



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Siiri Kontteli

Mikä saa minut uskomaan itseeni?

Kykenevyyden kokemuksen muodostuminen perehdyttämisprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa

Liiketoiminnan kehittäminen
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteet

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Liiketoiminnan kehittäminen**

Tekijä:	Siiri Kontteli		
Tutkielman nimi:	Mikä saa minut uskomaan itseeni?: Kykenevyyden kokemuksen muodostuminen perehdyttämisprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Tomi Kallio		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	82

TIIVISTELMÄ:

Työn muutos haastaa nykyaikaista työelämää ja etenkin sosiaalialalla vaihtuvuus on suurta johtuen osittain työympäristön vaativuudesta ja stressaavuudesta. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa sen, että uusia työntekijöitä on perehdyttävänä jatkuvasti. Lisäksi sosiaalialaa haastaa tämänhetkinen hyvinvointialueiden taloudellinen tilanne, sillä hyvinvointialueet ostavat palveluita yksityisiltä palveluntuottajilta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia perehdyttämistä sosiaalialan organisaatiossa perehdyttämisprosessin kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus tehtiin toimeksiantona sosiaalipalveluita tuottavalle yksityiselle yritykselle osana yrityksen perehdyttämisen kehitysprojektia.

Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sosiaalialan yrityksessä työskentelevien työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisestä sekä siitä, miten perehdyttämisprosessi tukee uuden työntekijän kokemusta kykenevyyden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina ja haastatteluihin osallistui viisitoista henkilöä. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Google Meet-sovelluksen avulla huhtikuussa 2025. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä analyysillä haastatteluiden litteroiduista ja anonymisoiduista versioista.

Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että uuden työntekijän kokemus kykenevyydestä muodostuu neljän eri osa-alueen kautta. Näitä osa-alueita ovat vastuuttaminen, työyhteisön tuki, esihenkilön oma valmius sekä vuorovaikutteisuus. Näiden neljän osa-alueen myötä työntekijän kokemus omasta kykenevyydestään vahvistuu ja hän tuntee olonsa varmemmaksi siitä, että hänellä on osaamista työhön ja työ on hänelle sopiva. Tutkimuksen tärkein löydös on havainto siitä, että vastoin aikaisempaa uskomusta, työntekijän kollegan positiivinen palaute vaikuttaa enemmän kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen, mitä esihenkilön palaute. Tutkimuksen tulokset mukailevat itsemääräämisteorian mukaista kykenevyyden tunteen vahvistumista, kun työntekijä esimerkiksi saa palautetta tekemästään työstä.

Itsemääräämisteoriana on käytetty monissa tutkimuksissa, mutta empiiristä tukea sen hyödyntämiseksi työelämässä on vain vähän. Tutkimus kasvattaa ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voivat kehittää perehdyttämisprosessejaan niin, että prosessit tukevat työntekijän kykenevyyden kokemusta. Se syventää itsemääräämisteorian hyödyntämistä tutkimuksissa, jotka kohdistuvat työelämään. Laadullinen lähestymistapa tuo esiin työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden aitoja kokemuksia siitä, miten uutta työntekijää pystyy tukemaan työssään ja minkä työntekijät kokevat mielekkääksi perehdyttämisen aikana.

AVAINSANAT: Perehdyttäminen, työnopastus, itsemääräämisteoriat, psykologiset perustarpeet, kykenevyys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työelämän muutokset ja sen vaikutus perehdyttämiseen	6
1.2	Tutkimuksen tavoite	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
1.4	Toimeksiantajayritys	11
2	Organisaation ulkopuolisesta sisäpiiriläiseksi	13
2.1	Perehdyttämisen käsite	13
2.2	Perehdyttäminen prosessina	15
2.2.1	Näkökulma perehdytysprosessin alkuun	16
2.2.2	Näkökulma perehdyttämisen onnistumiseen	17
2.2.3	Perehdyttämisen kivijalka - lainsäädäntö	20
2.3	Itsemääräämisteoria osana perehdyttämistä	21
2.4	Perehdyttäminen ja itsemääräämisteoria kokonaisuutena: katsaus aikaisempiin tutkimuksiin	25
3	Tutkimuksen toteuttaminen	28
3.1	Tutkimusasetelma	28
3.2	Tutkimusaineisto	29
3.3	Harkinnanvarainen näyte	34
3.4	Aineiston analysointi	36
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
4	Empiiriset tulokset	44
4.1	Vuorovaikutteisuus	44
4.2	Työyhteisön tuki	48
4.3	Vastuuttaminen	52
4.4	Esihenkilön ammatillinen valmius	55
4.5	Yhteenvedo empiirisestä aineistosta	58
5	Keskustelu	61

5.1	Työyhteisön merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa	61
5.2	Vastuuttamisen ja esihenkilön merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa	65
6	Johtopäätökset	67
6.1	Tutkimuksen keskeiset havainnot	67
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	68
6.3	Tutkimuksen rajallisuus	69
6.4	Käytännön suositukset	70
	Lähteet	72
	Liitteet	77
	Liite 1. Ilmoittautumislomake haastatteluun	77
	Liite 2. Haastattelukutsu työntekijälle	78
	Liite 3. Haastattelukutsu esihenkilölle	79
	Liite 4. Tietosuojailmoitus	80
	Liite 5. Teemahaastattelun runko perehtyjä/työntekijä	81
	Liite 6. Teemahaastattelun runko perehdyttäjä/lähiesihenkilö	82

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	10
Kuvio 2. Neljä periaatetta perehdyttämisen prosessin alun onnistumiseksi.	16
Kuvio 3. Bauerin 4C-malli.	18
Kuvio 4. Perehdyttämisen onnistumisen prosessi.	19
Kuvio 5. Sosiaalinen vuorovaikutus ja psykologiset perustarpeet.	23
Kuvio 6. Temaattisen analyysin kuusi vaihetta.	38
Kuvio 7. Temaattinen kartta.	39
Kuvio 8. Kykenevyyden kokemuksen muodostuminen perehdytysprosessin aikana.	58

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen osallistujat.	35
Taulukko 2. Analyysin teemat.	40

1 Johdanto

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty toimeksiantona yksityiselle sosiaalialan yritykselle ja tutkielma käsittelee perehdyttämistä sosiaalialan organisaatiossa niin työntekijöiden kuin perehdyttämistä toteuttavien lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Tutkielman ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta, tavoite, tutkimuskysymykset ja perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus. Lisäksi luvussa määritellään tutkielmassa käytetyt keskeiset käsitteet, kerrotaan, millaisista luvuista tutkielma rakentuu ja käydään läpi tutkielman toimeksiantajan tiedot.

1.1 Työelämän muutokset ja sen vaikutus perehdyttämiseen

Työelämä muuttuu, ja työn muutos vaikuttaa tapaamme työskennellä ja tehdä töitä. Työn muuttumista vauhdittavat etätyö, tekoäly, alustatalous, automaatio ja kestävän kehityksen muutos (Unkari-Virtanen ja muut, 2025). Työelämän muutoksen lisäksi erityisesti sosiaalialan muutosta vauhdittaa hyvinvointialueiden huono taloudellinen tilanne. Vuoden 2025 alussa kunnat ja hyvinvointialueet arvioivat, että vuoden aikana toteutuu poikkeuksellisen paljon lomautuksia ja irtisanomisia (Kunta- ja hyvinvointityönantajat, 2025, 20. maaliskuuta). Lisäksi säästöjen hakemiseksi vähennetään ostopalveluita, vuokratyötä sekä supistetaan kuntien ja hyvinvointialueiden omia palveluita (Kunta- ja hyvinvointialueityönantajat, 2025, 20. maaliskuuta).

Kunta- ja hyvinvointityönantajien tekemän palkitsemistiedustelun mukaan hyvinvointialueiden henkilöstöjohdolta kysyttäessä 87 % vastaajista piti uusien työntekijöiden perehdyttämistä erittäin tärkeänä organisaatiolle henkilöstön saatavuuden näkökulmasta (Työn murros kunta- ja hyvinvointialoilla, 2024). Sosiaali- ja terveysalan vaihtuvuus on suuri, kun vuonna 2023 bruttovaihtuvuus oli 31,7 % (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024, 23. lokakuuta). Suuri vaihtuvuus sosiaali- ja

terveysalalla johtuu siitä, että sosiaalialan työntekijöillä työympäristö on vaativa sekä stressaava, joka haastaa perehdyttämisen kokonaisuutta (Persson ja Revsbæk, 2024).

Perehdyttäminen on keskeinen osa työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön. Perehdyttäminen on prosessi, jonka avulla uudet työntekijät tutustutetaan työhön ja organisaation tavoitteisiin, arvoihin, sääntöihin sekä sosiaalistetaan työntekijä organisaation kulttuuriin (Chillakuri, 2020; Persson & Revsbæk, 2024). Työelämän muuttuessa yhä nopeammin perehdyttämisen merkitys korostuu työvoimapulan, teknologian kehityksen ja työtapojen muuttumisen myötä. Perinteisesti perehdyttämisessä keskitytään siihen, että uudelle työntekijälle saadaan iskostettua organisaation arvot niin, että organisaatiosta tulee osa yksilön identiteettiä (Cable ja muut, 2013). Perehdyttäminen on kuitenkin paljon suurempi kokonaisuus, kuin pelkkä organisaation arvojen iskostaminen. Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon vaatii uudelta työntekijältä oppimista. Oppimisen näkökulmasta ihmisen oma sisäinen motivaatio on tärkeässä osassa, sillä monet tutkimukset, jotka käyttävät teoreettisena viitekehyksenään itsemääräämisteoriana osoittavat, että sisäinen motivaatio edistää positiivisia tunteita oppimiseen (Salmela-Aro ja muut, 2017). Salmela-Aro ja muut (2017) lisäävät, että sisäinen motivaatio johtaa sinnikkyyteen, sekä luovuuteen.

Työntekijöiden motivaatiota voidaan tutkia itsemääräämisteorian (self-determination theory eli STD) avulla. Itsemääräämisteorian keskeisin periaate on, että kun ihmisen kolme psykologista perustarvetta, autonomia, yhteenkuuluvuus ja kykenevyyden tarvetta täyttyvät, ihmisen itsemotivaatio ja mielenterveys vahvistuu (Ryan & Deci, 2000). Mikäli jokin näistä kolmesta perustarpeesta ei täyty, motivaatio ja hyvinvointi heikentyvät (Ryan & Deci, 2000). Kolmesta psykologisesta perustarpeesta kykenevyyden tarve on se, jonka avulla työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja suoriutumistaan uudessa työpaikassa. Suomenkielisessä kirjallisuudessa itsemääräämisteorian käsitteet on käännetty monin tavoin, kuten itse teoriasta käytetään myös nimitystä itseohjautuvuuden teoria (Määttä ja muut, 2024). Määttä ja muut ovat selvittäneet, että

suositeltavia suomennoksia ovat itsemääräämisteoria (self-determination theory eli STD), autonomian tarve (need for autonomy), kykenevyyden tarve (need for competence) ja yhteenkuuluvuuden tunne (need for relatedness). Näitä Määtän ja muiden (2024) suosittelimia suomennoksia käytetään tässä pro gradu -tutkielmassa kun käsitellään itsemääräämisteoriam tai siihen kytkeytyviä käsitteitä.

Aikaisemmat tutkimukset perehdyttämisestä ovat keskittyneet perehdyttämiseen organisaatioon sosiaalistumisen näkökulmasta (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023; Klein ja muut, 2015) eli siitä, miten työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja miten tämä vaikuttaa sitoutumiseen, eikä tutkimusta juurikaan ole kykenevyyden näkökulmasta, kun kontekstina on perehdyttäminen. Organisaatioon sosiaalistumisen näkökulmasta tarkastelu on luonnollista, sillä esimerkiksi Carlos ja Muralles (2021) esittävät, että perehdyttämisestä käytetyt erilaiset määritelmät ovat pohjimmiltaan määritelmiä työntekijän organisaatioon sosiaalistamiseksi. Lisäksi tutkimusta perehdyttämisestä on tehty eri toimialalla, kuten Saarisen (2022) väitöskirjassa tutkimuksen kohteena oli tekniikan alan organisaatio. Aiempi tutkimus osoittaa, että itsemääräämisteorian mukaisia periaatteita tuetaan työpaikoilla, mutta tällä hetkellä yritysten johtajille ei ole tarjolla teoreettista, käytännön tukea teorian hyödyntämiseksi työpaikoilla (Forner ja muut, 2021).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Kuten aiemmin mainittiin, aikaisemmat tutkimukset perehdyttämisestä keskittyvät perehdyttämiseen sosiaalistamisen näkökulmasta korostaen sitä, kuinka tärkeää työntekijän on sopeutua työyhteisöön, jotta hän siirtyy tuottavaksi työyhteisön jäseneksi (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023). Aikaisemmin mainittiin myös, että perehdyttäminen on uuden opettamista uudelle työntekijälle. Itsemääräämisteorian puitteissa ihminen oppii paremmin silloin kun hän on motivoitunut (Ryan & Deci, 2000). Broeck ja muut (2016) tuovat esiin myös sen, että motivaatio kriittinen organisaation toiminnalle, sillä

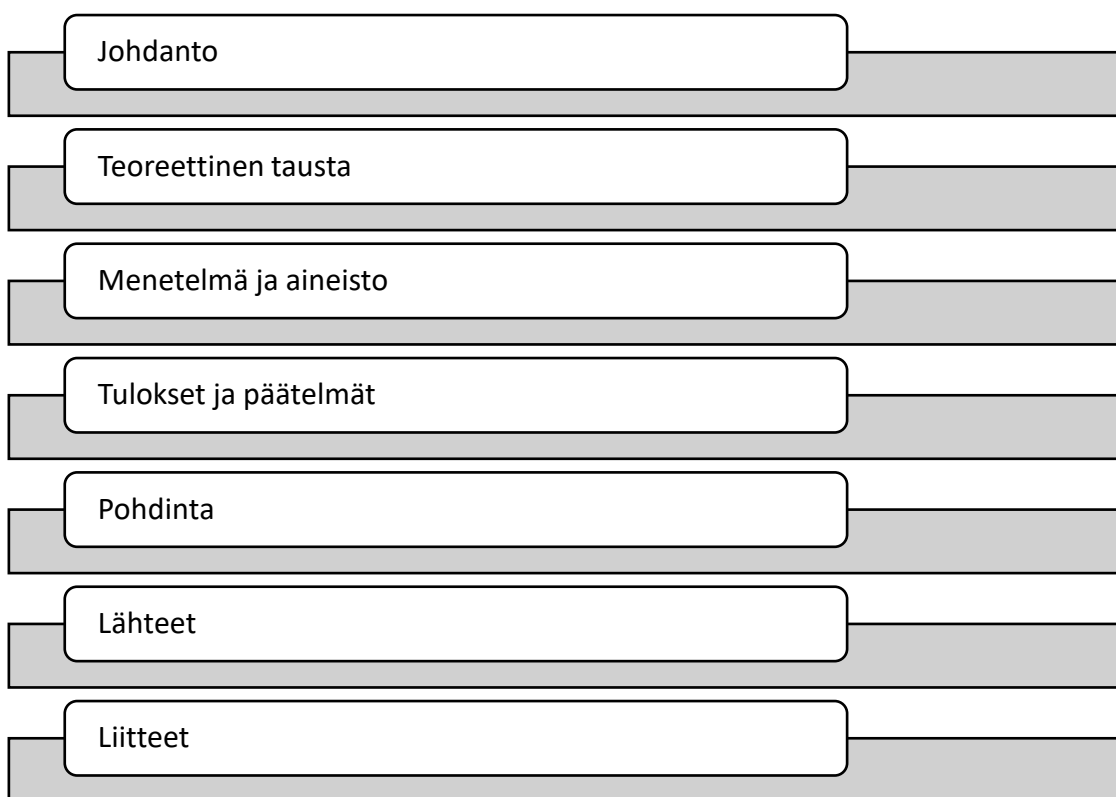
se vaikuttaa niin moneen asiaan, kuten siihen kuinka tuottelias työntekijä on. Tämän vuoksi onkin luontevaa, että perehdyttämistä tutkitaan myös itsemääräämisteorian puitteissa.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia perehdyttämistä sosiaalialan organisaatiossa perehdyttämisprosessin kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus on tehty toimeksiantona ja on osa yrityksen työntekijöiden perehdyttämisprosessin kehittämisprojektia. Tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää, miten perehdytysprosessi tukee työntekijää työsuhteen alussa. Tutkimuksen tavoite kulminoituu tutkimuskysymykseen: Miten kykenevyyden kokemus muodostuu perehdytysprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa? Tutkimus rajataan toimeksiantajayritykseen, eli sosiaalipalveluita tuottavaan yksityiseen yritykseen.

Tutkielman tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä sekä lähiesihenkilöitä. Haastattelut toteutettiin vuoden 2025 huhtikuussa. Tutkielma keskittyy perehdyttämiseen ja perehdytysprosessin kehittämiseen niin, että se valmistaisi työntekijää paremmin työtehtäviinsä luomalla kokemuksen kykenevyydestä tehtävien tekemiseen. Yrityksen johtoon ja konsernipalveluihin kuuluvat henkilöt jätettiin haastatteluiden ulkopuolelle, koska heidät perehdytetään tehtäviinsä eri tavalla, kuin muut työntekijät. Johdolla ja konsernipalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimitusjohtajaa ja muusta operatiivisesta toiminnasta vastaavia työntekijöitä. Tutkimukseen kutsuttiin työntekijöiden lisäksi myös lähiesihenkilöitä, vaikka heille on kohdeorganisaatiossa omat perehdytysprosessinsa. Tämä siksi, että lähiesihenkilöt ovat vastuussa perehdyttämisen kokonaisuudesta käytännössä ja he myös perehdyttävät useamman kerran vuodessa uusia työntekijöitä, joten myös heidän näkökulmansa ja vaikutuksensa perehdyttämisen kokemukseen sekä sen onnistumiseen on äärimmäisen tärkeä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 on esitetty pro gradu -tutkielman rakenne kuviona. Kaikilla aloilla tutkimusraportin tai tutkielman rakenne on vakiintunut ja tämä tarkoittaa sitä, että teksti on rakenteeltaan aina hyvin saman tyylinen, riippumatta tutkielman muusta sisällöstä (Kniivilä ja muut, 2007, s. 56). Myös tämä tutkielma noudattaa samaa yleistä kaavaa, joka on kuvattu myös kuviossa 1 sillä muutoksella, että pohdinta osuus on jaettu lukuihin keskustelu ja johtopäätökset.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne (Kniivilä ja muut, 2007, s. 57).

Johdannossa eli tutkielman ensimmäisessä luvussa käydään läpi työn tavoite, työn keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne. Johdannon tarkoitus on herättää lukijan mielenkiinto sekä antaa alkutiedot käsiteltävästä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 178). Tutkielman luvussa rakennetaan tutkielman pohjaksi teoreettinen viitekehys ja avataan tarkemmin tutkielman keskeisiä käsitteitä ja niille läheisiä käsitteitä. Toisessa

luvussa tarkastellaan lisäksi työhön valittua näkökulmaa ja työn sijoittumista tieteellisellä kentällä perustuen aiempaan tutkimukseen. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkielmaan valittua metodologiaa eli valittua tutkimusmenetelmää ja tutkielman toteuttamiseksi tehtyjä valintoja. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tutkielman viides luku keskittyy keskusteluun, eli siihen, miten tutkimuksen tulokset sitoutuvat tutkimuksessa käytettävään teoriaan. Kuudes luku jakautuu johtopäätöksiin ja pohdintaan. Lisäksi luvun lopussa esitetään tutkimuksen jatkotutkimuskohteet. Tutkimuksen lopusta löytyy tutkimuksessa käytetyt lähteet lähdeluettelona sekä tutkimuksen liitteet.

1.4 Toimeksiantajayritys

Pro gradu -tutkielma tehdään toimeksiantona valtakunnalliselle yksityiselle sosiaalipalvelualan yritykselle. Kohdeyritys on haluttu pitää anonyymina, mutta siitä käydään läpi tässä osuudessa perustiedot. Yrityksessä työskentelee Suomessa noin 2 700 henkilöä ja esihenkilöitä yrityksen kokonaishenkilöstömäärästä on noin 200. Kohdeyritys tuottaa laajasti sosiaalialan palveluita ja yrityksessä hoidetaan itse henkilöstöhallinnon tehtävät koko työsuhteen elinkaaren ajalta aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen, eikä näitä ole ulkoistettu. Yritystä haastaa johdannon alussa kuvattu yleinen sosiaalialan tilanne, jossa hyvinvointialueiden jatkuvat säästöpaineeet aiheuttavat painetta myös yksityisille palveluntuottajille, sillä hyvinvointialueiden ostovoima on heikentynyt viimevuosien aikana.

Pro gradu -tutkielman tutkimusosa on osa yrityksessä toteutettavaa laajempaa työntekijöiden perehdyttämisen kehittämisprojektia. Tutkimuksen toteuttaminen on hyväksytty yrityksen johtoryhmässä helmikuussa 2025 ja yrityksen koko henkilöstölle on viestitty tutkimuksen teosta. Perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi ennen työntekijöiden ja esihenkilöiden haastatteluita henkilöstölle on yrityksen toimesta tehty kysely perehdyttämisen nykytilasta, käytössä olevista työkaluista ja keinoista sekä

henkilöstön toiveista perehdyttämisen kehittämisen suhteen. Kyselyä ei käytetä pro gradu -tutkielman osana tutkimusaineistona, mutta kyselyn vastausten perusteella haastattelun esihenkilön kysymysrunгон (liite 3) kysymykset 4–8 ja työntekijän kysymysrunгон (liite 2) kysymykset 4–7 liittyivät aikaisemmin toteutettuun kyselyyn, joiden tuloksia toimeksiantaja halusi käytävän läpi teemahaastatteluissa. Tämän vuoksi haastattelut jakautuivat kahteen osaan, kysymyksiin, jotka koskivat tehtyä verkkokyselyä ja kysymyksiin, joiden avulla selvitettiin perehdyttämistä pro gradu -tutkielman näkökulmasta.

2 Organisaation ulkopuolisesta sisäpiiriläiseksi

Tässä luvussa tarkastellaan perehdyttämistä työelämässä ja siitä tehtyjä tutkimuksia. Aluksi määritellään perehdyttämisen käsite, jonka jälkeen tarkastellaan perehdyttämisen prosessia ja sitä, mikä tekee perehdyttämisprosessista onnistuneen. Lisäksi esitellään perehdyttäminen Suomen lain näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään läpi itsemääräämisteoriam erityisesti psykologisten perustarpeiden teorian kautta. Viimeisenä tarkastellaan sitä, millaista tutkimusta perehdyttämisen ja itsemääräämisteorian kokonaisuudesta on tehty aikaisemmin.

2.1 Perehdyttämisen käsite

Oikeanlaisen osaajan löytäminen työhön on vaikeaa, ja monet yritykset käyttävät paljon aikaa ja resursseja löytääkseen juuri sen oikean työntekijän (Shufutinsky & Cox, 2019). Kun työntekijä aloittaa uudessa työssään, tulee hänen ensimmäiseksi sopeutua uuteen, ennestään tuntemattomaan ympäristöön ja tässä häntä tukee organisaation ennalta määritellyt perehdyttämisen prosessit, joiden avulla työntekijä tutustutetaan organisaation kulttuuriin (Pinco ja muut, 2024; Cable, Gino & Staats, 2013). Organisaation vision, mission ja arvojen tutustuttamista uudelle työntekijälle kutsutaan perehdyttämiseksi (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023). Cable ja muut (2013) nostavat kuitenkin esiin, että yksilön oman identiteetin tukahduttaminen organisaation identiteetin siirtämiseksi työntekijälle ei välttämättä ole kestävä ratkaisu, sillä se voi johtaa sitoutumattomuuteen ja tyytymättömyyteen työssä. Heidän mukaansa työntekijän omaa osaamista tulisi tukea perehdyttämisen aikana ja hyödyntää hänen omia vahvuuksiaan osana uutta työtehtävää.

Perehdyttäminen on yksi organisaation tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista, sillä se vaikuttaa niin organisaatioon itseensä kuin myös yksilöön (Vokic & Ondrusek, 2024). Organisaatioon perehdyttämistä voidaan kuvailla myös prosessiksi, jonka avulla

uudesta työntekijästä tulee organisaation sisäpiiriläinen, ulkopuolisena olemisen sijasta (Pinco ja muut, 2024). Organisaation sisäpiiriläiseksi siirtyminen on yhteydessä organisaatioon sosiaalistumiseen (Persson & Revsbæk, 2024). Vokicin ja Ondrusekin (2024) mukaan perehdyttämisen hyödyt työntekijöille sekä organisaatioille ovat monipuolisia. Heidän mukaansa lyhyellä aikavälillä työntekijän perehdyttäminen vähentää epävarmuutta, jolloin työntekijä omaksuu roolin nopeammin. He lisäävät, että tämä taas nostaa tehokkuutta, auttaa sopeutumaan organisaation sosiaalisiin piireihin ja nostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi Vokic ja Ondrusek (2024) listaavat, että pitkällä aikavälillä oppimisen tuella työtyytyväisyys sekä sitoutuminen yritykseen kasvaa. Siitä huolimatta, että perehdyttämisen tärkeys on tunnistettu työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja henkiseen hyvinvointiin liittyen, on silti perehdyttäminen useissa organisaatioissa hoidettu joko huonosti tai tehottomasti (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023). Shufutinsky ja Cox (2019) pitävät tätä erikoisena, koska rekrytointiin käytetään niin paljon resursseja, mutta perehdyttämiseen ei niinkään.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään sekaisin termejä induction, orientation ja onboarding (Brown, 2024). Onboarding on näistä termeistä se, joka kuvaa perehdyttämistä kokonaisuudessaan ja induction ja orientation tarkoittavat ensimmäisten päivien toimenpiteitä, kuten työympäristön esittelyä, työpaikan käytänteiden ja laitteiden käyttöönottoa (Brown, 2024). Kun puhutaan perehdyttämisestä, usein puhutaan samassa yhteydessä myös työhohjauksesta. Perehdyttäminen on kriittinen ja ensimmäinen osa uuden työntekijän sitoutumisessa organisaatioon ja perehdyttämisessä työntekijä mukautuu osaksi organisaatiokulttuuria sekä omaa rooliaan (Davila & Pina-Ramirez, 2018, s. 8). Työhohjaus on taas prosessi, missä uusi työntekijä oppii ne tehtävät ja vastuut, mitä hänen uuteen tehtävänkuvansa liittyy (Carlos & Muralles, 2022). Perehdyttäminen sekoitetaan usein työhohjaukseen ja tavallaan ne ovat toistensa synonyymejä (Davila & Pina-Ramirez, 2018, s. 8). Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työhohjaus on osa perehdyttämistä, mutta perehdyttämiseen kuuluu esimerkiksi myös organisaatioon sosiaalistaminen, joka taas auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa osaksi uutta työyhteisöä sekä luomaan

vuorovaikutussuhteita muihin organisaatiossa (Carlos & Muralles, 2022). Tässä tutkielmassa perehdyttämisestä puhutaan kuitenkin kokonaisuutena, joka sisältää kaikki perehdyttämiseen kuuluvat elementit, myös työnohjauksen, eikä niitä ole sen vuoksi tarpeen eritellä.

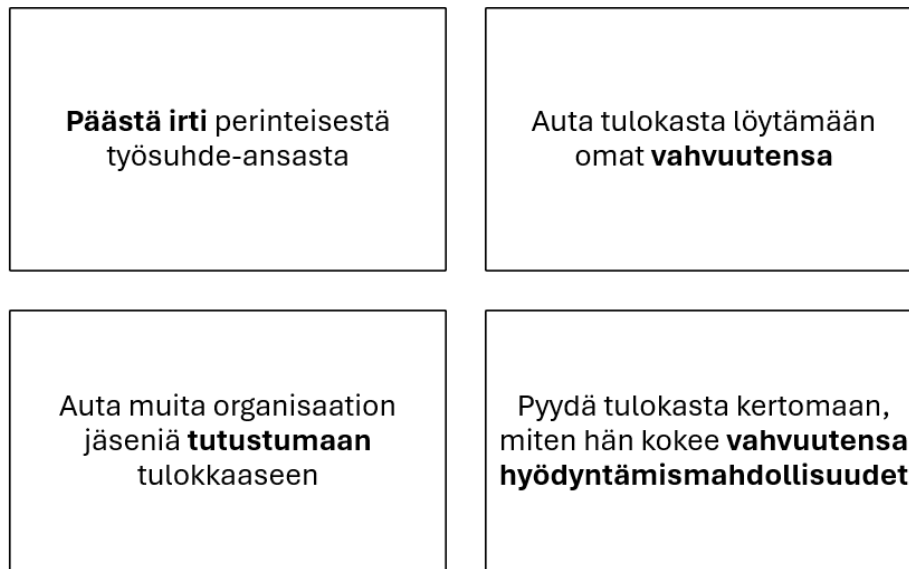
2.2 Perehdyttäminen prosessina

Kuten aiemmin mainittiin, perehdyttäminen on työntekijän tutustuttamista työhön ja organisaatioon sekä sen tavoitteisiin, arvoihin ja prosesseihin, jonka kiinteänä osana on työntekijän sosiaalistaminen organisaatioon. Perehdyttämisen prosessi on uudelle työntekijälle monesti niin intensiivinen, että uudelle työntekijälle kokemus voi tuntua ylivoimaiselta, koska on mahdotonta oppia kaikki asiat lyhyessä ajassa (Caldwell & Peters, 2018). Perehdyttäminen alkaa työntekijän ensimmäisellä työviikolla ja kestää usein vuoden ajan aloittamisesta (Shufutinsky & Cox, 2019).

Organisaatiot käyttävät valtavasti aikaa uusien työntekijöiden rekrytoimiseen ja tämän vuoksi perehdyttäminen on kriittinen osa työntekijöiden pysyvyyden sekä valmiuden näkökulmasta (Meyer & Bartels, 2017). Caldwell ja Peters (2018) kuvaavat perehdyttämisen epäonnistumisen tuhoavan rekrytointiin käytetyn ajan ja vaivan, koska valitut työntekijät sekä heidän osaamisensa menevät hukkaan. Puutteellinen perehdyttäminen voi aiheuttaa työntekijässä hämmentymistä, vieraantumista ja itseluottamuksen laskemista, jonka vuoksi uusi työntekijä voi vaihtaa muualle uudesta työpaikasta (Bauer, 2010). Perehdyttämisen onnistuminen on kiinteästi yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, sitoutumiseen, suorituskykyyn ja vähentyneeseen vaihtohalukkuuteen (Cable ja muut, 2013; Meyer & Bartels, 2017). Näiden lisäksi Bauer (2010) lisää vielä perehdyttämisen onnistumisen lopputuloksiksi vähentyneen stressin sekä työn tehokkuuden.

2.2.1 Näkökulma perehdytysprosessin alkuun

Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran ja uusi työntekijä tarkkailee työnantajaorganisaatiotaan uuden ihmissuhteen lailla eli uteliaana, optimistisena sekä innostuneesti (Shufutinsky & Cox, 2019). Tämän vuoksi on tärkeää, millaisen ensivaikutelman organisaatio uudelle työntekijälle antaa. Bowersin ja muiden (2023) mukaan perehdyttäminen on yleensä yksi ensimmäisistä asioista, joka antaa työntekijälle ensivaikutelman uudesta työpaikasta. Cable ja muut (2013) ovat kehittäneet neljä peruseriaatetta, joiden avulla perehdyttämisen prosessin yrityksessä saa hyvään alkuun. Kuviossa 2 esitetään nämä neljä periaatetta kokonaisuutena.



Kuvio 2. Neljä periaatetta perehdyttämisen prosessin alun onnistumiseksi (Cable ja muut, 2013).

Cablen ja muiden (2013) mukaan ensimmäinen periaate eli perinteisestä työsuhteansasta irti päästäminen on kaikista vaikein osuus. Heidän mukaansa esihenkilöt usein ajattelevat, että tulokas on tullut töihin vain palkan vuoksi suorittamaan tiettyä tehtävää ja tämä hankaloittaa työntekijän yksilöllisyyden tunnistamista. He lisäävät, että organisaatiot koostuvat niiden työntekijöistä ja työntekijöillä on halu käyttää työssä omia vahvuuksiaan, olivatpa ne millaisia tahansa.

Toinen periaate liittyy tulokkaan vahvuuksien tunnistamiseen. Cable ja muut (2013) esittävät, että ennen kuin tulokas esitellään muulle tiimille, tulisi esihenkilöiden olla kiinnostuneita siitä, miten tulokas kuvaa ja tunnistaa omia vahvuuksiaan työelämässä. He lisäävät, että esihenkilöt voivat tunnistaa näitä kysymällä tulokkaalta henkilökohtaisia kysymyksiä liittyen siihen, mitkä asiat ovat sellaisia, jotka motivoivat työntekijää työssä ja puskevat tulokasta parhaimpaansa.

Toisen periaatteen jälkeen kolmas periaate on tutustuttaa tulokas muihin sekä omaan tiimiinsä. Cablen ja muiden (2013) mukaan tutustuttaminen on paras tehdä niin, että tulokkaalla on mahdollisuus kertoa itsestään vahvuksiensa kautta, jolloin hän pystyy näyttämään itsestään parhaat puolet. Neljäs ja viimeinen periaate on pyytää tulokasta arvioimaan sitä, miten hän pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan uusissa työtehtävissä. Cable ja muut (2013) esittävät, että tämä auttaa tulokasta hahmottamaan uudet työtehtävät mahdollisuutena hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistaan niin, että motivaatio työhön hyödyttää myös työn tuloksissa. Noudattamalla edellä mainittuja periaatteita organisaatio voi muokata perehdyttämisen prosessia niin, että uudet työntekijät tunnistavat jo työsuhteen alkaessa, millaisia yksilöllisiä vahvuuksia heillä on työhön (Cable ja muut, 2013).

2.2.2 Näkökulma perehdyttämisen onnistumiseen

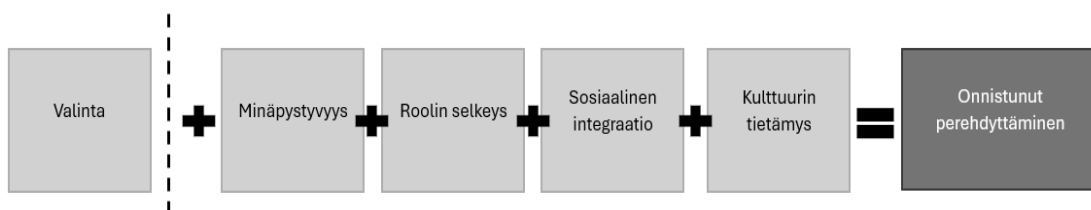
Bowersin ja muiden (2023) mukaan muodolliset perehdyttämisen mallit toimivat tehokkaammin uuden työntekijän perehdyttämisessä niin itse työhön, kuin organisaation sosiaaliseen ympäristöön. Perehdyttämisen prosessia on kuvannut muun muassa Bauer (2010) 4C-mallilla, joka muodostuu sanoista compliance, clarification, culture, and connection eli vaatimuksenmukaisuus (compliance), tehtävän kirkastaminen (clarification), kulttuuri (culture) ja yhteys (connection). Bauerin 4C-malli on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Bauerin 4C-malli (Bauer, 2010).

Bauerin (2010) mukaan tehokas perehdyttäminen on nelitasoinen prosessi, jonka alimpana tasona on vaatimuksenmukaisuus (compliance). Hänen mukaansa vaatimuksenmukaisuus opettaa työntekijälle perustan, johon kuuluu lakisääteiset ja politiikkaan liittyvät määräykset ja säännöt. Toisella tasolla on tehtävän kirkastaminen (clarification), joka tarkoittaa, että yritys varmistuu siitä, että työntekijä ymmärtää hänen uuden työnkuvansa ja siihen liittyvät odotukset. Kolmannella tasolla on kulttuuri (culture), jonka aikana työntekijälle opetetaan yrityksen viralliset sekä epäviralliset normit. Viimeisellä eli neljännellä tasolla on yhteys (connection), joka viittaa kaikkiin työsuhteisiin ja verkostoihin, jotka uusien työntekijöiden on luotava tullakseen osaksi työyhteisöä. Bauerin (2010) mukaan kun nämä neljä perehdyttämisen tasoa pyritään yrityksessä toteuttamaan, tarkoittaa se onnistunutta perehdyttämistä.

Bauerin 4C-mallin pohjalta Bauer (2010) on luonut perehdyttämisen onnistumisen mallin, joka koostuu neljästä eri osasta: minäpystyvyys, roolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja kulttuuritietämys. Perehdyttämisen onnistumisen malli kuvataan kuviossa 4. Kun nämä kaikki osat yhdistetään, syntyy niistä onnistunut perehdyttäminen.



Kuvio 4. Perehdyttämisen onnistumisen prosessi (Bauer, 2010).

Ensimmäinen osa onnistunutta perehdyttämistä on minäpystyvyys työsuorituksen yhteydessä (Bauer, 2010). Bauerin (2010) mukaan ammatillisesti itsevarma työntekijä on motivoituneempi ja myös myöhemmin menestyneempi kuin epävarmat kollegat. Hän lisää, että perehdyttämisprosessien tulisi vahvistaa uuden työntekijän itsevarmuutta, koska minäpystyvyys vaikuttaa organisaation sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen.

Toinen osa on roolin selkeys (Bauer, 2010). Bauerin (2010) mukaan roolin selkeys tarkoittaa sitä, miten hyvin uusi työntekijä ymmärtää roolinsa sekä siihen kuuluvat odotukset. Hän lisää, että roolin selkeys on todella tärkeä osa onnistunutta perehdyttämistä, koska epäselkeät roolit voivat vaikuttaa negatiivisesti niin uuden työntekijän suorituskyykyyn kuin myös hänen asenteeseensa työtä kohtaan.

Sosiaalinen integraatio on onnistuneen perehdyttämisen kolmas taso (Bauer, 2010). Bauerin (2010) mukaan kun uusi työntekijä keskustelelee sekä työskentelee organisaation sisäpiiriläisten kanssa, on se äärimmäisen tärkeää organisaatiosta oppimisen kannalta. Hän lisää, että sosiaalisen integraation kautta työryhmään kuulumisen on yksi tärkeimmistä elementeistä sitoutuneisuuteen liittyen. Bauer (2010) tuo esiin, että erään arvion mukaan esihenkilöiden epäonnistunut perehdyttäminen johtuu suurimmalta osin siitä, että he eivät ole onnistuneet saamaan uutta työntekijää osaksi työyhteisöä. Työyhteisön ja sosiaalisten suhteiden tärkeyttä perehdyttämisessä ei siis voida väheksyä tai olla huomioimatta perehdyttämisprosessin aikana.

Neljäs ja viimeinen taso perehdyttämisen onnistumisen mallissa on kulttuuritietämys (Bauer, 2010). Bauerin (2010) mukaan jokainen organisaatio on erilainen ja jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuurinsa. Hänen mukaansa on siis tärkeää, että uusi työntekijä ymmärtää uuden työpaikkansa toimintamallit, tavoitteet ja arvot koska niiden ymmärtäminen ja sisäistäminen vaikuttaa sitoutuneisuuteen, vaihtuvuuteen sekä tyytyväisyyteen, kuten myös muut perehdyttämisen onnistumisen prosessin tasot.

Bauerin (2010) perehdyttämisen onnistumisen malli sisältää osin samoin elementtejä, kuin mitä Cablen, Ginon ja Staatsin (2013) neljä periaatetta perehdyttämisen prosessin alun onnistumiseksi. Molemmat mallit sisältävät elementtejä, joiden pohjalta voidaan päätellä, että perehdyttämisen onnistumisessa on äärimmäisen tärkeää tunnistaa työntekijän vahvuudet ja kykenevyys työntekijän itsevarmuuden kasvattamiseksi. Lisäksi molemmissa malleissa korostuu työyhteisön tärkeys perehdyttämisen prosessin alkuvaiheessa.

2.2.3 Perehdyttämisen kivijalka - lainsäädäntö

Perehdyttäminen ei ole ainoastaan organisaation yksittäinen sisäinen prosessi tai käytänte, vaan vaatimus työntekijän perehdyttämiseen tulee myös Suomessa myös laista. Suomessa perehdyttämistä käsitellään kahdessa eri laissa, työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa. Perehdyttämisen tärkeyttä kuvaa se, että työsopimuslaissa (55/2001) mainitaan, että työnantajan tulee pitää huolta siitä, että toiminnan muuttuessa tai kehittyessä työntekijä suoriutuu työstään.

Työturvallisuuslain (783/2002) 1 §:n mukaan ”lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautia ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.” Työnantajan on siis huolehdittava siitä, että työntekijällä on tarvittavat tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä siitä, että työntekijän osaaminen on

riittäväällä tasolla (Työturvallisuuslaki 14 §). Lisäksi työpaikalla on perehdyttävä työntekijä riittäväällä tasolla työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin sekä niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki 14 §). Lisäksi perehdyttämisen on tapahduttava niin ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista kuin myös työtehtävän muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottamista (Työturvallisuuslaki 14 §).

Näiden kahden edellä mainitun lain lisäksi Suomessa on säädetty laki nuorista työntekijöistä. Laki nuorista työntekijöistä (998/1993) määrää, että työnantajan tulee huolehtia siitä, että nuoren, kokemattoman työntekijän tulee saada opetusta ja ohjausta työhönsä niin, ettei hän aiheuta vaaraa itselleen tai muille. Suomessa laki antaa siis pohjan sille, mitä organisaation tulee ottaa perehdyttämisessä huomioon. Lainsäädännössä otetaan kuitenkin kantaa vain työhön perehdyttämiseen niin, että työntekijä ei itse työssä loukkaannu tai aiheuta vaaraa muille. Perehdyttäminen on kokonaisuudessaan kuitenkin paljon suurempi prosessi ja kokonaisuus, kuin pelkästään työhön ohjaamista.

2.3 Itsemääräämisteoria osana perehdyttämistä

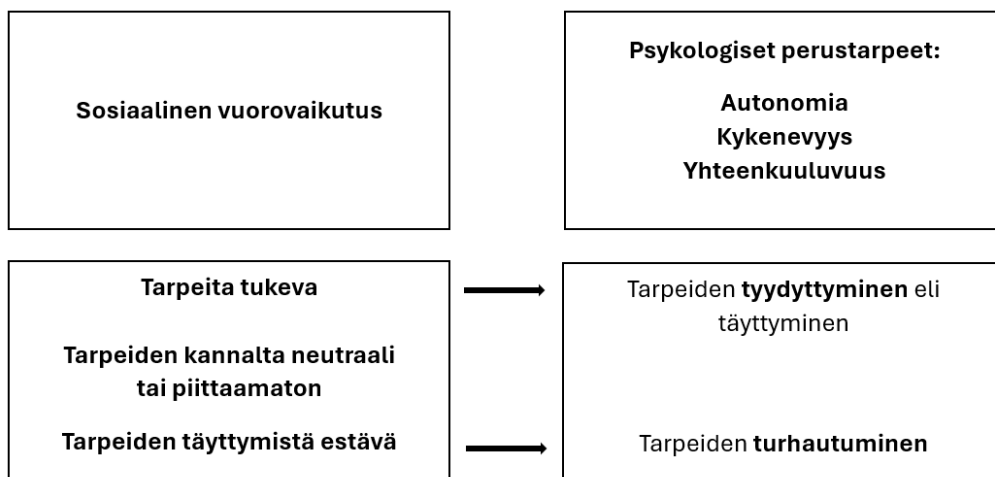
Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää, miten kykenevyyden kokemus muodostuu perehdyttämisprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa, jotta saadaan selville, miten kykenevyyden kokemuksen muodostuminen voidaan ottaa huomioon perehdyttämisprosessia kehitettäessä tai suunniteltaessa. Motivaation tärkeys organisaatioille ja työntekijöille on tunnistettu, sillä sen on huomattu liittyvän työntekijöiden tehokkuuteen, organisaation tulokseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijöiden menestymiseen (Van den Broeck ja muut, 2016). Kun tutkitaan työntekijän motivaatiota, voidaan sitä tutkia itsemääräämisteorian (self-determination theory) puitteissa, joka on yksi merkittävimmistä

motivaatioteorioista (Forner ja muut, 2021). Itsemääräämisteorian mukaiset kaksi muuta psykologista perustarvetta on autonomia ja yhteenkuuluvuuden tunne (Ryan & Deci, 2000). Kun yksi psykologisista perustarpeista täyttyy, vahvistaa se myös muiden tarpeiden täyttymistä (Määttä ja muut, 2024).

Itsemääräämisteorian taustalla on tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan, jotka kehittivät itsemääräämisteorian yleiseksi teoriaksi 1980-luvulla (Määttä ja muut, 2024). Ryanin ja Decin (2000) mukaan itsemääräämisteoriat on lähestymistapa ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen. Lähtökohta itsemääräämisterialle on ajatus siitä, että yksilö luontaisesti pyrkii sisäiseen kasvuun, oppimiseen ja asioiden hallintaan itsenäisesti (Määttä ja muut, 2024). Suomessa itsemääräämisteoriat on kirjoitettu psykologian kirjallisuudessa jo 1990-luvulta ja sen käyttöä on haastanut useat eri suomennokset niin teorian nimestä, kuin teorian osien suomennosten nimistä lähtien (Määttä ja muut, 2024). Itsemääräämisteoriat on itsessään yleinen teoreettinen viitekehys, joka sisältää kuusi miniteoriaa; kognitiivisen arvioinnin teoria (Cognitive Evaluation Theory eli CET), organismisen integraation teoria (Organismic Integration Theory eli OIT), psykologisten perustarpeiden teoria (Basic Psychological Theory eli BPNT), kausaalisuusorientaatioteoria (Causality Orientations Theory eli COT) ja tavoitesisältöteoria (Goal Contents Theory eli GCT) (Määttä ja muut, 2024). Itsemääräämisteoriat on käytetty tutkimusten teoreettisena viitekehystenä tutkimuksissa liittyen muun muassa koulutukseen, terveydenhuoltoon ja urheiluun (Van den Broeck ja muut, 2016). Työelämän kontekstissa itsemääräämisteoriat on käytetty esimerkiksi tutkiessa johtamista, organisaatiopolitiikkaa, työntekijöiden hyvinvointia, henkilön ja ympäristön sopivuutta sekä työn tuunaamista (Van den Broeck ja muut, 2016).

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään psykologisten perustarpeiden teoriaan, jossa ihmisellä on kolme perustarvetta, joita ovat kykenevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia. Määttä ja muiden (2024) mukaan psykologisia perustarpeita tutkiessa on tärkeää ymmärtää, että kun yksi perustarve täyttyy, niin se edistää myös muiden perustarpeiden

täyttymistä. Salmela-Aro ja muut (2017) lisäävät, että kaikki kolme perustarvetta ovat kaikki tärkeitä, eikä yksi tarve ole toista tärkeämpi. Kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen johtaa ihmisen hyvinvointiin ja psykologisten perustarpeiden täyttymiseen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö, eli tukeeko sosiaalinen ympäristö tarpeita, onko sosiaalinen ympäristö neutraali tai piittaamaton vai estääkö ympäristö tarpeiden täyttymisen (Määttä ja muut, 2024). Sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikutus psykologisiin perustarpeisiin on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Sosiaalinen vuorovaikutus ja psykologiset perustarpeet (Määttä ja muut, 2024).

Autonomia tarkoittaa työntekijän tarvetta tuntea, että hän on vapaa tekemään valintoja, tuomaan esille omia ideoitaan ja päättää miten hän tietyn työtehtävänsä suorittaa (Forner ja muut, 2021; Määttä ja muut, 2024). Autonomia siis kuvaa tarvetta tuntea omasta tahdostaan (Karkkola ja muut, 2019). Yhteenkuuluvuuden tunne tarkoittaa työntekijän tuntemusta siitä, että hän kuuluu joukkoon ja muut hyväksyvät hänet sekä välittävät hänestä (Forner ja muut, 2021; Määttä ja muut, 2024). Ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttäminen paitsi motivoi, myös nostaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista, suoritusta ja hyvinvointia työssä (Forner ja muut, 2021).

Kykenevyyden tarve tarkoittaa lyhykäisyydessään tarvetta tuntea, että on hyvä jossakin asiassa ja voi tuntea olevansa ylpeä siitä (Robbins & Judge, 2022). Määttä ja muut (2024) kuvailevat, että kykenevyyden tarve täyttyy, kun ihminen kokee, että hänen osaamisensa, taidot ja voimavarat riittävät hänen tekemäänsä asiaan. He lisäävät, että ihmisen osaamisen ja taitojen hyödyntäminen sekä kehittäminen täyttää kykenevyyden tarvetta. Karkkola ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan mitä paremmin kykenevyyden kokemus täyttyy, sitä todennäköisemmin työntekijät pitävät työn vaatimuksia sopivana omiin valmiuksiinsa. He lisäävät, että kykenevyyden kokemuksen ollessa vahva, johti se myös parempaan ammatilliseen itsetuntoon. Työntekijän kykenevyyden tarpeen täyttymiseen auttavat sekä optimaalisen haastavat tehtävät että niissä onnistuminen ja mikäli ihmisen kykenevyyden tarve ei täyty, aiheuttaa se ihmiselle voimattomuutta, epäonnistumisen sekä avuttomuuden tunteita (Määttä ja muut, 2024; Vansteenkiste ja muut, 2020). Kykenevyyden tunnetta tukee positiivinen palaute, kun se korostaa ihmisen roolia hyvässä suorituksessa, kun taas negatiivinen palaute voi helposti alentaa kykenevyyden kokemusta (Salmela-Aro ja muut, 2017).

Ryanin ja Decin (2000) mukaan vaikka kolme psykologista perustarvetta ovat kehityksellisesti pysyviä sekä yleismaailmallisia niin se ei tarkoita, etteikö niitä ilmaistaisi eri kulttuureissa eri tavalla ja etteikö niiden merkitys ja keinot tyydyttää tarpeita muuttuisi ihmisen elämän aikana. Määttä ja muut (2024) lisäävät, että esimerkiksi kykenevyyden kokemus voi muokkaantua elämän aikana eikä se ole muuttumaton, sillä voimavarat ja taidot kehittyvät ajan saatossa. Tämän vuoksi he myös käänsivät termin need for competence kykenevyydeksi kyvykkyyden sijaan, sillä kykenevyys ei ole synnynnäinen ominaisuus vaan se kehittyy jatkuvasti.

2.4 Perehdyttäminen ja itsemääräämisteoria kokonaisuutena: katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Perehdyttämistä käsittelevät aiemmat tutkimukset käsittelevät monesti organisaatioon sosiaalistumista, virtuaalisen perehdyttämisen yleistymistä Covid 19-pandemian jälkeen sekä eri sukupolvien eroavia tarpeita ja odotuksia perehdyttämisen suhteen. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että perehdyttämisprosessin kokonaisuudella on merkittävä vaikutus uusien työntekijöiden sitoutumiseen, sopeutumiseen sekä tätä kautta henkilöstön pysyvyyteen (Shutufinsky & Cox, 2019; Chillakuri, 2020; Klein ja muut, 2015). Shutufinskyn ja Coxin (2019) tekemän yhdysvaltalaisen tapaustutkimuksen mukaan terveydenhuoltoalalla milleniaalit kokevat, että nykyisellään perehdyttämisen prosessit voivat olla riittämättömiä ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön pysyvyyteen. Tätä tukee myös Elinkeinoelämän keskusliiton (2024) havainto siitä, että sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Chillakuri (2020) on tutkinut perehdyttämistä Gen Z -sukupolven näkökulmasta tutkimalla, millaisia odotuksia Gen Z -sukupolvella on perehdyttämisestä. Tutkimuksessa löydettiin kuusi tärkeää muuttujaa, joita voidaan hyödyntää työntekijän sopeuttamiseksi. Ilmeistä on siis, että tutkimusta perehdyttämisestä tarvitaan myös ilman ikärajausta.

Bauerin (2010) 4C-mallia on testattu muun muassa Meyerin ja Bartelsin (2017) toimesta. Heidän kyselytutkimuksensa tutki sitä, miten eri perehdyttämisen tasot vaikuttavat myöhemmässä vaiheessa työntekijöiden asenteisiin kuten perehdytyksen koettuun hyödyllisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, koettuun organisaation tukeen sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tuloksena Meyer ja Bartels (2017) löysi tukea Bauerin (2010) 4C-mallille ja he löysivät tutkimuksensa avulla, että ne, jotka ovat perehdytyksensä aikana päässeet korkeimmalle tasolle, eli tasolle neljä (yhteys), olivat kokeneet perehdyttämisen todella hyödylliseksi. Tutkimus osoitti myös, että organisaatioiden tulisi yrittää saada neljä perehdyttämisen tasoa osaksi perehdyttämisprosessia, koska tällöin organisaatioissa työskentelevät työntekijät asennoituvat työhönsä paremmin.

Useat tutkimukset perehdyttämisen kokonaisuuteen liittyen keskittyvät teoriapohjaltaan organisaatioon sosiaalistumisen teoriaan (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023; Klein ja muut, 2015; Cable ja muut, 2013; Godinho ja muut, 2023). Lisäksi perehdyttämisestä sosiaalistumisen näkökulmasta on tehty vuonna 2020 pro gradu -tutkielma Vaasan yliopistossa (Pudas, 2020), jossa todetaan, että sosiaalistumisen onnistuminen perehdyttämisen aikana vaatii suunnittelua yksilön tausta huomioon ottaen. Suomessa Pudaksen (2020) tekemän pro gradu -tutkielman lisäksi on tehty pro gradu -tutkielma perehdyttämiseen liittyen myös Turun yliopistossa. Jääskeläisen (2022) tutkielman tavoitteena oli selvittää ”millaisia merkityksiä tutkimuksen kohteena olevan ammattikorkeakoulun esihenkilöt antavat organisaation tarjoamalle perehdytykselle, koulutuksille ja muulle tuelle”. Tutkielmassa keskityttiin siis keskijohdon perehdyttämiseen ammattikorkeakouluympäristössä.

Kuten aiemmin alaluvussa 2.3 mainittiin, itsemääräämisteoria on laajalti käytetty teoreettinen viitekehys monissa eri tutkimuksissa niin koulutuksen, urheiluvalmennuksen kuin myös organisaatiotoiminnan kontekstissa. Esimerkiksi Forner ja muut (2021) ovat käsitelleet artikkelissaan itsemääräämisteorian soveltamista johtajien keskuudessa ja sitä, miten työpaikoilla voidaan tukea psykologisia perustarpeita. Forner ja muut (2021) toteavat, että vaikka itsemääräämisteorian tueksi on useita kirjallisia tutkimuksia, niin empiiristä tutkimusta teorian soveltamiseen käytännön työelämässä on hyvin vähän. He kuitenkin löysivät tutkimuksessaan esimerkkejä siitä, miten johtajat hyödyntävät kykenevyyden tunteen tukemista työpaikoilla ja näitä tapoja olivat tuottaa mahdollisuuksia oppimiseen, itseluottamuksen ja itsevarmuuden tukeminen, positiivinen palaute säännöllisesti, omaan tahtiin oppimiseen kannustaminen sekä tutustuttaminen mentoroinnin mahdollisuuteen.

Kaabomeir ja muut (2022) ovat tutkineet itsemääräämisteorian puitteissa sitä, miten esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden tarpeita sekä motivaatioita. He ovat todenneet, että esihenkilöillä on merkittävä rooli perehdyttämisessä ja he tutkimuksessaan tutkivat sitä, voidaanko esihenkilöitä kouluttaa tukemaan työntekijöiden psykologisia

perustarpeita. Heidän tutkimuksensa perusteella lyhytkin koulutus esihenkilöille voi vaikuttaa positiivisesti autonomisen motivaation kasvuun ja työntekijöiden tarpeiden tukemiseen. Suomalaisessa työelämätkimuksessa Karkkola ja muut (2019) ovat tarkastelleet kolmen perustarpeen täyttymistä suomeksi käännetyllä Work-related Basic Need Satisfaction -kyselyllä. Heidän mukaansa tehty tutkimus on kuitenkin vasta ensiaskelma suomalaisen työyhteisön tarkastelussa menetelmän avulla, koska vastaavaa ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimusta kykenevyyden kokemuksesta perehdyttämisen näkökulmasta sosiaalialan yrityksessä ei aiempia tutkimuksia lukiessa löytynyt.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkielman kolmannessa luvussa käydään läpi sitä, miten tutkimus toteutetaan, miten tutkielman tutkimusaineisto on kerätty, miksi se on kerätty ja miten se analysoidaan. Lisäksi luvun lopussa esitellään ne teemat, jotka tutkimusaineistoa analysoidessa ovat muodostuneet vastaamaan tutkimuskysymykseen.

3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää, miten perehdytysprosessi tukee työntekijää työnsä aloittamisessa toimeksiantajaorganisaatiossa eli sosiaalialan yrityksessä. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valitaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää ja ymmärtää yksilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, eli perehdyttämisestä sosiaalialan yrityksessä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä siihen, että tutkittava ilmiö pystyttäisiin yleistämään, vaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä sekä ymmärtämään tietynlaista toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on mahdollisimman hyvä tietopohja tai kokemus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98).

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 23–24) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teorian käyttäminen tutkimusta tehdessä on välttämättömyys, vaikka onkin pohdittu, tarvitseeko laadullinen tutkimus teoriaa lainkaan. He lisäävät, että teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan ne käsitteet, jotka ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä. Tässä tutkimuksessa käsite, joka on tutkimuksen osalta todella keskeinen, on perehdyttäminen. Koska tutkimuksen kohteena on perehdyttäminen, joka on jokaisen yksilön kohdalla erilainen kokemus ja yksilön oma historia vaikuttaa siihen, miten perehdyttämisen kokee, on laadullinen tutkimus oikea valinta tutkimuksen toteuttamiseksi.

3.2 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa yksi päämenetelmä aineiston keräämiseen on haastattelu (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205). Tarkoituksenmukaisin aineistonkeruumenetelmä on kysymiseen perustuva, esimerkiksi haastattelu, kun halutaan tutkia yksilön aikomusta käyttäytyä tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Tutkimus toteutetaan haastatteluiden avulla, sillä aiheesta halutaan yksityiskohtaista tietoa ja työntekijöiden sekä esihenkilöiden omia, henkilökohtaisia kokemuksia. Haastattelu on tarkoituksenmukainen aineistonkeruumenetelmä siinä vaiheessa, kun tutkija haluaa tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hänen toimintatapansa ovat sellaisia kuin ovat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Haastattelun etu on myös se, että haastattelun aikana syntyvissä mahdollisissa väärinymmärryksissä sekä epäselvyytilanteissa haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa tai toistaa kysymys tai muotoilla se uudelleen paremmin ymmärrettävään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

Erilaisia haastattelutyppejä on useampaa erilaista ja nämä jaotellaan ryhmiin sen perusteella, miten strukturoitu ja miten muodollinen itse haastattelutilanne on (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Näitä erilaisia haastattelutyppejä on lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208–209). Kirjallisuudessa teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi ja avointa haastattelua kutsutaan myös syvähaastatteluksi, kliiniseksi haastatteluksi, asiakeskeiseksi haastatteluksi ja keskustelunomaiseksi haastatteluksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–89). Avoin haastattelu on tyypiltään täysin strukturoimaton eli haastattelu on luonteeltaan enemmän keskusteleva eikä siinä ole kiinteää runkoa, jonka mukaan edetään (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 209). Lisäksi avoin haastattelu vaatii usein useita tapaamiskertoja haastateltavan kanssa, kun taas teemahaastattelu on puolistrukturoitu eli haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen sekä kysymysten kautta, mutta haastattelussa voidaan myös syventää ja tarkentaa kysymyksiä haastattelun edetessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelun pohjana olivat valmiit kysymykset mutta haastattelun kulku antaa mahdollisuuden myös kysymysten muokkaamiselle tai syventämiselle kesken haastattelun. Teemahaastattelussa korostetaan yksilön omaa tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä ja siitä, millainen merkitys yksilölle asialla tai ilmiöllä on (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 88) mukaan laadulliseen tutkimukseen ja teemahaastattelun käyttöön liittyy kysymys siitä, että tulisiko kaikille haastateltaville antaa haastattelussa samat tiedot eli esittää kaikki suunnitellut kysymykset suunnitellussa järjestyksessä ja suunnitelluilla sanamuodoilla. Huolimatta siitä, että haastatteluiden pohjana oli liitteissä 5 ja 6 esitetyt kysymysrungot, ei kaikissa haastatteluissa tarvinnut kysyä kaikkia kysymyksiä, vaan haastattelut etenivät omalla painollaan.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sopii teemahaastattelu, koska aiheesta halutaan yksilöiden omia henkilökohtaisia kokemuksia sekä tulkintoja. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia perehdyttämistä sosiaalialan organisaatiossa perehdyttämisprosessin kehittämisen näkökulmasta. Perehtyjille suunnatun kysymysrunгон, eli liitteen 5 kysymykset 4–7 muodostuivat kohdeorganisaatiossa tehdyn kyselyn perusteella ja perehdyttäjäille suunnatun kysymysrunгон, eli liitteen 6 kysymykset 4–8 vastaavasti muodostuivat kohdeorganisaatiossa tehdyn kyselyn perusteella. Muut kysymykset muodostuivat tutkimuskysymyksen pohjalta. Teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai muotoilla kysymys uudelleen paremmin ymmärrettävään muotoon, joten se myös palvelee tutkimuksen tavoitetta, kun halutaan yksilön omia kokemuksia ja tulkintoja.

Haastattelun etuja aineistonkeruumenetelmänä on joustavuus, sekä se, että haastateltaviksi valitut saadaan mukaan tutkimukseen sekä mikäli jälkikäteen vastauksia pitää vielä täydentää tai kysyä lisää, saa haastateltaviin myös helposti vielä yhteyden (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205–206). Hirsjärvi ja muut (2009, s. 206) tuovat esiin kuitenkin sen, että haastattelua ei tule käyttää aineistonkeruumenetelmänä, mikäli aikaa

haastattelun toteuttamiselle ei ole tai mikäli ongelma on niin helposti ratkaistavissa, että haastattelu olisi pituudeltaan alle puoli tuntia. Heidän mukaansa tällöin olisi helpompaa tehdä kyselylomake. He lisäävät vielä, että haastatteluun voi liittyä monia virheen mahdollisuuksia, jotka voivat johtua niin haastateltavasta itsestään kuin myös haastattelijasta.

Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla 1.4.–17.4.2025 välisenä aikana. Ennen ensimmäistä varsinaista haastattelua järjestettiin testihaastattelu, jonka tarkoituksena oli testata, miten haastattelu etenee ja miten se aikataulutetaan kokonaisuutena. Testihaastattelu vahvisti sitä, että haastattelun rakenne oli toimiva, sillä testihaastateltavalla ei ollut ennakkotietoja haastattelusta tai sen sisällöstä. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 211) mukaan ennen varsinaisia haastatteluita olisi hyvä tehdä koehaastatteluita, koska haastattelijan tulee varautua siihen, että jotkin haastateltavat saattavat olla puheliaita, kun taas jotkut voivat olla vähäsanaisempia. Heidän mukaansa koehaastattelussa pystytään myös kontrolloimaan valittujen teemojen toimivuutta.

Haastatteluihin tuli paikalle yhteensä 15 henkilöä. Haastattelut olivat sekä yksilö- että ryhmähaastatteluita. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yhtä esihenkilöhaastattelua lukuun ottamatta esihenkilöiden haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Esihenkilöiden haastatteluryhmät olivat kooltaan 2–4 henkilöä. Haastatteluita toteutettiin ajanjaksolla yhteensä 11 kappaletta, joista seitsemän oli yksilöhaastatteluita ja neljä ryhmähaastatteluita. Haastatteluiden kesto vaihteli 33 minuutin ja 30 sekunnin sekä 60 minuutin ja 15 sekunnin välillä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 61–63) toteavat, että aloittelevalle tutkijalle ajatus yksilöhaastattelusta saattaa olla turvallisempi, kuin ryhmähaastattelu. He lisäävät, että ryhmähaastattelut ovat lisänneet suosiotaan ja ne ovat usein hyvä valinta. Heidän mukaansa ryhmähaastatteluilla saadaan nopeammin tietoa, koska vastaajia on monta ja vastauksia voi saada helpommin, koska ryhmässä olevat ihmiset kannustavat keskusteluun.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 61–62) ja Henninkin (2014) mukaan ryhmähaastattelua voidaan käyttää silloin, kun halutaan selvittää ajankohtaiseen kysymykseen tietyn ryhmän mielipide ja näkemys. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 61–62) kuitenkin tunnistavat, että ryhmähaastattelussa voi olla vaikeaa pitää huolta siitä, että kaikki ryhmässä pääsevät ääneen ja sanomaan oman mielipiteensä. He kuitenkin lisäävät, että vaikka ryhmässä kaikki eivät pääse ääneen, jäljittelee se luonnollista tilannetta, koska todellisessa elämässä arkea eletään ryhmässä ja muiden mielipiteet voivat vaikuttaa omiin ja ryhmän näkemykseen. Esihenkilöiden haastatteluiden kanssa päädyttiin ryhmähaastatteluihin aikatauluhaasteiden vuoksi, mutta myös sen takia, että he toimivat itse perehdyttäjinä ja heiltä haluttiin saada kokemuksia siitä, miten heidän näkökulmastaan perehdyttäminen toimii, kun taas työntekijöiltä haluttiin yksityiskohtaisia omia kokemuksia perehdyttämisestä. Ryhmähaastatteluissa haastateltava piti huolta osallistamisesta sekä siitä, että kaikkien ääni tulisi kuuluviin. Lisäksi ryhmähaastattelun ryhmät pidettiin pienenä sen vuoksi, että kaikki pääsevät ääneen.

Haastattelupyynnöt lähetettiin suoraan haastatteluun kutsutuille ja haastatteluun ilmoittautuneille sähköpostitse helmikuussa 2025, jossa samassa yhteydessä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheesta, haastattelun nauhoittamisesta sekä siitä, miten ja missä haastattelu tapahtuu. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin viikkoa ennen haastattelua vielä vahvistus, jossa pyydettiin kirjallista suostumusta haastatteluun sekä lähetettiin liitteenä tiedoksi tietosuojailmoitus, joka löytyy liitteestä 4. Pyyntöihin vastattiin pääosin myönteisesti, mutta osa kutsutuista henkilöistä joutui perumaan suuren työkuorman takia ja yksi jätti tulematta sovittuun haastatteluun. Aikatauluhaasteiden takia peruuntunutta haastattelua ei korvattu, koska haastateltavien määrä oli arvioitu riittäväksi. Haastattelut käytiin Google Meet-sovelluksen välityksellä ajankäytöllisistä syistä sekä maantieteellisten erojen takia. Lisäksi Google Meet on sovelluksena käytössä kohdeorganisaatiossa, joten teknisesti haastattelu oli hyvä toteuttaa sillä sovelluksella, mitä haastateltavat olivat tottuneet käyttämään. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluiden nauhoittamisesta muistutettiin vielä

erikseen haastattelun alussa osallistujille. Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut haastattelut siirrettiin muistitikulle, ja muistitikulle siirretty aineisto litteroitiin eli purettiin kirjalliseen ja luettavaan muotoon. Haastattelut kestivät yhteensä 560 minuuttia eli 9 tuntia ja 20 minuuttia ja litteroitua aineistoa tuli yhteensä 123 sivua (fonttikoko 11, fontti Aptos). Litterointiin käytettiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaa ja litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin haastateltavien henkilötiedot. Haastatteluista saatiin riittävästi tietoa aineistoksi ja tutkimuksessa käytettäväksi, joten lisähaastatteluita ei tarvittu.

Haastattelun kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, vaikka Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 85) mukaan haastateltaville olisi hyvä antaa etukäteen haastattelukysymykset tai aiheet tiedon määrän maksimoimiseksi. He lisäävät, että tämän voi toteuttaa samalla, kun kysytään lupa haastatteluun ja sovitaan haastatteluajankohdasta. Tarkkoja kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä haastattelun pääteema eli perehdyttäminen oli jo haastateltavien tiedossa, koska haastattelut olivat osa perehdyttämisprosessin kehittämistä organisaatiossa ja tästä projektista on viestitty organisaatiossa vuoden 2025 alussa. Haastattelun kysymykset valikoituivat tutkimuskysymyksen perusteella, jotta haastatteluiden pohjalta saataisiin kattava näkemys kykenevyyden kokemuksesta perehdyttämisprosessin aikana. Lisäksi koska haastattelu toteutettiin toimeksiantona, käytiin läpi myös konkreettisia toiveita perehdyttämistyökalujen sekä perehdyttämisprosessin nykytilan suhteen. Edellä mainituista teemoista tehtiin ennen haastattelua kyselyrunko, jota hyödynnettiin kaikissa haastattelutilanteissa. Haastattelukysymykset olivat samoja sekä työntekijöille että esihenkilöille, joskin kysymysten muotoiluissa oli hieman eroa siinä, haastateltiin perehdytettävää tai perehdyttäjää. Haastateltaville kerrottiin ensimmäisessä yhteydenotossa, että haastattelut nauhoitetaan mutta lopullisista tuloksista ei pystytä tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Lisäksi nauhoittamisesta muistutettiin osallistujia vielä ennen nauhoittamisen aloittamista haastattelun alussa.

3.3 Harkinnanvarainen näyte

Haasteltavien henkilöiden hankkiminen tapahtui harkinnanvaraisella näytteellä. Tällä menetelmällä tutkimukseen vastaajiksi valitaan henkilöt, joilla on parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Työntekijät saivat ilmaista kiinnostuksensa haastatteluun Google Forms -lomakkeella, joka on tämän tutkielman liitteessä 1. Tämä siksi, että haastatteluun haluttiin ne henkilöt, jotka ovat aidosti kiinnostuneita olemaan mukana kehittämässä kohdeorganisaation perehdyttämisprosessia ja joilla on omasta perehdyttämisestä vähän aikaa tai he toimivat perehdyttäjinä organisaatiossa. Esihenkilötason haastateltavat ovat työntekijöiden lähiesihenkilöitä ja heidän tietonsa saatiin toimialojen johtoryhmän jäseniltä, jolla oli kokonaisnäkemys siitä, kenellä on eniten halua sekä osaamista kehittää perehdyttämisen prosessia ja kenen työtilanne on sellainen, että haastatteluun pystyy osallistumaan ilman kiirettä tai painetta haastattelun loppuunsaattamisesta. Näistä ehdotuksista valittiin haastatteluun kutsuttavat henkilöt ottaen huomioon sen, että osallistujat edustavat mahdollisimman hyvin kaikkia toimialoja, joilla yritys toimii sosiaalialalla. Esihenkilöitä sekä työntekijöitä lähestyttiin erillisillä haastattelukutsuilla sähköpostin välityksellä, jotka löytyvät liitteistä 2 ja 3.

Hirsjärvi ja Nurmi (2008) tuovat esiin, että aloitteleva tutkija saattaa miettiä, kuinka montaa ihmistä tulisi haastatella. He lisäävät, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien joukko on yleensä 15 henkilöä, sillä liian pienestä haastateltavien joukosta ei voi tehdä yleistyksiä mutta liian suuresta joukosta ei saada esiin syvällisiä tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 99) mukaan 6–8 henkilön haastateltavien määrä opinnäytetyötä tehdessä on riittävä määrä. Kun otetaan huomioon tämän tutkimuksen tavoite, eli selvittää kokemuksia perehdyttämisessä toimeksiantajan organisaatiossa, on tuo 6–8 henkilömäärä kuitenkin turhan pieni kuvaamaan kokonaisuutta, joten haastateltavia kutsuttiin 15–20 kattavamman kuvan saamiseksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2008) nostavat esiin, että aloittelevan tutkijan voi olla hankala tietää, milloin haastateltavia on ollut riittävä määrä koska tutkijan tulee itse pystyä määrittelemään, koska haastattelut tulee lopettaa ja milloin aineiston koko riittää laadukkaaseen analyysiin. Etukäteen suunniteltujen haastateltavien haastatteluiden päätteeksi arvioitiin, että lisähaastatteluita ei tarvita, sillä haastatteluiden materiaalia oli saatu hyvin ja haastatteluissa alkoi nousemaan esiin samanlaisia asioita. Tätä kutsutaan saturaatioksi, eli henkilöitä haastatellaan, kunnes uudet haastattelut eivät anna tutkimuksen kannalta uutta ja olennaista tietoa vaan vastaukset alkavat toistamaan samaa kaavaa (Hirsjärvi ja Hurme, 2008).

Haastatteluun tulleista haastateltavista yhdeksän asema yrityksessä on esihenkilö ja kuuden asema yrityksessä on työntekijä. Esihenkilöillä työkokemuksen kesto yrityksessä vaihteli 1–3 vuoden ja 5–8 vuoden välillä. Haastatteluun pyrittiin saamaan työntekijöitä, joiden perehdyttämisestä on kulunut vähän aikaa. Vaikka osalla työntekijöistä työsuhteen kesto on 3–5 vuotta, pyydettiin haastattelussa heitä muistelemaan työsuhteensa alkua sekä työsuhteen alussa tapahtunutta perehdyttämistä. Taulukossa 1 esitetään haastateltavan numero, asema, työsuhteen kesto tai esihenkilökokemus kohdeorganisaatiossa, riippuen siitä, mikä haastateltavan asema yrityksessä on.

Taulukko 1. Tutkimuksen osallistujat.

Haastateltavan numero	Asema yrityksessä	Työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa	Esihenkilökokemus kohdeorganisaatiossa
H1	Työntekijä	1–3 vuotta	
H2	Työntekijä	1–3 vuotta	
H3	Esihenkilö		1–3 vuotta
H4	Työntekijä	3–5 vuotta	
H5	Esihenkilö		1–3 vuotta
H6	Esihenkilö		5–8 vuotta
H7	Työntekijä	3–5 vuotta	

Haastateltavan numero	Asema yrityksessä	Työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa	Esihenkilökokemus kohdeorganisaatiossa
H8	Työntekijä	0–1 vuotta	
H9	Esihenkilö		1–3 vuotta
H10	Esihenkilö		5–8 vuotta
H11	Esihenkilö		5–8 vuotta
H12	Esihenkilö		1–3 vuotta
H13	Esihenkilö		1–3 vuotta
H14	Esihenkilö		5–8 vuotta
H15	Työntekijä	3–5 vuotta	

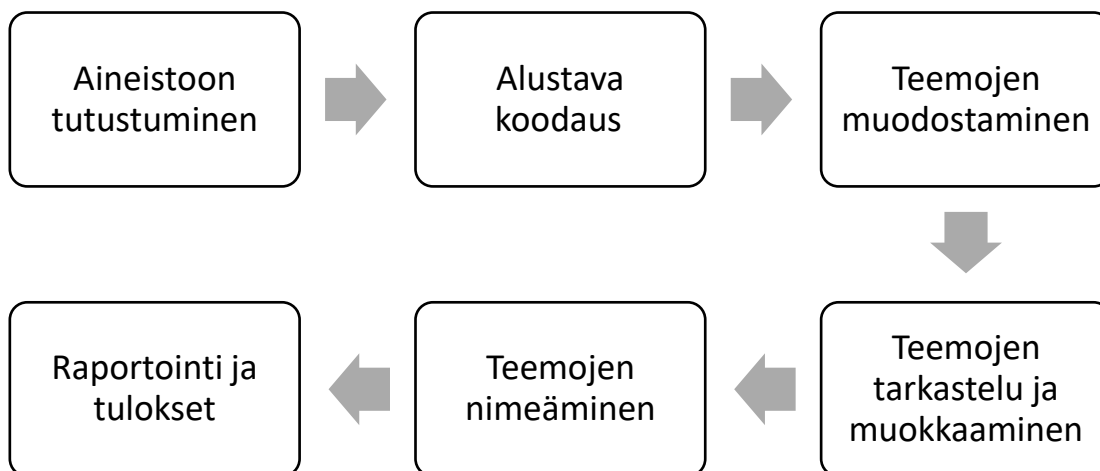
3.4 Aineiston analysointi

Haastatteluiden toteutumisen jälkeen litteroitujen haastatteluiden pohjalta aineisto analysoitiin tutkimuksen loppuun saattamiseksi. Kun puhutaan laadullisesta analyysistä, puhutaan monesti joko induktiivisesta tai deduktiivisesta analyysistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Induktiivisessä analyysissä päätellään asioita yksittäisestä yleiseen, kun taas deduktiivisessä analyysissä päätellään asioita yleisestä yksittäiseen. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 164) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tulosten analyysiin käytetään induktiivista menetelmää. He tarkoittavat tällä sitä, että tutkijan tavoitteena on paljastaa yksityiskohtia, jotka eivät ole odotettavissa. He lisäävät, että tämän vuoksi analyysin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien oikeaksi osoittaminen vaan saadun aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen läpikäynti.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 141) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston temaattinen analyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisellä analyysillä tai teorialähtöisellä analyysillä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123–132) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta etsitään pelkistettyjä ilmaisuksia, joiden avulla aineisto ryhmitellään ja niistä muodostetaan erilaisia luokkia ja niiden

avulla muodostetaan kokoava käsite. Heidän mukaansa aineistolähtöinen analyysi on induktiivista, kun taas teorialähtöinen analyysi on deduktiivista. He lisäävät, että teorialähtöisessä analyysissä käytettävä luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään ja analyysin perustaksi tehdään analyysirunko. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä temaattista analyysiä, jonka prosessi on kuvattu alla kuviossa 6.

Aineistolähtöinen analyysi sopi haastatteluaineiston analyysitavaksi, koska tarkoituksena oli löytää haastatteluiden pohjalta kokonaisuuksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ja jotka kuvaavat todenmukaisesti sitä, miten toimeksiantajaryityksessä perehdyttämisprosessi tukee kykenevyyden kokemuksen muodostumista. Vaikka yksilöhaastatteluiden lisäksi aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla, analysoitiin ryhmähaastatteluista syntynyt aineisto samalla tavalla, mitä yksilöhaastatteluistakin saatu aineisto. Ryhmähaastatteluiden aineiston analyysin raportissa tulokset voidaan esittää analysoimalla keskustelijoiden välistä kanssakäymistä sekä sitä, millaisiin tuloksiin he tulevat keskustelun aikana (Hennink, 2014). Hennink (2014) lisää kuitenkin, että ryhmähaastatteluiden analyysissä voidaan esittää myös yksittäisiä kommentteja keskustelusta. Aineistolähtöinen analyysi mahdollistaa tarkastelun haastateltavien näkökulmasta niin, että analyysi rakentuu haastateltavien omista kokemuksista. Näin analyysin perusteella syntyneet ylä- ja alateemat kuvaavat kokonaisuutena todenmukaisesti toimeksiantajan käytäntöjä ja työntekijöiden kokemuksia niistä.



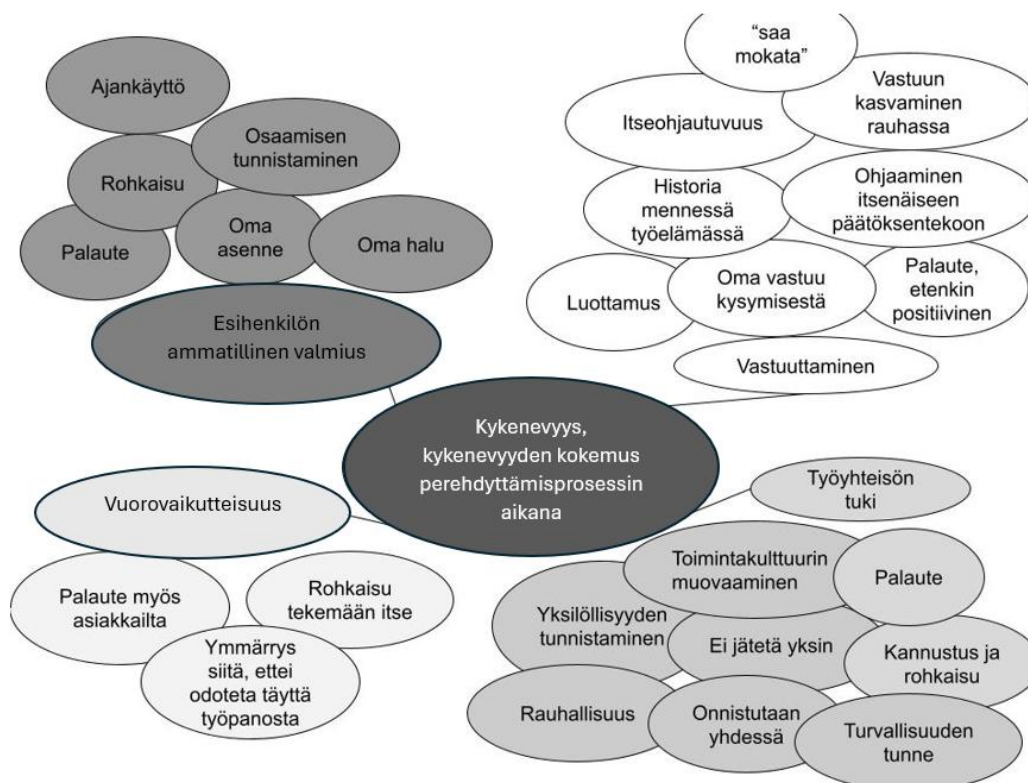
Kuvio 6. Temaattisen analyysin kuusi vaihetta (Braun & Clarke, 2006).

Temaattinen analyysi eteni Braunin ja Clarcken (2006) esittämän temaattisen analyysin vaiheiden kautta, joka on kuvattu yllä olevassa kuviossa 6. Litteroitu aineisto käytiin läpi tarkasti. Tämä oli tutkijalle helppoa, sillä aineisto on koottu kokonaan itse ja aineisto on litteroitu myös itse. Braunin ja Clarcken (2006) mukaan tämä on ensimmäinen osa temaattista analyysiä. Heidän mukaansa tässä vaiheessa on hyvä tehdä muistiinpanoja. He lisäävät, että haastattelun kirjoittaminen kirjoitettuun muotoon on hyvä tapa tutustua kerättyyn materiaaliin.

Aineistoon tutustumisen jälkeen litteroitu aineisto koodattiin manuaalisesti etsimällä aineistosta asioita, joita hyödynnetään analyysin tekemisessä. Tämä vaihe on toinen vaihe Braunin ja Clarcken (2006) temaattisen analyysin prosessissa. Koodauksen avulla aineistosta pyrittiin löytämään asioita, jotka toistuvat sekä mitkä voidaan liittää toisiinsa jonkin teeman alle. Braunin ja Clarcken (2006) mukaan koodaustapa riippuu siitä, käytetäänkö dataohjaavaa vai teoriaohjaavaa teemoittelua. Koodatessa aineistoa lähestyttiin dataohjaavalla tavalla, eli aineistoa koodatessa ei ollut mielessä tiettyjä kysymyksiä ja koodausta käytettiin koko aineistoon. Tätä koodaustapaa käytettiin sen

takia, että tutkimuksen ja analyysin tavoitteena oli löytää asioita, mitä organisaatiossa tehdään kykenevyyden tukemiseksi perehdyttämisen prosessin aikana. Braun ja Clarke (2006) pitävät dataohjaavaa koodaustapaa vähemmän rajoittavana koodaustapana, koska teoriaohjaava koodaaminen keskittyy tiettyihin osa-alueisiin teorian näkökulmasta.

Kolmas vaihe aineiston analyysissä oli teemojen muodostaminen haastatteluiden perusteella litteroidussa aineistossa esiin nousseiden kommenttien perusteella, kun tarkasteltavana näkökulmana oli kykenevyyden kokemus perehdyttämisen aikana ja se, mitkä asiat voisivat kykenevyyden kokemukseen vaikuttaa. Braunin ja Clarken (2006) mukaan tässä vaiheessa keskitytään niihin teemoihin, mitä aineistosta nousee esiin. Tässä kohtaa aineistosta nousi neljä laajaa yläteemaa, joiden alle pystyttiin nostamaan yksittäisiä kokonaisuuksia alateemoiksi aiemmassa vaiheessa tehdyn koodauksen perusteella ajatuskartaksi. Nämä teemat sekä alateemat on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Temaattinen kartta.

Neljännessä vaiheessa osa kirjatuista alateemoista siirrettiin yläteemojen välillä sopivamman teeman alle eli teemoja tarkasteltiin ja muokattiin. Braun ja Clarke (2006) pitävät tässä vaiheessa normaalina esimerkiksi sitä, että jotkin teemat voivat jäädä pois analyysistä tai muokkaantua kokonaan uusiksi. Tämän neljännen vaiheen muokkauksien jälkeen teemat olivat valmiina lopulliseen nimeämiseen, joka on Braunin ja Clarken (2006) viides vaihe. Heidän mukaansa lopullisten teemojen tulisi olla sellaisia, jotka voidaan kuvata muutamalla lauseella sekä teemojen nimeäminen tulisi olla niin selkeä, että lukijalle ei jää epäselväksi mistä on kyse. Aineiston analyysin teemoittelun tuloksena syntyi taulukon 2 mukaiset teemat, kun pohjana oli kuviossa 7 esitetyt teema-alueet sekä niiden alateemat.

Taulukko 2. Analyysin teemat.

Yläteema	Alateema
Vuorovaikutteisuus	<ul style="list-style-type: none"> ○ Palaute asiakkailta, kollegoilta ja esihenkilöiltä ○ Rohkaisu esihenkilöltä ja työyhteisöltä
Työyhteisön tuki	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yksilön osaamisen tunnistaminen ○ Emotionaalinen tuki ○ Turvallisen ilmapiirin luominen
Vastuuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Luottamus ○ Ohjaaminen itsenäiseen päätöksentekoon
Esihenkilön ammatillinen valmius	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yksilöllisyyden tunnistaminen ○ Oma halu

Viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa temaattinen analyysi raportoitiin yläteemojen mukaisesti niin, että jokainen yläteema käytiin läpi omassa alaluvussa. Raportoinnin tukena käytettiin suoria sitaatteja haastatteluista ja sitaatit tarkastettiin vielä haastatteluiden nauhoitteilta, jotta sitaatit saatiin kirjoitettua auki sanatarkasti. Braun ja Clarke (2006) kannustavat esimerkkien ja sitaattien käyttöön, sillä ne demonstroivat tehtyä analyysiä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa ”mittaustulosten toistettavuutta” ja validius tarkoittaa ”mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata” (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hieman monimutkaisempaa, koska sille ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Reliabelius ja validius ovat termeinä syntyneet kvantitatiiviseen tutkimukseen, jolloin kvalitatiivisessa tutkimuksessa näitä ei yleensä haluta käyttää (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232).

Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta käsitellään kolmella eri käsitteellä, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Laadullisessa tutkimuksessa ensimmäisenä mainittu käsite eli uskottavuus tarkoittaa sitä, että muut ihmiset kuten kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä muut tutkimuksen lukijat voivat todeta tutkimuksen tulokset paikkansapitäväksi (Juuti & Puusa, 2020). Uskottavuus johtaa luottamukseen siitä, että aineisto on asianmukaisesti kerätty sekä analysoitu (Juuti & Puusa, 2020).

Tutkimuksen luotettavuuden rakentamiseksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on raportoitava kaikki tutkimuksen toteuttamiseksi tehdyt toimenpiteet jokaisessa tutkimusvaiheessa kuvaamalla ne mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165; Juuti & Puusa, 2020). Luotettavuus pyritään saavuttamaan myös sillä, että tehdyt valinnat esimerkiksi lähestymistapoihin sekä menetelmiin on perusteltu oikealla tavalla (Juuti & Puusa, 2020). Vaikka tutkimus on tehty toimeksiantona, on luotettavuudesta huolehdittu määrittelemällä lähestymistavat sekä menetelmät sekä johtopäätökset itsenäisesti perustaen ne siihen, mitä aineistosta on noussut esiin. Toimeksiantajan rooli rajoittui aiheen määrittelyyn, mutta toimeksiantaja ei ole osallistunut aineiston analyysiin tai analyysin tulosten tulkintaan.

Kolmas käsite eli eettisyys tarkoittaa eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimuksen (Juuti & Puusa, 2020). Kohosen ja muiden (2019) mukaan tutkimuksen tekemistä ohjaa yleiset periaatteet, joita ovat ”Tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta”, ”Tutkija kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta” sekä ” Tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja”. Tässä pro gradu -tutkielmassa haastatteluiden avulla tutkittaville henkilöille on tutkimuksessa kerrottu sen olevan täysin vapaaehtoinen ja että tutkimukseen osallistumisesta saa kieltäytyä tai osallistumisen keskeyttää ilman, että se vaikuttaisi hänen työsuhteeseensa tai mihinkään muuhunkaan kielteisesti. Juutin ja Puusan (2020) mukaan nykyaikana on haastavaa se, että eettisyyden näkökulmasta tutkimus ei saa vaarantaa siihen osallistuvien ihmisten elämän kulkua. He lisäävät, että tämä on kuitenkin haasteellista nykyaikana, kun ihmiset ovat riippuvaisempia toisistaan ja tiedonvälitys on kaikkien saatavilla avoimesti.

Tutkimuksessa henkilötietoja tulee käsitellä perustellusta syystä ja henkilötiedot on tuhottava, kun niitä ei enää tarvitse säilyttää tutkimuksen toteuttamiseksi (Kohonen ja muut, 2019). Tutkimuksessa syntyvä aineisto, haastatteluiden nauhoitukset sekä litteroidut haastattelut hävitetään tutkimuksen ja pro gradu -tutkielman valmistuttua, eli joulukuussa 2025. Lisäksi nämä kaikki seikat on esitetty haastatteluun osallistuvalla henkilöllä tietosuojailmoituksessa, jotta he ovat tietoisia siitä, mitä tietoa kerätään ja koska se hävitetään. Tietosuojailmoituksen lisäksi haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä on pyydetty kirjallinen suostumus haastatteluun viikkoa ennen haastattelua.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on siis kiinnitetty huomiota luotettavuuteen huolehtimalla siitä, että aineiston keräämiseen ja sen analysointiin johtaneet vaiheet on kirjattu yksityiskohtaisesti mitään pois jättämättä. Uskottavuuden näkökulmasta tutkielma on kirjoitettu huolellisesti pitäen huolta siitä, että tutkielman lähteenä on käytetty vertaisarvioituja artikkeleita monipuolisesti. Tutkielman eettisyydestä on huolehdittu

olemalla tutkimuksen kohteena oleville ihmisille avoin ja kerrottu mitä tietoa heistä kerätään ja miksi. Vaikka tutkimus on tehty toimeksiantajalle toimeksiantona, ei toimeksiantaja ole vaikuttanut tutkimuksen toteutustapaan, menetelmään tai tulosten analysointiin. Tutkimuksen toteuttaminen toimeksiantona ei siis rajoita tutkimuksen luotettavuutta.

4 Empiiriset tulokset

Tutkielman neljännessä osassa esitellään tutkimustuloksia tehdyn laadullisen analyysin perusteella. Analyysillä vastataan kysymykseen: Miten kykenevyyden kokemus muodostuu perehdytysprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa? Aineistosta pystyi poimimaan useita työntekijän kykenevyyteen vaikuttavia asioita perehdyttämisen prosessin aikana. Taulukossa 2 esitettiin tutkimuksen keskeiset teemat, jotka käydään läpi taulukossa esiintyvien kategorioiden mukaisesti.

4.1 Vuorovaikutteisuus

Haastatteluissa haastateltavilta työntekijöiltä sekä esihenkilöiltä kysyttiin esimerkiksi, että onko perehdyttämisen aikana ollut tilanteita, joissa he ovat kokeneet erityisesti onnistumisen tunteita. Haastateltavien vastauksista voitiin tunnistaa vuorovaikutteisuuden tärkeys kykenevyyden kokemuksen kasvamisessa. Tämä ilmeni etenkin positiivisena **palautteena** niin asiakkailta, työkavereilta kuin esihenkilöiltäkin.

Asiakkaat niinku antoi palautetta sillälailta, että "ompa ihanaa, kun olet tullut tänne" (– –) ja asiakkaat aika pian kysyi, että "ootko sä vaan kesän täällä" ja sitten vaikka en osannut vastata vielä siinä vaiheessa vielä, niin nekin oli että "toivottavasti sie jatkat pitempään". (H2)

Esihenkilöt kokivat tärkeänä roolinsa palautteen välittämisessä työntekijöille, jotka eivät välttämättä palautetta saa suoraan asiakkailta, ja he kokivat myös olevansa tärkeä osa sellaisen työskentelyluomista, jossa palautetta annetaan myös julkisesti. Palautteen antaminen koettiin tärkeänä antaa kasvotusten mutta myös yhteisissä palavereissa tai chateissa sen vuoksi, että palautteen antamiselle haluttiin luoda avoin ilmapiiri ja kannustaa myös muuta työyhteisöä antamaan palautetta.

Mä saan sitä [asiakkaiden] kautta pääsääntöisesti hyvää palautetta ja sitten tota niinku kuuluukin tehdä, niin hyvä palaute kaikille [työryhmälle] kuuluviin ja negatiivisempi palaute, kehittävämpi palaute kaksin kesken. (H3)

Etenkin työkavereilta saatu palaute koettiin merkityksellisenä onnistumisen tunteen kannalta, joka taas on saanut tuntemaan olonsa varmemmaksi tekemästään työstä. Työkavereilta saatu palaute koettiin erityisen tärkeänä siksi, että työkaverit ovat niitä, jotka työskentelevät arjessa ja he näkevät ensi tilassa hyvän suoriutumisen. Palautteen antamista esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä koettiin myös voimannuttavana. Haastateltavien mukaan positiivista palautetta tulee herkästi koko työyhteisöltä pienimmistäkin asioista kuten järjestelmäosaamisen tai jonkin työssä hyödynnettävän erityisosaamisen kautta.

Työtovereilta tullut palaute on ollut aika suuressa roolissa siinä onnistumisessa (– –) semmoinen ainakin omalla kohdalla tullut, että on niinku työpari antanut vaikka palautetta siitä, että teitpä ton kivasti tai että ootpas hyvin solahtanut tähän yhteisöön tai toitpa kivaa jotain uutta näkökulmaa, niin kaikki ne on mun mielestä ruokkinut sitä [onnistumisen tunnetta] hyvin. (H8)

Vaikka esihenkilö joo antaa sitä palautetta, mutta hän ei kuitenkaan ole se, joka tekee meidän kanssa sitä konkreettista työtä, niin se on jotenkin aina sitten vielä lämmittävämpää, että se tulee niiltä henkilöiltä, jotka oikeasti tekee sitä samaa duunia. (H8)

Vaikka haastatteluissa kävi ilmi se, että positiivista palautetta annetaan ja sen antaminen tuntuu helpolta, koettiin negatiivisen tai rakentavan palautteen antaminen hyvänä, kunhan palautteen antaja sanoo palautteen suoraan, eikä esimerkiksi jää pohtimaan sitä selän takana muiden työntekijöiden kanssa. Haastatteluiden perusteella tämä auttaa uutta työntekijää kehittymään uudessa työtehtävässä, jos asioista sanotaan suoraan.

Pidän sitä [negatiivista palautetta] hirveän tärkeänä mutta siinäkin just muistaa se että jos on sitä negatiivista palautetta niin sekin siinäkin on tärkeää, että miten siellä sen esität. Että voit olla ystävällisestikin antaakkin kritiikkiä eikä sitten töksäyttämällä. (H2)

Menee sitten joku tosi hyvin tai vähän heikommin, että siitä saa heti sen suoran palautteen, jotta pystyy kehittymään, niin se on kyllä mun mielestä ollut hyvänä apuna itsellä. (H8)

Vaikka työkavereiden palaute etenkin positiivisessa mielessä koettiin merkittävämmäksi kuin esihenkilön, on esihenkilöltä saatu negatiivinen palaute kuitenkin jäänyt painamaan, vaikka esihenkilö olisi vaihtunut toiseen. Tästä voidaan päätellä, että negatiivinen kokemus aiemmassa työelämässä voi vaikuttaa myös siihen, miten työntekijä nykyisessä työpaikassaan kokee esihenkilön läsnäolon ja hänen antaman palautteen. Tämä voi johtaa siihen, että uusi työntekijä ei välttämättä tunnista esihenkilön tärkeyttä tai ei uskalla tukeutua esihenkilöön työsuhteen alussa.

Se [vanha esihenkilö] kehotti ihan tota, että minun kannattaa lähteä pois, jos en siellä pysty olemaan, kun ei tultu toimeen yhtään. Kunnan trauman kertominen tässä mutta että kyllä se vaikuttaa ihan sikana. En mä aluksi jotenkin osannut ehkä arvostaa kuinka paljon sitä esihenkilöä voikin tarvita. (H7)

Vuorovaikutteisuuden tärkeys korostui myös **rohkaisemisessa** työhön tai työtehtäviin. Rohkaisu työhön tulee työyhteisöltä, joko esihenkilöltä tai kollegoilta, joka on tuonut haastateltavien mukaan rohkeutta työntekijänä kohdata vaikeitakin tilanteita ja valanut uskoa omaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Rohkaisu ja kannustus etenkin uran alkuvaiheessa koettiin todella tärkeänä, sillä se on toiminut pohjana kykenevyyden kokemukselle myöhemmin.

Kaikki oli, oli tosi hyvillä mielin siinä ja tervehti ja otti hyvin vastaan. Niin tuli jo siitä semmoinen, semmoinen hyvin lämmin olo ja sitten just sitä painotettiin heti sitä että "elä välitä" niinku kun itselle tuli [olo] että mun pitää heti osata tyyliin kaikki tehdä. Niin just sitä että kaikki sanoo sitäkin että "ei tosiaan tarvitte". Että he ovat itekkin ollut, muistavat vielä kun ovat olleet ekaa päivää. (H2)

Sain tosi paljon rohkaisua, että oon oikealla alalla ja kannustusta siihen opiskeluun ja kaikkeen, se oli kyllä tosi tärkeitä siinä alkuun. (H7)

Aina sanon että saa tehdä virheitä ja ei haittaa, kunhan ei nyt niinku sössitä ihan koko palvelua. Että tavallaan että ei se haittaa vaikka tekee virheitä koska virheistä oppii niinku, 30% meidän oppimisesta tulee virheitten kautta. (H3)

Haastatteluissa tuotiin esille, että sosiaalialan työssä joutuu työntekijänä muokkautumaan nopeastikin muuttuviin tilanteisiin, joka vaatii rohkaisua esihenkilön toimesta ja ikään kuin ”syvään päätyyn” heittämistä, joka kuitenkin lopputuloksena osoittaa työntekijälle, että hän pystyy tekemään ja selviytyy tilanteesta kuin tilanteesta. Työntekijät pitivät ”syvään päätyyn” heittämistä hyvänä asiana sen vuoksi, että työn oppii parhaiten tekemällä eikä pelkästään istumalla ja lukemalla esimerkiksi erilaisia toimintaohjeita. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että mitä kauemmin työntekijän ei tarvitse itsenäisesti tehdä työtehtäviä, kasvattaa se kynnystä tarttua toimeen myöhemmin.

Esimerkiksi mun täytyy sanoa nyt kun meillä on sairaanhoitajaopiskelija kauhean ujo. Niin yks päivä tulikin juurikin niin paljon muuttuvia tilanteita (--) niin ei ollut muuta vaihtoehtoa kun opiskelija, sille opiskelijalle sanoa, että kyllä sie tämän selviät. Että nyt olis tämmönen ja tämmönen ryhmä, niin mie oon tuossa toimistossa oven toisella puolella (--) se oli ihan paniikissa ihan kerta kaikkiaan, mutta ei mitään hyvinhän se ryhmän veti, oli ääri tyytyväinen että sitten sanoj, että toisaalta aivan hyvä, että hän ei ehtinyt koko päivän jännittää. (H11)

Mä oon ehkä kokenut, että on se parempi, että mennään heti vaan niinku syvään päähän. (H4)

Lisäksi esihenkilöt kokivat tärkeänä oman roolinsa työntekijän itseluottamuksen vahvistamisessa ja rakentamisessa, mutta rohkaisu ja kannustaminen palautteen antamisen muodossa tulisi olla entistä suunnitelmallisempaa, koska se on tunnistettu tärkeänä osana perehdyttämisen onnistumista sekä kykenevyyden vahvistamista.

[Palautteenannon suunnitelmallisuus] itsetunnon rakentamisen niinku kannalta että että löydettäisiin vielä enemmän niitä kohtia (--) kyllähän me ihmiset pönkää vähän tarvitaan elämässä että sitten se hyvä suoritus ja itse identiteetti se siinä että siihen työhön niinku rakentuu toimivaksi. (H10)

Kokonaisuudessaan haastatteluanalyysin perusteella voidaan havaita, että vuorovaikutteisuus niin esihenkilön, asiakkaiden sekä muun työyhteisön kanssa koettiin todella tärkeänä osa-alueena, kun haastateltavat pohtivat sitä, miten työssä kokee olevansa hyvä, riittävä ja kyvykäs. Ilman muilta saatua palautetta tai rohkaisua ei uusi

työntekijä välttämättä tiedä, minkälaista hänen tekemänsä työ on ja saatu palaute auttoi vahvistamaan haastateltavien näkökulmasta uuden työntekijän ammatillista itsevarmuutta. Vaikka positiivisen palautteen merkitys korostui monissa haastatteluissa, koettiin myös negatiivinen tai rakentava palaute tärkeänä osana oman kykenevyyden kokemuksen kasvamisesta.

4.2 Työyhteisön tuki

Haastattelun aikana kysymykset liittyen työyhteisöön ja sen merkitykseen perehdyttämisen aikana saivat haastateltavat pohtimaan sitä, millainen merkitys työyhteisöllä on perehdyttämisen aikana sekä millainen vaikutus sillä on siihen, että perehdytettävä kokee olonsa hyväksi työyhteisössä. Haastatteluissa nousi tärkeänä osana vuorovaikutteisuus uuden työntekijän ja muun työyhteisön välillä myös **yksilön osaamisen tunnistamiseksi**. Sekä työntekijät että esihenkilöt kokivat, että työntekijän oma henkilökohtainen osaaminen on hyvä huomata ja valjastaa jo perehdyttämisen ensimetreillä.

Kaikkea ei tarvitse perehdyttää kaikkien A :sta alkaen ja joka toisesta asiasta jo erikseen, että pitää siinä niinkun olla sitä sellaista vuorovaikutusta, että kysellä vähän sitä toisen historiaa. (H1)

Samalla haistellaan niitä tavallaan perehdytettävän niinku vahvuuksia ja sellaisia niinku asioita mihin niinku on helppo ekana tarttua. (H15)

Lisäksi koettiin tärkeänä se, että yksilön osaamiset tunnistetaan ja niiden käyttämiseen ja hyödyntämiseen rohkaistaan osana nykyistä työnkuvaa. Etenkin muun työyhteisön tuki ja rohkaisu sekä hyvä palaute asiakkailta auttaa kykenevyyden kokemuksen vahvistumisessa työssä.

Mä oon siis itse musiikkiterapeutti tässä lisänä ja sitten on vähän koittanut sitä tuoda myös tähän työhön. Niin siit toisaalta on tuntenut vähän niinku

epävarmuutta että miten, miten yhdistää, miten tuota sitä omaa osaamista jotenki sopivasti esille. Sitten toisaalta siihen edeltävään [onnistumisen tunteeseen] palaten, että jos se on joskus onnistunut niin siitä on tullut niinku tosi hyvät onnistumisen kokemukset mutta että se alkuun saattanut sen just tuntua vähän, vähän niinku sillai epävarmalta ja ja siinä on auttanut kyllä sitten se että on saanut, no käynyt tietty sitä itse mielessään läpi, mutta mutta myös niinku yhteisöltä tukea siihen että että on hyvä juttu ja ja toisaalta nyt myös asiakkailta saanut sitä palautetta että siellä homma toimii niin niin se on ollut ehkä sitten semmoinen eteenpäin vievä voima. (H8)

Osaamisen ja yksilöllisyyden tunnistaminen kykenevyyden kokemuksen vahvistumisessa voidaan todeta olevan siis tärkeää. Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että muun työyhteisön **emotionaalinen tuki** koettiin tärkeänä. Tämä ilmeni läsnäolon korostamisena tilanteissa ja apuna vaikeiden tilanteiden käsittelyyn esimerkiksi niissä tilanteissa, kun uusi työntekijä kokee olonsa epävarmaksi.

Nuoremmissa opiskelijoissa näkee vähän enemmän semmoista epävarmuutta ja kuitenkin just se, että kannustaa mutta ei jätä yksin missään nimessä. (H2)

Jos sä oot ollut sellaisella niin sanotusti perehdytysvuorossa, sun työvuorossa niin kyllä mä sitten vuoron päätteeksi pyrin ottamaan sitä aikaa, että sitten mä kysyn mä kysyn, että mikä tänään oli, niinku koitko jossain vaiheessa, että jotain sä et osannut tai sua vähän jännitti tai pelotti jopa? Niinku et sitten käydään läpi vähän sitä vuoroa. (H4)

Erityisesti työyhteisön emotionaalinen tuki näkyy siinä, jos uuden työntekijän kanssa on aloittanut samaan aikaan joku toinenkin uusi työntekijä. Tämä luo tukea molemmille, koska tällöin pystyy keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia keskenään.

Meitä oli toinenkin uusi aloittaja siinä kohtaa, niin se oli kyllä tosi tärkeä tuki, että meitä oli kaksi samassa veneessä ja pystyttiin palloittelemaan niitä asioita ja vähä, vähän pohtimaan. (—) ehkä semmoinen yhteenkuuluvuuden tunne siinä, että me me ollaan tässä niinku samassa, samassa tota tilanteessa niin se autto paljon siinä aloituksessa. (H8)

Tukea uudelle työntekijälle voidaan työyhteisön kanssa saada, vaikka ei olisi työskentelemässä samassa vuorossa uuden työntekijän kanssa. Tähän auttavat

esimerkiksi erilaiset listat, joista uusi työntekijä voi tarkistaa, mitä kyseisessä vuorossa pitikään tehdä tai mikä vuorossa on kaikista tärkein muistaa tehdä. Lisäksi koettiin hyvänä, että työyhteisössä voidaan tukea toinen toista raskaassa ja muuttuvassa työarjessa sekä, että työyhteisössä annetaan palautetta ja voidaan puhua kaikesta.

Semmoinen tsekkilista missä justinsa on tavallaan semmoinen pikkurunko niinku sekä aamuvuoron että iltavuoron tekijälle niin se oli kuitenkin alussa semmoinen turva itellekin. (H2)

Välillä on semmoisia aika raskaitakin päiviä joko henkisesti tai fyysisesti niin sitten tullaan välillä puhaltamaan ja jaetaan siis nämä kaikki asiat tässä että se on ollut ihan hirveän tärkeitä. (H2)

Tää on ensimmäinen työpaikka, jossa oon saanut palautetta. Että mä oon tottunut siihen että työpaikalla vaan tehdän töitä ja ollaan hiljaa. (– –) mäkin oon semmoinen tosi varovainen aluksi niin se, se kyllä se tuki siinä autto että uskalsi tehdä asioita. (H1)

Emotionaaliseen tukeen liittyy vahvasti se, että uusi työntekijä kokee olonsa työyhteisössä turvalliseksi. **Turvallinen ilmapiiri** koettiin tärkeänä osana itsevarmuuden vahvistumisena perehdyttämisen aikana jo ensihetkestä alkaen. Haastatteluissa nousi esiin, että esimerkiksi työyhteisön tavoitettavuuden avulla voidaan viestiä siitä, että kaikki kysymykset ovat sallittuja ja että kaikkea ei tarvitse osata heti ja luoda näin turvallisuuden tunnetta.

[Hyvä perehdyttäminen] on ihan se, että sulla on niinku ensihetkestä asti jotenki kun tuut uuteen paikkaan niin semmoinen turvallinen olo. Että sinut otetaan niinku heti siinä tullessa huomioon. (H11)

Mä oon tosi kova jahkailemaan ja olemaan epävarma asioista. Mutta mä kyllä puhun tosi paljon sitten ääneen ja otan sen jotenkin heti esille joko on vuorossa olevien työntekijöiden kanssa tai sitten esihenkilön kaa. Mutta yleensä ihan siinä vuorossa, kuka siinä nyt onkaan niin kaikille voi sanoa mitä tahansa. Niin kyllä semmoinen semmoinen on tosi tärkeä, jos ei sekään tai jos ei yhdessä saada ratkaisua niin sitten esihenkilöön saa yhteyttä. Että se on ollut kiva ja sieltä tulee aina vastaus. (H7)

Ehdottomasti OK että mulla olisi nyt niinku oikeus sanoa, että niinku "no voisitko vielä olla vaikka siinä [vieressä] kuitenkin?". Että sekin tapa miten sinä puhut toiselle, niin niin se on hirveän tärkeitä. (– –) eli tavallaan tarjoaa apua, mutta antaa mahdollisuuden [tehdä itse]. (H2)

Turvallisuuden tunnetta ei kuitenkaan pidetty itsestäänselvyytenä, sillä aikaisemmat kokemukset perehdyttämisestä ei välttämättä ole olleet hyviä, jos aikaisemmassa työpaikassa on jätetty vain yksin tai jos ei ole esimerkiksi voinut puhua tai kysyä mieltä askarruttavista asioista.

Kyllä jos perehdyttäminen on niinku hyvä niin onhan se perehtymisenkin niin kun miellyttävä kokemus. Että on, on ollut just niitä hirveitä paikkoja missä vähän heitetään vaan suoraan suden suuhun että "koeta pärjätä, että tuu kysy jos on kysyttävää" ja pahimmassa tapauksessa joihinkin paikkoihin jääty niinku ihan yksinkin niinku päivällä, tyyliin toista työvuoroa. Niin on se tosi turvatonta vaikka sillai pärjää ja tietää että osaa olla, mutta olisi se kauheata. (H7)

Kynnys jossain chattiryhmässä kysymiseen voi olla iso sitkun sä et oo nähnytkään niitä [työryhmän jäseniä] ja sitten mä ajattelin siihen vaikuttaa myöskin niinku paljon semmoinen että mistä sä tuut. Että millaisia vaikka esihenkilöitä sulla on ollut aikaisemmin, että ne ei ole kaikki vaan siitä kiinni että miten avoimia me ollaan. (– –) mutta jos itsellä on vaikka semmoinen tausta et ei ole voinut kysyä aikaisemmassa paikassa mitään, niin niin eihän ne silloin myöskään uskalla [uudessakaan paikassa]. (H3)

Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi koko toimialan haastava tilanne, joka vaikuttaa myös turvallisuuden tunteeseen. Kuntien ja hyvinvointialueiden säästöpainet vaikuttavat suoraan ostopalveluiden tuottajiin eli yksityisiin sosiaali- ja terveysalan yrityksiin. Jatkuva pelko oman työpaikan menettämisestä luo turvattomuutta, mutta vaikuttaa myös siihen, miten uusi työntekijä uskaltaa panostaa uuteen työpaikkaan, jos sen pysyvyydestä ei ole varmaa tietoa.

Ei voi olla mieltämättä sitä, mitä tossa just mainitsinkin eli kuin paljon tähän on just varmaan vaikuttanut se kun mä aloitin, niin oli [päivämäärä] se kun tuli ensimmäiset YT- uhkailmoitukset ja kuinka paljon se vaikutti niinku kaikkeen fiilikseen ja siihen. Ja koko just työyhteisöön ja varmasti niinku perehtymiseenkin. Sillä aspektilla, että kun sä oot tullut innolla, innolla uuteen ja valmiina niinku omaksumaan ja sisäistämään kaikkea uutta niin sitten sä alatkin mieltämään heti

että saanko mä pitää tän paikan ja ja toisaalta että kannattaako mun niinku enää käyttääkään tähän energiaa siinä mielessä. Että jos tää, jos tää onkin niinku turhaa tai että pitäisikö vaan mennäkin johonkin muualle töihin. (H8)

Lisäksi haastatteluissa tunnistettiin, että uusi työntekijä muuttaa työyhteisön dynamiikkaa ja lähtökohtaisesti uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan. Aikaisemmin haastatteluiden perusteella todettiin, että työyhteisöltä saatu palaute koettiin tärkeänä osana oman kykenevyyden kokemuksen muodostumista ja itsevarmuuden vahvistumista. On kuitenkin tilanteita, joissa uusi työntekijä voi osaamisellaan muodostaa uhkan muulle työryhmälle. Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi se, että aikaisemmin on jouduttu irtisanomaan työntekijöitä ja myöhemmin rekrytoidaan uusia, voi se haastaa ryhmän dynamiikkaa.

Mää ajattelen että meillä kyllä niinku hyvin niinku siis pääsääntöisesti kyllä hyvin [otetaan uusi työntekijä vastaan] mutta että voisin kuvitella, että toi on itse asiassa tosi hyvä niinku todeta just se, että kokee sen uhkana. Että tota että varmaan niinku jatkossa voi olla, että jos on, niin se voidaan kokea vähän semmoisena, että että tuleeko joku niinku mun tontille. Mutta kyllä mä ajattelen pääsääntöisesti ehkä myös ihmistyyppinä ja ketkä hakeutuu alalle on aika alttiita auttamaan muita. (H13)

Työyhteisön tuki on äärimmäisen tärkeässä osassa siinä, miten uuden työntekijän osaamista hyödynnetään työyhteisössä. Lisäksi työyhteisöllä on vaikutusta siihen, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja miten avoimesti hän uskaltaa tuoda omaa osaamistaan esille ja hyödyntää sitä. Tätä kuitenkin haastaa toimialan vaikea tilanne ja jatkuvat muutokset myös työyhteisöissä.

4.3 Vastuuttaminen

Haastatteluissa nousi esiin se, kuinka tärkeää sosiaalialalla on siirtää vastuuta työntekijälle nopeastikin ja uusi työntekijä ei ole ylimääräisenä työntekijänä, vaan resurssissa olevana työntekijänä. Perehdyttämisen aikana uudelle työntekijälle annetaan palautetta, rohkaistaan, tuetaan ja tunnistetaan yksilön omia vahvuuksia sen vuoksi, että

hän olisi valmis ottamaan vastuuta. **Luottamus** ja sen osoittaminen on tärkeää, jotta uudesta työntekijästä tulee hyvä lisä työyhteisöön.

Tietyllä tavalla mä ajattelen, että semmoinen sopiva irti päästäminen ja napanuoran katkaisu tavallaan siitä esihenkilön ja perehdyttäjän kanssa olemisesta niin se edesauttoi sitä, että sitten oli vähän niinku pakko alkaa toimimaan ja keräämään itse tietoa (–) sopivassa määrin se, sen esiin tuominen että niinku, esihenkilön osalta että hän luottaa ja uskoo kykyihin ja ihan sen sanoittaminen, että miten miten näkee ne [uuden työntekijän] taidot. (H8)

Se on jotenkin vapauttavaa tulla töihin kun jotenkin kaikki tietää, että vaikei aina kerkeisi pitämään mitään raportinvaihtoa tai muuta niin jotenkin tiedetään, että toi hoitaa ton ja toi hoitaa ton. (–) luottamus siihen työkaveriin ja työyhteisöön. Että on aina niinku joku backuppina. (H1)

Haastatteluissa esihenkilöiltä nousi esiin se, että työntekijältä odotetaan perehdyttämisen aikana itseohjautuvuutta sekä rohkeutta tarttua toimeen. Tähän ohjataan ja tuetaan organisaation tasolta, sillä tavoitteena on vastuuttaa työntekijää arjessa tekemään itse päätöksiä ja ottamaan vastuu omasta työstään tukemalla uutta työntekijää perehdyttämisen aikana niin, että työntekijä saa seurata kokeneempaa kollegaa ja tukeutua muuhun työyhteisöön perehdyttämisen aikana.

Eteen tulevia asioita niinku ratko ite ja tee itte päätöksiä ja niinkun silleen kyllä mä niinku haluaisin ajatella että se toteutuu siellä se itsenäisyys, koska se on meidän arvoissa niin korkealla että itse pitäisi pystyä pärjäämään. (H10)

Esihenkilö ja muu työyhteisö pystyy siis omalla toiminnallaan osoittamaan luottamusta työntekijöihin, mutta välillä sen osoittaminen on vaatinut pidempään työskentelyä, varsinkin jos aikaisempi kokemus on ollut, että esihenkilö ei luota omaan työryhmäänsä. Luottamuksen rakentamisen ja sitä kautta saatu rohkeus työyhteisöön on johtanut **itsenäiseen päätöksentekokykyyn.**

Silloin kun tähän taloon [yksikön tiimiin] tuli, niin täällä oli siis jotenkin, on ollut sellainen toimintakulttuuri, että mitään et ole saanut päättää työntekijänä yleisestikään itse. (– –) Ja tota mutta se [luottamuksen rakentaminen] ei ollut niin niinku silleen ei ollut mikään nopea prosessi. Että ehkä se niinku että on sitten saanut sellaisen niinku molemminpuolisen luottamuksen silleen niinku aikaan, että sen huomaa, että jos mä oon niinku kotitoimistolla niin silloin he niinku alkuun soitteli ihan koko ajan mulle ja niinku kysyi ihan kaiken mahdollisen ”voiks tehdä näin”, ”voiks tehdä nää”, ”mites tää”. Niin nyt kun kotitoimistolla niin niitä soittoja tulee tosi harvoin enää. Ja sitten niinku se että tietysti silloin sitten kun on niinku läsnä niin tulee kysymyksiä paljon herkemmin mutta tota. Se on, se on hirveän merkittävä asia, että on sellainen niinku puolin ja toisin luottamus. Ja sitten myös se varmasti se on niinku se mikä sitten synnyttää sitten sitä rohkeutta tehdä niitä päätöksiä noin yleisestikin. (H9)

Ohjaaminen itsenäiseen päätöksentekoon vaatii luottamusta, mutta myös tietoista ohjaamista. Haastatteluista nousi esiin, että itsenäiseen päätöksentekoon ohjaaminen koettiin positiivisena asiana, koska sen avulla pääsi heti itse työhön kiinni. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut haastatteluiden mukaan sitä, että työtä jätettiin tekemään yksin, vaan annettiin mahdollisuus tehdä itse.

Ainakin niinku omalta kohdalta niin toimi hyvin näin, että tavallaan pääsi siihen heti siihen työhön kiinni, että itselleni se toimi ainakin tosi hyvin ja pidin sitä tärkeänä. (H2)

Kyllä sitten taas perehtyjänä ite, vaikka se alun tuki oli tosi tärkeä, niin olihan se niinku tavallaan onnistumisen fiilis, että sitten kun menikin itse tekemään ja osasikin niinku tehdä. Et oli mennyt perille. (H7)

Toisaalta haastatteluissa tunnistettiin myös se, että heti työntekijät eivät pysty itsenäiseen päätöksentekoon, jos työn aloituksesta on vasta vähän aikaa, sillä heillä ei ole tietoa kaikesta, mitä oma-aloitteisesti voi tehdä tai millaisia päätöksiä voi tehdä.

Ehkä se on parempi niinku että annetaan just niitä tehtäviä siinä [perehdyttämisen alussa] koska vaikea se on vaan niinku oma-aloitteisesti niinku lähtee [tekemään], kun ethän sä tiedä mitä kaikkea sä voit lähteä tekemään. (H4)

Vaikka kokeneempi kollega antaisikin alkuun tehtäviä tai ohjeistuksia siihen, mitä pitää seuraavaksi tehdä, haastatteluiden perusteella on kuitenkin tärkeää antaa uudelle

työntekijälle mahdollisuus miettiä, miten kyseinen tehtävä olisi paras tehdä, koska sen kautta varmuus uuteen työhön vahvistuu.

On hyvä kertoa niinku ehkä niitä asioita mitä pitää tehdä, mutta annetaan kumminkin se niinku yksilölle niinku jotenkin että saa itse päättää miten se [työtehtävä] tehdään. (--) avoimuus niinku tehdä omalla tavalla tai että sallitaan tehdä yksilö niinku omalla tavalla että pääasia että ne tehdään. (H4)

Mulle on sanottu, että ota tuosta vaan yhden työtehtävän mikä lukee päivälstalla ja rupea toteuttaa sitä niin, että se tulee hoidetuksi sun näköisellä tavalla, kunhan se on maalissa vuoron päätyttyä. (H1)

Tutkimuksen aineistoa läpikäydessä kävi ilmi, että sosiaalialalla työntekijöitä rohkaistaan tekemään omia päätöksiä ja tekemään työtä omalla tavallaan. Vastuuttaminen on isossa osassa työntekijän kykenevyyden kokemuksen muodostumista, kunhan vastuuttaminen tapahtuu ohjatusti osoittamalla luottamusta sekä ohjaamalla työntekijä itsenäiseen päätöksentekoon.

4.4 Esihenkilön ammatillinen valmius

Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöllä on todella suuri rooli uuden työntekijän kokemuksesta niin perehdyttämisestä, organisaatiosta, työyhteisöstä ja kykenevyyden kokemuksen vahvistumisessa. Kysyttäessä hyvän perehdyttämisen ominaisuuksia monet listasivat **yksilöllisyyden tunnistamisen**, rauhallisuuden ja ajankäytön perehdyttämisen alussa.

[Hyvä perehdyttäminen] on tietoa antavaa ja rauhallista ja ja jotenkin perehtyjän huomioon ottavaa ja (--) yksilöllistä, että mikä on niinku olennaista. (H8)

Huomioidaan sitten sen perehdytettävän tahtisuus jotenkin että siinä niinku tavallaan, että ei niinku kaadeta sitä tietoa ja kaikkea niinku päälle, vaan jotenkin sitten vähän niinku kuulostellaan että siinä on jonkun näköistä semmoista dialogia siinä perehdyttämisessä. (H12)

Myös esihenkilöt itse kertovat yksilöllisyyden tunnistamisen ja huomioimisen olevan tärkeä osa perehdyttämistä, sillä tunnistamatta yksilöllisyyttä eivät esihenkilöt tai perehdyttäjät pysty tunnistamaan mitä uusi työntekijä on jo oppinut ja mitä on vielä mahdollisesti käytävä läpi.

Itse aina otan jossakin vaiheessa siinä alkuvaiheessa työntekijän juttusille ja kyselen, että miten on päässyt kiinni ja mistä mahdollisesti tarvitsee perehdytystä lisää. (H6)

Haastatteluissa esihenkilöt tunnistivat, että uuden työntekijän kehuminen ja rohkaiseminen ovat avainasemassa siihen, että kykenevyys sekä itseluottamus työssä kasvaa. Tässä kuitenkin koettiin haasteena se, että miten aidosti kyetään tunnistamaan työntekijän yksilöllisyys ja osaaminen niin, että työntekijä aidosti hyötyy, jos esimerkiksi esihenkilö ei ole tekemässä työtä työntekijän kanssa.

On välillä haastavaa niinku löytää se, semmoinen mikä niinku aidosti auttaisi sitä työntekijää, koska ei se nyt auta kehua, että jotain semmoista minkä hän nyt jo osaa. (H13)

Vaikka esihenkilöt kokevat, että palautteen tulisi olla kehittävää eikä turhaan kannata antaa palautetta, mikä työntekijää ei välttämättä hyödytä, haastatteluiden perusteella työntekijät kuitenkin kokevat palautteen jatkuvan antamisen olevan avainasemassa kokemukselle siitä, että perehdyttäminen on onnistunut. Työntekijät myös luottavat siihen, että perehdyttämisen kokonaisuutta ohjaa esihenkilö, ja että esihenkilöt osaavat ottaa huomioon kaiken tarpeellisen, kuten keskustelut perehdyttämisprosessin aikana.

Mä luulen, että se se on väliaika-arvio että että mitä, mitä koet että tarvitsisi vielä tietää tai. Mä muistan, että mulla oli perehdytys varmaan, että mä jossain siinä ensimmäisessä kehityskeskustelussa vasta näin sen [HR-järjestelmän nimi] perehdytyslistan. (– –) miten sen [väliaika-arvion] niinku ajoittaa sitten tai mutta joku joku semmoinen. Esihenkilöt saisivat viisaudessaan sen sitten päättää, koska se olisi hyvä pitää mutta. (H1)

Haastatteluissa tuli ilmi myös, että työntekijät toivovat perehdyttämisen olevan aito ja keskusteleva tilanne, jossa perehdyttäminen ei tule ylhäältä alas, vaan on tasa-arvoinen prosessi, joka ottaa huomioon työntekijän yksilöllisyyden.

Myöskin jotenkin semmoista ei ei niin vaan ylhäältä alas tulevaa, vaan vaan niinku tasa-arvosta, keskustelevaa siinä mielessä että siinäkin saattaa puolin ja toisin herätä hyviä pohdintoja ja ja kyseenalaistuksia jo vaikka siinä vaiheessa kun jotain asiaa kerrotaan. (H8)

Esihenkilöt tunnustivat sen, että heidän **oma halunsa** ja valmiutensa perehdyttämiseen voi vaikuttaa suuresti perehdyttämisen lopputulokseen. Vaikka perehdyttäminen on hyvällä tasolla ja tunnustettiin, että kaikki osaaminen sekä raamit perehdyttämiselle ja sen onnistumiselle on olemassa, niin silti aina voi tehdä paremmin.

Mun pitäis olla toistuvasti parempi järjestää aikaa sille [uudelle] ihmiselle. (– –) Mulla on semmoinen olo, että mä olisin voinut olla parempi. Tai mä, mä oon ollut parempi ennen, mä tiän, että mä oon tehnyt parempaa työtä sen kanssa aiemmin ja ja ja tota tässä on niinku selkeästi mun mun pitää toimia jatkossa paremmin. Mun pitää löytää niinku se tunti-kaks sille ihmiselle aikaa (– –) niinku olla enemmän vielä enemmän kiinnostunut. Että että että, en mä, en mä näe että [yrityksen nimi] voi voi jäsentää tätä asiaa kauhean paljon paremmin. (– –) perehdytys on asennekysymys ja aika, aikamääreinen juttu. Ja jos mulla on asennetta ja aikaa, niin ne ihmiset tulee paremmin perehdytetyksi. (H10)

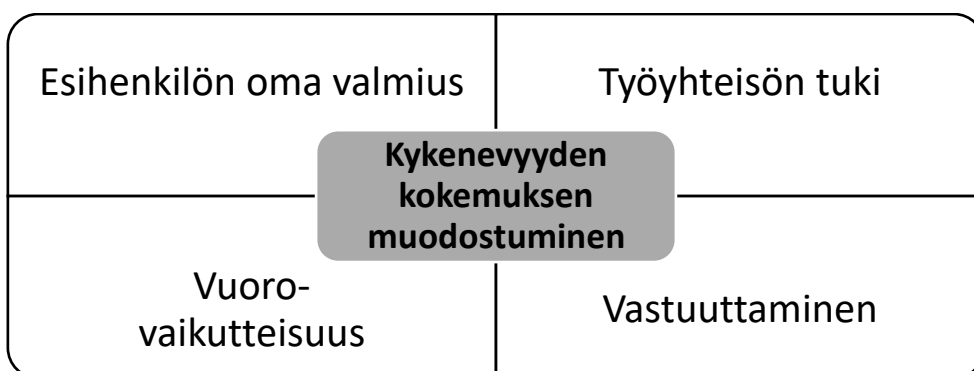
Esihenkilöt tunnustivat myös työyhteisön tärkeyden koko perehdyttämisprosessissa, koska työyhteisössä on paljon osaamista esimerkiksi lääkehoitoon liittyen, mitä esihenkilöllä tai perehdyttäjällä itsellään ei ole ja tällöin perehdyttäjänä toimii esimerkiksi yksikön sairaanhoitaja. Vaikka esihenkilö itse olisi kiireinen eikä ehtisi antaa aikaa, niin esihenkilöt tunnustivat, että hyvin rakennettu työyhteisö korvaa sitä kaikkea, mihin esihenkilö ei pysty tai ehdi tarttumaan.

Mä ehkä kanssa niinku kohdistaisin silleen itseeni, että voisin varmasti niinku tehdä asioita paremmin ja siis kehittää, kehittyä siinä. Mutta sitten jotenkin sitten taas toisaalta musta tuntuu, että meillä on niin hyvä ja tiivis työyhteisö ja nykyisin itseohjautuva työyhteisö. Niin tota se, että työyhteisö kyllä niinku paikkaa sen missä niinku, missä jää paikattavaa sitten. (H9)

Haastatteluissa nousi esiin se, että kaikki esihenkilöt pitävät perehdyttämistä todella tärkeänä. Muutaman esihenkilön kanssa keskusteltiin haastattelun aikana, että siitä huolimatta perehdyttämisen tärkeys voi hukkuu arjen keskellä, vaikka siihen on organisaation taholta saatu pohja sekä raamit. Haastatteluissa korostui se, että osa esihenkilöistä tiedostaa, että heidän omalla asenteellaan olevan paljon merkitystä siinä, miten uuden työntekijän perehdyttäminen ja uuden työntekijän kokemus omasta osaamisestaan kasvaa. Vaikka työntekijät toivoivat perehdyttämisen tapahtuvan alhaalta ylös, on esihenkilöillä suuri rooli perehdyttämisen onnistumisessa.

4.5 Yhteenveto empiirisestä aineistosta

Haastatteluiden analyysin tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen ”Miten kykenevyyden kokemus muodostuu perehdytysprosessin aikana sosiaalialan organisaatioissa?”. Tutkimuksen analyysin perusteella voidaan todeta, että kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen perehdytysprosessin aikana vaikuttaa neljä pääteemaa, joita ovat vastuuttaminen, työyhteisön tuki, vuorovaikutteisuus ja esihenkilön oma valmius. Kuviossa 8 on havainnollistettu nämä neljä osa-aluetta osana kykenevyyden kokemuksen muodostumista perehdyttämisen prosessin aikana.



Kuvio 8. Kykenevyyden kokemuksen muodostuminen perehdytysprosessin aikana.

Tutkimuksessa havaittiin, että kuviossa 8 esitetyt neljä osa-aluetta muodostavat työntekijän kykenevyyden kokemuksen perehdytysprosessin alussa sekä sen aikana. Erityisen tärkeä vuorovaikutteisuuden näkökulmasta on palautteen antaminen. Tutkimuksessa havaittiin, että positiivisen palautteen antaminen auttaa uutta työntekijää kokemaan onnistumisen tunteita, mutta myös negatiivisen palautteen antaminen rakentavalla tavalla koettiin hyödyllisenä oman osaamisen kehittämisessä. Positiivisen palautteen saaminen etenkin työkavereilta koettiin erityisen mielekkäänä, sillä esihenkilö ei arjessa välttämättä ole se, joka työtä uuden työntekijän kanssa tekee, vaan työkaverit. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että vaikka positiivinen palaute koettiin tärkeämpänä, kun sen sai työkavereilta, niin negatiivisen palautteen saaminen esihenkilöltä saattoi jäädä painamaan mielen päälle pitkäksi aikaa. Tutkimuksessa myös havaittiin, että ilman saatua palautettua tai käytyä perehdytyskeskustelua uuden työntekijän on vaikea oikeasti tietää, tekeekö hän työnsä hyvin. Lisäksi tunnistettiin, että uuden työntekijän rohkaiseminen on avainasemassa etenkin silloin, jos työntekijä on epävarma osaamisestaan tai siitä, onko hän valinnut alansa oikein.

Työyhteisön tuen tärkeys korostui vahvasti sekä perehdyttäjien sekä perehdytettävien haastatteluissa. Työyhteisön luoma turvallinen ilmapiiri ja emotionaalinen tuki antaa tutkimuksen mukaan uudelle työntekijälle tilaisuuden olla oma itsensä. Lisäksi turvallinen ilma piiri ja emotionaalinen tuki auttaa uutta työntekijää hyödyntämään omaa osaamistaan uudessa organisaatiossa ja uudessa ympäristössä. Emotionaalista tukea haastattelun perusteella sai erityisesti, jos samaan aikaan on aloittanut toinenkin työntekijä, jonka kanssa pystyy keskustelemaan mieltä painavista asioista sekä vertailemaan käytyä perehdyttämistä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että vaikka välttämättä samassa vuorossa ei työskentelisi muita ihmisiä, niin konkreettiset apulistat ja saavutettavat chatryhmät auttavat uutta työntekijää tilanteissa, joissa tukea tarvitsee.

Uuden työntekijän vastuuttaminen koettiin tärkeänä, sillä arki sosiaalipalveluita tuottavassa yrityksessä on vaihtuvaa ja nopeatempoista. Luottamuksen osoittaminen työntekijälle luo luottamusta myös työntekijän omaan osaamiseen. Luottamuksen

rakentamisen tunnistettiin kuitenkin olevan pitkäjänteistä ja osittain myös vaativaa. Vastuuttaminen on tärkeää, sillä ainoa tapa, jolla uuden työtehtävän oppii, on tehdä kyseistä työtehtävää ensin tuettuna ja sen jälkeen itsenäisesti. Vastuuttamista tapahtuu niin työyhteisön kuin esihenkilönkin toimesta. Esihenkilön rooli perehdyttämisessä on todella suuri, koska esihenkilön kyky tunnistaa uuden työntekijän yksilöllisyys sekä esihenkilön oma halu toteuttaa laadukasta perehdyttämistä vaikuttavat siihen, miten perehdyttäminen onnistuu ja miten uusi työntekijä perehdyttämisen kokee.

5 Keskustelu

Tässä pro gradu -tutkielmassa haluttiin selvittää, miten perehdyttämisprosessi tukee uutta työntekijää työsuhteen alussa. Tutkimuksen tavoite kiteytyy tutkimuskysymykseen ”Miten kykenevyyden kokemus muodostuu perehdytysprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa?”. Aineiston analyysin perusteella kykenevyyden kokemus muodostuu useiden eri osa-alueiden myötä. Nämä osa-alueet on kuvattu kuviossa 8 ja näitä osa-alueita ovat vuorovaikutteisuus, työyhteisön tuki, vastuuttaminen ja esihenkilön oma valmius. Kykenevyyden kokemus on yksi psykologisista perustarpeista, joiden avulla työntekijää voidaan motivoida työhönsä (Forner ja muut, 2021; Robbins & Judge, 2022).

5.1 Työyhteisön merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa

Haastatteluissa nousi esiin se, että monissa tapauksissa perehdyttämisprosessissa uuden työntekijän onnistumisen tunteet nojaavat kollegoilta, asiakkailta sekä esihenkilöltä saatuun positiiviseen palautteeseen. Tämä siis vahvistaa itsemääräämisteoriam, koska positiivinen palaute on yksi itsemääräämisteorian mukaisista kykenevyyden tunnetta vahvistavista keinoista, joiden avulla työntekijä voi kokea olevansa kyvykäs (Deci ja muut, 1989). Fornerin ja muiden (2021) mukaan säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute tukevat työntekijän kykenevyyden tunnetta. Haastatteluissa tunnistettiin erityisesti kollegoilta saadun palautteen merkitys oman kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa ja itsevarmuuden lisääntymisessä. Vaikka haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöiltä saatu positiivinen palaute tuntuu hyvältä, niin enemmän painoarvoa annettiin kollegoiden palautteelle, sillä he ovat niitä, jotka työskentelevät uuden työntekijän kanssa ja näkevät konkreettisesti hänen taitotasonsa. Tämä on mielenkiintoinen löydös, sillä toisin kuin esimerkiksi Kaabomeir ja muut (2022) korostavat esihenkilöiden tärkeyttä palautteen antajina ja he tuovat esiin, että työntekijöiden psykologisten perustarpeiden (kykenevyys, autonomia ja

yhteenkuuluvuuden tunne) sisältyy kiinteästi esihenkilön tukeen työntekijää kohtaan, niin tämän tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi se, että merkityksellisempänä koettiin kollegoilta saatu palaute.

Määttä ja muut (2024) lisäävät, että kykenevyyden tunne on ihmisen oma henkilökohtainen kokemus eikä se ole muuttumaton tai synnynnäinen, vaan se kehittyy ympäristössä, jossa ihminen elää. Vaikka haastatteluaineistossa tuotiin esiin positiivisen palautteen merkitys, joka on tapa vahvistaa kykenevyyden tunnetta, havaittiin aineistosta, että myös negatiivisen tai rakentavan palautteen saaminen koettiin tärkeänä osana oman osaamisen kehittämistä. Ryanin ja Decin (2000) mukaan negatiivinen palaute heikentää työntekijän motivaatiota, mutta haastatteluiden perusteella, mikäli negatiivinen annetaan asiallisesti, auttaa se oman osaamisen kehittämisessä. Forner ja muut (2021) tuovat esiin, että nimenomaan kykenevyyden kokemuksen osalta on merkityksellistä se, millä tavoin sekä positiivinen että negatiivinen palaute annetaan. Heidän mukaansa myös positiivinen palaute voi aiheuttaa motivaation laskua, mikäli se annetaan kontrolloivalla tavalla. Myös haastatteluissa tunnistettiin, että se, miten negatiivista palautetta annetaan, vaikuttaa siihen, miten palaute vaikuttaa uuteen työntekijään.

Osana vuorovaikutteisuutta haastatteluissa tunnistettiin myös rohkaisemisen merkitys. Haastatteluissa kuvattiin esimerkiksi, että rohkaisu työtehtävään ja sen onnistuminen on nostanut työntekijän kokemusta omasta kyvykkyydestään ja parantanut työntekijän itsetuntoa. Forner ja muut (2021) tuovat esiin, että johtajat yrityksissä voivat tukea kokemusta kykenevyydestä auttamalla työntekijää rakentamaan ja vahvistamaan itseluottamustaan sekä itsevarmuuttaan. He lisäävät, että kun työntekijä onnistuu hänelle määrättyssä tehtävässä, vaikuttaa se positiivisesti työntekijän itsetuntoon. Voidaankin siis todeta, että uuden työntekijän onnistuessa työtehtävässä voi kasvattaa hänen itsetuntoansa työtehtävän tai työn suhteen. Forner ja muut (2021) kuitenkin tunnistavat, että mikäli työtehtävässä epäonnistuu, niin silloin se vaikuttaa itsetuntoon sekä kykenevyyden kokemukseen negatiivisesti. Haastatteluissa korostui työyhteisön

tuen merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa. Lisäksi työyhteisö haastatteluiden perustella isossa osassa siinä, miten uuden työntekijän osaaminen tunnustetaan ja miten sitä pystytään hyödyntämään. Tämä nousi aineistossa esimerkiksi esiin siten, että uuden työntekijän vahvuuksia pyritään niin tunnistamaan kuin myös hyödyntämään, mikäli työntekijällä on jotakin erikoisosaamista, jota voi työssä tai työn tukena hyödyntämään.

Kuten aiemmin käytiin läpi, kykenevyyden tarpeen täytyminen edellyttää sitä, että työntekijän osaamista hyödynnetään. Tämä osaamisen hyödyntäminen vaatii kuitenkin sen, että uuden työntekijän vahvuudet ja osaaminen tunnustetaan. Cablen ja muiden (2013) mukaan perehtyjän omien vahvuuksien hyödyntäminen voi auttaa yritystä tuntemaan yhtenäisyyttä kollegoidensa kesken, mutta vahvuuksien hyödyntäminen saa työntekijän myös todennäköisemmin pysymään yrityksessä sekä saada hänet sitoutumaan työhönsä. Haastatteluissa yksi haastateltava kertoi toimivansa musiikkiterapeuttina varsinaisen työkuvasa ohella, ja että hän on saanut rohkaisua muulta työyhteisöltä tuon vahvuuden hyödyntämiseksi nykyisessä työnkuvassaan ja lisäksi tästä on tullut myös hyvää palautetta. Tämä on loistava esimerkki siitä, mitä Cable ja muut (2013) kuvaavat tärkeänä osana kehittyvää perehdyttämisprosessia, eli prosessin kuuluu tukea työntekijää löytämään ne toimintatavat, joiden avulla he voivat käyttää henkilökohtaista osaamistaan töissä. Määttä ja muut (2024) lisäävät, että itsemääräämisteorian näkökulmasta kykenevyyden tarpeeseen liittyy olennaisesti se, että työntekijä kokee, että hän saa ja pystyy käyttämään omia taitojaan ja osaamistaan. Voidaankin siis todeta, että sekä haastatteluiden että aiemman tutkimuksen perusteella on tärkeää, että uusi työntekijä pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan uudessa työssä.

Haastatteluissa yksi haastateltavista tunnisti, että etenkin uransa alkuvaiheessa olevat uudet työntekijät tarvitsevat kannustamista ja tukea työyhteisöltä ja sitä kautta heidän oma itsevarmuutensa ja kykenevyyden kokemuksensa kasvaa. Työyhteisön emotionaalinen tuki uudelle työntekijälle tunnustettiin siis tärkeäksi. Kaabomeirin ja muiden (2022) mukaan kykenevyyden tarpeeseen liittyy osaamisen tunteen ja itsensä

haastamisen lisäksi se, että työntekijä kokee tarpeelliseksi olla vuorovaikutuksessa sosiaalisen ja fyysisen ympäristön kanssa. Työyhteisön emotionaalisen tuen lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että merkittävä rooli on myös sillä, että työyhteisö onnistuu luomaan turvallisen ilmapiirin uudelle työntekijälle. Haastatteluissa tunnistettiin, että turvallisen ilmapiirin luomisen esteenä voi olla esimerkiksi jatkuvat muutosneuvottelut tai niiden uhka, koska jos työpaikan jatkuvuudesta ei ole varmuutta, ei uusi työntekijä välttämättä uskalla myöskään antaa kaikkeaan, jos työsuhde päättyykin. Kaabomeirin ja muut (2022) tuovat esiin kuitenkin, että työntekijän on mahdollista mukautua vaihteleviinkin tilanteisiin, mikäli työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään sekä tarttua vaativiin haasteisiin. Muuttuvassakin ympäristössä olisi siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät pystyvät hyödyntämään omaa osaamistaan sekä kehittämään itseään antamalla mahdollisuuksia tarttua haastaviinkin tilanteisiin.

Työyhteisön merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen on siis haastatteluaineiston analyysin sekä aikaisemman tutkimuksen osalta tunnistettu, ja aineiston analyysi tukee aikaisempaa tutkimusta itsemääräämisteorian sekä perehdyttämisen onnistumisen näkökulmasta. Erona kuitenkin aiempaan tutkimukseen on se, että Kaabomeir ja muut (2022) korostavat esihenkilön merkitystä palautteen antajina kykenevyyden kokemuksen muodostamiseksi, kun taas tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella ainakin toimeksiantajayrityksessä työntekijät kokevat merkityksellisempänä nimenomaan työkavereilta saadun positiivisen palautteen. Aineiston perusteella tähän vaikuttaa se, että esihenkilöt eivät ole niitä, jotka työskentelevät työntekijöiden kanssa arjessa, vaan arjessa ovat mukana työkaverit ja he näkevät hyvät suoritukset niin, että niistä saatu palaute koetaan merkityksellisenä.

5.2 Vastuuttamisen ja esihenkilön merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa

Haastatteluaineistossa nousi esiin se, että uuden työntekijän vastuuttaminen osoittamalla luottamusta tämän kykyihin sekä ohjaaminen itsenäiseen päätöksentekoon ovat tärkeässä asemassa työntekijän kykenevyyden kokemuksen muodostumisessa. Aineiston perusteella esihenkilöt pystyvät omalla toiminnallaan osoittamalla, että he luottavat työntekijöihinsä, esimerkiksi sanoittamalla, että kaikkea ei tarvitse kysyä, vaan voi tehdä päätöksiä myös itse, koska työntekijöillä on paras tieto siitä, mikä heidän asiakkailleen on parhaaksi. Myös Kaabomeir ja muut (2022) toteavat, että tukeakseen työntekijän kykenevyyden tunnetta esihenkilöt voivat osoittaa luottamuksensa työntekijöidensä kykyyn menestyä, poistaa esteitä menestymiselle, luoda mahdollisuuksia ja haasteita kehittääkseen heidän taitojaan sekä ongelmanratkaisukykyään. Aineiston perusteella myös se, että luottamusta työntekijöilleen ei osoita, aiheuttaa sen, että työntekijät eivät tunne oloaan varmaksi työssään ja tuntevat tarvetta varmistella kaiken esihenkilöltä. Tämä on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa, sillä Vansteenkisten ja muiden (2020) sekä Määtän ja muiden (2024) mukaan kun kykenevyyden tunne ei täyty, aiheuttaa se tehottomuutta sekä epäonnistumisen ja avuttomuuden tunteita.

Haastatteluissa nousi muutamien esihenkilöiden toimesta esiin se, että se, kuinka paljon heillä on aikaa, osaamista ja halua perehdyttää, vaikuttaa suuresti siihen, miten perehdyttäminen onnistuu. Haastatteluissa todettiin esimerkiksi, että esihenkilö kokee vastuunaan tiedustella uudelta työntekijältä, miten uusi työ on lähtenyt sujumaan ja missä tarvitsisi vielä erityisesti tukea uuden työntekijän itsensä mielestä. Toisaalta koettiin vaikeana myös tunnistaa aidosti työntekijän yksilöllisyys ja osaaminen niin, että perehdyttämisen aikana osataan antaa palautetta oikeista asioista sekä kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin, kun pohditaan, mitä asioita pitäisi vielä käydä työntekijän kanssa läpi. Esihenkilöt siis tunnistivat, että heillä on rooli siinä, miten työntekijän kykenevyyden tunnetta voidaan vahvistaa. Myös Cable ja muut (2013) korostavat, että perehdyttämisprosessin onnistumiseksi muun työyhteisön lisäksi etenkin esihenkilön

tulisi olla kiinnostunut siitä, miten uusi työntekijä kuvaa ja tunnistaa omia vahvuuksiaan. Heidän mukaansa esihenkilöiden tulisi olla aktiivinen osapuoli vahvuuksien sekä työntekijää motivoivien asioiden tunnistamisessa.

Haastatteluissa korostui se, että vaikka sosiaalialalla on tärkeää siirtää vastuuta työntekijälle ja ohjata häntä itsenäiseen työskentelyyn, on tärkeässä osassa hidas irti päästäminen, eli työntekijän kanssa tehdään aluksi töitä yhdessä ja tämän jälkeen pikkuhiljaa annetaan uudelle työntekijälle tilaa tehdä ja kokeilla itse. Lisäksi koettiin tärkeänä, että organisaatiossa kerrotaan uusille työntekijöille mikä pitää olla lopputulos jollekin työtehtävälle, mutta työntekijä saa itse toteuttaa työtehtävänsä haluamallaan tavalla. Fornerin ja muiden (2021) sekä Määtän ja muiden (2024) mukaan se, että työntekijä saa itse päättää miten työtehtävän suorittaa on psykologisista perustarpeista nimenomaan autonomiaa eikä kykenevyyttä, tutkimusaineistossa nousi esiin se, että kun työntekijä saa itse päättää miten työtehtävän suorittaa ja onnistuu siinä, kasvattaa se onnistumisen tunnetta ja tätä kautta kykenevyyden tunnetta. Tästä voidaan siis todeta, että vaikka tutkimuksessa keskityttiin psykologisten perustarpeiden teoriaan nimenomaan kykenevyyden näkökulmasta, liittyvät psykologiset perustarpeet kiinteästi toisiinsa.

Vastuuttamisen ja esihenkilön merkitys kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen on sekä tutkimuksen aineiston, että aiemman tutkimuksen perusteella tärkeässä osassa. Tutkimuksen aineisto tukee aiempaa tutkimusta siitä, miten esimerkiksi esihenkilön luottamuksen osoittaminen työntekijälle vahvistaa hänen kokemustaan omasta kykenevyydestään työtehtävään ja siitä suoriutumista kohtaan. Toisaalta tutkimusaineiston perusteella myös se, että luottamusta ei osoita työntekijälle vaikuttaa negatiivisesti työntekijän itsetuntoon ja varmuuteen työssään, joka on tunnistettu myös itsemääräämisteorian puitteissa, mikäli kykenevyyden tarve työssä ei täyty.

6 Johtopäätökset

Tutkielman kuudennessa osassa kootaan pro gradu -tutkielman keskeiset havainnot sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi viimeisenä käydään läpi tutkimuksen rajallisuutta ja käytännön suosituksia toimeksiantajayritykselle.

6.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tutkia perehdyttämistä sosiaalialan organisaatiossa perehdyttämisprosessin kehittämisen näkökulmasta. Perehdyttämisprosessi sekä sen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen sekä organisaatioon sosiaalistumiseen on paljon tutkittu aihe, mutta tutkimuksia aiheesta on vähän, kun näkökulmaksi otetaan kykenevyyden kokemus ja sen muodostuminen perehdyttämisprosessin aikana. Tutkimus on ajankohtainen, sillä se tehtiin toimeksiantona sosiaalialan yritykselle ja sosiaaliala on murroksessa hyvinvointialueiden säästöpainneiden seurauksena. Pro gradu -tutkielman tavoite kulminoitui tutkimuskysymykseen ” Miten kykenevyyden kokemus muodostuu perehdytysprosessin aikana sosiaalialan organisaatiossa”.

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta havaittiin, että kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat vuorovaikutteisuus, esihenkilön oma valmius, vastuuttaminen sekä työyhteisön tuki. Voidaan siis todeta, että kykenevyyden kokemus muodostuu monen eri osa-alueen vaikutuksesta. Merkityksellisimpänä oman kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen nousi kuitenkin palautteenanto niin esihenkilön mutta erityisesti muun työyhteisön toimesta. Vaikka esihenkilön palaute koettiin merkityksellisenä, koettiin kollegoilta saatu palaute tärkeämpänä, koska kollegat ovat niitä, jotka tekevät työtä uuden työntekijän kanssa. Työyhteisön merkitys korostui myös turvallisen ilmapiirin luomisena sekä uuden työntekijän osaamisen tunnistamisessa, jonka avulla uusi työntekijä pystyy käyttämään omia vahvuuksiaan

uudessa työssä ympäristössä, joka kannustaa osaamisen hyödyntämiseen. Tästä voidaankin päätellä, että työyhteisöllä on todella suuri merkitys siinä, miten uuden työntekijän kokemus omasta kykenevyydestään lähtee rakentumaan perehdyttämisen prosessin aikana.

Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että organisaatio pystyy tukemaan ja vahvistamaan uuden työntekijän kykenevyyden kokemusta monin eri tavoin. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että mikäli aikaisemmassa työelämässä on kohdannut jonkin osa-alueen, kuten esihenkilön oman valmiuden osalta negatiivisia kokemuksia, voi se vaikuttaa myös nykyiseen työtehtävään ja siihen, miten varmaksi tuntee olonsa tehdessä työtä eli miten kykeneväksi itsensä kokee. Negatiivisesta aiemmasta kokemuksesta huolimatta kykenevyyden kokemusta voidaan kuitenkin vahvistaa nykyisen organisaation toimesta.

Vaikka tutkimus on tehty toimeksiantona toimeksiantajayritykselle, on tutkimus tuottanut yksityiskohtaista tietoa siitä, miten työntekijät sekä työntekijöitä perehdyttävät lähiesihenkilöt kokevat, että kykenevyys muodostuu perehdyttämisen prosessin aikana. Tutkimus antaa syvällisen katsauksen sosiaalialan yritykseen ja siihen, miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen. Vaikka tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin yrityksiin, niin voivat muut sosiaalialan organisaatiot saada hyödyllistä tietoa tutkimuksen tuloksista.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa selvisi, että yksi eniten kykenevyyteen vaikuttavista asioista on palautteen antaminen. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät kokivat toisen työntekijän positiivisen palautteen merkityksellisempänä kuin esihenkilön positiivisen palauttaan. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia määrällisen tutkimuksen keinoin tarkastella sitä, kumpi on työntekijälle merkityksellisempää, työyhteisöltä vai

esihenkilöltä saatu palaute. Tällä tavoin saataisiin selville, jakavatko muidenkin yritysten tai alojen työntekijät saman ajatuksen siitä, että työyhteisöltä saatu palautteella on suurempi painoarvo kuin esihenkilöltä saadussa palautteessa. Tämä olisi erityisen mielekästä sen vuoksi, että työelämässä useissa henkilöstökyselyissä keskitytään nimenomaan esihenkilöltä saatuun palautteeseen eikä niinkään siihen, miten koko työyhteisö antaa palautetta.

Tutkimuksessa tehtiin havainto myös siitä, että menneet kokemukset työelämässä voivat vaikuttaa nykyisellä työpaikalla esimerkiksi siihen, miten työntekijä uskaltaa kysyä mieltä askarruttavista asioista. Jatkossa voitaisiin tutkia määrällisin menetelmin, että miten negatiivinen kokemus voi vaikuttaa palautteen antamiseen, sen vastaanottamiseen tai muuhun kommunikointiin uudessa työpaikassa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten negatiiviset kokemukset esihenkilötyöstä ylipäättään vaikuttavat siihen, miten uusi työntekijä uskaltaa käyttäytyä tai tarttua asioihin uudessa työpaikassa.

Tulevaisuudessa perehdyttämisprosesseja sekä perehdyttämistä haastaa se, että työelämä on jatkuvasti muuttuvaa mutta myös epävarmaa. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, miten esimerkiksi muutosneuvottelut vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen perehtyä työtehtävään kunnolla koska työntekijät eivät välttämättä näe hyötyä panostamisesta, jos työsuhteen pysyminen on jatkuvasti vaakalaudalla. Perehdyttämisen vaikutusta henkilöstön sitoutuneisuuteen on tutkittu, mutta mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla se, miten muutosneuvotteluiden ilmapiiri vaikuttaa haluun perehtyä ja sitoutua työpaikkaan vai vaikuttaako se.

6.3 Tutkimuksen rajallisuus

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona, joka on hyvä huomioida tutkimuksen rajallisuutta tarkastellessa. Tutkimuksessa haastateltavien joukko edusti yhden organisaation työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten perehdyttäminen organisaatiossa

tällä hetkellä toimii sekä miten kykenevyyden kokemus perehdyttämisen aikana rakentuu tai vahvistuu kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksen rajallisuuksiin kuuluu siis aineiston rajoittuminen yhteen organisaatioon sosiaalialalla. Haastateltavien joukko ei siis edusta koko sosiaalialaa ja tulokset olisivat voineet olla erilaisia ja paremmin yleistettävissä, mikäli haastateltavia olisi ollut useammasta eri sosiaalialan organisaatiosta. Tämä vaikuttaa tulosten yleistävyyteen, vaikka tutkimuksessa menetelmänä käytetty haastattelu tarjoaa arvokasta ja syvällistä tietoa perehdyttämisestä sosiaalialan yrityksessä.

6.4 Käytännön suositukset

Pro gradu -tutkielma on tehty toimeksiantona toimeksiantajayritykselle ja tämän vuoksi voidaan esittää konkreettisia käytännön suosituksia toimeksiantajalle. Tutkielman tulokset ovat osa kohdeyrityksen pidempää projektia työntekijöiden perehdyttämisen kehittämiseksi ja tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään osana projektia.

Sosiaalialalla työntekijän oma osaaminen on isossa osassa ja sen vuoksi on tärkeää, että perehdyttämisprosessi tukee työntekijän omaa osaamista ja vahvistaa sitä. Tutkimuksen perusteella on äärimmäisen tärkeää, että perehdyttämisprosessi tukee kykenevyyden kokemusta prosessin alusta saakka. Tämän vuoksi niiden henkilöiden, jotka toteuttavat henkilöstöjohtamista ja sen prosesseja organisaatioissa tulisi ottaa huomioon pro gradu -tutkielmassa löydetty neljä teemaa, jotka on esitetty kuviossa 8. Näitä teemoja ovat työyhteisön tuki, vastuuttaminen, esihenkilön oma valmius sekä vuorovaikutteisuus.

Suunnittelemalla perehdyttämisen prosessi niin, että se ottaa huomioon uuden työntekijän yksilöllisyyden, esihenkilön ja muun työyhteisön merkityksen, vuorovaikutteisuuden sekä vastuuttamisen, voidaan tukea uuden työntekijän kykenevyyden kokemusta ja vahvistaa sitä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että yritys asettaa perehdyttämiselle selkeät raamit ja kouluttaa esihenkilöitä sekä muuta

työyhteisöä perehdyttämiseen niin, että perehdyttämisen prosessista saadaan tasalaatuinen koko organisaatioon. Työyhteisön merkitys nousi tärkeänä osana kykenevyyden kokemuksen muodostumiseen, joten toimeksiantajaorganisaation tulisi ohjeistaa perehdyttämisen prosessin toteuttaminen niin, että koko työyhteisö on mukana perehdyttämässä uutta työntekijää. Tässä voisi auttaa esimerkiksi perehdyttämisen opas, jossa on kuvattu perehdyttämisen roolit ja mikä vastuu milläkin roolilla on perehdyttämiseen. Lisäksi perehdyttämisen opas voisi sisältää vinkkejä perehdyttäjälle sekä tärkeimmät perehdyttämisen sisällöt, jotta työntekijä voi itse myöskin ottaa kantaa siihen, onko hänellä jo jotain mitä hän osaa ja mihin perehdyttämiseen tulisi keskittyä.

Organisaation perehdyttämisen raameissa tulisi ottaa huomioon palautteenanto, säännölliset perehdyttämiskeskustelut ja luottamuksen osoittaminen uutta työntekijää kohtaan koska nämä nousivat haastatteluissa osana todella tärkeänä osana hyvää perehdyttämistä. Palautteenanto ei välttämättä ole tuttua henkilöille, jotka eivät ole toimineet esihenkilöroolissa. Sen vuoksi olisi tärkeää, että työyhteisöjä toimeksiantajayrityksessä koulutettaisiin antamaan palautetta, sillä sen merkitys korostui haastatteluissa mutta haastatteluissa tunnistettiin myös palautteen antamisen tavan merkitys siinä, miten palautteen kokee.

Lähteet

- Bauer, T.N. (2010), Onboarding new employees: maximizing success, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation.
- Bowers, B. S., Thal, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: Just how important is it? *Strategic HR review*, 22(5), 164–168. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J.G. 2024. The Impact Of Artificial Intelligence in Employee Onboarding Programs. *Advances in Developing Human Resources*, 26(2–3), 108-114. <https://doi.org/10.1177/15234223241254775>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan management review*, 54(3), 23.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of management development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA journal*, 48(1), 33–40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of organizational change management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. Association For Talent Development.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2024, 23. lokakuuta). *Henkilöstön vaihtuvuus hidastui vuonna 2023*. Noudettu 9.2.2025 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-hidastui-vuonna-2023/>

- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2021). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization management journal*, 18(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 13(3), 1–21. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Hennink, M. M. (2014). *Understanding Focus Group Discussions*. Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? an experimental study based on SDT. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(20), 17206–17218. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Karkkola, P., Kuittinen, M., & Van den Broeck, A. (2019). Psykologisten perustarpeiden työssä täyttymisen suomenkielinen kysely. *Psykologia*, 54(2), 91–105. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v54i2.66006>
- Klein, H., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal Of Selection and Assessment*. 23(3), 263–283, <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S., & Mäntynen, A. (2007). *Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. WSOY Oppimateriaalit.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (2019). *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 22.3.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarviointin_ohje_2020.pdf

- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2025, 20. maaliskuuta). *Kunnat ja hyvinvointialueet ennakoivat tälle vuodelle poikkeuksellisia lomautuksia ja irtisanomisia: ”Puhutaan lama-ajan lukemista”*. Noudettu 4.10.2025 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2025/kunnat-ja-hyvinvointialueet-ennakoivat-talle-vuodelle-poikkeuksellisia>
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. Finlex. Noudettu 14.3.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1993/998>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of organizational psychology*, 17(5), 10–27.
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M. & Vasalampi, K. (2024). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: Pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(4–6). <https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-6.131169>
- Persson, A. S., & Revsbæk, L. (2024). Wickedity in onboarding to high-stress social work: An action research study. *The journal of workplace learning*, 36(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2023-0143>
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N. & Crisan, E. L. (2024). The onboarding process: a review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 22(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Pudas, N. (2020). Case-tutkimus: Henkilöstön näkemyksiä organisaatioon sosiaalistumisesta. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020052839671>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Essentials of organizational behavior* (Fifteenth edition. Global edition). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

- Salmela-Aro, K., Nurmi, J., & Feldt, T. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Shufutinsky, A. & Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–51.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työn murros kunta- ja hyvinvointialoilla. (2024). *Sosiaalityö siirtyi korona-ajasta hyvinvointialueille*. Kunta- ja hyvinvointityönantajat KT. Noudettu 14.3.2025 osoitteesta <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2024/tyon-murros-92024-sosiaalityo-siirtyi-korona-ajasta-hyvinvointialueille>
- Työsopimuslaki* 55/2001. Finlex. Noudettu 14.3.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55>
- Työturvallisuuslaki* 738/2002. Finlex. Noudettu 14.3.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>
- Unkari - Virtanen, L., Onnismaa, J., & Salonen, A. O. (2025). Qualities of Successful Career Transitions in Finland. *Journal of employment counseling*, 62(3), 130–140. <https://doi.org/10.1002/joec.12248>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Vokic, N. P., & Ondrusek, V. R. E. (2024). Is engaged onboarding important for engaged Work? The relationship between structured onboarding and employee engagement. *Management*, 29(2), 59–69. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.2.5>

Yarbrough, J. W., & Ramos Salazar, L. (2023). Virtual onboarding and socialization, an exploration of employee discussions and experiences. *Corporate communications*, 28(5), 707–723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2022-0158>

Liitteet

Liite 1. Ilmoittautumislomake haastatteluun

Ilmoita tässä halukkuutesi osallistua haastatteluun liittyen työntekijöiden perehdyttämisen kehittämiseen. Haastateltaviksi tarvitaan työntekijöitä, joilla on kokemusta työkavereiden perehdyttämisestä sekä uusia työntekijöitä kertomaan kokemuksiaan nykyisestä perehdytyksestä. Projekti keskittyy ensisijaisesti vakituisten / pidempiä määräaikaisuuksia tekevien työntekijöiden perehdytykseen. Perehdyttämisen kehittämisen tueksi Siiri Kontteli tekee pro gradu -tutkielmaansa aiheeseen liittyen.

Haastattelut kestävät 1–1,5h, ja ne toteutetaan mahdollisuuksien mukaan pienissä ryhmissä (2–3 henkilöä). Haastattelut nauhoitetaan ja haastateltavilta pyydetään ennen haastattelua gradua ajatellen kirjallinen suostumus. Haastattelun tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, ja raportoidaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia ole tunnistettavissa.

Haastatteluihin tarvitaan osallistujia yhteensä noin 10, ja tarvitaan monipuolinen näkemys eri toimialoilta. Haastatteluihin valituille ilmoitetaan mahdollisimman pian.

Sähköposti:

Miksi olet kiinnostunut aiheesta ja haluaisit mukaan haastatteluun:

Palvelulinjasi:

Kauanko olet työskennellyt (yrityksen nimi):

Työsuhteesi luonne:

Osallistun haastatteluun:

Lämmin kiitos osallistumisesta!

Liite 2. Haastattelukutsu työntekijälle

Heippa,

Olit täyttänyt lomakkeen, jossa olet ilmaissut halusi osallistua haastatteluun liittyen työntekijöiden perehdyttämisen kehittämiseen. Haastattelu on siis osa työntekijöiden perehdyttämisen kehittämistä sekä kerään haastatteluiden pohjalta aineiston myös Pro Gradu - tutkielmaani. Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksella ja noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Haastattelut kestävät noin 1–1,5 tuntia ja ne järjestetään etäyhteyksin, eikä yksittäisiä haastateltavia pysty tunnistamaan analyysistä tai lopullisesta raportista.

Halusin ilmoittaa, että haastattelin sinua mielelläni. Olit valinnut useamman ajan sopivaksi sinulle. Varmistaisin, että kävisikö sinulle haastattelun ajankohdaksi xx.4. klo xx - xx, jotta voin laittaa siitä kutsun jo kalenteriin?

Haastattelut nauhoitetaan ja laitan sinulle vielä viestin koskien kirjallista suostumusta haastatteluun ennen haastattelua. Mikäli sinulla herää kysyttävää, niin ole vain yhteydessä!

Ystävällisin terveisin,
Siiri Kontteli
Sähköposti
Puhelinnumero

Liite 3. Haastattelukutsu esihenkilölle

Heippa (henkilön nimi),

(Yrityksen nimi) on käynnistynyt nyt keväällä työntekijöiden perehdyttämisen kehittämisprojekti. Sinua pyydetään mukaan haastatteluvaiheeseen, jossa selvitetään nykyisiä perehdytyskäytäntöjä ja ideoidaan tulevia (alempana vaihe myös korostettuna keltaisella). Toivottavasti pääset mukaan kehittämisprojektiin! Ilmoitathan minulle tänään., jos osallistuminen ei ole mahdollista, kiitos. Laitan huomenna meet-kutsuja haastatteluvaiheen osallistujille, haastattelut toteutetaan pienryhmissä huhtikuun alkupuolella.

Alueiden palvelujohtajille on myös viestitty aiheesta, että esihenkilöitä tullaan pyytämään myös projektiin mukaan.

Tässä vielä hieman lisätietoa.

Yleistä

- Työntekijöiden perehdytyksen kehittämisprojektin tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa uusien työntekijöiden kiinnipääsyä omiin tehtäviinsä sekä helpottaa perehdyttäjien tehtävää.
- Projekti tehdään (yrityksen nimi) varten, aihe on ollut johtoryhmässä käsittelyssä.
- Suunnitelman mukaan projekti kestää vuoden loppuun.
- Projektin onnistumiseksi tarvitaan mukaan osallistujia erilaisista rooleista, kertomaan miten työntekijöiden perehdytystä nyt tehdään sekä yhdessä ideoimaan, miten jatkossa kannattaisi tehdä, ja mitä aiheita tarvitaan työntekijöiden perehdytykseen mukaan.
- Osallistujia on pyydetty mukaan (palvelulinjan nimi) ja (palvelulinjan nimi) alueilta.
- Tämän lisäksi allekirjoittanut eli Siiri tekee projektin tueksi pro gradu -tutkielmaansa, jonka aineistona käytetään haastatteluita.

Alla lyhyesti tietoa millaisia vaiheita projektissa on. Haastattelut ja työpajat toteutetaan etämuotoisina.

- **Taustakartoitusvaihe**
 - Lyhyen kyselylomakkeen täyttäminen – maaliskuussa 10.3.-23.3.2025 (kysely avoinna kaikille (yrityksen nimi) työntekijöille, linkki tulee intraan)
 - Meet-haastattelu - max 1,5 h. Haastatteluita käytetään myös pro gradu -tutkielman aineistona, joten haastateltavilta pyydetään kirjallinen suostumus ja haastattelu nauhoitetaan.
- **Työpajavaihe**
 - Ensimmäinen työpaja toukokuussa 3-4h, seuraavat elo-lokakuussa max. 3 työpajaa 3-4h/työpaja. Työpajat pidetään etämuotoisina.

Ystävällisin terveisin,

Siiri Kontteli

Sähköposti

Puhelinnumero

Liite 4. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 21.3.2025

Rekisterin nimi

Perehdyttämisen kehittäminen sosiaalialan organisaatiossa (Pro gradu -tutkielma)

Rekisterinpitäjä

Siiri Kontteli

[sähköposti]

[puhelinnumero]

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään perehdyttämiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa.

Pro gradu -tutkielman tarkoitus on tutkia haastatteluilla työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisen näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle.

Tämä tietosuojailmoitus on lähetetty sähköpostitse tutkittavalle ennen haastattelun toteuttamista.

Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhotaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Haastattelussa kerättävät tiedot

Tiedot kerätään haastattelussa ja haastattelu nauhoitetaan.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä:

tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Aineistosta poistetaan suorat tunnustetiedot. Tiedonsiirto suojataan myös lainmukaisesti.

Liite 5. Teemahaastattelun runko perehtyjä/työntekijä

Taustakysymykset

1. Voisitko kertoa lyhyesti taustastasi ja työkokemuksestasi? Kauanko olet ollut (yrityksen nimi) töissä?
2. Kuinka pitkä perehdyttäminen sinulla oli ja miten arvioisit sen pituutta työtehtäviesi kannalta?
3. Oletko toiminut perehdyttäjänä, vai ainoastaan perehtyjän roolissa?

Yrityksen kysymykset

4. Miten tällä hetkellä perehdyttämistä tehdään? Millaisia työkaluja ja keinoja? (Dia näytettäväksi taustalle)
5. Miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää? (Dia näytettäväksi taustalle)
6. Mihin aiheisiin tarvitaan eniten tukea? Mitä aiheita perehdytyslistalla tulisi olla? (Dia näytettäväksi taustalle)
7. Mikä on hyvää, mikä toimii ja mitä nykyisestä perehdyttämistavasta kannattaa säilyttää? (Dia näytettäväksi taustalle)

Perehdyttäminen gradun näkökulmasta

8. Mitä on hyvä perehdyttäminen?
9. Onko perehdyttämisprosessissa elementtejä, jotka tukevat itsenäistä päätöksentekokykyä?
10. Koitko perehdyttämisen aikana, että sinua rohkaistiin ottamaan vastuuta omasta työstäsi?
11. Saitko perehdyttämisprosessin aikana kysyä mieltä askarruttavista asioista?
12. Oletko saanut palautetta työskentelystäsi?
13. Saiko perehdyttäminen tuntemaan olosi varmemmaksi työtehtävissäsi?
14. Onko perehdyttämisen aikana ollut tilanteita, joissa olet kokenut onnistumisen tunteita?
15. Onko perehdyttämisen aikana ollut tilanteita, joissa olet tuntenut olosi epävarmaksi?
16. Koitko olevasi osa työyhteisöä perehdyttämisen aikana?
17. Miten perehdyttäminen vaikutti vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä?
18. Koitko saavasi tukea muulta työyhteisöltä perehdyttämisen aikana?
19. Hyödynnettiinkö perehdyttämisessä mentoreita, työpareja tai jotain muuta sosiaalista tukea?
20. Jos saisit muuttaa perehdyttämisessä mitä tahansa, mitä se olisi?

Liite 6. Teemahaastattelun runko perehdyttäjä/lähiesihenkilö

Taustakysymykset

1. Tausta ja työkokemus
2. Kauanko toiminut perehdyttäjänä?
3. Kuinka pitkä perehdyttäminen yksikössä yleensä on?

Yrityksen kysymykset

4. Miten tällä hetkellä perehdyttämistä tehdään? Millaisia työkaluja ja keinoja? (Dia näytettäväksi taustalle)
5. Miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää? (Dia näytettäväksi taustalle)
6. Mitkä ovat uusien työntekijöiden keskeisimmät osaamishaasteet? (Dia näytettäväksi taustalle)
7. Mihin aiheisiin tarvitaan eniten tukea? Mitä aiheita perehdytyslistalla tulisi olla? (Dia näytettäväksi taustalle)
8. Mikä on hyvää, mikä toimii ja mitä nykyisestä perehdyttämistavasta kannattaa säilyttää? (Dia näytettäväksi taustalle)

Perehdyttäminen gradun näkökulmasta

9. Mitä on hyvä perehdyttäminen?
10. Onko perehdyttämisprosessissa elementtejä, jotka tukevat itsenäistä päätöksentekokykyä?
11. Rohkaistaanko uusia työntekijöitä ottamaan vastuuta työssä perehdyttämisen aikana?
12. Antaako perehdyttämisprosessi mahdollisuuden kysyä?
13. Annetaan uusia työntekijöille palautetta perehdyttämisprosessin aikana?
14. Saako perehdyttäminen tuntemaan uuden työntekijän olon varmemmaksi työtehtävissään?
15. Onko perehdyttämisen aikana ollut tilanteita, joissa uusi työntekijä on kokenut onnistumisen tunteita?
16. Onko perehdyttämisen aikana ollut tilanteita, joissa uusi työntekijä on kokenut olonsa epävarmaksi?
17. Kokeeko uusi työntekijä olevansa osa työyhteisöä perehdyttämisen aikana?
18. Miten uuden työntekijän perehdyttäminen vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä?
19. Antaako muu työyhteisö tukensa uudelle työntekijälle perehdyttämisen aikana?
20. Hyödynnetäänkö perehdyttämisessä mentoreita, työpareja tai jotain muuta sosiaalista tukea?
21. Jos saisit muuttaa nykyisessä perehdyttämistavassa mitä tahansa, mitä se olisi?