin yliopistossa perehdytyksen vastuuta yleisesti on täsmennetty jo prosessikuvauksessa. Lisäksi perehdytyksen vastuista on erillinen ohjeistuksensa perehdytysisällön etusivulla. Samalla on todettu, että käytännöt saattavat vaihdella yksiköittäin yleisestä ohjeistuksesta huolimatta.

Vaikka perehdytys on Helsingin yliopistossakin pääasiallisesti esimiehen vastuulla, useamman henkilön on kuitenkin hyvä osallistua käytännön perehdytykseen unohtamatta tulokkaan oma vastuuta perehdytyksen onnistumisessa. Esimies kuitenkin vastaa perehdyttäjien nimeämisestä ja varmistaa resurssit perehdytykseen.

Tulokkaiden oma rooli perehdytyksen onnistumisesta tunnustetaan ja tiedostetaan yliopistolla. Heitä kannustetaan olemaan aktiivisia perehtyjä, kysymään rohkeasti ja ihmettelemään ääneen perehdytystä läpikäydessään. Tutkijoilla ja opettajilla itseohjautuvuus on integroitu heidän tapansa toimia. Se ei kuitenkaan tarkoita, että he olisivat motivoituneita siihen perehtyessään, jolloin itseohjautuvuuteen olisi hyvä kannustaa eri perehdytystahoilta. Yhtenäinen viesti vahvistaa käsitystä tavasta toimia organisaatiossa.

Jokaiselle yliopiston yksikölle on Yliopistopalveluiden myötä osoitettu omat henkilöstökoordinaattori(t), joiden tehtävänä on koordinoida uuden työntekijän perehdytystä ja avustaa esimiestä perehdytys suunnitelman laatimisessa, huolehtia käytännön asioista tulokkaan aloitusta ajatellen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa sekä opastaa tulokas keskeisiin työsuhteisiin. Käytännössä kiireisinä aikoina tämä ei toteudu tasalaatuisesti.

Perehdytykseen voi osallistua esimiehen nimeämä työnopastaja, joka tukee ja opastaa tulokasta työn sisältöihin liittyvissä asioissa ja työtehtävien hallintaan. Lisäksi on työyhteisö / lähimmät työkaverit tukevat tulokasta ja ottavat hänet työyhteisön jäseneksi sekä osallistuvat perehdytykseen ja työnopastukseen.

Organisaatiotasolla puolestaan henkilöstöpalveluiden henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi -yksikkö kehittää perehdytyskäytäntöjä ja toimintamalleja koko yliopiston tasolla, mutta myös tukee yksiköissä tapahtuvaa perehdytystä sekä toteuttaa perehdytyksen tueksi koulutuksia (perehdyttäjille, esimiehille, uusille työntekijöille). Myös perehdytyksen tukimateriaalien ja uusien toimintamallien tuottaminen sekä perehdyttäjätverkoston fasilointi ja koordinointi tapahtuu heidän toimestaan. Perehdyttäjätverkosto koostuu Helsingin yliopiston aktiivisista perehdytysyhdyshenkilöistä.

Helsingin yliopiston johdollakin on tärkeä rooli perehdytyksessä. Perehdytysissä tämä vastuu on muotoiltu siten, että Helsingin yliopiston johto antaa tukensa sille, että hyvä perehdytys on osa yliopiston arkea, sekä lujittaa ja vahvistaa perehdytyksen arvostusta yliopistossa. Nämä ovat todella hienoja sanoja, mutta samalla nostavat kysymyksen, että mitä se tarkoittaa käytännössä.

Perusteellinen ja hyvin viestitty perehdytysprosessi vastuineen korostaa tätä johdon suhtautumista perehdytykseen Helsingin yliopistossa. Samalla se saattaa jonkin verran masentaa turhan työllistettyjä esimiehiä ja/tai perehdyttäjiä, jotka murehtivat työajan riittämisestä perehdytykseen kaiken muun ohella. Esimiestehtävät eivät yliopistomaailman ole kovinkaan suosittuja, enemmänkin välttämätön paha, jolloin esimiehillä ei välttämättä ole motivaatiota tai he eivät priorisoi muilta tehtäviltään panostaa perehdytykseen. Tämä ilmenee erityisesti tilanteissa, että täydentävän rahoituksen projektille palkataan henkilöstöä, joka sijoitetaan tieteenalan esimiehen alaisuuteen, jolla ei ole intressiä projektiin.

Yliopistopalveluissa puolestaan perehdytykseen ei varsinaisesti ole allokoitu resursseja ja aiepien henkilöstövähennysten vuoksi pari vuotta myöhemmin kamppaillaan edelleen palvelutason suhteuttamiseen nykyisiin resursseihin. On siis helppo ymmärtää, miksi muut asiat saattavat jättää perehdytyksen varjoonsa ja se jää välillä toissijaiseksi, vaikka se tunnistettaisiin tärkeäksi toiminnoksi organisaatiossa. Esimiehille ja muille perehdytyksen toimijoille on tärkeää, että heidän työkuormaansa perehdytysprosessissa voidaan helpottaa ja tukea e-HRM:n avulla ja siten optimoida perehdytystä ja sen vaikutuksia.

4.7.2 Helsingin yliopiston perehdytysohjelmamalli

Yksi tapaa keventää perehdytykseen menevää aikaa on tarjota työkaluja siihen. Ensimmäisessä tutkimusosion tuloksissa hyvin yhdenmukaisena tarpeena nousi esiin henkilökohtainen perehdytysohjelma. Yliopiston henkilöstöpalveluiden henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi -yksikkö yhteistyössä perehdyttäjätverkoston kanssa on kehittänyt Helsingin yliopistolle Excel-pohjaisen perehdytysohjelmamallin, jonka sisältöä avattiin taulukossa 6. Malli on luotu perehdyttämisen tueksi ja muistilistaksi sekä ohjaamaan perehdytysprosessia ja tarjoamaan tukea sen eri vaiheissa. Sen tavoitteena on, että esimiehet henkilöstökoordinaattoreiden avulla ja yhteistyössä muiden perehdyttäjien sekä tulokkaan kanssa käyttävät sitä dokumenttina suunnitellessaan ja toteuttaessaan perehdytystä. Siihen on kirjattu keskeiset perehdytettävät asiat ja se koostuu ohjeistuksen lisäksi neljästä perehdytyslomakkeesta aiemman taulukon mukaisesti.

Ensimmäinen lomake auttaa esimiestä ja perehdytyksessä avustavia tahoja valmistautumaan uuden työntekijän aloitukseen ja sujuvan aloituksen kannalta keskeisiä valmisteluja. Toinen lomake on varsinainen perehdytysohjelma, johon kerätty perehdytettäviä asioita ajallisesti kategorioidusti. Lomakkeeseen lisätään osakokonaisuuksien kohdalle suunnitelluvaiheessa ajankohta ja perehdyttäjä sekä toteutuksen jälkeen päivämäärä, jolloin asia on käyty läpi tai tulokas on perehtynyt omatoimisesti asiaan intran perehdytysjärjestelmän avulla. Osa kategorioista on ohjaavasti merkitty suositus sopivasta ajankohdasta. Perehdytysohjelmamallin kolmannesta lomakkeesta löytyy vinkkejä perehdytyksen alku-, väli- ja loppukeskusteluihin.

Tämän tutkimuksen ensimmäisen kyselyn mukaan syvempää perehdytystä laboratorioissa työskentelyyn kaivattiin erityisesti työturvallisuuden varmistamiseksi. Koska yliopiston monilla tutkimusaloilla tutkimusta tehdään laboratorioissa, perehdytysohjelmamallin neljäs lomake tukee nimenomaan laboratoriotyöskentelyn perehdyttämistä. On selvää, että laboratoriotyöskentely vaatii lähtökohtaisesti syvällisempää perehdytystä kuin esimerkiksi haastatteluihin ja kirjoitustyöhön perustuva tutkimus. Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittisen linjauksen mukaan työhöntulotarkastukseen työterveyteen ohjataan nykyisin vain alusteista työtä tekevät, kuten laboratoriotyöskentely, joten sitäkin ohjataan laboratorioiden perehdytyslomakkeella.

Perehdytysohjelmamalliin on kerätty laajasti asioita, joita perehdytyksessä tulee käydä läpi. Tulokkaalle sisältö saattaa vaikuttaa massiiviselta ja esimiehille ehkäpä idealistiselta, joten on tärkeää jaksottaa perehdytystä riittävän pitkälle ajalle tiedon omaksuminen mahdollistamiseksi, mutta myös perehdytyksen mahdollistamiseksi. Esimiehenkin on helpompi löytää aikaa perehdytystapaamisille pidemmällä aikavälillä. Vaikka perehdytystarve on jokaisella uudella tulokkaalla, niin perehdyttämisen syvällisyyttä olisi hyvä suhteuttaa työsuhteeseen. Yksikössä, jossa suurin osa tulokkaista tulee määräaikaan työsuhteisiin, ei välttämättä ole järkevä laittaa kovasti resursseja esimerkiksi kolmen kuukauden määräaikaan työsuhteeseen tulevan tutkimusavustajan perehdyttämiseen. Toki edellytykset työskentelyyn on edelleen hoidettava kuntoon. Koska resursseja on rajallisesti, niitä pitää yrittää tehokkuuden nimissä kohdentaa paremmin, mutta myös miettiä automatisoinnin potentiaalia. Seuraava perehdytysjärjestelmä vastaa tähän tarpeeseen.

4.7.3 Uuden työntekijän muistilista –oppimisympäristö Moodlessa

Toinen merkittävä perehdytyksen tukimateriaali on perehdytyksen virtuaalinen oppimisympäristö, jonka sisältö on myös esitelty taulukossa 6. Virtuaalista oppimisympäristöä on käytetty automatisoimaan perehdytyksen perustoimintoja e-HRM:n ja verkko-ohjauksen periaatteita soveltaen. Kuten muukin intranet perehdytys sisältö, se luo paikasta ja ajasta riippumattoman ulottuvuuden perehdytykseen ja mahdollistaa omatoimisen perehtymisen kaikille työntekijöille yhteisten asioiden osalta. Tämä luonnollisesti säästää perehdyttäjien aikaa tuoden joustavuutta tulokkaalle sisällön saatavuuteen sen sijaan, että asiat käytäisiin henkilökohtaisesti läpi erikseen aikatauluja sovittamisen jälkeen. Sen lisäksi, että sisältö helpottaa esimiesten työkuormaa, se mahdollistaa myös Yliopistopalveluissa kasvokkaisesta perehdytyksestä säästyvän ajan kohdentamisen yksilölliseen perehdytystyöskentelyä varten, mutta myös palvelujen parantamiseen ja strategiseen suuntaamiseen. Tämä vaikuttaa erityisesti henkilöstöpalveluissa, jonka tehtävä on koordinoita perehdytystä esimiesten tukena.

Digitaalisen ympäristön avulla tulokas pääsee sujuvasti perehtymään keskeisimpiin henkilöstöasioihin, kuten työsuhdeasioihin, järjestelmiin, viestintään ja työn tukeen. Suositukseksi on, että uusi työntekijä käy sisällöt läpi ensimmäisten työpäivien aikana ajatuksella ja omaan tahtiin. Tulokkaalla on mahdollisuus palata sisältöön tarkistamaan asioita ja tarvittaessa kysyä selvennöistä perehdyttäjiltä tai Yliopistopalveluista.

Koska yliopiston yksi päätarkoitus on opetus, sillä on luonnollisesti virtuaalisille oppimisympäristön luomiseen sopiva informaatioteknologinen oppimisympäristö, Moodle. Sinne on luotu Uuden työntekijän muistilista -kurssi, joka rakentuu viidestä pääosiosista: työsuhdeasiat työsuhdeasiain ensimmäisenä päivänä, hyödyllistä tietoa työsuhdeasioista toisena ja kolmantena päivänä, toimintaohjeistusta neljännen päivän jälkeen sekä muuta hyödyllistä tietoa. Osien sisällöt kuvattiin tarkemmin taulukossa 6. Näiden lisäksi Uuden työntekijän muistilistaan on räätälöity erilliset osiot, jotka ovat suunnattu laboratoriossa työskenteleville, opettajille, tutkijoille ja esimiestehtävään valitulle.

Uuden työntekijän muistilista -verkkokurssi on rakennettu jo valmiiksi intranetistä löytyvästä sisällöstä. Koska intranetissä on valtavasti tietoa ja ohjeita työntekijöille, siihen johtavat linkit on koottu uudelle työntekijälle sopivaksi rakenteeksi verkkokurssimuotoisena ja se ohjaa perehdytystä sellaisenaan. Tämä on erittäin tehokas tapa tuottaa perehdytysmateriaalia, koska sitä ei tarvitse erikseen varsinaisesti päivittää. Kun intranetistä sisältöä päivitetään, muistilista ei tarvitse päivittää, koska linkit ei muutu miksiäkään, vaikka niiden takaa löytyvää sisältöä olisi päivitetty. Lähtökohtaisesti uuden ja vanhan intranetin rakenteet ovat olleet muuttumattomia, joten polut intranetissä ovat suhteellisen pysyviä. Saman tiedon

toistaminen eri sivuilla vaatisi resursseja päivitykseen, jolloin sen välttäminen tehostaa toimintaa ja kasvattaa sisällön luotettavuutta.

Perehdytyksen oppimisympäristössä Moodlessa on paljon sisältöä, joka on löytyvät myös yleisestä perehdytysohjelmamallista. Näin eri sisällöt tukevat toisiaan ja perehdytys on yhdenmukainen kokonaisuus. Tämä tarkoittaa, että Moodlen perehdytys sisältöä kannattaa ehdottomasti sisällyttää perehdytysohjelmamallin kohtiin, joissa sitä voi helposti hyödyntää. Näin perehtyjän omatoimisuutta perehdytyksessä vahvistetaan ja samalla kevenetään perehdyttäjien perehdytykseen käytettyä työaika tai mahdollistetaan muihin perehdytyksen osa-alueisiin panostaminen.

On virkistävää todeta, että Uuden työntekijän muistilista -verkkokurssiin on integroitu myös videosisältöä, Rehtorin videotervehdys. Videoterveyksessä rehtori esittelee yliopistoa yleisellä tasolla, mutta kertoo myös sen arvoista ja siitä, miten ne ilmenevät yliopiston toiminnassa ja mitä uudelta työntekijältä odotetaan niiden valossa. Viimeiseksi rehtori toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi yliopistoon ja sen työyhteisöön sekä korostaa olevansa iloinen saadessaan hänet työskentelemään meidän yliopistoon. Työsuhteen aloituskokemuksista vahvistaa positiivisesti tällainen henkilökohtaiselta tuntuva viesti korkeamman johdon taholta. Se viestii tulokkaalle arvostusta ja henkii lämmintä vastaanottoa. (Klein, Polin & Sutton 2015, 265)

4.7.4 Yliopiston perehdytyskoulutukset

Helsingin yliopisto tarjoaa erilaisia perehdytyskoulutuksia, jotka tukevat perehtyjä ja samalla helpottavat perehdyttäjien työtä. Toki ne toimivat osaltaan myös yleisen perehdytyksen varmistuksena. Helsingin yliopiston yleinen perehdytystilaisuus (Tervetuloa yliopistoon!/ Welcome to the Campus – induction for new staff) järjestetään suomeksi ja englanniksi jokaisella yliopiston kampuksella kerran lukukaudessa. Tutkimuksen tekijä on yksi näiden tilaisuuksien kouluttajista keskustakampuksella. Näitä on järjestetty yliopistolla jo pitkään ja ne on todettu hyödyllisiksi tulokkaiden keskuudessa.

Jokaisen vähintään kuuden kuukauden työsuhteeseen tulevan uuden työntekijän toivotaan osallistuvan tähän koulutukseen. Yleisen perehdytystilaisuuden tavoitteena on antaa kokonaiskuva yliopistosta työpaikkana, sen tehtävistä, tulevaisuudesta ja yliopistosta organisaationa. Osallistujat saavat samalla yleiskuvan yliopiston palveluista ja ajankohtaisista asioista.

Laboratoriotyöskentelyn työturvallisuuden varmistamiseksi Helsingin yliopisto tarjoaa myös koulutusta uusille työntekijöille kemikaaliturvallisuudesta suomeksi ja englanniksi. Koulutuksessa käydään läpi kemikaaliriskien arvioinnin perusteet ja tutustutaan työssä käytettävään menetelmään kemikaaliriskien arvioimiseksi.

Koska yksi Helsingin yliopiston strategisista painopisteistä strategiakaudelle 2017-2020 on kansainvälistyminen, yliopisto tarjoaa koulutusta myös Suomeen muuttaneelle kansainväliselle henkilöstölle tukeakseen heidän sopeutumistaan (Helsingin yliopisto 2016). Aalto yliopisto ja Helsingin yliopisto järjestävät yhdessä kerran lukukaudessa Experiencing Finland -tapahtuman, joka on suunnattu molempien yliopistojen kansainväliselle henkilöstölle ja heidän perheilleen. Tapahtumassa kerrotaan käytännöllisiä vinkkejä vuodenaajoista Suomessa, suomalaisista ja Suomesta. Vieraspuhujat jakavat omia kokemuksiaan Suomeen muuttamisesta ja sopeutumista. Tilaisuus päättyy vapaamuotoisella verkostoitumisella. Lapsetkin ovat tervetulleita tilaisuuteen, mutta heille ei ole erikseen ohjelmaa. Tämä on loistava esimerkki, kuinka organisaatiot voivat yhdistää voimansa ja luoda yhdessä molempia hyödyttäviä toimintoja perehdytyksen saralla.

Samantyyppinen kansainväliselle henkilöstölle suunnattu koulutus on yhden päivän Finnish Working Culture -koulutus. Tämä koulutus keskittyy esittelemään suomalaista yhteiskuntaa ja työkulttuuria sekä sen ominaisuuksia ja erikoisuuksia. Siellä perehdytään myös kulttuurien väliseen kommunikointiin työpaikalla, erilaisiin toimintatapoihin ja mahdollisiin sudenkuoppiin. Näitä havainnollistetaan käytännön esimerkeillä koulutuspäivän aikana.

Koulutustilaisuuksista yleinen yliopiston perehdytystilaisuus voidaan nähdä osaksi perehdytyksen perushenkilöstöprosessia, kun taas loput koulutuksista ovat paremminkin sille lisäarvoa tuottavia (Helsilä & Salojärvi 2009, 30). Yhdessä ne viestivät Helsingin yliopiston strategiasta sekä ihmisten turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvistä arvoista.

4.7.5 Yhteenveto Helsingin yliopiston perehdytyskäytännöistä

Juholinin (2008, 236-237) mukaan hyvän perehdyttämisen kriteerit ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä monien foorumien hyödyntäminen. Helsingin yliopisto täyttää nämä kriteerit erinomaisesti perehdytyksen ohjauksen ja tukemisen näkökulmasta. Perehdytykselle on luotu selkeä prosessi ja

sen vaiheisiin liittyvät roolit ja vastuut on täsmennetty. Sitä kuvaa myös yleinen muokattava perehdytysohjelmamalli.

Perehdytystilaisuudet ja perehdytysohjelmaan sisällytetyt perehdytyskeskustelut sekä yliopistopalveluiden neuvontapalvelut tuovat muuhunkin perehdytykseen kuin työnopastus vuorovaikutteisuutta. Mahdollisuus kysyä ja palata asiaan on vuorovaikutteisuuden peruselementti.

Muokattava perehdytysohjelmamalli mahdollistaa perehdytyksen räätälöimisen tulokkaan ja työtehtävän lähtökohdista yksilöllisesti samalla antaen rungon räätälöimiseen. Toki siihen on sisällytetty myöskin kaikille organisaation jäsenille yhteistä määrämuotoista sisältöä.

Johto näkyy ja sitoutuu perehdytykseen monilla tavoin. Yksi vararehtoreista esittelee yleisissä perehdytystilaisuuksissa yliopistoa ja sen strategiaa, henkilöstöjohtaja puolestaan henkilöstöpolitiikkaa. Rehtorin videotervehdys on sisällytetty perehdyttämisen oppimisympäristö Moodlessa. Lisäksi perehdytys sisällölle on erilaisia foorumeja, esimerkiksi tulokas voi valita tutustua itsenäisesti yliopiston strategiaa tai sitten saada samat tiedot yleisessä perehdytystilaisuudessa vararehtorin esityksestä.

Yllä olevan perusteella voidaan todeta yliopiston perehdytyskäytäntöjen täyttävän kriteerit hyvälle perehdyttämiselle. Käytännöt toki toteutuvat vasta toteutuksen myötä, joten onnistuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin esimiehet ja tulokkaat käyttävät heille luotuja sisältöjä siivittämään perehdytysprosessia.

4.7.6 Kehittämistoimet yksikkötasolla

Helsingin yliopisto on onnistunut luomaan perusteellisesti perehdytystä kuvaavaa ja tukevaa materiaalia sähköisessä muodossa. Tämän materiaali on määrämuotoista ja ohjaavaa organisaatiotasolla, jolloin viesti välittyy kaikille samanlaisena (Kjelin & Kuusisto 2003, 217). Tämä muodostaa kuitenkin välillä ristiriitaisuuksia yleisten ohjeiden ja paikallisten käytäntöjen kanssa, sillä yliopiston yksikköjen ja toimipaikkojen monimuotoisuus vaikeuttaa määrämuotoistamista.

Tutkimuksen tekijä on yhteistyössä muun hallinnon kanssa kehittänyt perehdytystä ja uuden työntekijän aloittamisprosessia yksikön näkökulmasta hyödyntäen yliopistotason pe-

rehdytys sisältöä ja ensimmäisen tutkimuskyselyn tuloksia, mutta myös pyrkinyt parantamaan uuden työntekijän työntekijäkokemusta. Esimerkiksi perehdytyksen verkkokurssissa olevan Avaimet ja kulkuluvat - keneltä saan avaimen? -kohdan linkki vie intrassa yleiseen ohjeistukseen, jonka mukaan esimies vastaa avaimien tilauksesta yhteistyössä avainyhdyshenkilön kanssa. Yleisesti akateeminen henkilöstö odottaa kuitenkin, että työsopimuksen toimeksiannon perusteella avaimet tilataan automaattisesti ilman erillisiä toimenpiteitä heiltä. Toistaiseksi järjestelmät ei kuitenkaan mahdollista suoraa automatisointia. Valtiotieteellisessä tiedekunnassa asia ratkaistiin henkilöstöpalvelujen ja yleishallinnon yhteistyöllä, jolloin yleishallinto tilaa avaimet saatuaan tiedon työsopimuksesta henkilöstöpalveluista ja katsottuaan hänelle sopivan vapaan työtilan sekä ilmoittaa tulokkaalle, mistä ja milloin hän voi noutaa avaimet henkilöllisyystodistusta vastaan. Tämä vahvistaa positiivisesti työntekijäkokemusta.

Toisin sanoen yliopiston organisaation koon ja monimuotoisuuden vuoksi laajasta yleisestä organisaatiotasoisesta perehdytys sisällöstä huolimatta oli edelleen tarve luoda yksikkökohtaista perehdytys sisältöä intraan, jotta sen on riittävän yksityiskohtaista ja kuvastaa yksikötasoisia käytäntöjä paremmin. Samalla yliopiston yleistä perehdytys materiaalia, joka on pätevää yksiköstä riippumatta, kannatti hyödyntää pyörän uudelleen keksimisen sijaan.

Tämä vuoksi oli pohdittava, millaisella yksikkökohtaisella perehdytys sisällöllä yliopiston intranetissä voidaan ohjata perehdytystä, mutta samalla hyödyntää jo olemassa olevaa yleistä perehdytys sisältöä ja -käytäntöjä. Ensimmäisen tutkimuskyselyn mukaan Tutkimusohjelmayksikön tulokkaat kaipasivat erityisesti perehdytysohjelman käyttöönottoa. Yksikön perehdytys sisällön tuli siis ohjata yleisen perehdytysohjelmamallin käyttöön perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Mikäli perehdytysohjelmaa ei suunniteltaisi ohjeistuksen mukaisesti yhdessä esimiehen kanssa, niin vaihtoehtoisesti tulokas voisi käyttää perehdytysohjelmamallia itsenäisesti tarkistuslistan omaisesti ja siten varmistua, että perehdytykseen kuuluvat asiat tulisi käytyä jollakin tapaa läpi. Vaikka tarkoitus on, että jokaiselle tulokkaalle valmistellaan perehdytys suunnitelma, se todennäköisesti jää joskus tekemättä, ainakin lyhytaikaisissa työsuhteissa.

Yliopisto on valtava organisaatio, jolla on paljon erilaisia toimintatapoja ja niihin liittyviä ohjeistuksia intrassa. Ne ovat pitkälti samoja kaikille organisaatiossa, vaikka käytännössä saattaa olla yksikkökohtaisia variaatioita. Moodlen perehdytyksen oppimisympäristö ohjaa näihin tutustumista, joten oppimisympäristöä kannatti hyödyntää myös yksikkötasolla.

Ensimmäisen tutkimuskyselyn mukaan työyhteisöön perehdyttämisessä lähimpien työtovereiden esittely toteutuu hyvin, mutta yksikön avainhenkilöiden ja avustavan henkilökunnan esittelyyn pitäisi panostaa enemmän. On ideaalista ajatella, että jokainen valtiotieteellisen tiedekunnan uusi työntekijä esiteltäisiin henkilökohtaisesti tiedekunnan kiireiselle johdolle tai koulutusohjelmien johtajille. Todennäköisemmin tämä on tarpeellista pitempi-aikaisissa ja pysyvissä työsuhteissa, mutta sen tarpeellisuuden arviointi riippuu työtehtävästä ja siten esiteltävät henkilöt oli järkevämpi jättää tapauskohtaisesti harkittavaksi esimiehille.

Yliopiston hallinnon organisointi Yliopistopalveluiksi puolestaan tarkoitti, että työyhteisöön perehdyttämisen yhteydessä Yliopistopalvelujen toimijat valtiotieteellisessä tiedekunnassa tuli sisällyttää yksikkötasoisena perehdytykseen. Yliopiston intrassa on Yliopistopalvelujen toimijoita esitelty yksiköittäin omalla intrasivullaan. Tähän sivustoon oli perusteltua ohjata yksikön perehdytysissä sen sijaan, että samat tiedot olisi kirjattu tiedekunnan perehdytysissä. Tuntui kuitenkin, että Yliopistopalvelujen esittelyn pitää olla muutakin kuin pelkkä sivu intrassa, jotta tulokkaat ymmärtävät paremmin, millaisia palveluja yliopisto tarjoaa työntekijöilleen. Tämän pohjalta tutkimuksen tekijä ideoi ja käynnisti tiedekunnan omat perehdytystilaisuudet.

Ensimmäisen tutkimuskyselyn perusteella tulokkaat toivoivat myös yksikön yleisesittelyä sisällytettäväksi perehdytykseen. Yliopiston yleisessä perehdytysohjelmamallissa on mukana kohdassa Tutustuminen omaan yksikköön osa-alueina yksikön perustehtävä ja henkilöstö, kehitys- ja laatuhankeet, perustehtävä ja organisaatio sekä toimintakulttuuri ja pelisäännöt. Koska nämä ovat samoja kaikille, näiden perehdytys voitiin integroida suunniteltuun tiedekunnan perehdytystilaisuuteen.

Tiedekunnan perehdytystilaisuudet lanseerattiin syksyllä 2018. Tavoitteeksi muodostui järjestää tiedekunnan perehdytystilaisuuksia kahdesti vuodessa ajankohtina, jolloin tulee eniten tulokkaita samanaikaisesti eli syksyllä ja vuoden vaihteen jälkeen. Myös kesän alussa tulee työntekijöitä enemmän kerralla, mutta silloin tulee lähinnä tutkimusavustajia kesätöihin vain muutamaksi kuukaudeksi ja lähestyvän kesälomakauden vuoksi HR palveluille olisi haastavaa järjestää perehdytystilaisuus kesän alussa.

Tiedekunnan perehdytystilaisuuden sisällöksi määriteltiin tiedekunnan esittely, yliopistopalveluiden esittely ja kaikille avattavat yliopistopalveluiden neuvontaklinikat. Tiedekunnan dekaani piti tilaisuutta erittäin tärkeänä kanavana tiedekuntatasoisessa perehdytyksessä sekä mahdollisuutena henkilökohtaisesti toivottaa tulokkaat tervetulleiksi. Hän lupautui siis

mielellään pitämään tiedekunnan esittelyn tilaisuudessa. Yliopistopalveluiden esittely toteutettiin osoittamalla jokaiselle yliopistopalveluiden toimialalle 10 minuutin esittelyslotti, jonka aikana piti esitellä oman toimialan palvelujen sisältö ja saatavuus uuden työntekijän näkökulmasta. Myöhemmin konseptia kehitettiin vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja Yliopistopalveluiden toimialat muuntuivat yksittäisiksi klinikoiksi, joissa esittely suoritettiin. Tilaisuus hajautettiin siis yhteisen sisällön jälkeen henkilöstö-, yleishallinto-, talous-, opinto- ja opetus-, tutkimus- sekä viestintäpalveluiden ständeiksi, joissa tulokkaat kiersivät pienryhmissä. Osallistujat jaettiin työtehtävien mukaan pienryhmiksi, jotta esittelyt voitiin kohdentaa paremmin työtehtävien perusteella. Pienryhmät mahdollistivat myös paremmin kysymisen ja muun vuorovaikutuksen.

Koska monilla vanhoillakin työntekijöillä saattaa olla epäselvää edelleen, miten toimia joissakin tilanteissa, tuntui perustellulta avata viimeinen osio koko tiedekunnalle avoimeksi tilaisuudeksi. Näin tulokkailla oli mahdollisuus kysyä vielä henkilökohtaisesti epäselväksi jääneitä asioita tai neuvoja työhön liittyvissä asioissa, mutta samalla annettiin mahdollisuus siihen myös muille tiedekuntalaisille. Näin toimien voitiin hyödyntää jo yhteen koottuja Yliopistopalveluiden toimialoja koko tiedekunnan eduksi ja lisäarvoa tuottavaksi toiminnoksi.

Joulukuussa 2018 tutkimuksen tekijä loi valtiotieteellisen tiedekunnan intranettiin perehdytysivun, joka rakennettiin alla kuvaillun mukaisesti ensimmäisen tutkimusosion ja yllä esitetyn pohdinnan perusteella.

1. Tervetuloa valtiotieteelliseen tiedekuntaan!

- tiedot tiedekunnan perehdytystilaisuuksista ja kutsu tulla seuraavaan

2. Tervetuloa yliopistoon!

- kannustus tutustumaan Muistilista uudelle työntekijälle -oppimisympäristöön työsuhteen alussa ajatuksella ja omaan tahtiin (linkki Moodlen Muistilista uudelle työntekijälle -oppimisympäristöön)
- maininta yliopiston perehdytys- ja -orientaatiotilaisuuksista sekä koulutuksista uusille työntekijöille ja kehotus ilmoittautua itselle sopiviin henkilöstökoulutusjärjestelmä HENKAN kautta (linkki lisätietoihin ja järjestelmään).

3. Yliopistopalvelut valmiina auttamaan

- tutustu valtiotieteellisen tiedekunnan Yliopistopalveluihin (esittelysivun linkki)
- huomautus yliopistopalveluiden käytössä olevista palveluosoitteista

4. Valtiotieteellisen perehdyttäminen

- kannustus suunnitella perehdytys sinulle sopivaksi yliopiston yleisissä perehdyttämishohjelmamallia hyödyntäen esimiehenprojektinjohtajan kanssa tai vaikka käyttää itsenäisesti perehdyttämisen tarkistuslistana (linkki siihen)
- käytännön vinkkejä ja linkkejä työsuhteen alun sujuvoittamiseksi:
 - yleishallinnon palvelukoordinaattori huolehtii työtilan, avaimen ja työvälineet ja ottaa yhteyttä (sähköpostilinkki yleishallinnon palvelusähköpostiin)
 - esimies/projektinjohtaja/kollega puolestaan vastaa oman tieteenalan/yksikön työympäristön, kahvihuoneen ja keittiön sekä postihuoneen/oman postilaitoksen sijainnin esittelystä.
 - hyödyllisiä linkkejä
 - tiedekunnan ja tieteenalojen/tutkimusyksiköiden sähköpostilistat
 - avaimet ja vahtimestaripalvelut
 - toimistotarvikkeet, tarvittaessa lisätietoja yleishallinnolta (myös linkki palvelusähköpostiin)
 - puhelinluettelo ja henkilöhaku
 - käyttäjätunnus ja sähköposti
 - tulostaminen, kopiointi ja skannaus
 - tietotekniikkakeskuksen helpdesk
 - postipalvelut
 - Unicafe lounasravintolat

5. Työaikaan liittyvät ohjeistukset

- opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaistyöaika ja työsuunnitelma
 - linkki opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaistyöaika ja työsuunnitelma - sisältöön intrassa
 - kehoitus valmistella työehtosopimuksen mukainen työsuunnitelma esimiehen kanssa
 - selvennös etätyöskentelystä kotimaassa ja ulkomailla
- Muun henkilöstön työaika ja mobiilityöajanseuranta
 - Linkki muun henkilöstön työaika ja mobiilityöajanseuranta -sisältöön intrassa
 - ystävällinen muistutus työajankirjaukseen asianmukaisesti
 - selvennös etätyöskentelyn mahdollisuuksista (linkki etätyöskentelyn tekemisen ohjeisiin)

5. Viimeisimmän tiedekunnan perehdytystilaisuuden materiaalit

- viimeisimmän perehdytystilaisuuden materiaali pdf -muotoisina

Perehdytys sivun sisältö pyrittiin pitämään mahdollisimman kompaktina, koska linkkien takana oleva sisältö on laaja. Näin tulokas ei saa heti ensimmäisestä sivusta valtavaa tietoähyä ja ymmärtää, että kaikkea ei tarvitse omaksua heti vaan ajan kanssa oman tahtiin. Kun Helsingin yliopiston intranetin alusta uusittiin keväällä 2019, yksikön perehdytys sivu replikoitiin uudelle alustalle. Merkittävin ero oli, että yksikkökohtaiset ohjeet eivät tulleet enää osaksi yksikkösivustoja vaan yksikkökohtaisille ohjeille luotiin oma tietolaatikko yliopistotasaisen teemasivuston yhteyteen. Yksikkökohtainen perehdytys sisältö sijoitettiin siis työntekijöille suunnatun Työtehtävissä aloittaminen ja perehdytys sivuston alaisuuteen.

Tiedekunnan perehdytys sivun luomisen jälkeen se otettiin käyttöön tammikuussa 2019 lähettämällä uusille työntekijöille Tervetuloa! -sähköposti työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Sähköposti lähetettiin tiedekunnan henkilöstöpalvelun palvelusähköpostista, jotta yhteydenotot tulisivat myös sinne henkilökohtaisten sähköpostien sijaan. Sähköpostiin sisällytettiin tervetulleeksi toivottaminen, kehoitus tutustua perehdytys sisältöön intrassa linkin kera, mahdollinen huomautus verokortin toimittamisesta, loma oikeudesta yms. yksilöllisesti sekä henkilöstöpalvelujen yhteystiedot sekä lyhyt palvelukuvaus. Sähköposti toimii siis ohjauksena perehdytys sisältöön, jotta tulokkaat löytäisivät sinne ja hyödyntäisivät sitä.

4.8 Toinen tutkimuskysely ja tulokset

Kehitystoimien jälkeen kevään 2019 Tervetuloa! -sähköposti pyrittiin lähettämään kaikille tiedekunnan uusille työntekijöille tutkimuksen tekijän ja hänen kollegansa toimesta. Uusiksi työntekijöiksi katsottiin kaikki työsuhteeseen tulijat, joilla ei ollut välitöntä aiempaa työsuhdetta valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Tämän jälkeen oli aika tehdä seurantatutkimus. Muuttuneen tilanteen vuoksi sitä ei voinut suoraan replikoida aiemmasta kyselystä, mutta samoja kysymyksiä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman paljon.

4.8.1 Kyselylomake

Teoriakatsauksen ja tutkimuksen tavoitteiden sekä ensimmäiseen kyselyyn pohjautuen toinen kysely jakautui kymmeneen eri osioon. Osioiden kysymyksillä selvitettiin vastaajien kohdalla toteutunutta perehdytystä eri osa-alueilla ja niissä käytettyjä kanavia. Toisen kyselyn osiot olivat:

1. Taustamuuttajat
2. Perehdyttäminen yksikköön
3. Perehdyttäminen työympäristöön
4. Perehdyttäminen työyhteisöön
5. Perehdyttäminen organisaatioon
6. Perehdyttäminen työsuhdeasioihin
7. Yliopistopalveluiden perehdytystuki
8. Perehdytystilaisuuksiin osallistuminen
9. Perehdyttämisen arviointi
10. Avoimet kommentit

Perehdyttäminen itse työhön jätettiin pois edelleen, koska se hoidetaan tutkimusryhmä-, tieteenala- tai koulutusohjelmatasolla ja asiantuntijatehtävien sisällön vaihdellessa yksiköissä valtavasti riippuen itse asiantuntijasta, tutkimusryhmästä ja/tai tehtävästä itsestään, sitä ei voida ohjata määrämuotoisesti. Määrämuotoisesti voidaan ohjata kaikille yhteisiä asioita yksikkö- ja organisaatiotasolla ja perehdytysmateriaalina määrämuotoinen perehdytysohjelmamalli toki ohjaa myös työopastusta.

Taustamuuttajien kohdalla päädyttiin poistamaan sukupuoli taustamuuttujista, koska muuten siihen olisi pitänyt lisätä muu sukupuoli -vaihtoehto, mikä puolestaan saattaisi sen sukupuolen omaksi kokevalle tuntua liikaa sukupuoleen keskittyvältä ja vaarantaisi hänen anonymiteettiä. Teknologian omaksumismallin mukaan sukupuoli vaikuttaa määräävien tekijöiden kautta teknologian käyttöaikomukseen ja siten todelliseen käyttöön (Venkatesh ym. 2003, 447). Siinä ei kuitenkaan puhuta mitään muun sukupuolisista. Yliopiston henkilöstön korkean koulutustason ja tasa-arvopolitiikan vuoksi sukupuolta ei katsota tässä yhteydessä niin merkitykselliseksi, jolloin sen poisjättäminen ei vaikuta kyselyn tuloksiin. On hyvä muistaa, että ensimmäisessä kyselyssä aineistoa oli kuitenkin sen verran vähän, että tulosten analysointi taustamuuttujittain ei ollut joka tapauksessa järkevää. Samaa voitaneen odottaa tässäkin kyselyssä.

Koska tutkimusjoukko oli pelkästään vuonna 2019 aloittaneita työntekijöitä, aloitusvuotta ei tarvinnut erikseen kysyä. Tulosuunta puolestaan oli yhtä validi taustamuuttuja kuin ensimmäisessä kyselyssä. On edelleen odotettavaa, että varsinkin perehdytyksen arvioinnissa tulosuunnalla on vaikutusta. Yliopiston sisältä siirtyvillä työntekijät yleisesti ottaen tarvitsevat kevyempää perehdytystä kuin ulkopuolelta tulevat työntekijät, joten tulosuunta oli järkevää pitää mukana muuta tutkimusaineistoa tukevana taustamuuttujana.

Tässäkin kyselyssä mitataan vastaajien mielipidettä, mutta samalla haluttiin sisällyttää myös omaehtoisen perehtymisen näkökulma kysymysasettelussa. Näin vastaajat mieltäisivät paremmin myös oman aktiivisen perehtymisen olevan osa mitattavaa kysymystä. Tämän vuoksi monet kysymykset muotoiltiin alkamaan ”Aloittaessasi työskentelyn täällä minulle kerrottiin tai minä luin...”. Koska omalla aktiivisuudella perehdytyksessä on rooli, Likertin asenneasteikko ei vaikuttanut perustellulta. Jos henkilölle on kerrottu tai hän on lukenut esimerkiksi työajoista, niin voidaan olettaa, että hän tietää, mistä hän löytää asiaa lisätietoa tai tietää keneltä kysyä aiemman kokemuksensa perusteella. Koska vastaajaa voi itse vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän perehtyy asiaan, asenteen mittaaminen on toisijaista. Tämän vuoksi suurimpaan osaan kysymyksiä vastausvaihtoiksi laitettiin yksinkertaistetusti kyllä (2), ei (1) tai en tiedä / en muista (0). Vastaajia ei haluttu pakottaa ottamaan kantaa, joten vaihtoehtoihin sisällytettiin kolmas vaihtoehto. (Viikka 2007, 45-46 ja Heikkilä 2014, 51-52).

Osalla kysymyksistä mitattiin perehdytyksen toteutumista ja niissä kysymykset asetettiin muodossa ”Aloittaessani työskentelyn täällä minulle esiteltiin...”. Näissä kysymyksissä olisi voinut käyttää Likertin asteikkoa, mutta tärkeämpää saada selvää yksinkertaiseksi kokiko vastaaja, että perehdytykseen sisällytetty näiden kysymysten sisältöä vai ei. Tässäkään yhteydessä sisällön esille tuomisen laadukkuus ei ollut niin oleellista, koska omalla aktiivisella toiminnalla voi vaikuttaa toteutumaan. Siksi näissä kysymyksissä käytettiin myös vastausvaihtoehtoina kyllä (2), ei (1) tai en tiedä / en muista (0).

Pääkysymysten yhteyteen liitettiin perehdytyskanavien kartoitus lisäkysymyksillä, koska tavoitteena oli myös tutkia, miten erilaiset perehdytysmenetelmät toteutuivat käytännössä. Nämä toteutettiin monivalintakysymyksinä, joiden vaihtoehtoina tuli perehdytyksen käytäntöjä noudattaen: perehdytystilaisuudet, intranet/internet ja esimies tai hänen osoittamansa henkilö, kuten projektinjohtaja. Kysymyksiin sisällytettiin vielä varmuuden vuoksi muu, mikä? –vaihtoehto, jotta mahdolliset muut näkökulmat tulisi myös esille.

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa myös osallistumista erilaisiin perehdytystilaisuuksiin. Kysymällä siitä saataisiin hahmotettua, miten aktiivisesti uudet työntekijät osallistuvat niihin. Perehdytystilaisuudet kategorisoitiin tiedekunnan perehdytystilaisuuteen, yliopiston yleiseen perehdytystilaisuuteen ja muihin perehdytystilaisuuksiin, kuten Experiencing Finland tai Finnish Working Culture -koulutuksiin. Vastausvaihtoehdoiksi sopivat osallistuin, aion osallistua seuraavaan ja en osallistunut enkä aio osallistua.

Likertin asenneasteikkoa käytettiin kyselylomakkeessa ainoastaan perehdytyksen arviointiin, koska se sopii parhaiten mittaamaan kokemusta perehdytyksestä kokonaisuutena. Vaikka tulokkaan itseohjautuvuudella on merkitystä kokemukseen perehdytyksen kokonaisuudesta, niin sen korostamisen sijaan haluttiin tässä kysymyksessä keskittyä enemmän palvelukokemukselliseen puoleen.

Likertin asteikkoa sovellettiin samoilla periaatteilla kuin ensimmäisessäkin kyselyssä. Arvoasteikoksi valittiin 4, jotta vastaajat ottaisivat kantaa selkeämmin mitattavaan asiaan. Sanallisesti asteikon eri arvot ilmoitettiin muodossa täysin samaa mieltä (4), jokseenkin samaa mieltä (3), jokseenkin eri mieltä (2) ja täysin eri mieltä (1). Näiden rinnalle sitä tarvitsevia varten erilliseksi vaihtoehdoksi laitettiin vielä en osaa sanoa / en muista (0), koska ei ole tarkoituksenmukaista pakottaa vastaajaa ottamaan kantaa, mikäli hänellä ei ole asiasta mielipidettä tai hän ei enää muista asiaa. (Vilka 2007, 45-46 ja Heikkilä 2014, 51-52).

Avoimet kysymykset kyselytutkimuksissa on mahdollisuus vastaajalle nostaa esille mitä tahansa kyselyn teemaan liittyen. Niiden avulla voidaan saada selville ennakoimattomia näkökulmia tai ongelmia tai muuta lisätietoa tutkimuksen aiheeseen liittyen. Avoimien kysymysten laadullista tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää määrällisen tutkimusaineiston analysoinnissa. Tämän perusteella kyselylomake päätettiin avoimella kommentointimahdollisuudella, mikäli jollakin vastaajista olisi jotain jaettavaa aihepiiristä.

Kyselylomake esitellään liitteessä 2.

4.8.2 Taustamuuttajat

Taustamuuttujiksi valittiin tässä tutkimuksessa vain ikä ja tulosuunta, koska vastaajamäärien ei odotettu edellisen tutkimusosion perusteella nousevan niin korkeaksi, että ryhmien

välisiä eroja voisi vertailla luotettavasti. Taustamuuttujia käytetään kuitenkin hahmottamaan tutkimusjoukkoa. Taustamuuttujien vastaukset esitellään seuraavassa taulukossa.

Taulukko 10. Taustamuuttujat

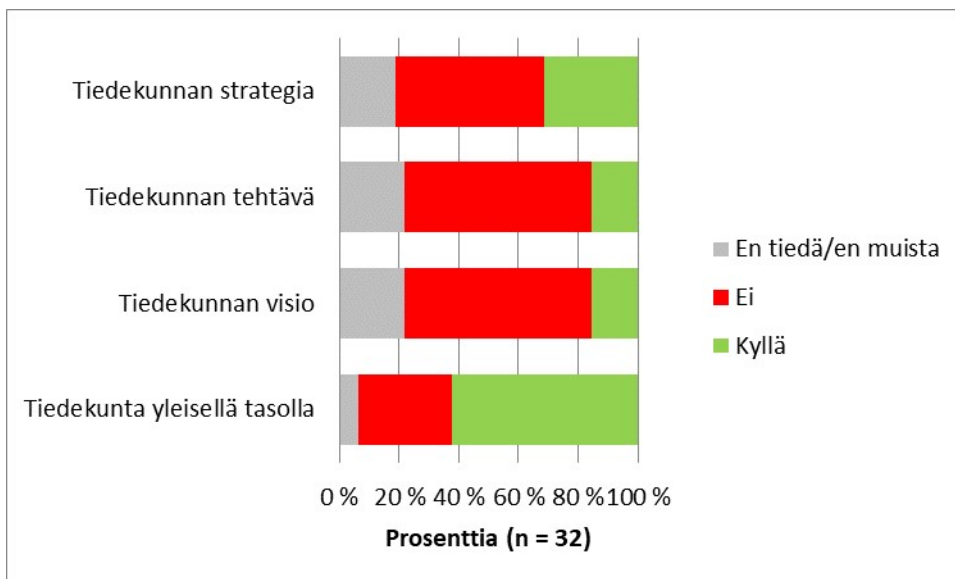
Ikä	Lukumäärä	Prosenttia
≤ 25 vuotta	3	9,4 %
25-34 vuotta	17	53,1 %
35-44 vuotta	7	21,9 %
≥ 45 vuotta	5	15,6 %
Kaikki	32	100,0 %

Tulosuunta	Lukumäärä	Prosenttia
Opinnot Suomessa tai ulkomailla	9	28,1 %
Työskentely Helsingin yliopistos- sa	10	31,3 %
Työskentely Suomessa	9	28,1 %
Työskentely ulkomailla	4	12,5 %
Kaikki	32	100,0 %

Ikäjakauma edustaa hyvin yksikössä työskenteleviä. Tutkimusohjelmayksikön otantaan verrattuna valtiotieteellisessä tiedekunnassa työskentelee enemmän yliopistolehtoreita, apulaisprofessoreita ja prosessoreita, jotka ovat tyypillisesti jo edistyneet tutkijaurallaan ja se näkyy eroina ikäjakaumassa. Toisaalta erot ovat niin pieniä, että ne voivat olla myös satunnaisia. Tulosuunta muuttujana kertoo, että lähes kolmasosa tulokkaista siirtyi yliopiston toisesta yksiköstä valtiotieteelliseen tiedekuntaan. Reilu neljäsosa tulokkaista siirtyy työskentelemään opinnoista tai on työskennellyt Suomessa ennen työsuhdetta yliopistoon. Reilu kymmenes vastaajista on työskennellyt ulkomailla ennen työsuhteen aloitusta. Osa näistä saattaa olla suomalaisia, jotka ovat käyneet pätevätyössä ulkomailla esimerkiksi tutkijatohtorikauden ajan.

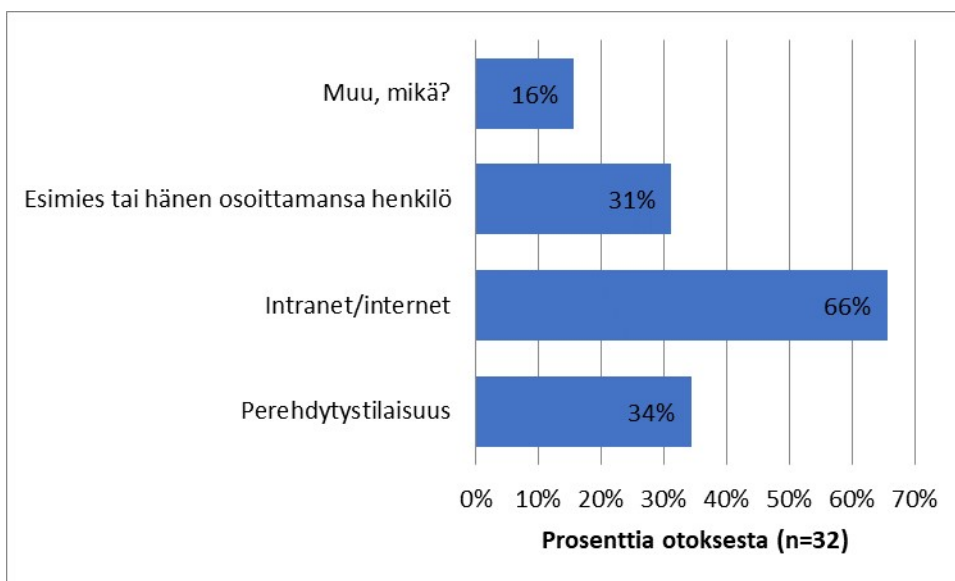
4.8.3 Perehdytys valtiotieteelliseen tiedekuntaan

Perehdytystä valtiotieteelliseen yksikköön kartoitettiin kysymällä, oliko uudelle työntekijälle hänen aloittaessaan kerrottu tai lukiko hän tiedekunnasta yleisellä tasolla, sen strategias-
ta, tehtävästä ja visiosta.



Kuvio 27. Perehdyttäminen yksikköön

Yllä olevassa kuviossa kuvataan vastauksien jakautumista. On ilahduttavaa, että 62,5 prosenttia vastaajista oli perehdytetty tai perehtynyt tiedekuntaan yleisellä tasolla. Sen syvällisempi perehdytys oli kuitenkin jäänyt vajavaiseksi, varsinkin tiedekunnan visio ja tehtävän osalta, joihin vain alle 20 prosenttia koki perehtyneensä. Tältä osin vastaukset ovat hyvin samankaltaiset ensimmäisen tutkimusosion kanssa. Kysyttäessä mitä kautta vastaaja oli saanut/löytänyt tietoa näistä asioista, merkittävin kanava oli intranet/internet, ks. seuraava kuvio. Perehdytystilaisuus vaikuttaisi toimineen myös kohtuullisesti perehdytyskanavana esimiehen tai hänen osoittamansa henkilön rinnalla.

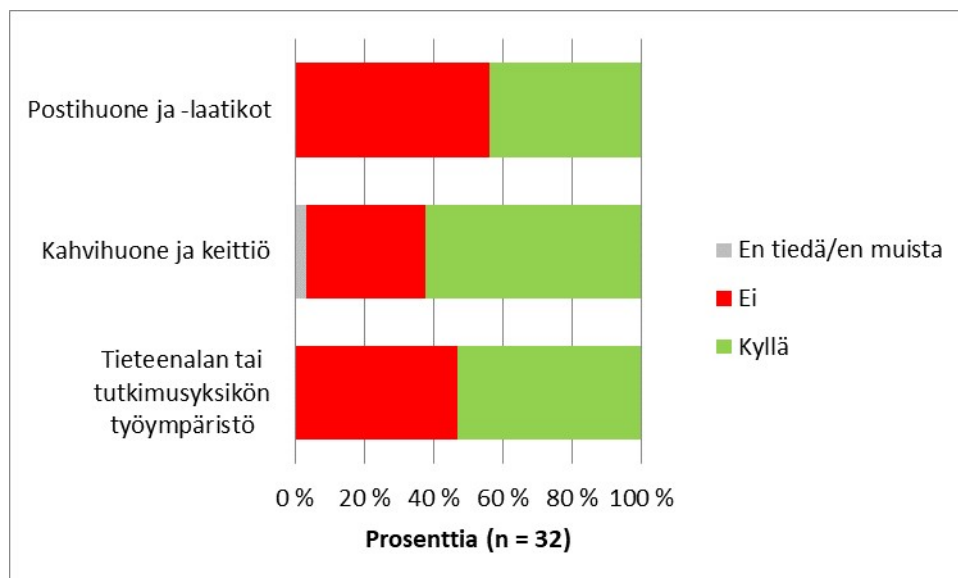


Kuvio 28. Kanavat yksikköön perehdyttämisessä

16 prosenttia vastaajista koki saaneensa tieto tiedekunnasta muuta kautta. Yksi vastaaja selvensi lyhyesti, että ei kukaan. Toinen totesi aiemman työkokemuksen yksikössä kattaneen asian. Pari koki, että kollegat ja informaaliset keskustelut olivat toimineet kanavina muiden ohella. Myös henkilöstöpalvelut ja tiedekuntakokous nostettiin kanaviksi yksittäisten vastaajien taholta. On tärkeää, että erilaisia kanavia on käytössä ja vastauksien perusteella tämä toteutuu kohtuullisesti.

4.8.4 Perehdyttäminen työympäristöön

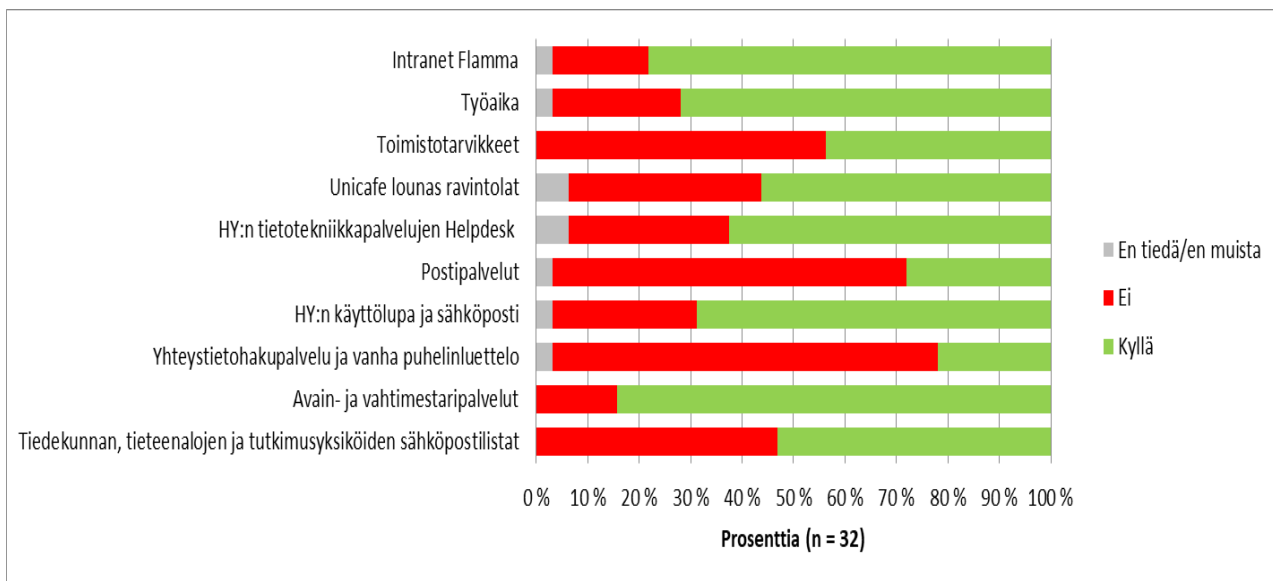
Työympäristöön perehdytystä kartoitettiin ensi kysymällä, oliko vastaajalle työskentelyn alkaessa esitelty kysytyjä asioita, ks. seuraava kuvio.



Kuvio 29. Perehdyttäminen työympäristöön 1/2

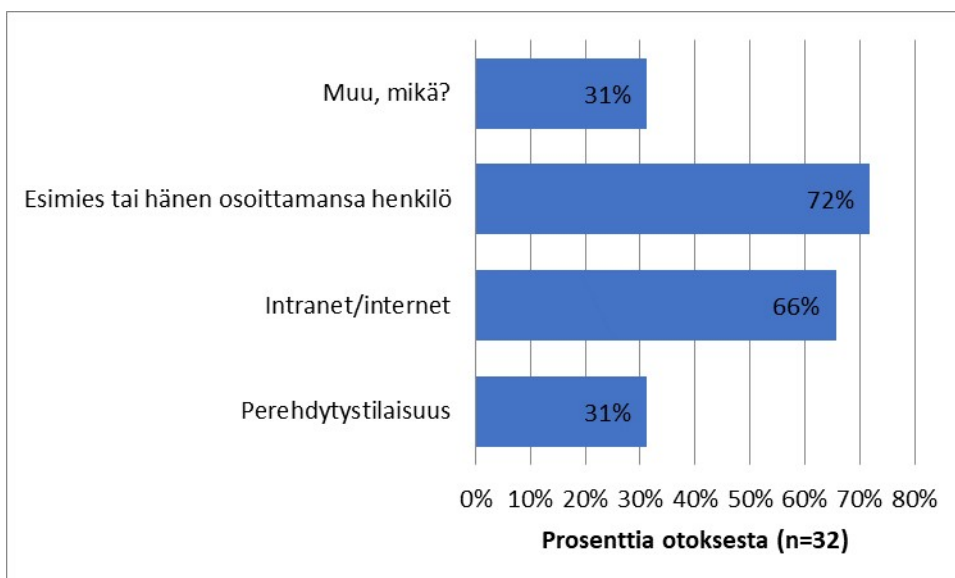
Vain noin puolelle uudesta henkilöstöstä oli esitelty tieteenalan tai tutkimusyksikön ympäristö, kahvihuone ja keittiö sekä postihuone ja -laatikot. Tämän on selkeä kehityskohte. Esimiehille on hyvä korostaa, kuinka paljon tällaisten asioiden esittely vaikuttaa tulokkaan fiilikseen uudesta työyhteisöstä.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin työympäristöön perehdytykseen liittyen, oliko heille kerrottu tai olivatko he lukeneet työskentelyn alkaessa alla olevassa kuviossa mainituista asioista.



Kuvio 30. Perehdyttäminen työympäristöön 2/2

On ilahduttavaa huomata, että suurimmalle osalle monet näistä asioista oli tullut tutuksi. Eniten parantamisen varaa olisi perehdytyksessä toimistotarvikevarastoihin, postipalveluihin, yhteystietoihin ja tiedekunnan sisäisiin sähköpostilistoihin. Kaikki näiden sisältöjen linkit oli liitetty tiedekunnan perehdytysivulle, joten joko osa tulokkaista ei jostain syystä ohjautuneet sinne tai sitten intrassa oleva sisältö ei ole riittävää. Seuraava kuvio ilmentää kokemuksia työympäristön perehdytyksen kanavista.



Kuvio 31. Kanavat työympäristöön perehdyttämisessä

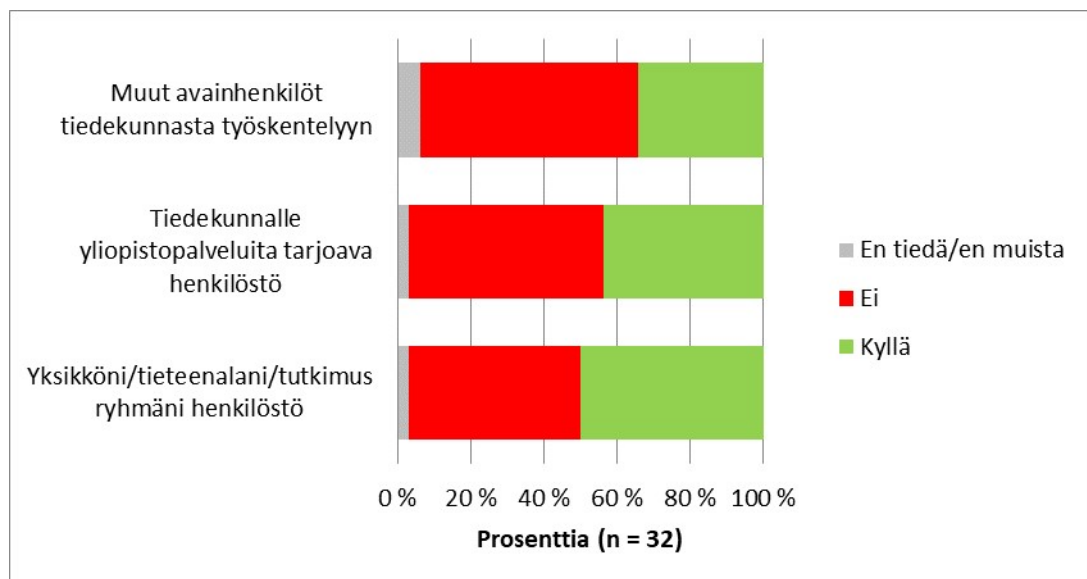
Työympäristöön perehdyttämistä ei voi hoitaa vain intran sisällön avulla ja tämä näkyy vastauksissa. 72 prosenttia vastaajista valitsi tietolähteeksi esimiehen tai hänen osoitta-

mansa perehdyttäjän. Perehdytys sisältöä on kuitenkin ansioituneesti käytetty täydentämään henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa perehtymistä. Vastauksissa näkyy myös perehdytystilaisuuden toimivuus, vaikka käytäntö on vielä hyvin uusi.

Kymmenen henkilö nimesi perehdytyskanavaksi muun ja nimesivät vastauksissa pääasiassa kaksi vaihtoehtoa. Nämä olivat kollegat ja henkilöstöpalvelut. Yksi vastaaja koki saaneensa opastusta tiedekunnan hallinnosta, jolla oletettavasti viitataan Yliopistopalveluihin yleisesti.

4.8.5 Perehdytys työyhteisöön

Perehdytystä työyhteisöön tutkittiin kysymällä, oliko hänelle esitelty seuraavan kuvion mukaiset toimijat. Vain puolelle tulokkaista oli esitelty oman tieteenalan/tutkimusyksikön henkilöstö ja vain reilulle 40 prosentille tiedekunnan yliopistopalveluiden toimijat. Tämä on huolestuttavaa ja viittaa selkeään puutteeseen perehdytyksen toteutuksessa.



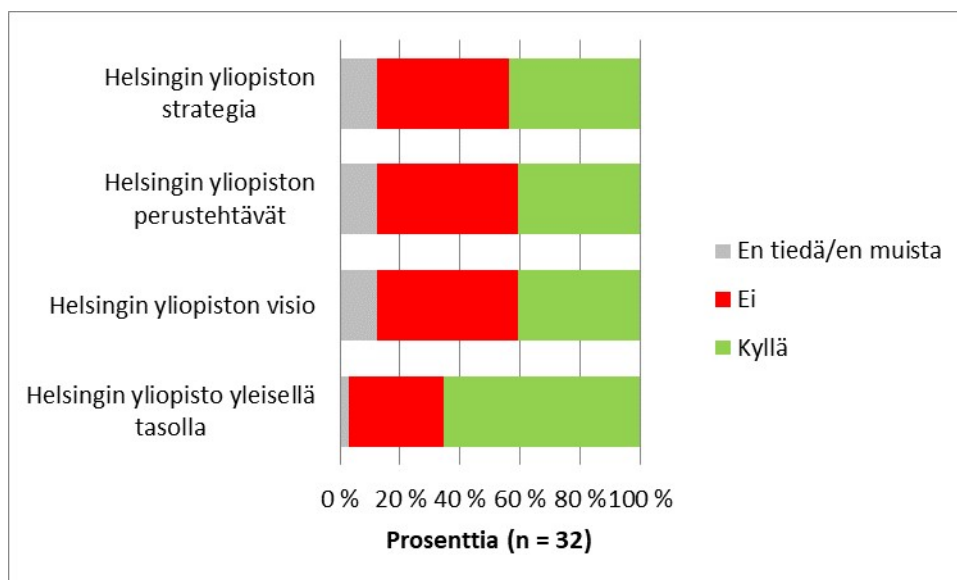
Kuvio 32. Perehdytys työyhteisöön

Muille avainhenkilöille tiedekunnassa työskentelyyn tulokkaista oli esitelty vain noin 35 prosenttia. Tässä kohdassa oli lisäksi eniten en tiedä / en muista -valintoja, mikä viittaa siihen, että monet eivät tieneet keneen tällä viitattiin.

Tässä kysymyksessä ei ollut tarpeen kysyä kanavia, koska lähtökohtaisesti työyhteisöön perehdytys tehdään suorassa vuorovaikutuksessa.

4.8.6 Perehdytys Helsingin yliopistoon

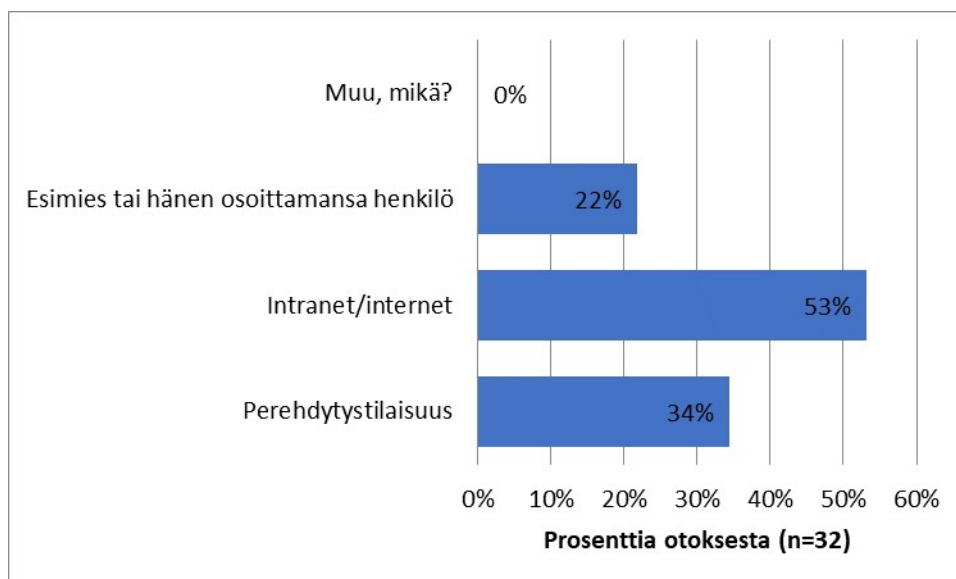
Yliopistotasoisesta perehdytystä selvitettiin kysymällä, oliko tulokkaalle kerrottu tai lukiko hän seuraavassa kuviossa löytyvistä asioista. Organisaation arvot jätettiin kysymyksen sisällöstä, koska niiden todettiin teoriaosuudessa olevan lähinnä tutkimusalasidonnaisia, vaikka toki niiden kanssa linjassa olevilla organisaation arvoilla on merkitystä. Rehtorin videotervehdyksessä näiden merkitystä avattiin hienosti ja myös yliopiston yleisessä perehdytystilaisuudessa käsitellään niitä.



Kuvio 33. Perehdytys Helsingin yliopistoon

65 prosenttia vastaajista oli perehtynyt Helsingin yliopistoon yleisellä tasolla. Suhde voisi olla kieltämättä korkeampi, mutta lähtökohta on hyvä organisaatioon löyhästi sitoutuvia luovia asiantuntija ajatellen. Vaikka perehdytys sisältöön on nidottu kiinteästi yliopiston esittelyä, se ei tulosten mukaan riitä tarkentamaan yliopiston visiota, perustehtäviä ja strategiaa.

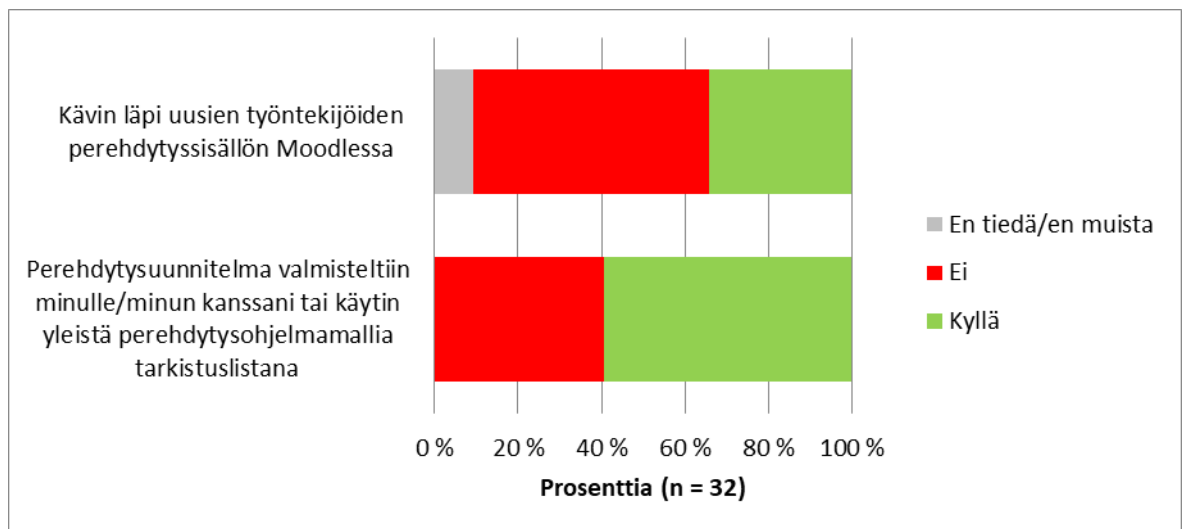
Kun tarkastellaan vastaajien valintoja organisaatiotasoisesta perehdytyksen kanavista, ks. kuvio alla, huomataan, että pääasialliset kanavat yliopistoon perehdytyksessä ovat intranet / internet ja perehdytystilaisuudet. Jonkin verran tietoa on saatu myös perehdyttäjiltä.



Kuvio 34. Kanavat organisaatioon perehdyttämisessä

Vastaukset noudattavat hyvin yliopiston perehdytys sisältöä, jonka mukaan organisaatioon perehdytys tapahtuu juurikin intranetin/internetin sisällön ja yleisten perehdytystilaisuuksien avulla. Valintojen prosenttiosuuksia katsoessa on kuitenkin todettava, että suurin osa vastaajista on valinnut vain yhden kanavan. Tämä tarkoittaa, että organisaatioon perehdyttäminen tapahtuu aika suppeasti ja tulokkaita pitäisi vahvemmin kannustaa tutustumaan yliopistoon internetsivujen kautta. Ilmeisesti niiden sisäistämiseen vaadittaisiin enemmän kuitenkin vuorovaikutuksellista keskustelua. Nämä usein tarkentuvat työntekijöille ajan kanssa ja tärkeintä on luoda sille pohja yleisellä esittelyllä.

Lisäksi yliopiston perehdytyskäytäntöjen toteutumista selvitettiin parin täsmentävällä kysymyksellä, joilla haluttiin kartoittaa, kuinka moni tulokkaista oli tutustunut Uuden työntekijän muistilista -oppimisympäristöön Moodlessa ja kuinka monen kohdalla yliopiston yleistä perehdytysohjelmamallia oli hyödynnetty.



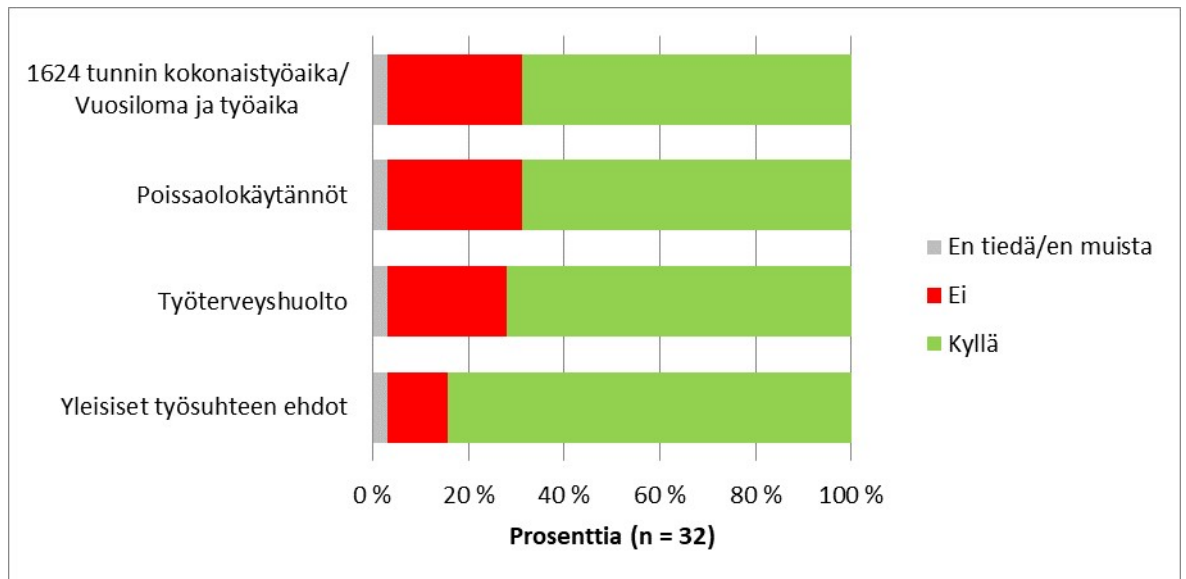
Kuvio 35. Moodlen oppimisympäristön ja yleisen perehdytysohjelmamallin käyttö

Yllä olevan kuvion mukaan jopa 60 prosenttia vastaajia vahvasti perehdytysohjelmamallin hyödyntämisen perehtymisessään. Osuus ei ole päätähuimaava, mutta samalla on muistettava, että lyhyissä työsuhteissa, joita valtiotieteellisessä on paljon, perehdytysohjelmaa ei välttämättä käytetä. Lyhyessä työsuhteessa (alle 6kk) perehdytysohjelmamalli saattaa tuntua liian laajalta ja ajallisesti vaativalta työpanokseen nähden ja siten perehdytys toteutetaan pintapuolisemmin työskentelyedellytykset varmistaen. Toki lyhyt työsuhde ei ole este käyttää perehdytysohjelmamallia ja muokata se vain kevyemmäksi versioksi.

Vaikka tulokkaita on rohkaistu ja ohjattu kaikissa perehdytysmateriaaleissa Moodlen oppimisympäristön perehdytys sisällön pariin, vain vajaa 35 prosenttia vastaajista on käynyt sen läpi. Luku on aika vaatimaton, jos ajattelee, miten paljon perehdytys sisältöä siellä on helpottamaan työskentelyn aloitusta. Tämä indikoi vahvasti, että tulokkaat eivät tunnista kovin hyvin omaa vastuutaan ja itseohjautuvuuden merkitystä perehdytyksen onnistumiseen. Oppimisympäristön käyttöön sinnikkäästi kannustaminen kaikkien perehdyttäjien taholta voisi vaikuttaa käytön aikomukseen ja siten itse käyttöön.

4.8.7 Perehdytys työsuhteeseen

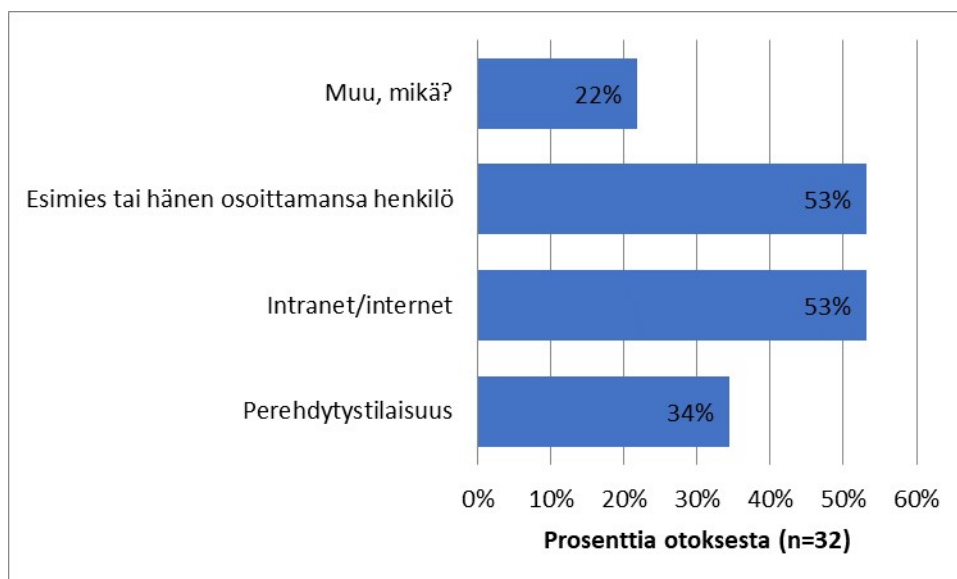
Työsuhteeseen perehdytys on tärkeää kaikille työsuhteeseen tuleville. Sen toteutumista seurattiin kysymällä, oliko vastaajalle kerrottu tai oliko hän lukenut seuraavalla kuviossa mainituista asioista.



Kuvio 36. Perehdytys työsuhteeseen

Työsuhteen yleiset ehdot ilmenevät kirjallisesta työsopimuksesta, joka tehdään poikkeuksetta jokaiselle työsuhteeseen tulevalle. Tämä selvästi näkyy vastauksissa, koska melkein 85 prosenttia vastaajista kokee perehtyneensä työsuhteen ehtoihin. Muissa osa-alueissa noin 70 prosentti kokevat perehtyneensä niihin. Poissaolokäytäntöjä ja työterveyshuoltoon liittyviä asioita voi selvittää niiden ollessa ajankohtaisia, mutta työaikaan liittyvät asiat vaikuttavat työhön arjen tasolla. On siis pettymys, että 30 prosenttia ei koe saaneensa perehdytystä työajasta.

Toki asiaa osittain selittää, että opetus- ja tutkimushenkilöstön 1624 tunnin vuosittainen työaika on konseptina vaikeaselkoinen, jos siihen ei ole aiemmin törmännyt. Muun henkilöstön työajan ja työajan seurannan ohjeistus puolestaan voi tuntua suorastaan väsyttävältä. Sitä on kieltämättä paljon ja sen omaksuminen käy ihan työstä.

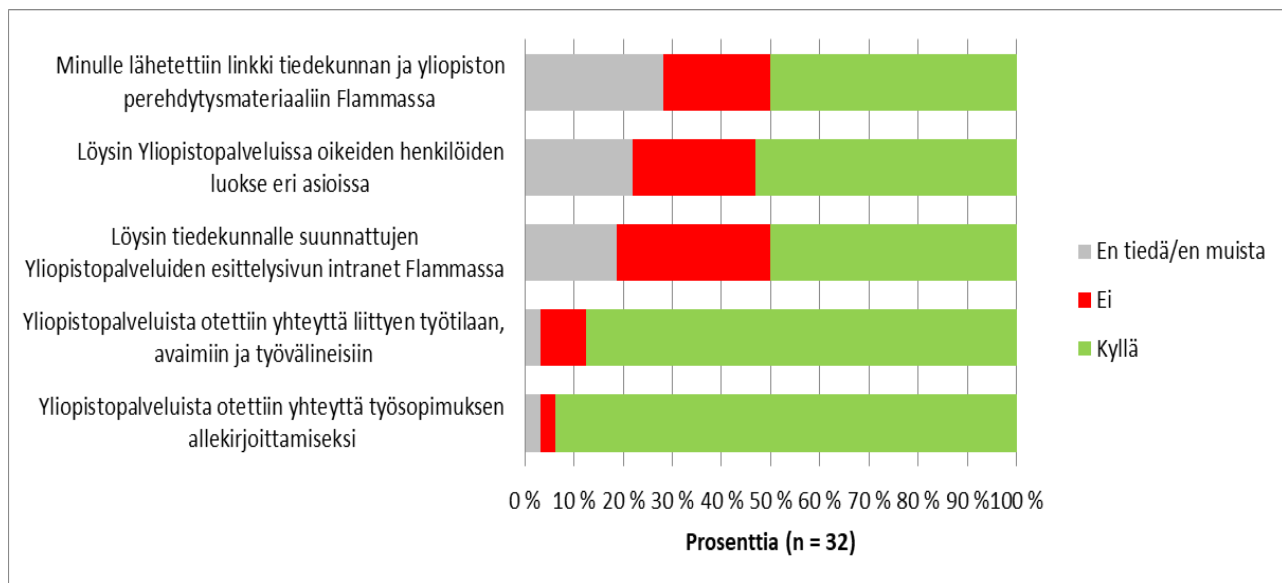


Kuvio 37. Kanavat työsuhteeseen perehdytyksessä

Yllä oleva kuvio kertoo työsuhteen perehdytyksen kanavista. Reilu puolet nimeävät kanaviksi esimiehen tai intranetin sisällön. Työaikoihin liittyvä ohjeistus nostettiin tiedekunnan perehdytys sisältöön sen painottamiseksi ja on mukava huomata, että se jollakin tasolla toimii. Perehdytystilaisuuskin toimii perehdytyskanavana työsuhteeseen perehdytyksessä. Toivottavasti sen osuus nousee, kun perehdytystilaisuuksien järjestäminen tiedekunnassa vakiintuu. 22 prosenttia vastaajista valitsee myös muu -vaihtoehdon. Valintaa selventävissä kommentteissa kanavaksi on määritelty poikkeuksetta henkilöstöpalvelut.

4.8.8 Yliopistopalveluiden perehdytystuki

Yliopistonpalveluiden tukea työsuhteen alussa ja perehdytyksessä kirkastettiin viiden erilaisen teeman kautta. Nämä teemat, ks. kuvio 36, liittyvät valtiotieteellisen tiedekunnan käytäntöihin työsuhteen alkaessa.



Kuvio 38. Yliopistopalveluiden perehdytystuki

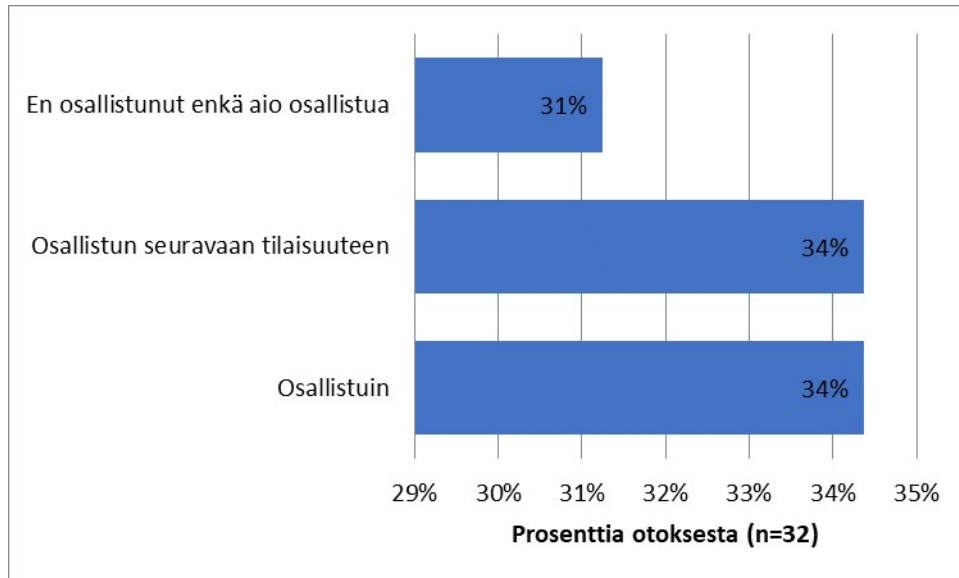
Vastausten mukaan henkilöstöpalveluista otettiin erinomaisesti yhteyttä uusiin työntekijöihin työsopimuksen allekirjoittamiseksi. Vain yksi henkilö valitsee vaihtoehdon ei ja en tiedä / en muista. Näin voi käydä tilanteissa, jossa työsopimuksen toimeksianto henkilöstöpalveluihin tulee niin myöhään, että työsopimusta ei saada valmiiksi ennen työsuhteen alkamista. Myös yleishallinnosta on kontaktoitu hyvin uudet työntekijät työtilaan, avaimiin ja työtiloihin liittyen. Näiden osalta prosessi tuntuu toimivan hyvin, vaikka parannettavaakin on.

Loput kolme kohtaa eivät ole toimineet yhtä hyvin. Henkilöstöpalveluissa on pyritty lähettämään kaikille uusille työntekijöille linkki tiedekunnan ja yliopiston perehdytysmateriaaliin. Tämä ei tulosten mukaan ole onnistunut. Todennäköisin syy on resurssien riittämättömyys kiireisimpinä aikoina. Vaikka asiaan on panostettu erikseen tätä tutkimusosiota ajatellen, vain puolet vastaajista vahvistaa saaneensa käytäntöön kuuluvan Tervetuloa - sähköpostin, joka toimii ohjauksena perehdytysmateriaaliin. Toki lähes 30 prosenttia ei muista tai tiedä saaneensa sitä.

Yllä olevan seurauksena puolet vastaajista ei löytäneet Yliopistopalveluiden esittelysivuille yliopiston intranetissä. Tämä heijastuu myös suoraan toiseen kohtaan, jossa vastaajista puolet koki, etteivät löytäneet Yliopistopalveluissa oikeiden henkilöiden luokse.

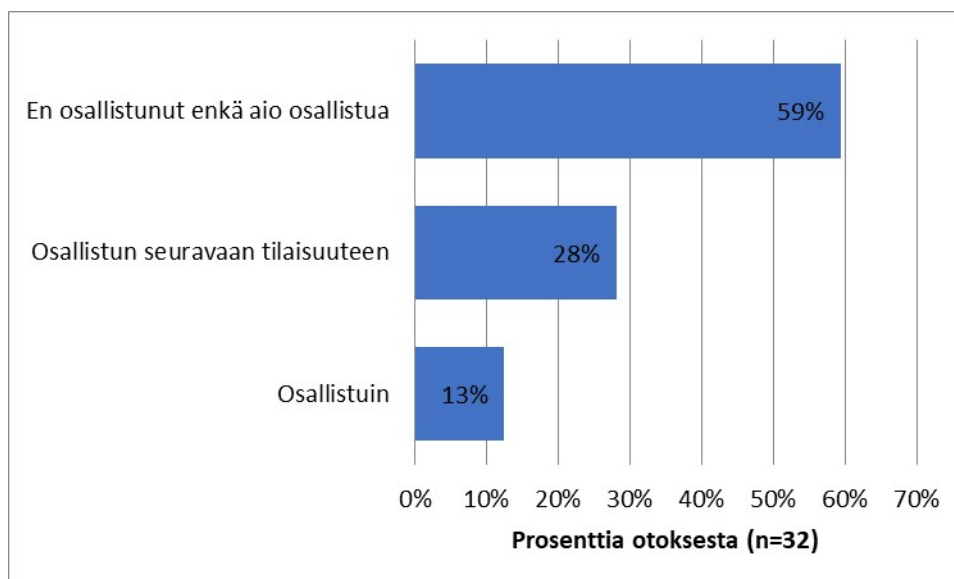
4.8.9 Perehdytystilaisuuksiin osallistuminen

Perehdytystilaisuuksien suosiota osana perehtymistä selvitettiin kysymällä niihin osallistumisesta. Ensimmäiseksi tiedusteltiin osallistumisesta tiedekunnan perehdytystilaisuuteen, ks. kuvio alla.



Kuvio 39. Tiedekunnan perehdytystilaisuuteen osallistuminen

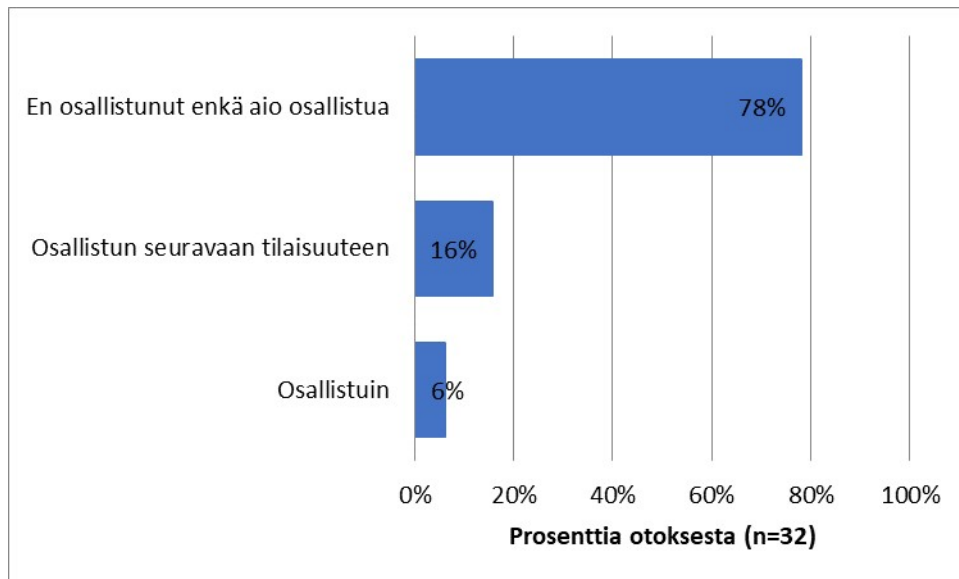
Vastaukset jakautuivat kaikkiin vaihtoehtoihin tasaisesti. Kolmasosa osallistui, kolmasosa aikoo osallistua ja vajaa kolmannes ilmoitti, ettei osallistunut eikä aio osallistua. On harmillista, että vajaa kolmannes ei koe tiedekunnan perehdytystilaisuuden hyödyttävän. Samalla on muistettava, että iso osa tiedekunnan tulokkaista siirtyy yliopiston toisesta yksiköstä tai on työskennellyt valtiotieteellisessä tiedekunnassa aiemmin, ja ehkä siksi ei koe hyötyvänsä osallistumisesta. Verrattuna yliopiston yleiseen perehdytystilaisuuteen tiedekunnan perehdytystilaisuus koettiin selkeästi hyödyllisempänä, ks. kuvio 38.



Kuvio 40. Helsingin yliopiston yleiseen perehdytystilaisuuteen osallistuminen

Vain 13 prosenttia vastaajista oli jo osallistunut yliopiston perehdytystilaisuuteen ja 28 prosenttia ilmoitti aikovansa osallistua seuraavan tilaisuuteen. Jopa 59 prosenttia ilmaisi selkeästi, että ko. tilaisuus ei kiinnosta heitä. Olisi mielenkiintoista tietää syitä tämän taustalla, mutta tässä yhteydessä syitä voidaan vain spekuloida. Kuten myös tiedekunnan perehdytystilaisuuden kohdalla, yliopiston sisäisten siirtojen kohdalla tarvetta osallistua uudelleen samaan tilaisuuteen ei ole. Joukossa on varmasti niitäkin, jotka kokevat käyttävänsä aikansa paremmin jossain muualla.

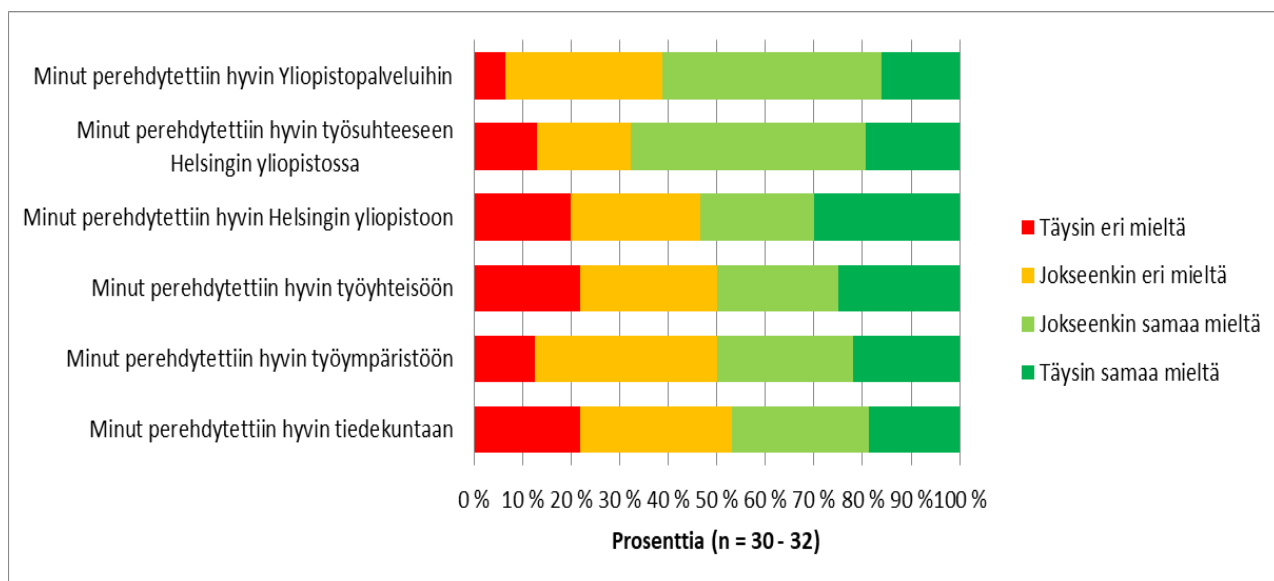
Kuviossa 39 esitellään vastaukset liittyen muihin yliopiston järjestämiin perehdytyskoulutuksiin osallistumiseen. Vain kaksi vastaajista oli osallistunut johonkin muuhun perehdytystilaisuuteen. Koska nämä koulutustilaisuudet ovat suunnattu erityisesti kansainväliselle henkilöstölle ja heidän perheen jäsenilleen, on ymmärrettävää, ettei ne kiinnosta kuin ulkomailta muuttaneita työntekijöitä. Kuitenkin yhteensä 22 prosenttia vastaajista osoittaa kiinnostuksensa näihin. Tämä voisi hyvin muodostaa ulkomailta muuttaneet työntekijät ja ulkomaan opinnoista Suomeen työskentelemään siirtyneet. Selkeästi nämä lisäarvoa tuovat koulutukset kiinnostavat kohderyhmäänsä ja niille on tilausta kansainvälistyvissä organisaatioissa.



Kuvio 41. Muihin yliopiston järjestämiin perehdytyskoulutuksiin osallistuminen

4.8.10 Perehdytyksen arviointi

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan eri osa-alueiden toteutunutta perehdytystä, ks. seuraava kuvio ja taulukko vastauksista. Vaikka osa-alueiden keskiarvioissa ei suurta eroa ollut, vastaajat kokivat parhaiten perehtyneensä työsuhteeseen ja Yliopistopalveluihin. Työsuhteeseen perehdytykseen oltiin osa-alueista kaikista tyytyväisempiä, mikä on henkilöstöpalveluiden kannalta iloinen uutinen. Seuraavana tulivat Yliopistopalveluihin ja työympäristöön perehdyttäminen keskiarvolla 2,6. Työympäristöön ja Helsingin yliopistoon perehdyttämisessä oli hajontaa vastauksissa eniten, mikä kertoo perehdytyksen laadullisesta vaihtelusta. Työympäristöön perehdyttäminen on vahvasti esimies/projektinjohtajakohtaista, joten oli odotettavaa, että se vaihtelee yksilöllisesti.



Kuvio 42. Pehdytyksen arviointi 1/2

Taulukko 11. Pehdytyksen arviointi 2/2

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Minut pehdytettiin hyvin työsuhteeseen Helsingin yliopistossa	2,7	1,0	32
Minut pehdytettiin hyvin Yliopistopalveluihin	2,6	0,9	32
Minut pehdytettiin hyvin työympäristöön	2,6	1,0	32
Minut pehdytettiin hyvin työyhteisöön	2,5	1,1	32
Minut pehdytettiin hyvin Helsingin yliopistoon	2,5	1,3	32
Minut pehdytettiin hyvin tiedekuntaan	2,4	1,0	32

On mielenkiintoista, että eniten keskihajontaa löytyy vastauksissa koskien Helsingin yliopistoon pehdyttämistä. Tämä tarkoittanee, että vastaajilla on mahdollisesti ollut hyvin erilaisia odotuksia yliopistoon pehdytyksestä ja/tai siihen pehdytys ei ole ollut kovin tasalaatuista. Helsingin yliopiston pehdytyskäytäntöjen mukaan organisaatioon pehdytys tapahtuu yleisissä yliopiston pehdytystilaisuuksissa sekä se on otettu huomioon ”Uuden työntekijän muistilista” -oppimisympäristössä ja sisällytetty yleiseen pehdytysohjelmamalliin. Lisäksi yliopistoa esitellään erinomaisesti Helsingin yliopiston www-sivuilla.

Yhteenvedon pehdytyksen arvioinnista on todettava, että ei voida todeta, että uudet työntekijät olisivat valtavan tyytyväisiä pehdytykseen. Tulokset eivät ole myöskään toivottomia ja ne antavat suuntaa, mihin jatkokehitys pitäisi kohdentaa. Kokemukset pehdytyksestä vaikuttavat vaihtelevan, joten tietynlainen tasalaatuus puuttuu. Tämä liittyy aiemmin mainittuihin ruuhka-aikoihin, jolloin tulokkaita on paljon lyhyen ajan sisään ja siksi linkki pehdytysmateriaaliin ja riittävä tuki esimiehelle pehdytysohjelma räätälöinnissä ei toteudu.

4.8.11 Avoimet kommentit

Viimeisenä kyselyssä oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja liittyen perehdytykseen. Kommentteja pohjustettiin tukikysymyksillä, mikä toimi hyvin perehdytyksessä ja mitä siinä voitaisiin parantaa. Noin 33 prosenttia vastaajista jätti avoimen kommentin.

Kaksi kommentoijista piti perehdytystä ”ihan hyvänä”. Useassa kommentissa mainittiin, että perehdytys oli lähinnä vain linkkejä Flammassa eikä kukaan ollut opastamassa. Enemmän vuorovaikutuksellista perehdytystä toivottiinkin useassa näistä kommenteissa. Yksi henkilö totesikin, että epäformaaleja keskusteluja perehdytykseen liittyvistä asioista ei syntynyt, mikä tuntuu yhteisöllisyyden puuttumisena.

12,5 prosenttia kommentoijista koki, ettei ollut saanut oikeastaan perehdytystä ollenkaan. Vaikka avaimet, työtila ja työvälineet saatiin helposti, muuten joutui pärjäämään yksin ja etsimään tietoja omin päin. Yksi mainitsi, että tuntui pahalta jäädä yksin työskentelyn alussa. Pari kommentoijaa kehui esimiehiään, mutta totesi, ettei esimiehellä ollut aikaa perehdytykseen.

Perehdytystilaisuuksia sivusi kommenteissaan pari vastaajaa. Yksi esitetty kritiikki oli, että yliopiston perehdytystilaisuuksia oli vain kerran lukukaudessa. Koska tulokkaista tulee pitkin vuotta, jos seuraava perehdytystilaisuus on viiden kuukauden päästä, se on aivan liian myöhään auttaakseen tulokasta.

Yliopistopalvelujen tukea keuhuttiin parin vastaajan toimesta, mutta heilläkin oli vaikeuksia tietää keneltä Yliopistopalveluissa asiaa voisi kysyä. Joku mainitsi myös, että uutena henkilönä on hankala kysyä oikeita asioita ja siksi asioiden selvittäminen itse on vaikeaa.

Odotetusti yksi henkilö olisi toivonut kyselyyn enemmän Likertin asteikon kaltaisia vastausvaihtoehtoja. Kuten aiemmin jo todettiin, että lähtökohtaisesti ajatellaan, että mikäli tulokkaalle on kerrottu asiasta, hän tietää, keneltä/mistä hän saa lisätietoa asiasta. Tietenkään asia ei ole aina käytännössä näin simppeleä.

4.9 Toisen tutkimuskyselyn yhteenveto

Laajavaikutteisten muutoksien, kuten henkilöstövähennykset ja hallinnon uudelleenorganisointi, vuoksi oli odotettavaa, että monet toiminnot ja prosessiosiot perehdytyksessä ei ole vielä vakiintuneet tai saatu täysin toimiviksi. On rohkaisevaa, että siitä huolimatta tutkimuksessa ilmeni lupaavia viitteitä siihen suuntaan.

Ensimmäiset kokemukset yksikkötasoisesta perehdytyksestä ovat hyvä alku. Perehdytys yksikköön toimi yleisellä tasolla kohtuullisesti ja voi todeta, että intranetin ja tiedekunnan perehdytystilaisuudet sen kanavana on omaksuttu käyttöön. Tätä tulisi vahvistaa määrätietoaisella ohjauksella sisältöjen pariin ja perehdytystilaisuuden konseptin jatkokehittämisellä.

Fyysisen työympäristön esittely ei toteutunut monien kohdalla, joten esimiehiä ja muita perehdyttäjiä olisi hyvä kannustaa panostamaan tähän ja muistuttaa, miten merkittävä vaikutus ensivaikutelmaan uudesta työpaikasta tulokkaan vastaanotolla on. Muuhun työympäristön perehdytykseen sisällytettyjä asioita pyrittiin ohjamaan intranetin perehdytys-sisällöllä ja niihin liittyvät linkit sisällytettiin tiedekunnan perehdytys-sisältöön. Vaikka 66 prosenttia vastaajista valitsi intranetin kanavaksi työympäristöön perehdytyksessä, moni ei kokenut tulleen perehdytyneensä useisiin kohtiin työympäristön perehdytys-sisällöstä. Koska merkittävimäksi kanavaksi työympäristöön nousi esimies tai hänen osoittamansa, tasalaatuisuuden puute tässä aiheessa johtunee enemmän vuorovaikutuksessa tehdystä perehdytyksestä kuin intrassa tarjotun perehdytys-sisällön toimimattomuudesta. Se ei voi toimia tukena työympäristöön perehdytyksessä ilman tulokkaan vastaanottamista vuorovaikutuksellisesti tieteenalassa, tutkimusyksikössä tai tutkimusryhmässä.

Työyhteisöön perehdytyksen osiot, jotka mielletään ensisijaisesti tehtäväksi henkilökohtaisesti, osoittautuivat vastauksien perusteella toteutuvan vain 50 prosenttisesti tai jopa alle. Tulokas saattaa tuntea jäävänsä yksin ja ulkopuoliseksi, mikäli häntä ei esitellä oleellisille tahoille työsuhteen alussa. Sosiaalisen perustan luominen uudessa työyhteisössä on tärkeä elementti, jotta tulokas kokee olevansa osa jotakin ja hahmottaa roolinsa ja organisaation toiminnot paremmin. Vaikka kyse lähinnä henkilökohtaisesta esittelystä, vaikka toki yliopistopalveluiden yksikkökohtainen esittelysivu ja tiedekunnan sivut Helsingin yliopiston kotisivuilla tukevat tätä mainiosti. Koska työyhteisöön perehdytys vaikuttaa tulokkaan kokemukseen työsuhteen aloituksesta ja siten ensivaikutelmaan organisaatiosta, tähän liittyviä kokemuksiin olisi järkevä panostaa.

Perehdytys Helsingin yliopistoon yleisellä tasolla toteutui 65 prosenttisesti, mikä on koh- tuullinen tulos, jos ajatellaan, että vain 34 prosenttia vastaajista tunnisti yhdeksi organi- saatioon perehdyttämisen kanavista yleisen perehdytystilaisuuden ja jopa 59 prosenttia vastaajista ei pitänyt siihen osallistumista tärkeänä. Tärkeimpänä kanavana organisaat-ioon perehdytyksessä oli intranet/internet, joissa on paljon tietoa Helsingin yliopistosta sekä sen tehtävästä, visiosta ja strategiasta. Vaikuttaa siltä, että monet vastaajat olivat perehtyneet yliopistoon itsenäisesti tai tunsivat sen jo entuudestaan.

Työsuhteeseen perehdytys toimi parhaiten kaikista perehdytyksen osa-alueista. Vastaa- jien odotuksia perehdytyksestä kuvastaan hyvin, että 12,5 prosenttia vastaajia koki, ettei heille oltu kerrottu tai he eivät lukeneet työsuhteen perusehdoista. Heille jokaiselle on kui- tenkin tehty kirjallinen työsopimus, josta ne ilmenevät työsopimuslain edellyttämällä taval- la ja jonka he ovat henkilökohtaisesti allekirjoittaneet. Intranetin sisältö perehdytyska- navana työsuhteeseen tuntui toimivan hyvin esimiesten ja henkilöstöpalvelujen sekä pe- rehdytystilaisuuksien rinnalla, kunhan tulokkaat ohjataan sen pariin paremmin. Se on sel- västi löytänyt paikassa palapelissä.

Yliopistopalvelujen perehdytystukea selvitettäessä oli mieluisaa saada vahvistus, että yli- opistopalvelujen yhteinen prosessi työsuhteen alussa toimii. Muissa kysymyksissä yliopis- ton perehdytystukeen vastaukset eivät olleet yhtä positiivisia. Perimmäinen syy tähän on, että Tervetuloa -sähköpostin korkeasta priorisoinnista huolimatta henkilöstöpalvelut eivät kyenneet kiireaikoina lähettämään sitä kaikille uusille. Uusien työntekijöiden aloitus tuntuu valitettavasti hukkuvan kiireisimpinä aikoina jatkotyösopimusten ja muiden toimenpiteiden jalkoihin. Ilman ko. sähköpostin lähetystä tulokkaat eivät välttämättä löydä oleellisiin pe- rehdytys sisältöihin ja siksi sen puuttumisella on selkeästi kerrannaisvaikutuksia.

Avoimissa kysymyksissä nousi esille ensimmäisessäkin kyselyssä ilmennyt toive, että perehdytystä tehtäisiin enemmän suorassa vuorovaikutuksessa. Samalla vastaajat tunnis- tivat, että itseohjautuvuus on läsnä perehdytyksessä ja perehdytys sisältö on pääasiallisesti intrassa, vaikka he eivät preferoineet sitä perehdytysmenetelmänä. Esimiesten ja mui- den Yliopistopalveluiden ulkopuolisten perehdyttäjiä tärkeys nousi esiin myös, koska muutama vastaajista koki jääneensä yksin. Yksikkötasoisten perehdytystilaisuuksien lan- seeraus ei vielä vastaa riittävästi tähän tarpeeseen, koska niitä pidetään harvoin, samoin kuin yliopiston yleisiä perehdytystilaisuuksia.

Kehittämistoimien tavoitteena oli nimenomaan parantaa perehdytyksen tasalaatuisuutta ja tyytyväisyyttä intranetin sisällön, toimivilla perehdytystilaisuuksilla ja tarkoituksenmukaisen

perehdytyskokonaisuuden avulla. Nämä kehitystoimet eivät seurantakyselyn perusteella vaikuta toimineen vielä loistavasti, mutta vastaukset ei anna syytä suurempaan huoleen myöskään. Kehitystoimilla kyselyyn perustuen näitä tekijöitä voidaan vahvistaa ja ohjata perehdytystä paremmin.

Kyselyn vastauksien ristiriitaisuudet paljastavat, että tulokkaat on ohjattava intran perehdytys sisällöön paremmin, kannustettava osallistumaan tarjolla oleviin perehdytystilaisuuksiin ja korostettava heidän omaa osuuttaan ja roolia perehdytyksen onnistumisessa. Lisäksi muiden perehdytyksen toimijoille on hyvä kirkastaa perehdytyskäytäntöjä ja tehdä yhteistyötä ohjaamalla aktiivisesti tulokkaita intran perehdytys sisällön pariin ja kannustamalla osallistumaan tarjolla oleviin perehdytystilaisuuksiin. Tähän tarvitaan henkilöstöpalvelujen, esimiesten ja muiden perehdyttäjien sekä yliopistopalveluiden muiden toimialojen yhteistyötä ja yhdensuuntaisia ponnistuksia.

5 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus ovat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden tekijöitä (Vilka 2007, 151). Tutkimuksen pätevyydellä arvioidaan, että mitaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää (Vilka 2007, 150). Karkeasti validius viittaa systemaattisten virheiden puuttumiseen. Parhaiten pätevyys varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla (Heikkilä 2014, 27).

Tutkimuksen validiteettia voidaan vahvistaa selkeällä tutkimusongelman määrittelyllä ja antamalla tutkimuksen tavoitteen ohjata tutkimuksessa tehtäviä valintoja. Tutkimuksen tavoitetta ei saa päästää hämärtyämään tutkimuksen aikana (Vilka 2007, 100). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat molempiin kyselyosioihin olivat selkeät sekä tutkimuksen tavoitetta ja prosessia tukevat. Tulosten analysoinnin jälkeen tutkimuksen tavoite voidaan todeta saavutetuksi. Ensimmäisen tutkimuksen tulokset valaisivat, millaista perehdyttämistä vuosien 2013-2015 tulokkaat yksikössä kokevat saaneensa, mitä siihen tulisi heidän mielestään sisällyttää ja millaisia perehdytyskanavia he suosivat perehdytyksen osalualueissa. Näitä tietoja käytettiin pohjana e-perehdytyksen ja kokonaisperehdytyksen kehittämistoimissa. Vaikka tilanne ja tutkimuksen olosuhteet muuttuivat kesken tutkimuksen, tutkimus voitiin sopeuttaa muutoksiin ja tutkimuksen tavoite ohjasi tätä sopeuttamista. Muutokset kesken kehitystoimien ovat tavallisia, koska kehitystyötä tehdään jatkuvassa muutoksessa ja osa ketteryyttä on kyky vastata ja sopeutua muutoksiin nopeasti.

Vastausten perusteella valtaosa vastaajista on ymmärtänyt kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla molemmissa kyselyissä. Tokihan kaikki vastaajat eivät ole muu, mikä? -vaihtoehtojen perusteella ymmärtäneet täysin, mitä tarkoitetaan eri perehdyttämisen osalualueilla, mutta tämä oli odotettavaa ensinnäkin vastaajien ollessa muiden alojen asiantuntijoita ja toisekseen todellisuudessa perehdytyksen osa-alueiden rajat ovat häilyväisiä. Johtopäätöksenä todetaan, että lopputuloksen kannalta tämä ei ole merkityksellistä ja tutkija on onnistunut ilmaisemaan teoreettiset käsitteen vastaajille riittävän ymmärrettävästi. Tulosten perusteella myös kysymysten ja vastausvaihtojen sisältö ja muotoilu ovat olleet ymmärrettäviä. (Vilka 2007, 150)

Molemmissa kyselyissä käytettiin Likertin asteikkoa osassa kysymyksistä ja osassa puolestaan yksinkertaisia vaihtoehtoja kyllä, ei ja en tiedä/en muista. Toisessa tutkimuksessa avoimissa kommentteissa yksi vastaajista toivoi kokemusta mittaavissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoihin laajempaa asteikkoa. Toisen tutkimuskyselyn johtoajatukseksi oli kui-

tenkin, että mikäli vastaaja oli lukenut tai saanut tietoa jostakin perehdytyksen aikana, hän tiesi, miten hän voisi saada siitä lisätietoa tarvittaessa. Tämä heijastaa tulokkaan omaa roolia aktiivisena perehtyjänä ja siten laajempi asteikko ei olisi tuonut lisäarvoa tutkimukseen.

Pätevyyttä vahvistaa tutkijan tuntemus tutkittavasta joukosta ja perehdytysosaaminen. Tutkija työskenteli Tutkimusohjelmayksikössä seitsemän vuotta ja valtiotieteellisessä noin kaksi vuotta henkilöstötyön parissa ja siten tuntee tutkimuksen kohteena olevan joukon ja kohdeorganisaatiot hyvin. Lisäksi hän on tehnyt opinnäytetyönsä vuonna 2006 samasta aihepiiristä ja työskennellyt sen parissa jo ennen Helsingin yliopistolle siirtymistään. (Vilka 2007, 100)

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilka 2007, 149). Luotettavuus on siis tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014, 28). Tutkijan on oltava tarkka ja kriittinen koko tutkimuksen ajan. Onneksi nykyään on käteviä internetkyselylomakkeita ja tilasto-ohjelmia, joilla tiedonkeruussa ja käsittelyssä tapahtuvia virheitä voidaan minimoida. Tässä tutkimuksessa aineistot kerättiin internet pohjaisella e-lomakkeella, jolla kerättynä tiedot ovat monipuolisesti hyödynnettävissä ja jalostettavissa. Analysoinnissa puolestaan hyödynnettiin Aki Taanilan Tilastoapua. Tämä ei kuitenkaan korvaa hyvää suunnittelua ja tuloksien tulkintaa, jotka ovat edelleen tutkijan vastuulla.

Esimerkiksi otoksen homogeenisyys perusjoukkoon nähden nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen kyselyissä otoskoko ei ole suuri, mutta ne ovat riittävät tulosten perusteella tehtäviin yleisiin johtopäätöksiin ja auttoivat tutkimusosioiden tavoitteiden kannalta olennaisten asioiden selvittämisessä. Taustamuuttujien valossa otos edustaa perusjoukkoa kohtuullisesti. Vastausprosentti vaikuttaa myös tutkimuksen tarkkuuteen. Ensimmäisessä kyselyssä vastausprosentti ei tutkimuksen ajankohdan osuessa pahimpaan lomakauteen ollut paras mahdollinen, mutta se ei ole myöskään pahin mahdollinen. Se saatiin riittävän korkeaksi hyvällä tiedottamisella ja vastaajien henkilökohtaisella motiivinnilla.

Toisessa kyselyssä puolestaan vastausprosentti jäi ensimmäistä pienemmäksi samaisesta syystä. Tiedottaminen ja motivointi vastaamiseen eivät toimineet yhtä hyvin kuin ensimmäisessä kyselyssä. Myös hajontaa Likertin asteikkoa käytetyissä kysymyksissä oli enemmän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tulokset kertoisi kysymyksillä mitattuja asioita suuntaa-antavasti. Koska otokset edustavat perusjoukkoja ja vastaajamäärät ovat

riittävät kuitenkin määrällisen tutkimukseen, vastausprosenttien alakantisuus ei vaaranna tutkimuksen tarkkuutta. (Vilka, 150)

Kyselytutkimuksella arvioidaan usein menneitä tapahtumia, jolloin yksi sen haasteista on, että aikaisempia tapahtumia ei välttämättä muisteta tai edes haluta muistaa (Heikkilä 2014, 18). Ensimmäinen kysely perustui osalla otannasta jo parin vuoden takaisiin tapahtumiin, joten on mahdollista, että he eivät enää muistaneet työskentelyn aloituksesta tutkimuksen kannalta merkityksellisiä asioita. Rajaus tuoreempaan ajankohtaan olisi kuitenkin todennäköisesti pienentänyt vastaajamäärää liikaa ja heikentänyt luotettavuutta nostamalla sattumanvaraisuutta enemmän kuin tämä riski. Toisessa kyselyssä uusia työntekijöitä aloitti sen verran reippaammin, että kysely pystyttiin rajaamaan puolen vuoden aikakauden. Toki vastauksissa ilmeni, että silti vastaajat eivät muistaneet kaikkia kysytyjä yksityiskohtia.

Vilka (2007, 100) mainitsee yhtenä reliabiliteetin tekijänä huolellisuuden. Tutkimusta tehtäessä on panostettu vahvasti kysymyksien asetantaan ja Likert asteikkoon liittyvien termien käyttöön. Kyselylomakkeet testattiin ennen kyselyiden toteuttamista. Lomakkeisiin sisällytettiin myös avoin kommentointimahdollisuus sekä pyrittiin käyttämään Muu, mikä? -vaihtoehtoa, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus oman vaihtoehdon nostamiseen vakiovaihtoehtojen lisäksi. Näin voidaan varmistaa, että mahdolliset puutteet ja kehitysehdotukset tulevat esille ja ne ymmärretään oikein.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen pätevyteen ja luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan huolellisella suunnittelulla ja pitämällä tutkimuksen punainen lanka johdatamassa tutkimuksen kulkua. Toteutus ei aivan vastannut suunniteltua, mikä olisi voinut vaarantaa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta, mutta poikkeamat ei onneksi olleet vaikutukseltaan suuria. Tokihan muuttujien välisten arvojen vertailtavuus ei ollut mahdollista, mutta siitä huolimatta tutkimuksen tavoite saatiin saavutettua.

6 Johtopäätökset

Monesti oppiminen edellyttää reflektointia. Se mahdollistaa syvällisemmän kokonaiskuvan ja sen sisäisten kytkösten ymmärtämisen. Seuraavassa luvussa reflektoidaan tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia sekä pohditaan, miten kehitystä kannattaa jatkaa.

6.1 Pohdintaa prosessista ja tuloksista

Nykypäivänä muutokset ovat osa työelämään ja jokaisessa projektissa kohdataan muutoksia, joiden vuoksi tilanne muuttuu ja suunnitellun projektin konsepti ja toteutusta joudutaan muuttamaan. Näin kävi myös tämän tutkimuksen kohdalla. Kesken tutkimuksen sen tekijä jäi perhevapaille, jonka aikana Helsingin yliopiston sopeuttamisohjelman seurauksena hallintohenkilöstöä vähennettiin nopealla aikataululla noin neljänneksellä ja yliopiston hallinto organisoitiin uusiksi. Tutkimuksen tekijä siirtyi muutoksien myötä toiseen yksikköön.

Koska tutkimuksen aihe oli edelleen relevantti, sen sijaan, että tutkimus olisi hylätty, tutkimus sopeutettiin muuttuneeseen tilanteeseen ja pyrittiin hyödyntämään muutoksia seuranneita perehdytyksen keskitettyjä kehitystoimia tämän tutkimuksen osana ja fuusioimaan yliopistotasoinen perehdytys yksikötason kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi.

Koska tutkimusta jouduttiin sopeuttamaan isojen organisatoristen muutosten vuoksi ensimmäisen ja toisen kyselyn vastauksia ei voida suoraan vertailla. Tämä ei tosin ollut suoranainen tavoitekaan, koska molemmilla kyselyillä oli erilainen tarkoitus tutkimusprosessissa. Ensimmäinen kysely oli kartoittava, kun taas toisella pyrittiin arvioimaan perehdytyksen kehittämistä, joka perustui vahvasti e-perehdyttämisen tuomiin mahdollisuuksiin. Kuitenkin molemmista kyselyistä saatiin tutkimusprosessin vaiheeseen liittyviä vastauksia, jotta tutkimuksessa voitiin edetä sen tavoitteiden mukaisesti.

Teoriaosuudessa esitellyn E-HRM:n kentän vaikutukset -osiossa pohdittiin e-perehdyttämisen ja samalla perehdyttämisen hyötyjä yksilö- ja organisaatiotasolla. Jos näitä vaikutuksia peilataan tutkimuksen tuloksiin, niin monet vaikutukset eivät toteutuneet. Jostakin pitää kuitenkin aloittaa ja merkityksellisempää on pohtia, miten perehdytystä voitaisiin jatkokehittää syvempien ja monipuolisempien vaikutusten saavuttamiseksi.

Avoimissa vastauksissa tuli selkeästi ilmi tulokkaiden kokemus yksin jäämisestä, joten tyytymättömyys liittyi vahvasti sosiaalisen puolen puuttumiseen perehdytyksessä. Tulokkaat kaipasivat enemmän vuorovaikutuksellista perehdytystä. Sitä on vaikeampi ohjata sähköisesti, mutta yliopiston perehdytyskäytäntöihin on integroitu myös vuorovaikutuksellisia elementtejä. Niiden kohdalla, joilla vuorovaikutuksellinen perehdytys jäi minimiin, e-perehdytys ei toiminutkaan muuta perehdytystä tukevana vaan siitä tuli pääasiallinen perehdytyskanava. On kuitenkin parempi, että vuorovaikutuksessa tehtävän perehdytyksen jäädessä vähäiseksi tulokkaalla on mahdollisuus perehtyä itsenäisesti intran perehdytysmateriaalien avulla. Tämä kompensoi, mutta ei korvaa kokonaan, puuttuvia elementtejä perehdytyksessä. Tämä ei tarkoita, että se otettaisiin riemulla vastaan ja tulokkaat kokisivat sen korvaavan vuorovaikutuksellisen perehdytyksen.

Vastauksien välistä on tulkittavissa, että e-perehdytystä ei koettu oikein vielä luontevana vaan jonkin verran vieraana toimintatapana. Tämä selittyy osittain erilaisilla valmiuksilla teknologian käyttöön perehdytyksessä. Jos tutkimusjoukko olisi ollut isompi, olisi mielenkiitoista verrata, mitä eroavaisuuksia eri ikäryhmissä on kanavien käytössä ja miten tyytyväisyys perehdytykseen vaihtelee ikäryhmittäin ja riippuu eri kanavien mukaan. Vaikka luovat asiantuntijat ovat luovat uutta, se ei aina tarkoita, että he olisivat valmiimpia teknologian hyödyntämiseen omissa työskentelytavoissaan. Siksikin on tärkeää mahdollistaa tulokkaille erilaisia perehdytysmenetelmiä ja -mahdollisuuksia. Selvää on, että omaehtoinen perehtyminen intran sisältöön tai perehdytystilaisuuksiin eivät voi riittää yksin perehdytykseksi, mutta ne voivat tukea muuta perehdytystä sekä vapauttaa aikaa perehdyttäjiltä muihin perehdytystoimiin, kuten työnopastukseen ja henkilökohtaiseen tukeen erityisyksyksissä.

Kyselyn tulosten mukaan intran perehdytys sisältöön löytäneet ja sen käyttöön valmiimmat kokivat sen tukevan perehdytystä, mikä on rohkaisevaa. Teknologian omaksumismallin yhteydessä käytiin läpi käytön aikomukseen vaikuttavia tekijöitä ja parhaiten siihen tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan myötävaikuttaa optimoimalla perehdytyksen kokonaisuus tulokasystävällisesti, kiinnittämällä huomiota käytettävyyteen sekä ohjaamalla tulokkaita määrätietoisesti perehdytys sisällön pariin intrassa. Tulokkaiden sukupuoleen ja ikään ei voida vaikuttaa, mutta ne voidaan huomioida käytön mahdollistavissa tekijöissä ja sitä kautta tasoittaa yksilöllisiä eroja e-perehdytyksen käytön aikomukseen liittyen.

Vaikka tämän tutkimuksen sisällöstä jätettiin pois työhön perehdytys, sen puutteet tuntuivat olevan esillä tuloksissa. Yliopiston kaltaisessa organisaatiossa, jossa perehdytys on enemmän toimintaedellytysten turvaamista luovalle asiantuntijalle kuin opastamista itse

työn tekemiseen, rajaa työnopastuksen ja muun perehdytyksen välillä on toisinaan vaikea tunnistaa. Samaisesta syystä vastaajat eivät välttämättä mieltäneet työnopastuksen olevan rajattu pois ja siksi koko perehdytyksen kirjo heijastuu vastauksissa, vaikka kysymykset on pyritty rajaamaan eri osa-alueisiin.

Jos tutkimusaineisto olisi ollut laajempi ja taustamuuttujiin olisi otettu työsuhteen pituus, niin olisi erittäin mielenkiintoista vertailla, miten työsuhteen pituus vaikuttaa kokemukseen perehdytyksen toteutumisesta. Kiireiset esimiehet ja muut perehdyttäjät oletettavasti kohdistavat perusteellisempia perehdytystoimia pitempiin työsuhteisiin tulijoihin ja tulokkaisiin, joiden työllä on merkitystä, esimerkiksi tieteenalassa, laajemmin. Tällöin lyhyisiin työsuhteisiin toisen vastuullisen tutkijan projektille työskentelemään tulevan perehdytys jää helposti vaillinaiseksi.

Mielenkiintoinen näkökulma tuloksiin on, että yleisesti työntekijät raportoivat kokeneensa vähemmän perehdytystä kuin organisaatiot raportoivat tarjoavansa heille (Klein, Polin & Sutton 2015, 274). Tämä tuntuu pitävän paikkansa tässäkin tutkimuksessa. Yliopistolla on hyvät ohjeistukset perehdytykseen, perehdytyksen prosessikuvaus, yleinen muokattava perehdytysohjelmamalli, perehdytys sisältöä intranetissä ja jopa uuden työntekijän sähköinen oppimisympäristö. Näin laajasta perehdytyksen tukimateriaalista ja osittaisesta e-perehdytyksestä huolimatta, perehdytystoimet käytännössä eivät ole tasalaatuisia. Suunnitelma ja toimintaperiaatteet löytyvät, mutta toteutus ontuu. Syykin tähän tuli esiin avoimissa kommentteissa, perehdyttäjät ovat kiireisiä eikä perehdytykseen priorisoida aikaa. Tämä ilmenee sekä henkilöpalveluiden esimiehille antamassa perehdytystuessa että itse perehdyttäjien suorittamassa perehdytyksessä.

Odotuksien vaikutusta asiaan on hyvä punnita. Vaikka on selvää, että perehdytyksen toteutus ei ollut optimaalinen ja e-perehdytyksen käyttöä vierastettiin, on syytä miettiä, millaisia odotuksia tulokkailla on perehdytyksestä ollut. Kyselyn vastauksien perusteella vastaajien odotukset perehdytykseen tuntuivat olevan toteutusta korkeammat. Silloin herää kysymys, onko odotukset realistisia ja onko perehdytystä pohjustettu oikealla tavalla rekrytointin yhteydessä. Helsingin yliopisto on luonut erittäin kattavan organisaatiotasoisien perehdytyskokonaisuuden, joka tarjoaa erilaisia perehdytysmenetelmiä ja -kokemuksia tulokkaille, joten niiden voisi kuvitella mahdollistavan oppimisen erilaisilla oppimistyyyleillä. Vastauksissa paistoi kirkkaasti läpi kaipuu vuorovaikutukselliseen perehdytykseen. Tulokkaiden on vaikea olla hyvin tyytyväisiä e-perehdytykseen, jos he odottavat ja toivovat personoidumpaa vuorovaikutuksellista perehdytystä.

Tämän tutkimuksen molemmissa kyselyosioissa mitattiin tulokkaiden perehdytyksen sisältöä, käytettyjä/preferoituja kanavia ja tyytyväisyyttä perehdytykseen, jotta perehdytystä voitaisiin kehittää yksikkötasolla intranetiä hyödyntäen. Palautteen kerääminen ja toiminnan arviointi on kehittämisen lähtökohta, kuten viitekehyskin esittää, mutta yliopistolla ei kuitenkaan seurata systemaattisesti perehdytystä kuin osana isompaa tyytyväisyyskyselyä liittyen Yliopistopalveluihin. Perehdytyksestä on tarkoitus antaa molemminpuolista palautetta perehdytyskeskusteluissa esimiehen kanssa, mutta tämä palaute, jos keskustelu käydään, jää valitettavasti esimiehen ja tulokkaan väliseksi eikä palautteita voida silloin analysoida kollektiivisesti ja kokonaisvaltaisesti.

E-perehdytyksen seuranta, esimerkiksi kuinka moni suorittaa Uuden työntekijän muistilista -kurssin sähköisessä oppimisympäristössä, ei myöskään ole. Tässä piilee dilemma, kun pohditaan, pitäisikö seuranta olla. Teknologian omaksumismallissa käytön vapaaehtoisuus on yksi sopeuttava tekijä, joka vaikuttaa käytön aikomukseen vaikuttavaan sosiaaliseen aspektiin. Luovat asiantuntijat akateemisessa ympäristössä pitävät kiinni akateemisesta vapaudestaan ja pakottaminen ei ruoki heidän motivaatiotaan. Siksi parempi tapa kuin yksiselitteisesti pakottaa on kannustaa sosiaalisesti e-perehdytyksen sisällön käyttämiseen ja siten vaikuttaa käytön aikomukseen yhdenmukaisesti kaikilta perehdytystahoilta. Tällä lienee positiivisempi vaikutus lopulta käyttöaikomukseen ja siten käyttöön.

Tutkimustuloksista voidaan poimia erilaisia kehittämiskohtia e-perehdytyksen käytön vahvistamiseen, mutta myös perehdytyksen kokonaisuuden toimivuuden edistämiseksi. Osa näistä on jo edennyt toteutukseen, mikä hyvin kuvaa perehdytyksen jatkuvaa kehittämistä yhdessä muiden palveluiden kehittämisen rinnalla Helsingin yliopistossa. Perehdytyksen kehittämiseen on selvä tahtotila.

Tätä yhteenvetoa kirjoittaessa syksystä 2019 alkaen Helsingin yliopistossa on ryhdytty pitämään yleisiä perehdytystilaisuuksia joka kuukausi, jotta kaikilla tulokkailla olisi mahdollisuus osallistua sellaiseen mahdollisimman pian työskentelyn alkamisen jälkeen. Tämä on toisen kyselyn tulostenkin perusteella tervetullut kehitysaskel. Perehdytystilaisuuksia koettiin olevan liian vähän, jotta niihin olisi päässyt poikkeuksetta pian työskentelyn alkamisen jälkeen. Toivottavasti tämä kehitystoiminpide lisää perehdytystilaisuuksiin osallistumista, mutta myös tyytyväisyyttä organisaation perehdyttämisessä sitä kautta.

Lisäksi Helsingin yliopistossa vuoden 2019 alussa käyttöön otettu SAP SuccessFactors -järjestelmä, yliopistolaisille tuttavallisemmin Suffeli, on saanut uuden koulutusten hallinnan osion. Syksyllä 2019 koulutusten hallinnan osio korvasi entisen henkilöstökoulutusjärjes-

telmä Henkan. Tämän muutoksen myötä Uuden työntekijän muistilista -oppimisympäristö siirrettiin samansisältöisenä Suffeliin. Vaikka Moodlessakin oli mahdollisuus merkitä perehdytyksen oppimisympäristön osa-alueita suoritetuksi, toimintoa käytettiin hyvin vähän. Suffelissa kurssi on sidottu jokaiseen työntekijään ja järjestelmään on merkitty sen suoritussajaksi kolme kuukautta. Missään ei lue, että kurssi on pakko suorittaa, mutta järjestelmien toiminnot ohjaavat sen suorittamiseen, mikä toivottavasti kannustaa uusia työntekijöitä perehtymään sisältöön ja merkitsemään sen myötä eri osa-alueet suoritetuksi. Järjestelmä näyttää myös kurssin suoritusprosentin kurssia suorittaessa. Vielä toteuttamattomia kehitysideoita makustellaan seuraavassa kappaleessa.

6.2 Ehdotuksia jatkokehittämiselle

Yksikkötasoinen e-perehdytys integroituna organisaatiotasoiseen perehdytykseen otettiin käyttöön ensimmäisen kyselyn ja muiden kehitystoimien avulla. Toisen kyselyn tulokset yksikkötasoisesta e-perehdytyksen vakiinnuttamisesta perehdytysmenetelmänä ovat kannustavia ja kehityskohteita esiin nostavia. Erilaisilla toimenpiteillä e-perehdytys integroitui kiinteämmin perehdytyksen kokonaisuuteen, mutta myös muut perehdytystoimet tukisivat e-perehdytystä.

Tärkeintä olisi varmistaa, että *jokaiselle tulokkaalle lähetetään Tervetuloa -sähköposti*, joka ohjaa intranetin perehdytyssisältöön. Ilman Tervetuloa -sähköpostin lähetystä tulokkaat eivät välttämättä löydä oleellisiin perehdytyssisältöihin ja siksi sen puuttumisella on selkeästi kerrannaisvaikutuksia. Toivottavasti ajan myötä Tervetuloa -sähköpostin lähettäminen pystytään paremmin integroitua henkilöstöpalvelujen työssä aloituksen prosessiin ja se parantaisi perehdytyskokemusta Yliopistopalveluiden perehdytystuesta. Se kuitenkin toimii ohjauksena intranet perehdytyssisältöön. Tämä on selkeästi haaste kiireisimpinä aikoina henkilöstöpalveluissa.

Vaikka Helsingin yliopiston yleisenä tavoitteena perehdytysprosessissa on, että henkilöstökoordinaattori käynnistää perehdytysuunnitelman laatimisen, niin käytännössä resurssit eivät yksinkertaisesti riitä näin yksilölliseen palveluun. *Resurssien lisääminen* olisi loogista, jos organisaatiossa halutaan panostaa perehdytykseen ja varmistaa sen toteutuminen. Tämä ei kuitenkaan vaikuta todennäköiseltä määrärahoja ja henkilöstöpalveluiden budjetit ajatellen. Yksi vaihtoehto olisi *kohdentaa perehdytysresurssit pidempiin työsuhteisiin*. Toki perehdytys on myös lyhyissä työsuhteissa tärkeää, mutta perehdytyksen ei tarvitse olla yhtä kokonaisvaltaista. Silloin riittää perusasiat, joilla pääsee työhön kiinni. Toisaalta

tällainen ajattelu sotii jossain määrin yliopiston tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta korostavan arvoperustan kanssa. Kaikki ansaitsevat hyvää perehdyttämistä, joka vastaa heidän tarpeitaan.

Yksi tarpeisiin liittyvä kehittämiskohde nousi esiin toisen kyselyn tuloksista, *sosiaalisen perehdytyksen vahvistaminen*. Esimiehille voisi tarjota esimieskoulutusta, jossa perehdytyksen käytäntöjä ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä perehdytyksen onnistumisessa voitaisiin käydä yhdessä läpi. Tähän liittyy myös se, että esimiehille ei riitä tiedoksi henkilöstöjärjestelmästä tuleva lyhyt sähköpostitiedote, kun joku toisen rekrytoiman työntekijän työsopimus hänen alaisuuteen on hyväksytty. Esimiehiä voisi tiedottaa paremmin uuden työntekijän tulosta, jotta hän varmasti tietää, milloin uusi työntekijä aloittaa ja miksi henkilö on hänen alaisuuteensa sijoitettu. Yksi mahdollisuus voisi olla tämä *automaattisen viestin sisällön muokkaaminen paremmin esimiestä palvelevaksi*. Tässä on jonkin verran teknisiä haasteita, mutta hyödyt ovat selvät, sillä saman tekeminen manuaalisesti jokaisen uuden työntekijän kohdalla olisi tällä hetkellä pois jostakin henkilöstöpalvelujen perustoiminnoista.

Sosiaalista perehdytystä voidaan jossain määrin *vahvistaa myös sähköisesti sosiaalista mediaa hyödyntämällä*. Spontaanin, työyhteisöstä kumpuavan viestintäkanavan integrointi perehdytykseen vastaa nykyaikaisiin viestinnän tarpeisiin, mutta myös ohjaa sosiaalistumista sähköisesti (Juholin 2008, 72). Helsingin yliopistolla sosiaalisen median kanavana käytetään Yammeria. Sitä ei toistaiseksi käytetä laajemmin perehdytystä tukevassa merkityksessä, mutta sitä hyödynnetään kyllä pienemmissä ryhmissä siinäkin tarkoituksessa, erityisesti yliopistopalveluissa. Tätä toimintatapaa voisi esitellä myös esimiehille sekä yksiköiden ja tieteenalojen vastaaville ja tarjota heille tukea Yammer -ryhmän perustamiseen ja hallinnointiin. Jotta tällainen viestintämuoto tukee nimenomaan sosiaalistumista työyhteisöön, sen pitää olla substanssin viestintäkanava eikä vain Yliopistopalveluiden tukikanava.

Usein tyytyväisyys perehdytykseen muodostuu odotusten ja toteutuksen kohtaamisesta. Siksi sitä edistäisi se, että *tulevalle työntekijälle kerrotaan jo rekrytointivaiheessa, millä periaatteilla Helsingin yliopistossa perehdytetään*. Näin toimien odotukset ja toteutus osuivat paremmin yhteen ja tyytyväisyys kasvaisi sen myötä. Pienillä toimilla voi olla iso vaikutus työntekijäkokemukseen perehdytyksessä.

Toisen kyselyn perusteella tulokkaat eivät tienneet, keneen olla yhteydessä Yliopistopalveluissa. Tällä hetkellä yksikkökohtaisen Yliopistopalveluiden toimijoita esittelevä intrasivu

ei ole yhtä toimiva kuin aiemmalla intranetialustalla. Toki henkilöt on esitelty toimialoittain, mutta heidän tehtävien yleinen kuvaus paljastuu vasta klikkaamalla henkilöä. Kokonaisu-
van muodostaminen on näin aikaa vievää. *Yliopistopalveluiden toimijoita esittelevä intra-
sivun toimivuutta voitaisiin parantaa muuttamalla sisältöä enemmän kokonaisuutta kuvaava-
vaksi.* Tämä on kuitenkin osoittautunut teknisesti haastavaksi toteuttaa, joten ratkaisua
yritetään löytää edelleen.

Koska toisessa tutkimuskyselyssä vaikutti vastauksiin sekoittuneen myös pois rajattu
työnopastus, olisi hyvin mielenkiintoista tutkia tarkemmin kokemuksia myös siitä. Näin
voisi identifioida ensinnäkin, miten työnopastus toimii kokemusten mukaan, ja toiseksi,
miten muiden osa-alueiden perehdytyksellä myös sitä voitaisiin tukea paremmin. Sauma-
ton kokonaisuus edellyttää kaikkien osa-alueiden yhteen pelaamista.

Perehdytyskokonaisuuden toimivuutta voidaan arvioida seurannalla. Kjelinin ja Kuusiston
(2003, 245) mukaan perehdyttämisen seurannalla on kaksi merkitystä; tulokkaan tilanteen
arviointi ja käytössä olevan perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Kolmanneksi
merkitykseksi sille voidaan löytää perehdyttämistä varmistava tehtävä. Helsingin yliopiston
intran perehdytysohjeistus, yleinen perehdytysohjelmamalli ja Suffelin oppimisympäristö
toimivat perehdytystä sekä ohjaavina että varmistavina toimintoina. Ohjaavana toimintona
ne toimivat, koska ne ohjaavat perehdytyksen prosessia ja sisältöä sekä aikatauluttavat
sen toteutusta (Viitala 2005, 359). Näillä on myös varmistava toiminto eli niitä käytetään
varmistamaan, että perehdyttämishjelmaa noudatetaan ja toteutetaan tarkoituksenmu-
kaisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Näitä ei kuitenkaan käytetä arvioimaan perehdytyk-
sen toimivuutta yleisesti.

Tulokkaan tilannetta arvioidaan hänen ja esimiehen välisissä perehdytyskeskusteluissa ja
samassa yhteydessä toki molemminpuolisella palautteellakin on roolinsa. Tämä palaute
jää kuitenkin pitkälti tulokkaan ja esimiehen väliseksi ja siten se ei toimi perehdytysjärjes-
telmä toimivuuden arvioinnin välineenä. Tyytyväisyyttä Yliopistopalveluiden tarjoamaan
perehdytystukeen mitataan vuosittaisessa Yliopistopalveluiden asiakastyytyväisyysky-
selyssä. Yliopistopalveluiden tarjoama tuki on kuitenkin vain pieni osa perehdytystä ja
siten se on hyvin yksiulotteinen näkökulma perehdytyksen toimivuuden arviointiin. Jotta
perehdytyksen toimivuutta voitaisiin arvioida kokonaisuutena, *kokemuksia kaikista pereh-
dytyksen osa-alueista tulisi kerätä systemaattisemmin ja analysoida yhdessä kaikkien
perehdytyksen toimijoiden kanssa.*

Kun perehdytyksen kokonaisuus saadaan toimivammaksi ja e-perehdytyksen käyttö varmistettua, seuraavaksi tulisi miettiä, miten *e-perehdytys voitaisiin suunnata myös niille, joilla ei ole työsuhdetta Helsingin yliopistoon*. Tutkimusohjelmayksikössä tämä oli kohtuullisen hyvin huomioitu perehdytyksessä, koska yksikön tiloissa työskentelee paljon muiden organisaatioiden työntekijöitä ja apurahalla tutkimusta tekeviä. Siellä myös toiminta tapahtuu tutkimusryhmissä, koska lääketieteellistä tutkimusta ei voida tehdä yksin. Se vaatii laboratorion käyttömahdollisuutta ja on enenevässä määrin poikkitieteellistä yhteistyötä. Kiinteästi yhteistyötä tekevä tutkimusryhmä on hyvän perehdytyksen mahdollistaja.

Valtiotieteellisen tiedekunta tutkimusala puolestaan näyttäytyy enemmän yksilöllisenä tutkimuksena. Monilla vierailevilla ja apurahalla työskentelevillä on yhteys johonkin vastuulliseen tutkijaan yksikössä, mutta harvemmin työskentely on yhtä tiivistä kuin Tutkimusohjelmayksikössä. Tätä kuvastaa hyvin, että monografiat ovat valtiotieteellisen tutkimuksen väitöskirjoissa paljon tavallisempia kuin lääketieteellisissä väitöskirjoissa. Tämän vuoksi perehdytyksen tarjoaminen myös ilman työsuhdetta työskenteleville olisi järkevää. Se on myös mahdollisuus luoda positiivista mielikuvaa yliopistosta organisaationa ja mahdollisena työnantajana.

Jos perehdytys haluttaisiin viedä ns. seuraavalle tasolla, pitäisi pohtia *e-perehdytyksen tai koko perehdytyksen pelillistämistä*. Siinä perehdytykseen tuotaisiin pelien luomaa sitoutumista, elämyksellisyyttä ja jännittävyttä (Ängeslevä 2014, 1). ”Pelillistäminen on asiallisten, tärkeiden ja vakavien työasioiden tekemistä eri tavoin houkutteleviksi ja helpommiksi käsittää”, määrittelee Ängeslevä (2014, 71). Kyse on innostavan käyttäjäkokemuksen, elämyksen nostamisesta keskiöön ja perehdytyksen kehittämisestä teknologian sekä pelimäisten rakenteiden ja mekaniikan avulla. Näin hyödynnettynä teknologian käyttöaikomukseen vaikuttavia määrääviä tekijöitä voidaan ruokkia ja optimoida sen käyttö. Sähköistymisen kehityksessä pelillistäminen on todennäköisesti suurin muutosvoima, joka tekee tuloaan kaikenlaisissa organisaatioissa ja se erilaisissa toiminnoista, perehdytys mukaan lukien. Mitä nopeammin junaan hyppää, sitä suuremmat mahdollisuudet organisaatiolla on pysyä pinnalla toimintaympäristön muutoksissa ja siten varmistaa toimintakykyisyytensä myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Aguinis, H. & Kraiger, K. 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. *The Annual Reviews of Psychology*, Vol. 60, 451-471.

Bondarouk T. & Ruel H. 2009. Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 505 - 514.

Bondarouk, T., Ruel, H. & Looise, J. K. 2011. *Electronic HRM in theory and practice*. Bingley: Emerald.

Dessler, G. 2011. *Human Resource Management*. 12. painos, Pearson Education, Inc. New Jersey, USA.

Ensher, E., Nielson T. & Grant-Vallone Elisa. 2002. Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, Volume 31, Issue 3, Winter 2002, sivut 224-244.

Fishbein, M. and Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley. Reading.

Harpelund, C. 2019. *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing. United Kingdom.

Heikkilä, J. 2014. Teknologian ja henkilöstöjohtamisen liitto. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Viitala, R. & Järllström, M. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Helsingin yliopisto. *Henkilöstöpoliittiset linjaukset*. Rehtorin päätös 97/2013, 22.5.2013.

Helsingin yliopisto. Intranet Flamma. Työtehtävissä aloittaminen ja perehdytys. Saatavilla: <https://flamma.helsinki.fi/group/henkilostoasiat/tyotehtavassa-aloittaminen-ja-perehdytys>. Luettu 15.3.2019.

Helsingin yliopisto. Intranet Flamma. Palautekyselyiden tuloksia. Saatavilla: <https://flamma.helsinki.fi/group/yliopistopalvelut/palautekyselyiden-tuloksia>. Luettu 2.8.2019.

Helsingin yliopisto. 2016. Yliopistoyhteisön arvot toiminnan määrittäjinä. Saatavilla: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/yliopistoyhteison-arvot-toiminnan-maarittajina>. Luettu 9.1.2019.

Helsingin yliopisto. 2016. Strategia 2017-2020. Saatavilla: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>. Luettu 26.12.2018

Hergenhahn, B. 1988. An introduction to theories of learning. 3rd edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J .

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Hyötyläinen, R. & Kalliokoski, P. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä: Teknologia lähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Toimitajat Kettunen, J & Simons, M. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus. VTT-julkaisuja, 854.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa -Instituutti Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen K., Herranen S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Hökkä, P., Saarinen, J. & Vähäsantanen, K. 2011. Toimijuuden tilat ja tunnot opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatioissa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY pro Oy. Helsinki.

- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro. Helsinki.
- Joki, Maritta. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. Saatavilla <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018/?coll=2>.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kajewski, K and Madsen, V. 2012. Demystifying 70:20:10 White Paper, Deakin Prime, Deakin University, May 2012.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Werner Söderström Oy. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Klein, H., Polin, B. & Sutton, K. 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. International Journal of Selection and Assessment, Vol. 23(3), 263–283.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall.
- Koli, H. 2008. Verkko-ohjauksen käsikirja. Finn Lectura. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia. Tampere.
- Laitila, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 1/2004. Kuopio.

- Lengnick-Hall, M. & Moritz, S. 2003. The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*. Summer 2003, Vol.24(3), 365-379.
- Lepak D. & Snell S. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review* 8(3): 215–234.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Uudistettu 2. painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen – Työnopastus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uud. p. Sanoma Pro. Helsinki.
- Luoto, L. 2011. Työ ja oppiminen: 70:20:10 – teoriaa vai käytäntöä? Saatavilla <https://www.psycon.fi/blogi/tyo-ja-oppiminen-702010-teoriaa-vai-kaytantoa>. Luettu 7.4.2019.
- Meyer, H. & Rowan, B. 2006. *The New Institutionalism in Education*. State University of New York Press. United States.
- Nurminen, M. I., Reijonen, P. & Vuorenheimo, J. 2002. Tietojärjestelmän organisatorinen käyttöönotto: kokemuksia ja suuntaviivoja. Turun kaupungin terveystoimen julkaisuja, Sarja A, Nro 1/2002.
- Myry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä: Tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tekes. Helsinki.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulutus. Saatavilla <https://minedu.fi/korkeakoulutus>. Luettu 12.5.2019.
- Otala, L. 2000. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 3. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.
- Otala, L. & Aura, O. 2005. *Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla: Osaamispääoman raportointi*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Parry, E. & Tyson, S. 2011. Desired goals and actual outcomes of HRM. Human Resource Management Journal, Volume 21, Number 3, 2011, Pages 335–354

Rauste-von Wright, M. & Wright, J. v. 1994. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Porvoo.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Porvoo.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitset nämä kaksi roolia? WSOY. Porvoo.

Snell S., Pedigo P. & Krawiec G. 1995. Managing the Impact of Information Technology on Human Resource Management kokoomateoksessa Handbook of Human Resource Management. Toimittajat Ferris, G, Rosen, S. & Barnum, D. Blackwell Publishers. Oxford.

Strohmeier, S. 2007. Research in E-HRM: Review and Implications. Human Resource Management Review, 17(1). 19-37.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus. Jyväskylä.

Säntti, R. 2014. Sosiaalinen media ja henkilöstöjohtaminen Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toim. Viitala, R. & Järnlström, M. Vaasan yliopisto. Vaasa. 188-202.

Taanila, A. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta. <https://tilastoapu.wordpress.com/>. Luettu 12.8.2015.

Training Industry. 2014. The 70-20-10 Model for Learning and Development. Saatavilla <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>. Luettu 7.4.2019.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tutkimusohjelmayksikön kotisivut.

<http://research.med.helsinki.fi/researchprograms/suomi>. Luettu 26.10.2014.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena: Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavilla

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 25.3.2015.

Valtiotieteellisen tiedekunnan kotisivut. <https://www.helsinki.fi/fi/valtiotieteellinen-tiedekunta>. Luettu 31.3.2019.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. ja Davis, F. 2003. User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly 3(27), 425-478.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Waddill, D. 2018. Digital HR: A guide to technology-enabled human resources. Society For Human Resource Management. Alexandria, Virginia.

Wikipedia. Institution. Saatavilla <https://en.wikipedia.org/wiki/Institution>. Luettu 12.5.2019.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2010. Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä. Saatavilla: <https://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>. Luettu 12.4.2019.

Ängeslevä, S. 2014. Level up: Työrutiinit peliksi. Talentum. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsingin kauppakamari Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake 1



Orientation survey of Research Programs Unit 2015

Lomake on ajastettu: julkisuus päättyy 9.8.2015 23.59

With this survey we are mapping the orientation done previously at Research Programs Unit and how the orientation could be developed.

Your answers are vital for the orientation evaluation and its development process. By answering you take part in ensuring that the orientation and its material corresponds to the needs better. Your input is really important and valued! Answering will take only few minutes of your time.

The survey concentrates on the orientation to Research Programs Unit, work environment and work community. These are common orientation issues to all newcomers of the unit. The orientation to work itself has been excluded as the personal tasks varies so much that unit level orientation and material does not benefit it.

Survey link has been sent to persons who have according to administration's information started at Research Programs Unit during 01/2013-05/2015 and are still working here.

Survey is open till 9.8.2015.

If you have questions, please contact Minna Arekhau, minna.arekhau@helsinki.fi.

BACKGROUND INFORMATION

Gender

- Female
 Male

Age

- less than 25 years
 25-34 years
 35-44 years
 45 or more years

Starting year at Research Programs Unit

- 2013
 2014
 2015

Prior starting at Research Programs Unit

- Studies in or outside of Finland
 Worked at the University of Helsinki
 Worked within Finland
 Worked outside of Finland

ORIENTATION TO THE WORK COMMUNITY

When I started working here, I was introduced to

	I totally agree	I somewhat agree	I somewhat disagree	I totally disagree	I don't know/i don't have opinion
* My research group's/work group's members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* General assisting staff, who to ask or turn to in problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Other key persons for operating in the unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORIENTATION TO THE WORK ENVIRONMENT

When I started working here, I was shown or told about

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* Work environment on general level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* My work station	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Coffee room	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Post box, internal and external mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Office supplies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Copy machines/printers/scanners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Paper and other recycling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Keys/key point of the building	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lunch restaurant and cafe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Helsinki.fi email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Group email addresses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Group directory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* IT/ data security	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Helpdesk services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Copy machines/printers/scanners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Telephone book and other contact detail sources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Intranet Flamma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORIENTATION TO THE WORK COMMUNITY

When I started working here, I was introduced to

	I totally agree	I somewhat agree	I somewhat disagree	I totally disagree	I don't know/I don't have opinion
* My research group's/work group's members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* General assisting staff, who to ask or turn to in problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Other key persons for operating in the unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORIENTATION TO EMPLOYMENT

Please answer only, if employment at the University of Helsinki started at the same time as you started working at the Research Programs Unit. If you did not have employment when starting or if you had previously employment somewhere else at the university, please skip this part.

Please answer only, if you had employment to the unit too, when you started/ received information or read about

	I totally agree	I somewhat agree	I somewhat disagree	I totally disagree	I don't know/I don't have opinion
Basic terms of employment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Occupational health care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence practicalities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annual holiday and working times/1600 annual work system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EVALUATION OF ORIENTATION

General evaluation of the received orientation

	I totally agree	I somewhat agree	I somewhat disagree	I totally disagree	I don't know/I don't have opinion
* I was well orientated to Research Programs Unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to the work environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to the work community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sources for orientation to Research Programs Unit were

- Face-to-face Internet
- Intranet Other

If you chose other, please specify what?

Sources for orientation to the work environment were

- Face-to-face Internet
- Intranet Other

If you chose other, please specify what?

Sources for orientation to the work community were

- Face-to-face Internet
- Intranet Other

If you chose other, please specify what?

DEVELOPMENT OF ORIENTATION WITH NEW INTRANET

Orientation program

	Yes	No
* Newcomers of the Research Programs Unit would benefit from a unit level orientation program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Orientation to the Research Programs Unit should cover

	Yes	No
* Reserach Programs Unit on general level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Research Programs Unit's vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Research Programs Unit's mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Research Programs Unit's strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Other. If yes, please specify below	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If you chose other, please specify what?

Orientation to work environment should cover

- | | Yes | No |
|---|-----------------------|-----------------------|
| * Work environment on general level | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * My work station | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Coffee room | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Post box, internal and external mail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Office supplies | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Copy machines/printers/scanners | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Paper and other recycling | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Keys/key point of the building | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Lunch restaurant and cafe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Helsinki.fi email | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Group email addresses | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Group directory | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * IT/ data security | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Helpdesk services | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Copy machines/printers/scanners | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Telephone book and other contact detail sources | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Intranet Flamma | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Other. If yes, please specify below | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

If you chose other, please specify what?

Orientation to the work community should cover

- | | Yes | No |
|--|-----------------------|-----------------------|
| * Introduction to my research group's/work group's members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Introduction to unit's administration staff, who to ask or turn to in problems | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Introduction to other key persons for operating in the unit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Other. If yes, please specify below | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

If you chose other, please specify what?

Choose the best orientation channels in your opinion for the following. You may choose one or more options. If you think orientation for the item is not necessary, please choose the last option "No need".

Orientation to the Research Programs Unit should be done

- Face-to-face
- Through intranet
- Through internet
- Other
- No need

If you chose other, please specify what?

Orientation to the work environment should be done

- Face-to-face
- Through intranet
- Through internet
- Other
- No need

If you chose other, please specify what?

Orientation to the work community should be done

- Face-to-face
- Through intranet
- Through internet
- Other
- No need

If you chose other, please specify what?

OPEN COMMENTS

Open comments regarding orientation

TIETOJEN LÄHETYS

Tallenna

Liite 2. Kyselylomake 2



Orientation survey of Faculty of Social Sciences 2019

With this survey, the orientation development of the Faculty of Social Sciences and University of Helsinki evaluated.

Your answers are vital to evaluate effectiveness of current orientation materials and practicalities. By answering you take part in ensuring that the orientation and its material corresponds to the needs better. Your input is really important and valued! Answering will take only few minutes of your time.

The survey concentrates on the orientation to Faculty of Social Sciences, work environment, work community, University Services and University of Helsinki. These are common orientation aspects to all newcomers of the faculty. The orientation to work tasks has been excluded as the personal tasks vary so much that faculty level orientation and its material does not enhance it.

Survey link has been sent to persons who have according to administration's information started at Faculty of Social Sciences this year and are still working here.

Survey is open till 9.8.2019.

If you have questions, please contact HR coordinator Minna Arekhau, minna.arekhau@helsinki.fi.

BACKGROUND INFORMATION

Age

- less than 25 years
- 25-34 years
- 35-44 years
- 45 or more years

Prior starting at Faculty of Social Sciences

- Studies in or outside of Finland
- Worked at the University of Helsinki
- Worked within Finland
- Worked outside of Finland

ORIENTATION TO FACULTY OF SOCIAL SCIENCES

When I started working here, I received information or read about

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* Faculty of Social Sciences on general level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Faculty of Social Sciences' vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Faculty of Social Sciences' mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Faculty of Social Sciences' strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sources of information

- Orientation event
- Intranet/internet
- Superior or a person authorised by him or her, like project manager
- Other, please specify below

If other, please specify

ORIENTATION TO THE WORK ENVIRONMENT

When I started working here, I was introduced

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* Work environment of the discipline/unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Coffee room and kitchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Post room/boxes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

When I started working here, I received information or read about

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* Emailing lists of the faculty, disciplines and research units	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Keys and porter services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* People finder and contacts or the old phone book	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* User account and email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

When I started working here, I received information or read about

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* Emailing lists of the faculty, disciplines and research units	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Keys and porter services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* People finder and contacts or the old phone book	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* User account and email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mail services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Helpdesk by University of Helsinki IT services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Unicafe lunch restaurants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Offices supplies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Working hours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Intranet Flamma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sources of information

- Orientation event
- Intranet/internet
- Superior or a person authorised by him or her, like project manager
- Other, please specify below

If other, please specify

ORIENTATION TO THE WORK COMMUNITY

When I started working here, I was introduced to

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* My unit's/discipline's/research group's staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* University Services staff of the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Other key persons for working at the Faculty of Social Sciences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORIENTATION TO UNIVERSITY OF HELSINKI

When I started working at the University of Helsinki, I received information or read about

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* University of Helsinki on general level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* University of Helsinki's vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* University of Helsinki's mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* University of Helsinki's strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sources of information

- Orientation event
- Intranet/internet
- Superior or a person authorised by him or her, like project manager
- Other, please specify below

If other, please specify

When I started working at the University of Helsinki,

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* A orientation program was prepared for/with me or I used the university's orientation program as a check list	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I went through the Checklist for new employees on Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORIENTATION TO EMPLOYMENT

When I started working here, I received information or read about

	Yes	No	I don't know/I don't remember
* Basic terms of employment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Occupational health care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Absence practicalities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Annual holiday and working time/1624 hours annual working system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sources of information

- Orientation event
- Intranet/internet
- Superior or a person authorised by him or her, like project manager
- Other, please specify below

If other, please specify

ORIENTATION SUPPORT FROM UNIVERSITY SERVICES

When I started working here,

	Yes	No	I don't know/ I don't remember
* I was contacted by University Services regarding signing employment contract	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was contacted by University Services regarding working space, keys and working equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I found the introduction page of University Services for Faculty of Social Sciences in Flamma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I found correct persons in University Services in different matters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* A link to university's and faculty's orientation material in intranet Flamma was sent to me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTICIPATION TO THE ORIENTATION EVENTS

Orientation session of Faculty of Social Sciences

- I participated
- I will participate next time
- I did not/will not participate

This is Your Campus - induction for new university employee -event

- I participated
- I will participate next time
- I did not/will not participate

Other university's orientation training, like Experiencing Finland or Finnish Working Culture

- I participated
- I will participate next time
- I did not/will not participate

EVALUATION OF ORIENTATION

General evaluation of the orientation

	I totally agree	I somewhat agree	I somewhat disagree	I totally disagree	I don't know/I don't have opinion
* I was well orientated to Faculty of Social Sciences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to the work environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to the work community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to University of Helsinki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to employment at the University of Helsinki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* I was well orientated to University Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OPEN COMMENTS

Open comments regarding orientation. What worked well? What could be improved?

TIETOJEN LÄHETYS

Tallenna

© Eduix Oy