



# Sujuvampi työn aloitus esiperehdytyksen avulla

## Case Mustankorkea Oy

Laura Lempiäinen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Lempiäinen, Laura

**Sujuvampi työn aloitus esiperehdytyksen avulla. Case Mustankorkea Oy.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 54 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Mustankorkean perehdytysprosessin nykytilaa sekä kehittää toimeksiantajalle konkreettinen esiperehdytysmateriaali, jota voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Toimeksiannon taustalla oli tarve saada tietoa perehdytysprosessin tilasta sekä kehittää prosessia työntekijöiden sopeuttamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda konkreettisia kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle haastatteluiden ja kirjallisuuskatsauksen perusteella.

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen menetelmänä tutkimuksellista kehittämistyötä. Aineistonkeruu toteutettiin laadullisesti teemahaastattelujen sekä toivelistatekniikan avulla. Tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2023 aikana. Teemahaastatteluihin osallistui kuusi toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevää henkilöä. Tutkimukseen valittiin haastateltavia erilaisista rooleista ja työtehtävistä, jotta aineisto olisi mahdollisimman monipuolista. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Kirjallisuuskatsauksessa painoarvo oli työhyvinvoinnin merkityksessä sekä perehdytyksessä.

Tutkimustulokset osoittivat, että perehdytysprosessi organisaatiossa koettiin pääosin toimivana ja mielekkäänä, mutta ongelmakohtina prosessista nousi esiin perehdytyksen seurannan puute sekä epäselvyys perehdytyksen vastuista ja rooleista. Haastateltavat kokivat ensimmäisen työpäivän olevan todella kuormittava. Kehittämisehdotuksiksi havaittiin perehdytysprosessin tarkempi seuranta, vastuualueiden selkeyttäminen sekä esiperehdytysmateriaalin hyödyntäminen uusien työntekijöiden sopeuttamisessa. Tutkimuksessa esiin nousseiden havaintojen perusteella toimeksiantajalle luotiin sähköinen esiperehdytysmateriaali, jonka avulla aloittamiseen liittyvä stressi vähenisi.

## Avainsanat (asiasanat)

perehdyttäminen, työhyvinvointi, sopeutuminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen

## Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

**Lempiäinen, Laura**

**Smoother start of work with the help of preboarding. Case Mustankorkea Oy.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 54 pages

Bachelor's Degree Programme in Business Management. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The aim of the thesis was to map the present state of the onboarding process in Mustankorkea and to create a concrete preboarding material. The background of the thesis was a need for information about the state of the onboarding process and improve said process for better adjusting for new employees. The goal of the thesis was to suggest improvements to the company based on interviews and literature.

The study was conducted as a research development study and data collection was made by using qualitative research methods such as interviews and wish-list technique. Research material was collected during the year 2023 from six interviewees working in different roles in the company. The research data was analyzed with material-based content analysis. The emphasis in knowledge base was on the significance of well-being at work and familiarization.

The study showed that the onboarding process in the company was mostly viewed as functioning, but the problematics of the process were the lack of follow-ups and the uncertainty of the roles and responsibilities of onboarding. Interviewees felt that the first day of work was stressful and loading. The improvement suggestions recommended that the onboarding process should involve follow-ups, the roles should be clarified and preboarding material should be used in adapting the new employees to the new job. Based on these recommendations, there was an online preboarding material created for the company to reduce the stress about starting a new job.

### **Keywords/tags (subjects)**

familiarization, well-being at work, adaptation, competence management, competence development

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
1.1	Kehittämistyön tausta, tavoitteet sekä tehtävä .....	3
1.2	Mustankorkea Oy .....	4
<b>2</b>	<b>Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä.....</b>	<b>4</b>
2.1	Henkilöstöjohtaminen .....	4
2.2	Hiljainen tieto .....	5
2.3	Perehdytys .....	6
2.4	Esiperehdytys.....	8
2.5	Perehdyttäminen lainsäädännössä.....	12
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi ja osaaminen .....</b>	<b>13</b>
3.1	Työhyvinvoinnin merkitys.....	13
3.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen.....	16
3.3	Yhteenveto.....	17
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>18</b>
4.1	Kehittämistehtävät ja tavoitteet.....	18
4.2	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	20
4.3	Aineistonkeruu.....	22
4.4	Aineiston analyysi .....	24
4.5	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	25
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>36</b>
6.1	Johtopäätökset .....	36
6.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	40
6.3	Kehittämisprosessin arviointi.....	41
	<b>Lähteet.....</b>	<b>43</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>48</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	48
	Liite 2. Otteita esiperehdytysmateriaalista.....	50

## Kuviot

	Kuvio 1. Milloin perehdyttämistä tarvitaan? (Perehdyttäminen ja työhönopastus n.d., muokattu)	
	.....	7

Kuvio 2. Suorituskyvyn ja koetun stressitason välinen yhteys. (Eklund 2018, 48. muokattu)...	11
Kuvio 3. Tutkimustuloksissa esiin nousseet ylä- ja alaluokat.....	28
Kuvio 4. Keskeisimmät kehitysehdotukset toimeksiantajalle.....	38

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämistyön tausta, tavoitteet sekä tehtävä

Työelämän muutos digitaalisempaan suuntaan nostaa perehdytysprosessin laadun keskeiseksi tekijäksi tulevaisuudessa. Työntekijäkokemus on yhä merkittävämmässä roolissa nykypäivänä, joten organisaatiot haluavat kehittää perehdytysprosessiaan digitaalisin työkaluin ja toimintamallein. (Williams 2020). Digitalisaatio mahdollistaa organisaatioille nopeampaa mukautumista työyhteisön tarpeisiin ja perehdytysprosessin kehittämiseen. Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, organisaation houkuttelevuuteen työnhakijoiden näkökulmasta sekä työn tehokkuuteen ja jälkeen (Erinomainen työntekijäkokemus on avaintekijä strategian onnistumiselle 2023).

Esiperehdytyksen hyödyntäminen uuden työn aloittamisen sujuvoittamiseksi on tulevaisuudessa merkittävä sitouttamisen väline. Juholinin (2009) mukaan työnhakijasta tulee työyhteisön jäsen, kun työsopimus on kirjoitettu. Vaikka työ ei alkaisi välittömästi sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, tätä välivaihetta kannattaisi hyödyntää esimerkiksi tapaamalla olennaisia henkilöitä ja perehdyttämällä uusi työntekijä työyhteisöön. (Juholin 2009, 239). Tähän ajanjaksoon huomiota kiinnittämällä vahvistetaan työntekijäkokemusta ja sitoutetaan työntekijöitä. Työelämän muutos projektimaisempaan näkyy työsuhteissa, sillä samaan työnantajaan ja -tehtävään ei enää sitouduta vuosikymmeniksi (Kehusmaa 2011, 56). Myös Matikka nostaa esiin, että vuosikymmenten mittaisen työurien tilalle tulee yhä enemmän lyhyitä kokeiluja erilaisissa työpaikoissa, sillä nuoremmalla sukupolvella on halu kokeilla uusia haasteita erilaisten työpaikkojen muodossa. Sitoutuneisuus lisää organisaation tuottavuutta sekä vähentää vaihtuvuutta. (Matikka 2023).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajan perehdytysprosessin nykytilaa ja näin välittää tietoa toimeksiantajalle työntekijöiden ajankohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä perehdytykseen liittyen. Lisäksi toimeksiantajalla on tarve esiperehdytysmateriaalille, sillä esiperehdytystä ei hyödynnetä toimeksiantajaorganisaatioissa vielä lainkaan. Tavoitteena on luoda toimeksiantajalle kokonaiskuva perehdytysprosessin nykytilasta sekä nostaa esiin toimeksiantajan tarpeisiin mukautettuja kehittämissuhteita. Tutkimus on merkittävä toimeksiantajan lisäksi myös yleisesti, sillä esiperehdytys on uusi ja osin tuntematon perehdytyksen osa-alue, jota ei vielä Suomessa hyödynnetä laajasti.

## 1.2 Mustankorkea Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja Mustankorkea Oy on vuonna 1998 perustettu Jyväskylän kaupungin sekä Laukaan, Muuramen ja Toivakan kuntien omistama kunnallinen jätehuolto-yhtiö Keski-Suomessa. Mustankorkea vastaa alueen jätteiden keräyksestä, vastaanotosta, hyödyntämisestä sekä myös jäteneuvonnasta. Lisäksi Mustankorkean palveluihin kuuluu jätekeskus Jyväskylässä sekä pienjäteasema Laukaassa. Vuonna 2022 yrityksen liikevaihto oli 18,3 miljoonaa euroa. Mustankorkea-konserniin kuuluvat emoyhtiö Mustankorkea Oy sekä tytäryhtiö MKO Ympäristöpalvelut Oy. Mustankorkealla työskentelee 50 työntekijää ja toimialueelle kuuluu 178 000 asukasta. (Mustankorkea Oy n.d.)

Mustankorkean rooli jaetaan viranomaistehtäviin, palvelutehtäviin sekä valvontatehtäviin. Viranomaistehtäviin kuuluu jätehuoltomääräykset, jätetaksan hyväksyntä, poikkeamispäätökset sekä kiinteistöjen jätehuoltovelvoitteen seuranta. Palvelutehtäviin kuuluu jätteiden keräys, kuljetus, vastaanotto ja käsittely, sekä jäteneuvonta ja tiedotus. Valvontatehtäviin taas kuuluu jätehuollon valvonta. Mustankorkean toimintaa ohjaa sertifioidut laatu- ja ympäristöjärjestelmät ISO 9001 ja ISO 14001. Mustankorkean tarkoituksena on suojella ympäristöä sekä kehittää jätehuollon palveluita Keski-Suomen alueella. (Mustankorkea Oy n.d.)

## 2 Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on merkittävä tekijä yrityksen liiketoiminnassa ja organisaation menestyksessä. Viitalan (2013) mukaan johtamisessa tänä päivänä keskeistä on tehokkuus, eli kyky saada resursseista mahdollisimman paljon hyötyä. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön merkitys tehokkuuteen on suuri, esimerkiksi työpanoksen kohdentamisen tai osaamisen näkökulmasta. Yrityksen henkilöstöstrategian perustehtävänä on taata riittävä henkilöstön määrä ja laatu kuhunkin yrityksen toiminnan tarpeeseen. Puutteellinen osaaminen heikentää tehokkuutta lisäämällä virheitä ja viivästyksiä. Tehokkuuden lisäksi henkilöstön toiminta vaikuttaa suoraan tuotteiden ja palveluiden laatuun. Henkilöstön osaamattomuus tai heikko sitoutuminen näkyvät asiakkaalle ja heikentävät organisaation imagoa asiakkaan silmissä. Sitoutumisen puute voi näkyä asiakkaalle esimerkiksi epäystävällisyytenä tai huonona palveluna. (Viitala 2013, 8–11.)

Taitavan ja oleellisen henkilöstöjohtamisen merkitys on yrityksissä suuri, sillä se tukee ratkaisevalla tavalla koko toiminnan onnistumista. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä tavoitteita ovat henkilöstön sitouttaminen organisaatioon huolehtimalla työhyvinvoinnista ja edistämällä työkykyä (Snellman 2020). Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on henkilöstön hankinta, kehittäminen, ohjaaminen, arviointi sekä motivointi. Pää tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin kasvattaminen sekä yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista huolehtiminen. (Johtamisen malleja 2021.)

## 2.2 Hiljainen tieto

Viitalan mukaan yrityksissä työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana hauras (Viitala 2013, 8). Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnan kannalta kriittinen tieto ja taito ovat linkittyneet henkilöstöön niin voimakkaasti, että henkilöstön vaihtuessa yrityksen toiminta voisi jopa loppua tai se ainakin kärsii kriittisesti. Otalan ja Ahosen (2005, 166–167) mukaan yksi oleellisimmista tekijöistä henkilöpääoman hallinnassa on kokeneiden työntekijöiden osaamisen siirtäminen eteenpäin. Tietoa, jota ei löydy yrityksen järjestelmistä tai ohjeista, vaan ainoastaan henkilöstön kokemuksista, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi (Nuutinen, n.d).

Hiljainen tieto koostuu siitä, ettei osaamista ei suoraan osata sanoittaa, sillä se on saavutettu esimerkiksi intuitiolla sekä ajan tuomalla kokemuksella. Toiminnan kehittämisen kannalta hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijöiltä toisille on merkittävää, jotta työn toteuttamisen kannalta keskeiset neuvot ja vinkit hyödyttävät jokaista. (Eklund 2018, 154–157.) Kokeneemmilla työntekijöillä on usein runsaasti yrityksen ja erehdyksen kautta syntynyttä osaamista sekä tietotaitoa siitä, miten työtehtävät suoritetaan mahdollisimman tehokkaasti. Tämän, järjestelmiin kirjaamattoman, tiedon siirtyminen aloittaville työntekijöille on tärkeää informaatiota, joka auttaa oppimaan työn nopeasti (mts. 155). Usein kuitenkin tilanne on se, että käytännön työelämästä ja kokemuksen, virheiden tai erehdysten kautta syntyneestä tiedosta ei ole materiaalia, jota jakaa uusille työntekijöille.

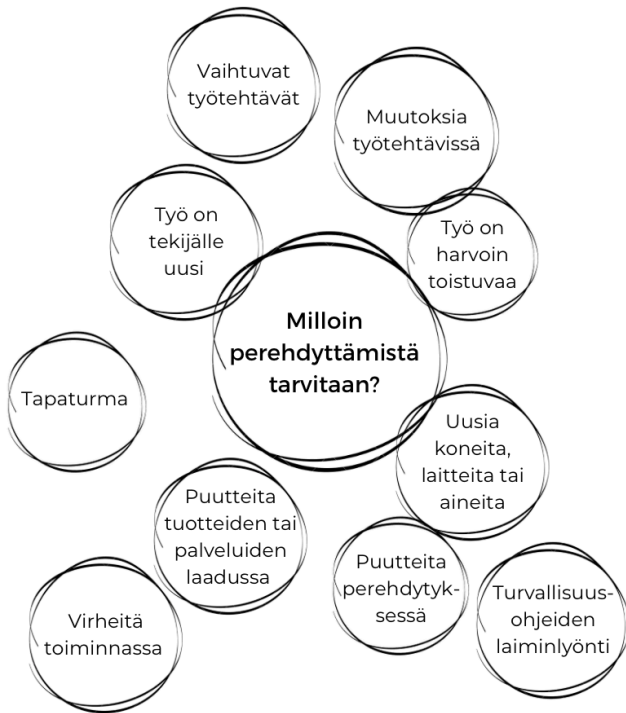
Hiljaisen tiedon siirtymisen haaste on se, ettei kaikkea käytännön tietoa ole mahdollista kirjata ylös. Tämän vuoksi kokeneempien työntekijöiden oma kiinnostus jakaa tietoa sekä yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttavat merkittävästi hiljaisen tiedon siirtymiseen. Organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan avoimuutta, kommunikaatiota sekä yhteisöllisyyttä, edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Mikäli hiljaisen tiedon jakamisen merkityksellisyttä ei ymmärretä, ei

tietokaan liiku eteenpäin. (Eklund 2018, 156.) Tiedon liikkumisen lisäksi organisaatiokulttuurin laatu vaikuttaa myös siihen, miten organisaatio oppii uutta, ratkaisee ongelmia sekä suoriutuu muutostilanteista. Nämä osa-alueet ovat merkittäviä hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta, sillä positiivinen kulttuuri ja ympäristö vahvistavat kommunikaatiota sekä vuorovaikutusta. (Kaivola 2003, 18–20.) Sekä Eklund (2018), että Kaivola (2003) korostavat avoimen organisaatiokulttuurin merkitystä ihmissuhteiden, yhteistyön sekä tiedon välittämisen osa-alueilla.

Hiljaisen tiedon välittyminen vaatii avointa vuorovaikutusta sekä fyysisten tilojen mahdollistamista, jotta keskustelua ja kommunikaatiota voidaan yhteisössä toteuttaa (Eklund 2018, 157). Esimerkiksi yhteiset kahvitauot tai workshopit, tiimi- tai parityöskentely sekä mentorointi luovat mahdollisuuksia jakaa tietoa ja osaamista henkilöstön kesken. Mikäli hiljainen tieto ei välity työyhteisöissä, voi tilanne olla organisaatiolle kriittinen työntekijöiden vaihtuessa (Asikainen & Hoffrén 2022). Esimerkiksi pitkään yrityksessä työskennelleen moniosaajan jäädessä pois, haasteena voi olla se, ettei hänen taitamiaan osa-alueita hallitse muut työntekijät. Eklundin (2018, 157) sekä Asikaisen ja Hoffrénin (2022) mukaan avoimen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin avulla voidaan edesauttaa hiljaisen tiedon liikkumista, jolloin henkilöstön tiedot ja taidot eivät ole korvaamattomia. Näin osaavan henkilöstön vaihtuvuus ei vaikuta organisaation menestymiseen ja kriittisten toimintojen suorittamiseen.

## **2.3 Perehdytys**

Hiljaisen tiedon minimoimisesta siirrytään perehdyttämisen ja tiedon välittämisen merkitykseen. Eklundin (2018) mukaan perehdytys on sen varmistamista, että työntekijä osaa hallita työtään ja sopeutuu työyhteisöön. Uusien toimintatapojen, käytänteiden ja taitojen omaksuminen on kriittistä työssä onnistumisen kannalta. (Eklund 2018, 19–25.) Perehdytys on siis uuden oppimista ja opitun soveltamista käytäntöön. Myös Työterveyslaitos linjaa, että perehdytyksessä keskeisintä on sujuvaan, terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön tutustuttaminen (Perehdyttäjän TOP 10-muistilista n.d.). Perehdytyksen kokonaisvaltaisuus kattaa myös työyhteisöön perehtymisen, eli kulttuuriin sopeutumisen ja työympäristössä viihtymisen (Eklund 2018, 20). Tämä tarkoittaa sitä, että onnistuneella perehdytyksellä taataan työntekijän osaaminen, tavoitteiden saavuttaminen ja sitä kautta myös organisaation menestyminen.



Kuvio 1. Milloin perehdyttämistä tarvitaan? (Perehdyttäminen ja työhönopastus n.d., muokattu)

Perehdyttämisen tavoitteena voi olla laissa määritellyn työturvallisuudesta huolehtimisen lisäksi esimerkiksi työtehtävien nopea oppiminen, tehokas työskentely tai sitoutuminen. Eklundin (2018) mukaan työelämässä yleistyvät lyhyet työsuhteet, jolloin perehdytysprosessin tavoitteena voi olla työtehtävien hallinta sekä tietyn osa-alueen tai toimipisteen kannalta keskeisimmät toimintatavat. Sitoutumista ja pitkäaikaisuutta hakevissa organisaatioissa perehdytysprosessissa voidaan keskittyä organisaatiokulttuuriin sopeutumiseen tai työympäristössä ja -yhteisössä viihtymiseen. Sitoutumista tavoittelevissa organisaatioissa ollaan valmiita käyttämään enemmän resursseja niin perehdytykseen kuin myös muihin organisaation johtamiskäytäntöihin, kuten kehityskeskusteluihin. (Eklund 2018, 27–19.) Näiden tekijöiden vuoksi perehdytysprosessia suunniteltaessa on merkittävää selvittää, mitä organisaatio haluaa perehdytyksellä tavoitella.

Perehdytyksen yleisiä kompastuskiviä on ajan, resurssien tai ymmärryksen puute. Epäonnistunut perehdytysprosessi ja siitä mahdollisesti aiheutuva irtisanoutuminen tulevat kalliiksi yritykselle, sillä rekrytointi- ja perehdytysprosessiin käytetyt resurssit menevät hukkaan. Perehdytysprosessilla on merkitystä työntekijöiden vaihtuvuudessa, mikäli uudet työntekijät päättävät irtisanoutua jo

perehdytyksen aikana. Uudet rekrytoinnit kasvattavat kuluja, ja kuluttavat myös rekrytoijien sekä perehdyttäjien resursseja. (Suomalainen 2023.) Myös Huhtala (2021) nostaa esiin, että perehdytysprosessiin panostaminen vaatii aikaa ja vaivaa, mutta sen sivuuttaminen koituu vielä kalliimmaksi. Tärkeää olisi kuitenkin kokonais kuvan hahmottaminen sekä perehdytysprosessin merkityksen sisäistäminen, jotta resursseja ei käytettäisi turhaan.

Arvioinnin mukaan asiantuntijan rekrytointi maksaa PK-seudulla noin 5000–15 000 euroa. Rekrytoinnin hintaan vaikuttaa käytetty työaika, markkinointi- ja mainontakulut, prosessiin osallistuvien henkilöiden määrä ja heidän palkkakulkunsa sekä virherekrytointi. (Matikka 2021.) Uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä syntyy yritykselle suuri kustannuserä, joka on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Henkilöstönhankinta kuluttaa resursseja, aikaa ja rahaa, mutta onnistunut prosessi voi tuottaa organisaatiolle merkittäviä hyötyjä. Lisäksi uuden työntekijän mukanaan tuomat kehitysideat sekä näkemykset voivat tuoda yritykselle arvokasta osaamista. (Viitala 2013, 100–101.)

Yrityksessä saattaa olla painetta suorittaa perehdytysprosessi mahdollisimman nopeasti, jotta uusi työntekijä saadaan mukaan vahvuuteen ja tuottamaan rahaa yritykselle. Narkiniemi (2020) listaa puutteellisen perehdyttämisen riskeiksi työntekijän sitoutumattomuuden, motivaation heikkene-  
misen, suorituskeskeisyyden kasvamisen, parhaimman potentiaalın sivuun jäämisen sekä äärim-  
mäisillään jopa irtisanoutumisen. Nämä tekijät osoittavat sen, että toimiva ja kattava perehdytys-  
prosessi on merkittävä osa yrityksen kannattavaa liiketoimintaa.

## **2.4 Esiperehdytys**

Perehdytyksen onnistuminen on merkittävä osa työntekijän kokemusta työn sujuvuuteen ja motivaatioon liittyen (Eklund 2018, 31). Perehdytysprosessissa tutustutaan lyhyessä ajassa laajasti työpaikan käytänteisiin, toimintatapoihin ja kulttuuriin. Prosessi voi tuntua aluksi jopa kuormittavalta sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Tästä syystä organisaatioiden olisikin merkittävää kiinnittää huomiota myös esiperehdytykseen eli ajanjaksoon työsopimuksen kirjoittamisesta ensimmäiseen työpäivään.

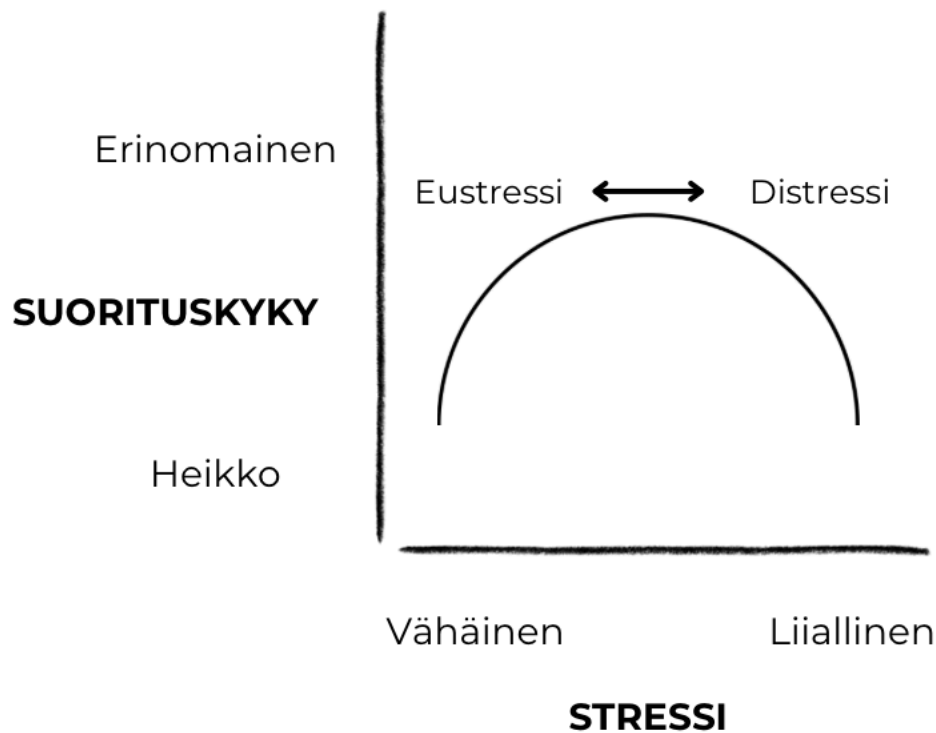
Vuonna 2018 laadittu yhdysvaltalais tutkimus osoittaa, että 91 prosenttia 9000:sta vastaajasta voisi harkita lopettavansa uudessa työssä ensimmäisen kuukauden aikana, ja 93 prosenttia koeajan aikana. Syitä tähän ovat heikko johtaminen, ristiriidat työnkuvasta luoduissa odotuksissa, epäsopevuus organisaatiokulttuuriin, paremman työtarjouksen vastaanottaminen tai puutteet perehdytysprosessissa. (9 in 10 new hires would leave a job that fails to meet expectations within the first month n.d.) Myös Farren (2007) nostaa esiin, että suunnitelmallisen ja järjestelmällisen perehdytysprosessin läpikäyneet työntekijät ovat 58% todennäköisemmin edelleen töissä organisaatiossa vielä kolmen vuoden jälkeen.

Uudessa työssä aloittavat työntekijät ovat Pohjois-Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan huolissaan uuden työnantajansa kommunikoinnista. CareerBuilderin laatiman tutkimuksen mukaan 40 prosenttia yli 5000 vastaajasta on kokenut kommunikaation puutosta uuden työtarjouksen hyväksymisen ja ensimmäisen työpäivän välillä. Kommunikaation puute voi johtaa epävarmuuteen ja uudelleen harkintaan työn aloittamisesta. (Brienza 2018.) Ilmarisen laatiman Future Score –tutkimuksen mukaan suomalaiset kaipaavat työpaikoille lisää keskustelua ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, ja 2400:sta vastanneesta jopa 98 % kokee kommunikaation yhdeksi parhaimmista tavoista ratkoa ongelmia (Uudistu tai katoa - mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot? 2017). Tämä osoittaa, että työntekijät arvostavat kommunikaatiota sekä avointa vuorovaikutusta yhä enemmän, ja se vaikuttaa työhön sopeutumiseen ja viihtyvyyteen.

Esiperehdytys (englanniksi preboarding) vähentää tätä epävarmuutta sekä sujuvoittaa uuden työn aloittamista, sillä työntekijälle tarjotaan tarvittavia ennakkotietoja. Esiperehdytykseen voi kuulua esimerkiksi organisaation opaskirjan tai pelisääntöjen tarjoaminen ja tutustumismahdollisuus työssä käytettäviin digitaalisiin järjestelmiin. Myös käytännön tiedot, kuten tiedot siitä, milloin ja mihin saapua ensimmäisenä työpäivänä, pukukoodi tai päivän aikataulu, vähentävät stressiä ja helpottavat uuden työntekijän työn aloittamista. (Brienza 2018.) Esiperehdytyksen tarkoituksena on suunnata uuden työntekijän motivaatiota työn aloittamiseen sekä helpottaa ensimmäisiä työpäiviä konkreettisten ohjeiden avulla. Toisaalta esiperehdytys myös antaa mahdollisuuden keskittyä työhön ensimmäisestä päivästä alkaen, sillä työn aloitukseen liittyvä stressi vähenee (Anderson n.d.).

Esiperehdytystä hyödynnetään uuden työntekijän sopeuttamiseksi osaksi työyhteisöä. Esiperehdytys kasvattaa uutta työtä kohtaan syntyvää innostusta sekä sitouttaa uutta työntekijää. (Tiittanen 2021.) Tämän lisäksi kattava esiperehdytys luo tiiviin yhteyden työntekijän ja työnantajan välille (Finn 2021). Esiperehdytys on siis keskeinen tekijä yhteyden luomisessa ja sitoutumisessa uuteen työyhteisöön. Sen avulla voidaan tutustuttaa uutta työntekijää tuleviin kollegoihin, työympäristöön sekä toimintatapoihin. Lisäksi esiperehdytys luo pohjan henkilöstön välisille suhteille, sillä uusi työntekijä sopeutuu nopeasti osaksi tiimiä.

Ensimmäisten viikkojen aikana uudelle työntekijälle tulee runsaasti informaatiota työhön liittyen. On olennaista huomioida, että ensimmäisen päivän aikana saatua tietoa ei välttämättä muista tai opi välittömästi. Perehdytyksessä tärkeää onkin pitää huolta riittävästä kertaamisesta sekä sen varmistamisesta, että olennainen tieto on varmasti jäänyt uuden työntekijän mieleen. (Eklund 2018, 54.) Tämän ratkaisemiseksi yritysten kannattaa pohtia, voisiko esiperehdytysmateriaali tukea työntekijän oppimista ja sopeutumista, sillä informaatioon voisi tutustua ennen työn aloittamista. Esiperehdytys vähentää uuden työntekijän kuormitusta ja jännitystä työn aloittamisesta, sillä aloitukseen ehtii valmistautua rauhassa. Esiperehdytyksen avulla voidaan tutustua tulevaan työyhteisöön, verkostoitua etukäteen ja perehtyä työpaikan pelisääntöihin. Kommunikaatio ja yhteydenpito uuden työntekijän kanssa vähentää kuormitusta, sillä työntekijä saa tietoa käytännön toimintatavoista, kuten pukukoodista tai lounasajoista (Giuppioni n.d.). Esiperehdytyksen ansiosta nämä uuden työn aloitukseen kuuluvat osa-alueet ovat jo hallussa ensimmäisenä työpäivänä, ja sopeutuminen uuteen yhteisöön on sujuvampaa. Lisäksi työntekijä ehtii esimerkiksi tutustua työyhteisöön paremmin, sillä osa perehdytyksestä on suoritettu jo ennen työn aloitusta. Seuraavaksi esitellään kuvio suorituskyvyn ja koetun stressin yhteydestä.



Kuvio 2. Suorituskyvyn ja koetun stressitason välinen yhteys. (Eklund 2018, 48. muokattu)

Ihmisen kokemien ärsykkeiden määrä sekä suorituskyky ovat yhteydessä toisiinsa. Kuvio 1 osoittaa, että ärsykkeiden määrän ollessa pieni, suorituskyky ja aktiivisuus ovat matalalla. Eustressi, eli positiivinen stressi, tarkoittaa suorituskyvyn lisääntymistä, kun stressitaso on kasvanut tiettyyn pisteeseen. Tällöin suorituskyky nousee kohti huippua, ja ihminen tuntee innostuksen ja aktiivisuuden tunteita. Parhaimmillaan eustressin avulla voidaan päästä flow-tilaan, jossa suoriutuminen etenee hyvällä tahdilla sujuvasti. Mikäli stressin määrä taas nousee liian korkeaksi, suorituskyky heikkenee. Tällöin puhutaan distressistä, jolloin vaatimukset toimintakykyä kohtaan ovat liian suuret. Pitkittynyt stressitila vaikuttaa oppimis-, keskittymis-, ongelmanratkaisu-, sekä päätöksentekokykyyn negatiivisesti. Lisäksi liiallinen stressi heikentää luovuutta ja vaikuttaa negatiivisesti vuorovaikutustaitoihin. (Eklund 2018, 47–49.) Myös Suonsivu (2011, 26) nostaa esille, että olennaista stressin terveysvaikutusten syntymisen kannalta ovat työn liialliset vaatimukset yhdistettynä vähäisiin vaikuttamismahdollisuuksiin.

Perehdytyksen ja esiperehdytyksen kannalta stressin määrä on tärkeää, sillä uutta työtä aloittaessa vastaanotetaan runsaasti ulkoisia ja sisäisiä ärsykeitä. Uusi tilanne, ympäristö, ihmiset sekä toimintatavat aiheuttavat uudelle työntekijälle stressiä. Organisaation ja perehdyttäjän onkin tärkeää huomioida kuormituksen määrä, jotta liiallista stressiä ei syntyisi. (Eklund 2018, 47–49.) Lisäksi perehdytyksessä on tärkeää huomioida palautumisen merkitys tiedon sisäistämisen kannalta. Uudelle työntekijälle ei siis ole kannattavaa antaa liiallisesti tietoa organisaation prosesseista, vaan keskittyä oman työn kannalta olennaisiin osa-alueisiin. On oleellista laatia perehdytysuunnitelma, jotta perehdyttäminen on relevanttia ja kattaa riittävät osa-alueet. Suunnitelmaa laatiessa on kuitenkin oleellista huomioida se, missä vaiheessa uudelle työntekijälle kannattaa mitäkin tietoa perehdyttää, jotta työntekijä ei kuormitu liialla informaatiolla (Perehdyttäminen n.d.).

Kilpailutekijänä perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen ovat kriittisiä, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu yrityksessä olevasta osaamisesta ja sen hyödyntämisestä (Viitala 2013, 170). Työntekijöille on yhä tärkeämpää se, miten organisaatioissa panostetaan kouluttamiseen ja työn kuormituksen vähentämiseen. Toisaalta henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen työssä ovat selkeästi yhteydessä organisaation taloudelliseen menestymiseen. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Kestävyydellä tarkoitetaan sitä, että työhyvinvointiin panostamalla työntekijät luovat hyvää tulosta myös tulevinä vuosina. (Ojala & Ahonen 2005, 72.) Kilpailutekijänä kattava perehdyttäminen on siis merkittävää, ja sen arvostus työntekijöiden ja työnhakijoiden keskuudessa kasvaa.

## **2.5 Perehdyttäminen lainsäädännössä**

Perehdytys ei ole vain työntekijän sopeutumista ja tavoitteiden saavuttamista varten. Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) on määritelty, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava riittävästä perehdyttämisestä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Lisäksi työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta tarvittaessa. Lainsäädännössä edellytetään, että työnantaja perehdyttää työntekijän ennen uuden työtehtävän aloittamista sekä uusia työvälineitä tai -menetelmiä käyttöönottaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14 §.)

Työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen mukaan työnantaja on velvollinen tarkkailemaan työympäristöä, työyhteisöä sekä turvallisuutta. Tämä tarkoittaa vaara- ja haittatekijöiden ennakoimista, estämistä ja poistamista sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksen seuraamista liittyen työn turvallisuuteen ja terveyteen. Lain mukaan vähintään nämä osa-alueet on huomioitava perehdytysprosessissa, jotta työn tekeminen on turvallista. Työnantaja on siis suoraan velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 8 §). Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja on huolehdittava työolosuhteiden parantamiseen tarvittavista toimenpiteistä. Ojalan ja Ahosen (2005, 35–36) mukaan lainsäädännön tarkoituksena on työolosuhteiden parantaminen, työympäristön kehittäminen sekä työn henkisen kuormituksen huomioon ottaminen.

Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajan suorittamaan perehdyttämisen sekä työnopastuksen suunnittelua ja toteutusta. Perehdytyksen tulisi koskea kaikkia työntekijöitä niissä tilanteissa, kun työtehtävä tai -menetelmä on uusi, työtehtävään tarvittavat koneet tai laitteet muuttuvat, työ on harvoin toistuvaa, turvallisuusohjeita on laiminlyöty tai on tapahtunut tapaturma, tai mikäli toiminnassa tai osaamisessa havaitaan puutteita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdytyksen ja työnopastuksen tarkoituksena on sujuvoittaa työtä, lisätä työturvallisuutta sekä kehittää henkilöstöä.

### **3 Työhyvinvointi ja osaaminen**

#### **3.1 Työhyvinvoinnin merkitys**

Hyvä työn suorittaminen ja työstä suoriutuminen edellyttävät tiedon ja taitojen lisäksi psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, jotta osaamista voidaan hyödyntää. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät tuntevat olonsa työpäivän aikana ja mihin voimavaroja käytetään. Työhyvinvointi on osaltaan henkilökohtaisen vireystilan tasoa ja osaltaan työyhteisön yhteistä ilmapiiriä. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi, kehittyä ja onnistua. (Ojala & Ahonen 2005, 27–31.) Työhyvinvointiin panostaminen on enenemissä määrin merkittävä kilpailutekijä ja vetävä voima, jolla organisaatioissa voidaan pitää kiinni osaavista työntekijöistä. Suonsivu (2011) esittää, että ihmiset haluavat työskennellä työympäristöissä, joissa on turvallista niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Työhyvinvointi on laaja käsite, johon kuuluu monta eri osa-aluetta.

Työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen, ja siihen vaikuttaa läsnä oleva johtaminen, vahvuuksien korostaminen, erilaisten näkökulmien hyväksyminen sekä dynaamisuuden ja inhimillisyyden ymmärtäminen. (Suonsivu 2011, 179.) Organisaation kannalta onkin tärkeää panostaa johtamisessa henkilöstön hyvinvointiin ja johtamisen laatuun.

Työhyvinvoinnin perustaan kuuluu yhteenkuuluvuus, oman työn hallinta ja motivaatio. Kärkkäisen (2005) mukaan työyhteisön ilmapiiri sekä luottamuksellisuus vaikuttavat työn mielekkyyden kokemukseen, yksilölliseen työsuoritukseen sekä työssä viihtymiseen. Sosiaalinen tuki muilta työyhteisön jäseniltä sekä esihenkilöiltä on suuressa roolissa osana vuorovaikutuksellisuutta ja kommunikaatiota. Sosiaalinen tuki vaikuttaa positiivisesti myös fyysiseen ja psyykkiseen kuormitukseen, esimerkiksi arvostuksen tai välittämisen muodossa. Hyvinvoivaan ja mielekkääseen työhön sisältyy myös autonomian tunne. Autonomiaan kuuluu vaikuttamismahdollisuudet omaan työskentelyyn liittyen, mahdollisuus oppia uutta työssä sekä kehittää itseään. (Kärkkäinen 2005, 48–50.) Myös Työturvallisuuskeskus nostaa työhyvinvoinnin tekijöiksi psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeen, liittymisen tarpeen, arvostuksen tarpeen sekä itsensä toteuttamisen tarpeen (Työhyvinvoinnin portaat 2009).

Työhyvinvoinnin kokemus uudelle työntekijälle alkaa heti ensimmäisenä päivänä. Tiittanen (2021) esittää, että uuden työn aloittaminen on usein kuormittavaa ja stressaavaa, joten työhyvinvoinnin näkökulmasta pehmeä laskeutuminen ja jännityksen vähentäminen on kriittistä jaksamisen kannalta. Esiperehdytyksen tarkoituksena onkin luoda otollisemmat olosuhteet työn aloittamiseen ja vähentää siihen kuuluvaa stressiä. Esiperehdytyksen avulla voidaan viestittää työntekijälle, että organisaatiossa arvostetaan motivaatiota ja hyvinvointia ja näin luoda mielekästä työnantajakuva. Työntekijäkokemukseen panostamalla luodaan siis hyvinvointia, tuloksellisuutta ja sitoutuneisuutta. (Tiittanen 2021.)

Merkittävä osa esiperehdytyksestä liittyy itsensä tervetulleeksi tuntemiseen. Uudelle työntekijälle on jännittävää liittyä osaksi työyhteisöä, jonka jäsenet ovat tiivistä porukkaa. Ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana uudelle työntekijälle syntyy käsitys siitä, millaisia organisaatio sekä sen jäsenet ovat (Kuinka toivotat uuden työntekijän tervetulleeksi? 2019). Tervetulleeksi tuntemista voidaan kasvattaa esiperehdytyksen avulla siten, että työyhteisön pelisääntöjä ja toimintatapoja esitellään aloittavalle työntekijälle ennen työn aloitusta. Näin hänen on helpompi liittyä mukaan ja

osaksi yhteisöä. Samalla työntekijä saa organisaatiosta ystävällisen ja välittävän kuvan, sillä hänen hyvinvointiinsa ja sopeutumiseen kiinnitetään huomiota. Eklundin (2018, 35) mukaan työyhteisön vastaanottavuus vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän sopeutumiseen sekä tervetulleeksi tuntemiseen. Huhta & Myllyntaus (2021) nostavat esiin myös työntekijäkokemuksen merkityksen työssä viihtymisen ja työn imun kannalta. Lisäksi hyvä työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia, lisää tuottavuutta, parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta myös liikevaihtoa. Työntekijäkokemus syntyy jo heti työn alkaessa, jolloin sen laatu voi vaikuttaa ratkaisevasti yritykseen sitoutumiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1.)

Tervetulleeksi tunteminen ja työn sujuvuus nostavat sitoutumista ja motivaatiota. Sitoutuminen ja psykologiset suhteet työntekijän ja –antajan välillä jaotellaan kahteen luokkaan, transaktionaaliseen ja rationaaliseen suhteeseen. Mikäli työntekijä on töissä vain rahan takia, joustamaton tai haluton tehdä enempää kuin on pakko, on kyse transaktionaalisesta psykologisesta suhteesta. Rationaalisessa suhteessa taas työntekijä tuntee kuuluvansa organisaatioon, on halukas joustamaan sekä tavoittelemaan työyhteisön etua. Suhteen laatuun vaikuttaa merkittävästi työntekijän omat intressit ja motivaatio, mutta myös organisaation näkemys henkilöstöjohtamisen merkityksestä. (Viitala 2013, 85–86.)

Viitala (2013) nostaa esiin, että sitoutuminen on psykologinen suhde, ja tämän suhteen laatu vaikuttaa kynnykseen pysyä työpaikassa. Sitoutumista vahvistamalla organisaatioissa huolehditaan osaavan ja motivoituneen työntekijäkannan pysyvyydestä. Osaltaan esiperehdytys voi siten nostaa sitoutumista, sillä työntekijän henkilökohtaista motivaatiota pyritään kasvattamaan. Samalla luodaan perusteet luotettavalle ja vahvalle suhteelle, jossa molemmat osapuolet ovat joustavia. Sitouttaminen vähentää irtisanoutumisia ja vahvistaa osaavan henkilöstön työjälkeä (Viitala 2013, 85–88).

Työhyvinvoinnin merkitys on suuri myös yrityksen kilpailukyvyille. Otalan ja Ahosen (2003) mukaan kilpailukykyisen yrityksen on oltava kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoiden lisäksi myös työmarkkinoilla. Tällä tarkoitetaan sitä, että vain työhönsä tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä voi tuottaa sellaisia palveluja, joihin myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kilpailukyvyyn ja menestymisen näkökulmasta työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksiin, motivaatioon ja toiminnan laatuun, organisaation joustavaan oppimiskykyyn, joka mahdollistaa kehittymisen, sekä

parantaa yrityksen imagoa tukemalla innostusta ja sitoutumista. Työhyvinvoinnin laadulla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selkeä yhteys. Esimerkiksi sairauspoissaoloista syntyy suorien kustannusmenetysten lisäksi epäsuoria menetyksiä. Tällaisia voivat olla sijaisten hankkiminen, työprosessin hidastuminen ja laadun kärsiminen, osaamisen menettäminen, myöhästyminen, muun henkilöstön työmäärän lisääntyminen sekä jopa asiakkaan tyytymättömyys ja menettäminen. (Ojala & Ahonen 2003, 69–80.) Nämä tekijät osoittavat, että työhyvinvoinnin laadulla on merkittävä vaikutus organisaation liiketoimintaan sekä kilpailukykyyn.

### 3.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Ojalan ja Ahosen (2019) mukaan heikko esihenkilötyö on ylivoimaisesti merkittävin syy työpaikan vaihtoon. Heikko esihenkilötyö esimerkiksi heikentää työntekijöiden sitoutumista sekä oman osaamisen kehittämistä. Osaavan henkilöstön lähteminen vaikuttaa yrityksen henkilöpääoman menettämiseen ja sitä kautta jopa liiketoimintakykyyn ja tuottavuuteen. Henkilöpääomasta huolehtiminen onkin jokaisen esihenkilön keskeinen tehtävä, jonka vuoksi osaamista ja työhyvinvointia on merkittävää kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. (Ojala & Ahonen 2019, 172.) Myös Kärkkäinen (2005, 75–77) nostaa esiin hyvän johtamisen merkityksen työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksissa sekä moniosaamisen hyödyntämisessä.

Osaamisen johtaminen on kasvattanut merkitystään yrityksissä, sillä yrityksessä olevan osaamisen ajatellaan olevan yksi keskeinen kilpailutekijä. Tietopääoman, eli aineettoman osaamisen sekä vaikutussuhteiden, liikkuminen yrityksessä on ratkaisevaa toiminnan kehittämisen kannalta. Henkilöstön kannalta osaamisen kehittämisessä tärkeää on yksilön oman osaamisen kehittäminen, jota organisaation toiminta suuntaa. Tietopääoman kannalta keskeistä onkin se, miten yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät yhteen. (Laakso-Manninen 2003, 29–31.) Myös Viitala (2013) korostaa osaamisen johtamisen merkitystä yrityksen kilpailukykyyn kannalta. Onnistunut osaamisen johtamisen prosessi näkyy yrityksen toiminnassa kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä innovaatioina. Nämä tekijät vaikuttavat suoraviivaisesti yrityksen menestymiseen ja taloudelliseen tulokseen. (Viitala 2013, 170.)

Osaamista voidaan kehittää yrityksissä monilla eri tavoilla. Viitala (2013, 193) nostaa esiin perehdyttämisen, työnopastuksen sekä mentoroinnin osana henkilöstön osaamisen kehittämistä. Sitran

julkaisussa taas esitellään uuden ajan osaamisen kehittämisen tavoiksi vertaisoppimisen sekä oppimisympäristöjen luomisen työpaikoille. Jatkuvasti ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa osaamisen ja ajattelun uudistamiseen. Tulevaisuuden työelämässä korostuu yhä enemmän vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkitys, sillä ilmiöiden ja ongelmien ymmärtäminen vaatii monipuolista osaamista. (Arola, Huttula, Jämsén, Kirjavainen, Mustikainen, Ranki, Santamäki, Vesa & Villanen 2022.) Myös Eklund (2020) korostaa osaamisen kehittämisen merkittäväksi tekijäksi tulevaisuuden työelämässä, jolloin keskeistä on sisäistää onnistuneen perehdytysprosessin merkitys pitkällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä enenemissä määrin yrityksissä tulee keskittyä osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutuksellisuuteen.

### **3.3 Yhteenveto**

Tietoperustaan viitaten voidaan todeta, että henkilöstön työssä sopeutumiseen ja viihtymiseen vaikuttavat monet tekijät. Esimerkiksi työhyvinvointi on merkittävä organisaation kilpailutekijä. Työhyvinvointiin kuuluukin laajasti eri osa-alueita, joihin organisaatioissa on keskityttävä parhaan mahdollisen työssä suoriutumisen edellytykseksi. Hiljaisen tiedon välittäminen, työhön perehdyttäminen ja sitouttaminen ovat merkittäviä tekijöitä osaavan työntekijäkunnan luomiseen ja organisaatioissa pysymiseen.

Tietoperustassa esitellyn kirjallisuuden perusteella on merkittävää huomioida se, miten monipuolinen kokonaisuus työhyvinvointi on ja miten siihen voidaan organisaatiotasolla vaikuttaa. Työhyvinvointi on tulevaisuudessa yhä enenemissä määrin merkittävä kilpailu- ja erottautumistekijä, jonka avulla organisaatioissa tarvittavaa osaamista voidaan kehittää. Esiperehdytys on yksi niistä osa-alueista, jotka kasvattavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja sitoutumista. Esiperehdytyksen avulla vahvistetaan osaamista ja luodaan edellytyksiä hyvinvoivalle työyhteisölle, jossa psykologinen turvallisuus ja hyvä yhteishenki ovat korkealla tasolla.

## 4 Tutkimusasetelma

### 4.1 Kehittämistehtävät ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli tarve kehittää sekä kokonaisvaltaista perehdytysprosessia, että työsuhteen alussa tapahtuvaa työntekijän motivoimista ja sitouttamista. Lisäksi toimeksiantajalla oli tarve kartoittaa perehdytysprosessin nykytilaa sekä työntekijöiden kokemuksia työhön sopeutumisesta. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön keskeiseksi kehittämistehtäväksi valikoitui esiperehdytysprosessin rakentaminen siten, että opinnäytetyön tuotoksena syntyvää konkreettista materiaalia voidaan hyödyntää käytännössä. Kehittämistehtävää kuvaaviksi tutkimuskysymyksiksi valikoitui ”Miten työntekijät kokevat perehdytysprosessin nykytilan?” sekä ”Miten esiperehdytyksen avulla työn aloittamista voitaisiin sujuvoittaa?”.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantajana Mustankorkea Oy:lle. Kehittämistyön tarkoituksena on kartoittaa esiperehdytyksen nykytilaa sekä kehittää yrityksen tarpeisiin sopiva materiaali esiperehdytyksen hyödyntämiseen. Yrityksellä on tarve kehittää esiperehdytysprosessia ja saada konkreettisia kehitysideoita, jotta uusien työntekijöiden työhön sopeutuminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Kehittämistyön lopputuloksena syntyy siis tutkimuksen lisäksi konkreettinen materiaali esiperehdytyksen hyödyntämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on parantaa toimeksiantajan työntekijäkokemusta ja sitouttaa työntekijöitä.

Tutkimus on merkittävä toimeksiantajayritykselle, sillä yrityksellä ei ole tällä hetkellä ollenkaan esiperehdytysmateriaalia. Toimeksiantajayritys tarvitsee tutkimusta, jotta se voi kehittää kokonaisvaltaista perehdytysprosessiaan ja parantaa työntekijöiden sopeutumista. Lisäksi esiperehdytys on ajankohtainen ja vielä vähän tutkittu aihe, jota työelämässä olisi tärkeää hyödyntää yhä enemmän. Esiperehdytyksen potentiaali työntekijäkokemuksessa ja työnantajakuvassa on kasvavassa roolissa, joten tutkimuksen merkittävyys on korkea. Tutkimuksen laajempi viitekehys sitoutuu juuri esiperehdytykseen ja sen avulla syntyvään työntekijöiden sitouttamiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyvää tutkimustietoa sekä materiaalia voidaan hyödyntää myös yleistäen muissa toimialan yrityksissä, sillä tutkimus tuottaa hyödyllisiä oivalluksia sekä syvempää ymmärrystä ajankohtaisesta ilmiöstä.

Aihe on rajattu toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti ja keskittyen perehdytysprosessin ensimmäiseen vaiheeseen eli esiperehdytykseen. Aihe on kohdistettu uuden työntekijän sopeutumiseen, sillä se on merkittävä esiperehdytyksen osa-alue. Rajaus on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta opinnäytetyöstä saatava hyöty palvelisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeita. Rajauksessa on otettu huomioon ajankohtainen trendi työntekijöiden sopeutumisesta sekä hyvinvoinnin merkityksestä työelämässä. Lisäksi rajauksessa on huomioitu sekä opinnäytetyön tekijän että toimeksiantajan käytettävissä olevat resurssit. Aiheen rajausta on ohjannut oma mielenkiinto työn aloittamiseen liittyvään kuormitukseen sekä työn aloittamisen sujuvoittamiseen työelämässä.

Vallitseva tilanne toimeksiantajayrityksessä on se, ettei yrityksessä hyödynnetä lainkaan esiperehdytystä. Tämän lisäksi toimeksiantajan perehdytysprosessi on toimeksiantajan edustajan mukaan heikkolaatuinen, eivätkä työntekijät hallitse perehdytysprosessiin kuuluvia taitoja riittävän hyvin. Toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessiin kuuluu lomake, joka työntekijöiden kuuluisi itse täyttää perehdytysprosessin aikana. Todellisuudessa lomakkeita ja todisteita perehdytysprosessin läpikäymisestä ei kerätä tai säilytetä yrityksessä. Tämä luo riskin siitä, että esimerkiksi työtapaturmatilanteessa ei voida todistaa, että työntekijälle on kerrottu ja koulutettu työhön liittyvät riskit. Tämä kehittämistyö on kannattavaa tehdä, jotta yrityksen perehdytysprosessi paranee sekä työturvallisuus ja työhön sopeutuminen kasvavat.

Opinnäytetyöllä pyritään kehittämään Mustankorkea Oy:n perehdytysprosessia, jotta uusien työntekijöiden työn aloittaminen olisi mahdollisimman sujuvaa ja nopeaa. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda väline ja materiaali toimeksiantajan käyttöön, jotta esiperehdytystä hyödynnettäisiin tehokkaasti sekä tarkoituksenmukaisesti. Toimeksiantaja hyötyy tutkimuksesta siten, että se saa kattavaa tutkimustietoa työntekijöiden kokemuksista sekä tarpeista, ja pystyy havaintojen avulla kehittämään toimintaansa tehokkaampaan suuntaan. Toimiala hyötyy opinnäytetyöstä siten, että tutkimustuloksia voidaan peilata muihin yrityksiin ja saada kehittämissuhteita toimintaan. Kehittämistyöllä pyritään myös kasvattamaan opinnäytetyön laatijan ammatillista osaamista ja syventämään ymmärrystä työntekijöiden hyvinvoinnin merkityksestä.

Tutkimuksen ohella toimeksiantajaorganisaatiolle tuotetaan materiaalia, jonka avulla toimeksiantaja saa lisäarvoa perehdytysprosessiinsa. Materiaali laaditaan toimeksiantajan edustajan kanssa yhteistyössä ja se pohjautuu työntekijöiden tarpeisiin sekä olemassa olevaan tutkimustietoon.

Materiaali voi olla esimerkiksi sähköpostitse jaettava tiedosto, jossa uudelle työntekijälle esitellään yrityksen arvoja ja toimintatapoja, sekä ensimmäisen työpäivän aikataulu ja tarvittavat välineet.

Materiaalin tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää valmistautumaan ensimmäiseen työpäivään. Esiperehdytysmateriaalin sisältö tarkentuu tutkimuksen edetessä, riippuen toimeksiantajan sekä työntekijöiden tarpeista.

## 4.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyön menetelmäksi on valittu tutkimuksellinen kehittämistyö, sillä toimeksiantajalla on selkeä tarve kehittää esiperehdytysprosessia. Opinnäytetyötutkimuksen lähtökohdat ovat työelämälähtöisiä sekä käytännönläheisiä, jolloin tutkimuksellinen kehittämistyö ja tarkemmin ottaen tapaustutkimus ovat tavoitteisiin sopivia menetelmiä. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu oleellisesti käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden tuottamista ja toteuttamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Ojasalon ja muiden (2015, 15) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on usein ilmiöiden kuvailun ja asioiden selittämisen lisäksi kehitellä sekä ottaa käyttöön ratkaisuja, jotka palvelevat käytännön työelämää.

Tapaustutkimuksessa painotetaan syvällisen ymmärryksen saavuttamista organisaation tilasta sekä ongelmanratkaisua ja kehittämisehdotusten laatimista (Tapaustutkimus 2015). Tapaustutkimuksessa tutkimus tapahtuu kohteen omassa ympäristössä, jolloin kohteena voi olla esimerkiksi koko yritys tai tietty henkilöstöosasto. Ojasalo ja muut (2015) esittävät, että puhtaassa tapaustutkimuksessa ei viedä konkreettista muutosta eteenpäin, vaan perimmäisenä tarkoituksena on kehittämisehdotusten esittäminen. Lisäksi tapaustutkimuksessa keskeistä on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen, jolloin tärkeää on mahdollisimman kattava tiedonhankinta kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee prosessinomaisesti alkaen analysoitavasta tapauksesta yksittäisten teorioiden sijaan. Kehittämistyön alussa olennaista on ilmiön tai tapauksen tunnistaminen ja ymmärtäminen. Usein tapaustutkimuksessa kehittämiskohde tarkentuu prosessin edetessä, jolloin yksityiskohtainen kehittämiskohteen rajaaminen heti aluksi ei ole merkityksellistä (Ojasalo ym. 2015, 23–26 & 53–54). Ojasalon ja muiden (2015) mukaan on mahdollista, että tapaustutkimuksen edetessä alkuperäinen kehittämistehtävä menettää merkityksensä, ja kehittämistehtävää

tulee täten muokata. Prosessin edetessä onkin tärkeää huomioida se, että eri vaiheiden välillä voidaan liikkua edestakaisin, eikä prosessi aina etene virtaviivaisesti eteenpäin.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeinen vaihe on tiedonhankinta. Tiedonhankinta voidaan toteuttaa olemassa olevan teoreettisen tiedon avulla sekä käytännön tiedonhankinnalla. Tiedonhankinnan vaiheessa tärkeää on näkökulman kirkastaminen, jota tutkimuksellinen kehittämistyö seuraa. Tietoperusta syntyy, kun ilmiön näkökulmasta keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet määritellään. Tietoperustaa sekä käytännön taustatietoa hyödyntämällä määritellään tarkempi kehittämistehtävä sekä sen perustelu. Prosessin seuraava vaihe on suunnittelu ja sopivien lähestymistapojen sekä menetelmien valinta. Valintojen ja suunnittelun jälkeen prosessi etenee itse tutkimukseen sekä muutoksen toteuttamiseen ja tulosten kirjalliseen raportoimiseen. Kehittämistyön viimeinen vaihe on prosessin arviointi, joka kohdistuu kehittämisprosessin lisäksi myös sen tuotoksiin. Jokaisessa tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheessa on oleellista eettisten kysymysten huomiointi. (Ojasalo ym. 2015, 23–26 & 53–54.)

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuksellinen kehittämistyö on alkanut ilmiön ja käsitteiden määrittelystä. Lähtökohtana on ollut toimeksiantajan käytännön tarve. Prosessi on edennyt siten, että kehittämiskohteen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen on laadittu käsitekartta tiedonhankintaa varten. Tiedonhankintaa on suoritettu teoreettisen tiedon kautta etsimällä kirjallisuudesta informaatiota esiperehdytykseen ja sen viitekehykseen liittyen. Tiedonhankinta on toteutettu hyödyntämällä käsitekarttaa. Käsitekartan keskeisiä käsitteitä ovat perehdytys, esiperehdytys, työhyvinvointi, työkuormitus, organisaatiokulttuuri sekä työhön sopeutuminen. Asiasanoja ovat perehdyttäminen, työhyvinvointi, sopeutuminen, osaamisen johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Muita hakusanoja ovat esiperehdytys, työhön sopeutuminen, ensimmäisen työpäivän kuormitus sekä työstressi. Tiedonhankinnassa hyödynnetään tietokantana Finna.fi -sivustoa.

Tiedonhankinnan perusteella on aloitettu tietoperustan rakentaminen, joka on syntynyt näiden keskeisten käsitteiden määrittelyllä. Tiedonhankinnan jälkeen prosessissa keskityttiin sopivien menetelmien sekä käytännön toteutuksen suunnitteluun. Suunnittelun jälkeen prosessi on edennyt tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten raportointiin. Käytännössä prosessin aikana kuitenkin on liikuttu eri vaiheiden välillä, ja esimerkiksi tiedonhankinnasta palattiin kehittämiskohteen tunnistamiseen ja määrittelyyn näkökulman kirkastamiseksi. Prosessi on edennyt suunnitelman mukaisesti.

### 4.3 Aineistonkeruu

Ojasalo ja muut (2015) kuvaavat, että tavanomaisia tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt, erilaiset haastattelut, benchmarking, aivoriihityöskentely sekä erilaiset ennakkoinnin menetelmät. Tyypillistä on, että monipuolisia menetelmiä hyödyntämällä saadaan syvällistä ja kokonaisvaltaista ymmärrystä kehittämiskohteesta ja ilmiöstä. Etenkin erilaiset haastattelut, kuten teemahaastattelu tai ryhmähaastattelu, ovat otollisia tutkittaessa ihmisten toimintaa eri tilanteissa tai tilanteisiin johtaneita syitä selvitetessä. Lisäksi haastattelu on helposti soveltuva ja joustava tutkimusmenetelmä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Samoin linjaa myös Jyväskylän yliopiston Koppa-sivusto nostamalla esiin, että haastattelut sopivat esimerkiksi mielipiteitä, arvoja tai kokemuksia käsitteleviin tutkimuksiin (Haastattelut 2021).

Tutkimuksen ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen hyödyntäminen mahdollistaa syvällisen ymmärtämisen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1). Teemahaastatteluun luodaan tutkimuksen tietoperustan perusteella erilaisia teemoja, jotka ohjaavat haastattelua. Aineistonkeruumenetelmässä ei konkreettisesti määritellä kysymysten tarkkoja muotoja, vaan teemoihin ohjaavia johdattelevia keskustelunaloituksia. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka avulla voidaan tutkia intiimejä tai arkoja aiheita, kuten arvoja, syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. (Metsämuuronen 2005, 226.) Kananen (2015) taas nostaa esille, että teemahaastattelussa tutkittavaa ”keskustelutetaan” tutkimuksen aiheista, jolloin haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy vuoropuhelu. Keskustelu on vapaata, ja haastateltavan kommentteista syntyy uusia polkuja, joista haastattelija kysyy tarkentavia kysymyksiä keskustelun jatkamiseksi. Teemahaastattelun tavoitteena on saada ilmiöstä kokonaisvaltaista ymmärrystä. (Kananen 2015, 83.) Teemahaastattelu on valittu mielekkääksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tarkoituksena on kasvattaa kokonaisvaltaista ymmärrystä ilmiöstä sekä kartoittaa haastateltavien omia kokemuksia työhön sopeutumiseen liittyen.

Opinnäytetyön teemahaastattelurunko (liite 1. Teemahaastattelurunko) on rakennettu tietoperustan ja keskeisten käsitteiden avulla. Haastatteluun valitut teemat ovat työhyvinvointi, perehdytys, työturvallisuus, esiperehdytys sekä työhön sitoutuminen. Näiden teemojen alle on laadittu johdattelevia keskustelunaloituksia, jotka luovat runkoa haastattelulle. Teemojen alle rakennetuilla kysymyksillä on tarkoitus suunnata keskustelua eteenpäin ilman liiallista rajaamista. Kysymysten tarkoitus on selkeyttää haastattelua sekä varmistaa, että jokaisessa teemassa käsitellään keskeisiä

asioita. Haastatteluissa käsiteltyjen teemojen avulla on tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin. Ilmiön syvällistä kuvaamista edellyttää haastateltavien sidos tutkittavaan ilmiöön.

Teemahaastattelujen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös toivelistatekniikkaa. Ojasalon ja muiden (2015, 156) mukaan toivelistatekniikka on oivallinen tuotteiden sekä palveluiden kehittämisessä, sillä sen avulla voidaan selvittää asiakkaan eli tässä tapauksessa toimeksiantajan odotuksia ja tarpeita. Tekniikan avulla huomio kohdistetaan asiakkaan todellisiin haluihin, ilman rajoituksia. Toivelistatekniikkaa hyödynnettiin esiperehdytysmateriaalin luomisessa, sillä tekniikan avulla kartoitettiin avoimesti toimeksiantajan toiveita ja ideoita. Toivelistatekniikan avulla toimeksiantajan edustajan kanssa käydyissä keskusteluissa laadittiin yhteiset suuntaviivat ja odotukset kehittämistyön tuloksille. Tavoitteena oli koota yhteen ideoita materiaalin visuaalisesta ilmeestä, sisällöstä, laajuudesta sekä jakamisesta.

Kohderyhmä opinnäytetyötutkimuksessa on toimeksiantajayrityksen työntekijät sekä johto. Tutkimus kohdistuu toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessiin, jolloin kohderyhmänä toimii eri asemissa ja eri aikaan aloittaneita työntekijöitä. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt rekrytoidaan toimeksiantajan edustajan kanssa yhdessä, jolloin hän on vastuussa haastateltavien tiedottamisesta sekä valinnasta. Tämä on valittu toimintatavaksi, jotta haastatteluihin saadaan mahdollisimman monipuolisesti eri asemissa ja eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat aloittaneet työskentelyn toimeksiantajayrityksessä vuosien 2022–2023 aikana. Kanasen (2010, 54) mukaan merkityksellistä onkin valita teemahaastattelujen haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, jotka liittyvät läheisesti ilmiöön. Myös Saaranen-Kauppinen & Puusniikka (2006) linjaavat, että teemahaastatteluun osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti, vaan mielekästä olisi valita sellaisia haastateltavia, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa ilmiöön liittyen. Täten haastateltavien valintojen ei tule olla satunnaista, jolloin ilmiöstä saadaan sidosryhmien kannalta merkityksellistä tietoa.

Teemahaastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa kasvotusten yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman rehellistä tietoa. Ryhmähaastattelujen riskinä olisi ollut vastausten epäluotettavuus ja puolueellisuus, johtuen työntekijöiden eri asemista yrityksessä. Lisäksi ryhmähaastattelussa keskeistä on ryhmän vuorovaikutussuus, joten yksilöhaastattelu on todettu tapaustutkimuksessa mielekkäämmäksi. Haastateltaville

lähetettiin haastattelukutsujen ohessa teemahaastattelun runko. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023. Teemahaastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin haastatteluvien luvalla litterointia varten. Haastattelujen aikana ei tehty muistiinpanoja, vaan haastattelijä keskittyi keskustelun ylläpitämiseen ja vuoropuheluun. Litterointi toteutettiin sanatarkasti, ilman äänenpainoja tai eleiden huomiointia.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Tutkimusaineiston keräämistä seuraava vaihe on aineiston analysointi. Aineiston analyysin menetelmäksi on valittu aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa aineisto ohjaa analyysin laatimista. Aineistosta nostetaan esiin merkittävimmät teemat ja keskitytään siihen, mitä asioita aineisto käsittelee. Monipuolisesta ja laajasta aineistosta rajataan ilmiön kannalta keskeisimmät näkökulmat, sekä tunnistetaan niiden yhteisiä piirteitä. (Ojasalo ym. 2015, 139.) Aineistolähtöinen menetelmä on valittu sopivaksi, sillä aineiston analyysissä halutaan syventyä monipuolisesti erilaisiin haastattelussa ilmi tulleisiin teemoihin.

Aineiston analysointi tehdään Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaan teemoittelun avulla. Teemoittelun avulla jäsenneyssä aineistossa korostetaan sitä, mitä kustakin teemasta on haastatelussa kerrottu. Teemoittelun avulla vertaillaan teemojen esiintymisiä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.) Litteroitu aineisto jaotellaan teemoittelun avulla kokonaisuuksiin, joista tehdään tulkintoja sekä nostoja aineistosta. Aineiston analysoinnissa hyödynnetään sisällön analyysiä, eli keskeisimpiin luokkiin tai teemoihin jaottelua, käsitteiden täsmennystä, esiintymistiheyden toteamista sekä johtopäätösten ja tulkintojen tekemistä (Metsämuuronen 2005, 235).

Aineistolähtöinen laadullinen aineiston analyysi on karkeasti jaoteltuna prosessi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta pelkistetään tutkimukselle relevantit huomiot, jolloin epäolennaiset asiat karsitaan. Pelkistämistä voidaan tehdä esimerkiksi siten, että korostetaan samoja ilmiöitä sekä etsitään tutkimuskohteeseen liittyviä ilmaisuja. Lisäksi pelkistämävaiheessa ilmaukset listataan allekkain, jotta ne voidaan myöhemmin yhdistää omiksi ryhmiiksi. Toinen aineiston analyysin vaihe on klusterointi eli ryhmittely. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä samaa ilmiötä ku-

vaavat ilmaisut ryhmitellään ja niistä muodostetaan alaluokkia. Ryhmittelyn tarkoituksena on tiivistää aineistoa keskeisimpiin käsitteisiin. Viimeinen analysoinnin vaihe eli käsitteellistäminen, sisältää tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottelun sekä teoreettisten käsitteiden muodostamisen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoitus on yhdistellä käsitteitä ja siten vastata tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.3.)

Opinnäytetyön aineiston analysointi toteutettiin samaa kaavaa seuraamalla. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja litteroidut aineistot luettiin useaan kertaan. Litteroidusta aineistosta koottiin Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaan tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ilmauksia ja kommentteja alkuperäisessä muodossaan. Koonnin jälkeen ilmaisut pelkistettiin ja epäolennaiset huomiot karsittiin pois. Seuraavassa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin samankaltaisten käsitteiden ja huomioiden perusteella, ja näistä muodostettiin alaluokkia. Teorian avulla nämä alaluokat yhdistettiin yläluokkiin. Toivelistatekniikan avulla muodostettu aineisto analysoitiin nostamalla esiin teemoittelun avulla pääkohdat, joita toimeksiantaja haluaa sisällyttää esiperehdytysmateriaaliin. Aineistojen analysointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

Aineiston analysointiprosessin eteneminen seuraavanlaisesti:

1. Aineistojen litterointi sanatarkasti
2. Litteroitujen aineistojen läpikäynti ja olennaisten havaintojen nostaminen Microsoft Excel –taulukoon
3. Ilmaisujen pelkistäminen
4. Keskeisten yhteneväisten teemojen etsiminen ja kokoaminen
5. Aineiston teemoittelu

## 4.5 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa kaiken toiminnan tulee perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön. Keskeisiä lähtökohtia hyvälle tieteelliselle käytännölle ovat rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä asianmukaisella viittaustekniikalla. Lisäksi hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tarvittavien tutkimuslupien hankkiminen sekä tutkimuskohteen eettinen arviointi. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012.)

Laadullisen tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti käsittelee tutkimuksen pätevyyttä, eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimuksen täsmällisyyttä, eli tulosten toistuvuutta ja johdonmukaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Toisaalta Hiltunen (2009) nostaa esiin validiteetin puuttumisen tarkoittavan tutkimuksen arvottomuutta, sillä tutkimus ei vastaa sitä, mitä on alun perin ollut tarkoitus. Tilastokeskuksen mukaan reliabiliteetti yksinkertaisuudessaan ilmaisee sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti mittari kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Reliabiliteetti n.d).

Kehittämistyön eettisyydestä huolehditaan prosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksessa hyödynnetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista on laadittu opinnäytetyösuunnitelma, jonka tarkoituksena on varmistaa eettisten käytäntöjen toteutuminen ja suunnitelmanmukainen eteneminen. Tutkimuksessa kunnioitetaan muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitataan lähteisiin asianmukaisella tavalla. Plagiointia vältetään koko tutkimuksen ajan referoimalla kirjallisuutta mahdollisimman omasanaisesti sekä huolehtimalla tarkoista lähdeviittauksista. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan sekä raportoidaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksessa huolehditaan tarvittavista tutkimusluvista ja salassapitosopimuksista. Tässä tapauksessa toimeksiantajan kanssa on keskusteltu salassapitosopimuksen laatimisesta ja salassa pidettävistä asioista, mutta tähän tutkimukseen ei liity sellaista tietoa, jota ei voisi julkisesti esittää. Sen vuoksi salassapitosopimusta ei ole tarvittavaa laatia. Toimeksiantajan kanssa on laadittu kirjallinen opinnäytetyösopimus. Lisäksi tutkimuksen eettisyydestä huolehditaan aineiston asianmukaisella käsittelyllä, tallentamisella sekä hävittämisellä.

Opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä ovat haastatteluaineiston suppeus ja mahdollinen puolueellisuus. Aineisto kerätään vain muutamalta toimeksiantajaorganisaation työntekijältä teemahaastattelulla, joten riskinä on liiallinen yleistäminen tai puolueellisuus aineiston analysoinnissa. Tämä kuitenkin huomioidaan tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten esittämisessä, ettei tuloksia voida yleistää ja että ne koskevat vain toimeksiantajayritystä.

Opinnäytetyössä tutkitaan ihmisiin kohdistuvaa ilmiötä, joten tärkeää on huolehtia sensitiivisiin ja arkaluontoisiin aiheisiin koskevista eettisistä ennakoarvioinneista (Koivisto & Aro 2019). Aineistonkeruussa eli teemahaastattelussa on huolehdittu haastateltavien avoimesta tiedottamisesta ja

kerätty suostumus tietojen käsittelyyn. Vuorovaikutussuhde haastateltavien kanssa on kunnioitettava, arvostavan ja luottamusta herättävä. Koiviston ja Aron (2019) mukaan tutkimuksen toteuttamisessa on huomioitava eettinen vuorovaikutussuhde koko prosessin ajan. Tutkimuksessa huolehditaan haastateltavien tiedottamisesta kertomalla heille avoimesti millaista tietoa kerätään ja miten, mihin aineistoa käytetään, miten aineisto säilytetään ja miten aineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen. Henkilötietoja ei kerätä, eikä tutkimusaineistosta voida tunnistaa henkilöitä. Osallistumisen haastatteluihin tulee olla täysin vapaaehtoista, ja tutkimuksesta tulee olla mahdollista vetäytyä milloin tahansa ilman seurauksia (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoo 2019). Tämä on tuotu tutkimukseen osallistuville henkilöille ilmi ennen tutkimukseen osallistumista sekä tutkimuksen kuluessa.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin suunnitelman mukaisesti yksilöllisinä teemahaastatteluina. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin yleistietoa käsitteistä ja tutkimuksen tavoitteesta, sekä varmistettiin ymmärrys tutkimuksen anonymiteetista sekä haastattelun nauhoittamisesta. Jokaisessa haastattelussa käytettiin etukäteen koostettua teemahaastattelurunkoa (ks. liite 1), mutta haastattelujen painotukset mukautuivat haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten perusteella. Haastatteluissa esitettiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelut olivat kestoltaan 18–49 minuutin pituisia. Haastatteluista esiin nousseet aineistoesimerkit on muutettu osittain kirjallisuudemmiksi tekstin selkeyttämiseksi. Aineistoesimerkkejä ei ole kohdistettu tiettyihin vastajiin, eikä niistä ole pääteltävissä mitään vastaajan henkilöllisyyden tai työtehtävään liittyvää.

Pääteemoiksi tutkimustuloksissa analysoinnissa nousivat työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamisessa, onnistuneen perehdytysprosessin piirteet, epäonnistuneen tai heikon perehdytysprosessin piirteet, esiperehdytys sekä esiperehdytyksen haasteet. Pääteemojen alle muodostui teemahaastattelujen vastauksien perusteella alaluokkia, joiden avulla tutkimustulokset esitellään. Seuraavana pääteemat ja alateemat esitettynä taulukossa.

Yläluokka	Alaluokka
Työhyvinvoinnin merkitys	Työilmapiiri Vapaa-ajan sekä työn yhdistämien Vaikuttamismahdollisuudet Työn arvostus
Onnistuneen perehdytysprosessin piirteet	Perehdyttäjän osaaminen Tiedonvälitys Perehdytysprosessin sisältö ja laajuus
Heikon perehdytysprosessin piirteet	Kommunikaatio Seuranta Informaatio Hiljainen tieto
Esiperehdytys	Ensimmäisen työpäivän tunnetila Tutustuminen uuteen työyhteisöön Työnantajamielikuva
Esiperehdytyksen haasteet	Motivaation ja kiinnostuksen merkitys Informaation sopiva määrä

Kuvio 3. Tutkimustuloksissa esiin nousseet ylä- ja alaluokat.

### Työhyvinvoinnin merkitys

Jokainen haastateltavista nostaa työhyvinvoinnin merkityksen hyvin korkealle työssä viihtyvyyden osalta. Haastateltavat kokevat, että työyhteisö ja ilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Haastattelussa tulee ilmi, että työhyvinvoinnin laatu näkyy selkeästi työn tehokudessa, tuloksessa sekä myös omassa elämässä työn ulkopuolella. Mikäli töissä on huono olla ja jaksaminen on vähissä, se näkyy myös perhe-elämän suhteissa sekä kodista huolehtimisessa negatiivisesti. Eräs haastateltava kertoi kokeneensa uuden työtehtävän erittäin raskaaksi ja kuormittavaksi, jolloin aamulla töihin lähteminen tuntui vaikealta. Kuitenkin työyhteisön tuki ja mielekäs ilmapiiri auttoivat vaikeassa tilanteessa. Rajan vetäminen töiden ja vapaa-ajan välillä auttaa jaksamaan.

*Työpäivinä tauottaminen on tärkeää, ja sopiva työkuorma, ja se ettei työpäivät kasva liian pitkäksi vaan pysyy maltillisen pituisina on mulle tärkeää.*

*Mä en kannan työasioita kotiin, vaan aika tarkkaan vedän sen rajan. Kun mä oon töissä niin oon töissä, ja sitten kun työt loppuu niin sitten oon vapaa-ajalla.*

Työhyvinvointia kasvattaviksi tekijöiksi haastateltavat nimesivät muun muassa säännölliset sekä yhteiset tauot kollegoiden kanssa, hyvä ja luottamuksellinen työilmapiiri sekä avoimen tiedottamisen muutoksista. Työnantajan puolesta tärkeää on tuoda arvostus työntekijöitä kohtaan selkeästi esiin. Lisäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta vaikuttamismahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa hyvinvoinnin laadussa. Seuraavissa nostoissa esimerkkejä siitä, miten työilmapiirin ja työnantajan koetaan vaikuttavan työssä hyvinvointiin.

*Mulle on ihan äärettömän tärkeää, että työnantaja arvostaa mua ja ymmärtää mun työn merkityksen.*

*Työporukan ilmapiiri vaikuttaa tosi paljon. Ei se tarvii kuin yhden ihmisen, joka myrkyttää sen ilmapiirin ja sitten se onkin kaikilta pilalla. Eli kyllä se työporukka on tosi tärkeä työhyvinvoinnissa.*

Haastatteluissa nousee esiin myös se, että työhyvinvoinnin merkitys nostetaan korkeammalle, mikäli haastateltavalla on aiempaa kokemusta ei-mielekkästä työstä. Etenkin enemmän työkokemusta omaavat haastateltavat korostavat työhyvinvoinnin laadun vaikutusta omaan jaksamiseen niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Tämä johtunee siitä, että heillä on runsaammin työkokemusta erilaisista työympäristöistä, jolloin myös vertailukohteita löytyy enemmän. Näin ollen työhyvinvoinnin tilaan osataan kiinnittää enemmän huomiota. Eräs haastateltava nostaa esiin, että kokemus edellisestä työpaikasta on jopa vastenmielinen:

*Edellisessä työpaikassa oli sellanen fiilis aamulla että en mä jaksaa tonne lähteä töihin, jokainen hetki on yhtä piinaa. Niin ei semmonen ole mistään kotosin, tässä mielessä työhyvinvointi on tosi tosi tärkeä.*

Työhyvinvoinnin laatu näkyy haastateltavien mukaan myös työn tehokkuudessa sekä jäljessä. Haastatteluissa nousee esiin, että huono työhyvinvointi näkyy myös työkavereille, sillä tehokkuus

ja työnjälki heijastuu voimakkaasti ulospäin. Seuraavassa nostossa nousee jälleen esiin myös se, miten työssä jaksaminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti elämään ja arkeen.

*Jos sulla on tosi huono olla töissä niin sitten se näkyy siinä työn laadussa ja paistaa myös meille kaikille muille. Myös se vaikuttaa omaan siviilielämään ja siellä jaksamiseen, koska vietetään töissä niin paljon aikaa vuorokaudesta.*

Keskeisempänä tutkimustuloksena työhyvinvoinnin merkitykseen työelämässä liittyen voidaan nostaa esiin työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen vaikutus jaksamiseen, tehokkuuteen, työilmapiiriin sekä myös työntekijän vapaa-aikaan ja siviilielämään. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin, että työssä jaksaminen ja mielekäs ilmapiiri vaikuttavat suoraan omaan mielialaan ja motivaatioon työtä kohtaan. Mikäli yrityksissä ei kiinnitetä huomiota ja panosteta työhyvinvointiin ja sen laadun tarkastelemiseen, vaikutukset työntekijöissä ja toiminnassa ovat hyvin kokonaisvaltaisia ja merkittäviä. Samoin linjaa myös Tampereen Yliopiston ja Ammattikorkeakoulun Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, joka nostaa esiin työhyvinvoinnin laadun vaikuttavan yksilötasolla esimerkiksi tuloksellisuuteen, motivaatioon ja työkykyyn, sekä organisaatiotasolla sairauspoissaoloihin ja tuottavuuteen (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli n.d). Haastattelujen perusteella työssä viihtyminen ja hyvinvointi on yksi tärkeimmistä ominaisuuksissa hyvässä työpaikassa. Etenkin työilmapiiri ja luottamus muihin työntekijöihin on korkeassa roolissa haastattelujen perusteella.

### **Onnistuneen perehdytysprosessin piirteet**

Teemahaastatteluissa nousi esiin onnistuneen perehdytyksen tunnuspiirteitä ja haastateltaville toimivia keinoja perehtyä uuteen työhön. Haastatteluissa tuli ilmi, että onnistuneeseen perehdytysprosessiin tulisi kuulua vain yhdeltä henkilöltä saatu perehdytys, sillä monen eri henkilön suorittama perehdytys voi sekoittaa ja hämmentää uutta työntekijää. Perehdyttäjän tulisi hallita opetetavat asiat riittävän hyvin, jotta prosessi voi onnistua. Haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat kokivat perehdyttäjän osaamisen olleen liian heikolla tasolla uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Haastateltavien toteamuksissa näkyy tunnetila siitä, että perehdytysprosessiin oltaisiin kaivattu järjestelmällisyyttä ja riittävää osaamista perehdyttäjän osalta.

*Toinen ei tiedä mitä toinen on jo opettanut, siitä tuli outo olo.*

*Tuntuu, että en kyllä saanut kunnollista koulutusta. Mut perehdytti tuuraaja ehkä vähän vajavaisin tiedoin ja se oli vaativaa opetella se iso pakka uusia asioita.*

Haastateltavat kokivat, että perehdytysprosessissa tärkeintä on itse työn tekemisen opettaminen, erilaisten järjestelmien opettaminen sekä työpaikan käytänteet. Eräs haastateltava nosti esille onnistuneen kokemuksen siitä, ettei asioita jätetty uuden työntekijän harteille kysyttäväksi, vaan tietoa sekä apua oli tarjolla riittävästi, jolloin alusta asti pääsi keskittymään työn opettelemiseen. Lisäksi tärkeänä tekijänä koettiin tieto siitä, keneltä voi ongelmatilanteessa kysyä apua.

*Tärkeintä mulle on tietää keneltä voi kysyä apua. Ensimmäisten viikkojen aikana tuli tosi paljon yleistä tietoa miten toimia ja liikkua työpaikalla. Ja ylipäättänsä se on tärkeää että tietää mitä kukakin ihminen tekee että osaa kysyä apua oikeelta tyypiltä.*

*Täällä otettiin heti asiakseen että kerrottiin käytännöistä ja sopimusteknisistä asioista suoraan. Monesti toi osuus jää työpaikoilla työntekijän harteille että sitten kysellet jos tulee jotain eli jätetään tämmöset asiat sivummalle.*

Haastatteluissa tuli ilmi, että konkreettinen esittelykierros työalueella koettiin erittäin hyväksi ja hyödylliseksi. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin yhteinen kokemus siitä, että tarvittavat työvälineet olivat saatavilla heti ensimmäisestä päivästä alkaen. Perehdytysprosessin osalta siis työvälineiden hankinta on onnistunut.

*Meillä toimii tällä hetkellä hyvin se prosessi, että jokainen työntekijä saa heti ensimmäisenä päivänä toimivan tietokoneen ja puhelimen.*

*Tosi hyvää oli se, että alettiin heti tekemään ja mulle oli kaikki välineet ja tunnukset valmiina.*

## Heikon perehdytysprosessin piirteet

Jokaisessa haastattelussa tuli selkeästi ilmi se, että epäonnistuneen perehdytysprosessin tunnuspiirteitä ovat kommunikaation ja järjestelmällisyyden puute. Haastateltavat kokivat, että monen eri ihmisen taholta tullut perehdytys heikensi tiedonkulkua siitä, mitä asioita on jo perehdytetty. Lisäksi perehdytysprosessi koettiin epäonnistuneena, mikäli uudelta työntekijältä odotettiin liikaa tai hänen toimintaansa vähäteltiin. Haastattelujen perusteella olisi tärkeää selkeyttää perehdyttäjän roolia.

*Se on vähän epäselvää että mikä on kenenkin vastuualueella ja sitten kun ei uutena tiedä kenen puoleen kääntyä niin joutuu käytävillä huutelemaan että kuka tästä asiasta tietää.*

Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että perehdytysprosessi oli liian suuri paketti, ja tapahtui perehdyttäjän osalta vajavaisin tiedoin ja taidoin. Lisäksi eräs haastateltava koki, että ensimmäisten päivien aikana informaatiota tuli niin paljon, jolloin kaikki tarvittava tieto ei jäänyt mieleen.

*Ensimmäiset päivät oli vähän liian täynnä kaikkea niin varmaan suurin osa meni ihan suoraan ohi.*

*Kyllähän se oli semmoinen aika ähky pläjäys niin voisi ehkä jakaa useammalle hetkelle.*

Eräs haastateltava nosti esiin palautumisen työstä sekä sen liiallisen kuormituksen. Haastateltavasta tuntui, että koko viikonloppu menee palautumiseen ja sen pohtimiseen, haluaako töihin enää maanantaina mennä. Työn kuormittavuus saa siis toivomaan, että työntekijä olisi jopa kipeä, sillä töihin meneminen ahdistaa. Toinen haastateltava koki ensimmäisen työpäivän olleen jopa shokki, sillä työpaikka tuntui sekavalta ja riehakkaalta. Tietoa sai ensimmäisen viikon ajan niin paljon, että kaikkea oli vaikea sisäistää.

Hiljaisen tiedon välittäminen ja sisäistäminen nousi esiin useasti teemahaastatteluissa. Haastattelutavista tuntui, että hiljaista tietoa on liikaa. Seuraavassa haastateltavan kommentissa nousee esiin kokemus siitä, että asioiden ulkoa opettelu ei ole enää nykypäivää eikä riittävän varmaa.

*Kysyin mitä täällä edes tehdään, miksi nää tehdään näin, ja sitten se vastaus oli heiltä että nämä asiat vaan pitää opetella ulkoa. Tänä päivänä ei voi olla näin, vaan kyllä se tieto pitää olla jossain mistä sä voit sen tarkistaa. Jos et sä sit jonakin päivänä enää tule tonne töihin tai sä kuolet tohon ja sinne pitäisi tulla uusi työntekijä niin sittenkö se tieto sun päästä kaivetaan?*

Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijöiden vaihtuvuus uutta työtä aloittaessa lisäsi epävarmuutta sekä hankaloitti työkavereihin tutustumista. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin inhimillisyyden säilymisen sekä ihmisten kohtaamisen merkityksen. Esimerkiksi liiallinen videomateriaali koettiin huonona perehdytysprosessin kannalta, sillä näin ei pääsisi riittävästi tapaamaan ihmisiä. Haastatteluissa nousi esiin myös kehityskohteita perehdytysprosessissa. Näitä olivat esimerkiksi prosessin seuranta ja järjestelmällinen sekä konkreettinen perehdytysohjelma:

*Kaipaisin järjestelmällisyyttä siihen perehdyttämiseen, tuntui että tietoa tuli sieltä ja täältä ja tuolta ja sitten se tieto oli välillä vähän erilaistakin.*

Tiedon ja informaation ristiriitaisuus nousi haastatteluissa esiin perehdytysprosessin laatua heikentävänä tekijänä. Haastatteluissa tuli ilmi, ettei perehdytysprosessiin kuulu lainkaan opettujien asioiden ymmärtämisen varmentamista eli seurantaa.

## **Esiperehdytys**

Haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat toivoisivat kontaktia työnantajaan ennen työn aloittamista. Tervehdysvideo tai esiperehdytysmateriaali koettaisiin erittäin hyvänä yhteydenpitovälineenä, ja siitä tulisi työntekijöille lämmin tunne. Esiperehdytysmateriaali koettiin mielekkäänä, ja haastatteluissa nousi esiin innostus materiaalia kohtaan. Esimerkiksi videotervehdys tulevalta työpisteeltä auttaisi havainnoimaan, millaisissa vaatteissa on hyvä työskennellä ja millainen työympäristö tulee olemaan.

*Jos näkisi työpistettä niin vähän pystyisi peilaamaan minkälaisissa vaatteissa tai kengissä ne työkaverit on, koska eihän kaikki tiedä mitä voi tietysti pukea.*

Esiperehdytysmateriaalin koetaan vähentävän jännitystä ja kuormitusta, sillä työpaikkaan pääsisi hieman jo tutustumaan etukäteen. Haastatteluissa nousi esiin se, että uusi työporukka koetaan jännittävänä, sillä ihmiset ovat siellä usein täysin vieraita. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin se, että esimerkiksi parkkipaikan tai taukoeväiden suhteen lisätieto ennen työn aloitusta koettiin mielekkään:

*Kyllä ihan ehdottomasti tollaiset pienet asiat, vaikka auton jättämisen ja tuommoiset, on usein sellaisia mitä kelailee, eli tarvitsiin joku ohjeistus.*

Haastatteluissa nousi esiin se, että pienet yksityiskohdat olisivat hyvä olla ohjeistuksissa mukana, sillä ne voivat jännittää uusia työntekijöitä. Etenkin nuoria työntekijöitä ajatellen materiaali koettiin erittäin hyödyllisenä, sillä työelämätaitojen harjoittelu on vasta alussa. Eräs haastateltava kertoi, että ensimmäisenä työpäivänä saapuminen työpaikalle oli vaikeaa, sillä hän ei tiennyt mihin auton voi parkkeerata, tai miten portista pääsee sisälle. Tämä aiheutti stressiä ja ahdistusta ensimmäisenä päivänä. Haastatteluissa nousi esiin myös ehdotus henkilöstön kuvista ja nimistä listattuna, jotta nimiä voisi jo hieman opetella etukäteen. Näin ei tarvitsisi kerralla opetella kaikkien nimiä ja työtehtäviä.

Esiperehdytysmateriaali koettiin hyvänä myös organisaation näkökulmasta, sillä enää uusille työntekijöille ei tarvitsisi välittää tietoa yksi kerrallaan. Yhteisesti jaettava materiaali varmistaisi sen, että jokainen työntekijä saa samat tiedot ja informaation. Työnantajamielikuvaan esiperehdytysmateriaali vaikuttaisi haastattelujen perusteella erittäin positiivisesti. Haastateltavat nostivat esiin, että materiaali loisi kuvan välittävästä ja luotettavasta työnantajasta. Työnantajasta tulisi mielikuva, ettei työtä tarvitse tehdä yksin ja uutta työntekijää arvostetaan:

*Semmoinen olo tulisi, ettei siellä nyt tarvitse sitten ihan itsekseen mitään osata kun sinne menee.*

*Tulisi fiilis että yritys ottaa minut vastaan ihmisenä ja arvokkaana työntekijänä kun haluaa tarjota minulle sen mahdollisimman hyvän kokemuksen niistä ensimmäisistä työpäivistä.*

Ensimmäinen työpäivä jää vahvasti muistiin ja vaikuttaa merkittävästi työnantajamielikuvaan. Haastatteluissa tuli ilmi, että kontaktin otto uutta työtä aloittaessa koettiin merkittävänä tekijänä työssä viihtyvyydessä sekä työn aloittamisen sujuvuudessa. Lisäksi esiperehdytysmateriaali koettiin hyvänä lisänä tiedonsaamisessa ja työn oppimisessa.

### **Esiperehdytyksen haasteet**

Haastatteluissa nousi ilmi myös näkökulma siitä, mitä haasteita ja ongelmia esiperehdytyksessä voisi olla. Mikäli uudella työntekijällä ei ole kiinnostusta ja motivaatiota, voi olla mahdollista, ettei esiperehdytysmateriaaliin tutustuta. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että se on jokaisen oma valinta ja päätös. Seuraavassa kommentissa tulee ilmi erään haastateltavan näkemyksestä:

*Se on oma valinta, jos ei kiinnosta katsoa tervetulovideota. Tuntuu ikävältä saada työkaveriksi sellainen, jota ei edes tämän vertaa kiinnosta.*

Kommentista tulee ilmi se, että esiperehdytysmateriaali koetaan melko helposti lähestyttävänä, sillä siihen tutustuminen on matalalla kynnyksellä. Toisaalta tilanteesta riippuen edellinen työ voi olla limittäin uuden työn kanssa, jolloin haastatteluissa tuli ilmi se, että perehdytysmateriaaliin olisi mielekkäintä tutustua vasta työn alkaessa. Tällaisessa tilanteessa esiperehdytysmateriaali koettiin henkilökohtaisesti ylimääräisenä, vaikkakin muuten ideana hyvänä.

Haastattelujen perusteella esiperehdytysmateriaalissa ei tulisi olla liiallisesti informaatiota, vaan ainoastaan työn aloittamisen kannalta keskeisimmät asiat. Materiaali on tarkoitettu huolen ja stressaamisen vähentämiseen, jolloin ensimmäisenä päivänä olisi mahdollisimman turvallinen olo tulla töihin.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on tutkimustulosten sekä kirjallisuuskatsauksesta saadun tiedon perusteella nostaa esiin tehtyjä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin liittyen. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ”Miten työntekijät kokevat perehdytysprosessin nykytilan?” sekä ”Miten esiperehdytyksen avulla työn aloittamista voitaisiin sujuvoittaa?”. Johtopäätöksissä esitellään opinnäytetyötutkimuksen kannalta merkittävimpiä havaintoja ja kehittämisehdotuksia toimeksiantajaorganisaation tilanteeseen liittyen.

Pääosin tutkimustuloksissa nousi esiin yleinen tyytyväisyys perehdytysprosessin laatuun. Perehdytysprosessin nykytilan ongelmakohtia kuvaa haastatteluissa esiin noussut kiire, epäjärjestelmällisyys sekä hiljaisen tiedon runsas määrä. Perehdytysprosessi tuntui haastateltavien mukaan nopeasti hoidetulta, jolloin ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana informaatiotulva oli merkittävä. On kuitenkin tutkittu, että taitojen, tietojen sekä motivaation luomiseksi ja ylläpitämiseksi jopa vuoden mittainen perehdytys- ja sopeuttamisprosessi on edistysellinen (Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan 2017). Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksissä on kriittistä huomioida onnistuneen perehdytysprosessin pitkäjänteiset vaikutukset tulevaisuuteen.

Perehdytysprosessin yhdeksi ongelmakohtaksi haastattelujen perusteella koettiin perehdyttäjien vaihtuvuus ja epäselvät roolit. Perehdytysprosessi tuntui haastateltavien mukaan epäjärjestelmälliseltä, sillä useat eri henkilöt kouluttivat eri työn osa-alueita. Tämä voi mahdollisesti johtaa siihen, että osa työtehtävistä jää koulutuksen ulkopuolelle, mikäli tieto ei kulje riittävästi eri perehdyttäjien välillä. Toisaalta vastuu perehdytysprosessista ja sen suorittamisesta on kuitenkin työnantajalla (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Tutkimustuloksissa nousee esiin se, että toisinaan perehdytysprosessi koettiin heikoksi juuri epäjärjestelmällisyyden ja seurannan puutteen vuoksi.

Teemahaastatteluissa keskeiseksi tekijäksi perehdytysprosessin onnistumisessa nostettiin esiin itse perehdyttäjää, perehdyttäjän vastuu sekä perehdytyksen seuranta. Esimerkiksi kokemus siitä, että uutta työntekijää perehdytti moni eri työntekijä, oli yleinen. Lisäksi perehdytettävät osa-alueet saattoivat mennä sekaisin, jolloin oli mahdollista tehtävän perehdyttäminen useasti tai sen väliin-

putoaminen epäjärjestelmällisyyden vuoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttämisen vastuualueet eivät ole organisaatiossa riittävän selkeät. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi kokemus siitä, että perehdyttäjällä ei välttämättä ole ollut riittävästi osaamista tehtävän opettamiseen. Österberg (2015) nostaakin esiin, että perehdytysohjelmassa tulee olla selkeästi määriteltynä se, kenen vastuulla mikäkin osuus on. Perehdyttäjän valinta on keskeistä prosessin sujuvuudessa, sillä perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä ja auttaa työyhteisöön sopeutumisessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää valita motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilö, jotta prosessista saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti ja uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi. (Österberg 2015, 118-123.) On kuitenkin merkityksellistä huomioida myös se, miten koko työyhteisö voi osallistua uuden työntekijän vastaanottamiseen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 80-81) mukaan prosessin suunnittelussa on tärkeää, että jokaisella on oma osuutensa uuden työntekijän perehdytysprosessissa, jolloin jo alkuvaiheessa pääsee tutustumaan uuteen työntekijään. On kuitenkin huomioitava myös organisaation resurssit ja tehtäväjaot sen kannalta, onko jokaisen työyhteisön jäsenen mielekästä osallistua perehdytysprosessiin. Esihenkilötiimin ja perehdyttäjän on kuitenkin otettava huomioon se, että uusi työntekijä pääsee varmasti sopeutumaan ja tutustumaan uuteen työyhteisöönsä.

Teemahaastatteluissa nousi useasti esiin paine ja stressi uuden työn osaamisesta välittömästi. Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa odotetaan uuden työn olevan hallussa pian työn aloittamisen jälkeen. Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että perehdytysprosessi tuntui epäonnistuneelta liiallisten odotusten vuoksi. Samoin linjaa myös Eklund (2020), joka toteaa uutta työntekijää kohtaan olevat paineet usein liian korkeiksi. Todellisuudessa uusi työntekijä ei kuitenkaan välittömästi pysty itsenäiseen työskentelyyn ja sitä kautta lisäarvon tuottamiseen, jolloin odotukset ja todellisuus eivät kohtaa. Liian suuri ero näiden välillä voi johtaa negatiivisiin tunteisiin sekä reaktioihin. (Eklund 2020.)

Tutkimustuloksissa esiin nousee myös hiljaisen tiedon merkitys perehdytysprosessissa ja työtehtävien suorittamisessa. Hiljaista tietoa koetaan olevan runsaasti, jolloin perehdytysprosessissa saattaa jäädä huomiotta osa työtehtävissä tarvittavasta osaamisesta. Haastatteluissa kyseenalaistettiin sitä, miten osa työssä tarvittavista luetteloista tai taulukoista oli opeteltava ulkoa. Näissä tilanteissa työntekijä ei pysty tarkistamaan oikeaa toimintatapaa ja varmistamaan omaa osaamistaan, sillä ohjeistuksia ei ole kirjattu ylös. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijöiden vaihtuessa tarvittava tieto ja osaaminen ei liiku eteenpäin. Organisaatiota tulisikin johtaa siten, että hiljaisen tiedon

määrää pyritään vähentämään jakamalla osaamista sekä luomalla uusia käytänteitä (Pohjalainen 2012). Näin aiemmin kartutettu osaaminen siirtyy työntekijältä toiselle.

Kehitysehdotukset	Perehdytysprosessin seuranta
	Perehdytysprosessin vastuualueiden selkeyttäminen
	Esi-perehdytysmateriaalin laatiminen uusille työntekijöille

Kuvio 4. Keskeisimmät kehitysehdotukset toimeksiantajalle.

Tulevaisuudessa organisaatiossa olisi merkittävää kehittää perehdytysprosessin kattavuutta ja prosessin toteutumisen seuranta. Osaamisen varmistaminen seurannan avulla lisää luotettavuutta siihen, että jokainen tarvittava työtehtävä perehdytetään uudelle työntekijälle. Seurannan avulla varmistetaan se, että työntekijä saa riittävät tiedot työtehtävissä suoriutumiseen. Lisäksi seurannalla varmistetaan myös se, että vaaralliset ja vaativat työtehtävät on perehdytetty työntekijälle riittävän hyvin. Tämä vähentää epäselvyyksiä ja ongelmatilanteita esimerkiksi tapaturmien sattuessa. Lisäksi hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi on merkittävää perehdytysprosessin kehittämisen näkökulmasta. Tärkeä kehityskohde toiminnassa on myös perehdytyksen vastuualueiden selkeyttäminen niin aloittavalle työntekijälle kuin myös perehdyttäjälle. Selkeä vastuunjako edesauttaa loogista tiedon kulkua ja lisää varmuutta siihen, että mikään työn osa-alue ei jää koulutuksen ulkopuolelle informaatiokatkoksien vuoksi. Myös tästä näkökulmasta perehdytysprosessin järjestelmällinen seuranta kehittäisi prosessia tehokkaampaan sekä varmempaan suuntaan.

Haastatteluissa nousi esiin esiperehdytyksen positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan. Esiperehdytysmateriaali loisi organisaatiosta välittävän, lämpimän ja työntekijää kohtaan aktiivisen kuvan uudelle työntekijälle. Esiperehdytysmateriaalin koettiin haastattelujen perusteella lisäävän luottamusta ja mielenkiintoa tulevaa työnantajaa kohtaan. Korven, Laineen sekä Soljasalon (2012) mukaan positiivinen työnantajamielikuva vaikuttaa keskeisesti työtehtävien oppimisen, aloittamisen ja tiimiytymisen nopeuteen. Lisäksi positiivinen mielikuva nostaa henkilöstön työviihtyvyyttä, pidentää työsuhteita sekä kehittää asennetta työntekoon positiivisemmaksi. Positiivinen asenne vaikuttaa myös resilienssiin, jolloin tappiot ja pettymykset työelämässä kestetään paremmin. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75-76.) Heidän lisäksi myös Juholin (2009, 278) korostaa työnantajamielikuvan ja -maineen merkitystä organisaatiolle, sillä mielikuva vaikuttaa organisaation vetovoimaan uusien työntekijöiden näkökulmasta.

Haastatteluissa korostui selkeästi jännitys ensimmäisestä työpäivästä sekä toimintatavoista. Esimerkiksi parkkipaikan löytäminen, ruokailumahdollisuudet tai työvälineiden saaminen aiheuttivat haastateltavien mukaan stressiä ennen ensimmäistä työpäivää. Lisäksi työyhteisöön ja työkaverihin tutustuminen koettiin jännittävänä, sillä uusia kasvoja on paljon. Johtopäätöksenä tästä voi esittää, että esiperehdytysmateriaali vähentäisi stressiä ja kuormitusta työn aloittamiseen liittyen. Haastateltavien mukaan materiaalissa mielekkäitä osioita olisivat esimerkiksi ohjeet työpaikalle saapumiseen, kartta, työyhteisön esittely sekä tervetulovideo. Panu Luukka (2019) esittää, että työntekijän sitouttamiseen ja perehdyttämiseen voikin hyödyntää ajanjaksoa työsopimuksen allekirjoittamisen ja työsuhteen alkamisen välillä. Merkittävää olisi luoda uudelle työntekijälle innostunut tunnetila ensimmäisestä työpäivästä. Motivaatiota ja sitoutuneisuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi kutsumalla uusi työntekijä yhteiseen illanviettoon tai soittamalla hänelle tervetulo puhelu ennen ensimmäistä työpäivää. Näin aloittava työntekijä pääsisi jo etukäteen tutustumaan tuleviin kollegoihinsa, jolloin ensimmäisenä päivänä esimerkiksi nimien opettelu tai kasvojen muistaminen ei olisi niin kuormittavaa. (Luukka 2019, 288-291.)

Työyhteisöön sopeuttamista voitaisiin kehittää esimerkiksi panostamalla työyhteisön esittelyyn ja tutustuttamalla uusi työntekijä tuleviin kollegoihin. Tutkimustulosten perusteella esiperehdytysmateriaalin luominen organisaation käyttöön vähentäisi aloittavien työntekijöiden jännitystä työn aloittamiseen liittyen. Esiperehdytysmateriaalia hyödyntämällä työnantaja sitouttaa uutta työntekijää ja auttaa tätä sopeutumaan työympäristöön nopeammin. Lisäksi tutkimustulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että esiperehdytysmateriaali vahvistaisi positiivista työnantajamielikuvaa ja mielekkyyttä aloittaa uusi työ. Tutkimuskysymyksen ”Miten esiperehdytyksen avulla työn aloittamista voitaisiin sujuvoittaa?” kannalta tutkimustuloksissa nousi selkeästi esiin se, että esiperehdytysmateriaali koettaisiin organisaatiossa mielekkäänä ja hyödyllisenä sopeutumisen välineenä. Materiaali voisi koostua esimerkiksi työympäristön kartasta, saapumisohjeista tai työyhteisön esittelystä. Ohjeet, joita uusi työntekijä voi tarvita ennen työnaloitusta, sujuvoittaisivat työhön sopeutumista ja varmistaisivat tasapuolisen lähtökohdan työtä aloittaessa.

Toimeksiantajalla on tarve luoda esiperehdytysmateriaali, jota voitaisiin hyödyntää uusien työntekijöiden sopeuttamisessa. Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella toimeksiantajalle rakennetaan esiperehdytysmateriaali, joka sisältää oleellista tietoa työn aloittamiseen liittyen. Materiaalista on nostettu esiin otteita työn havainnollistamiseksi (ks. liite 2). Materiaali koostetaan

haastatteluissa esiin tulleiden toiveiden, toivelistatekniikassa esiin nousseiden teemojen sekä kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen teorioiden avulla. Materiaali koostetaan digitaaliseen muotoon, jotta sen jakaminen ja mukauttaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Materiaalin tarkoituksena on jakaa hyödyllistä, muttei kuitenkaan välttämätöntä, tietoa uudelle työntekijälle.

## **6.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyössä keskityttiin mahdollisimman tarkkaan ja huolelliseen työskentelyyn prosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta tarkasteltiin suunnitelman mukaisesti koko prosessin ajan. Tutkimuksen aikana tarkasteltiin jatkuvasti tavoitteen selkeyttä ja perusteltiin tutkimusprosessissa tehdyt valinnat menetelmäkirjallisuuden avulla. Plagiointia pyrittiin välttämään pitämällä huolta tarkeista lähdeviittauksista sekä referoimalla kirjallisuutta mahdollisimman omasanaisesti. Kehittämistyön aikana pyrittiin huolehtimaan siitä, että tutkimus tukee toimeksiantajan tarvetta ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validiutta pyrittiin varmistamaan siten, että kehittämistyössä tehdyt valinnat antaisivat vastauksia tutkimuskysymyksiin ja edesauttaisivat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimusta varten laadittiin opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa suunnitelman mukainen toimeksiantajasopimus. Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tultiin tulokseen, ettei salassapitosopimus ole tarpeellinen. Teemahaastattelujen osalta tutkimuksessa huolehdittiin anonyymiteetistä sekä aineiston oikeellisesta tallentamisesta aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Haastateltavien henkilöllisyyttä suojattiin siten, ettei nimiä tai muita henkilötietoja kerätty missään tutkimuksen vaiheessa ylös. Lisäksi tutkimustuloksiin nostetuissa lainauksissa ei ollut tunnistettavia tietoja, kuten murre sanoja tai työtehtäviä. Tutkimusaineisto säilytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa, ja tietoturvan varmistamiseksi myös ulkoisella kovalevyllä. Aineistoa ei missään tutkimuksen vaiheessa jaettu ulkopuolisille, ja tutkimuksen valmistuessa kaikki tutkimusaineisto tuhottiin asianmukaisesti.

Opinnäytetyöprosessin aikana pyrittiin varmistamaan huolellinen ja tarkka dokumentointi työn jokaisessa vaiheessa, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Kirjallisuuskatsauksessa sekä tutkimusmenetelmien valinnassa kiinnitettiin huomiota perusteluihin mahdollisimman selkeästi. Opinnäytetyöprosessin aikana laadittiin muistiinpanoja esimerkiksi tapaamisista toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Opinnäytetyön lähteiden valinnassa pyrittiin varmistamaan lähteiden luotettavuus huomioimalla lähteiden laatijan asiantuntijuus, vertaisarviointi sekä ajankohtaisuus. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin relevanttia kurssikirjallisuutta käsitteiden määrittelyssä. Esiperehdytyksestä ei ole juuriakaan kirjallisuutta tai lähdeaineistoa, joten opinnäytetyössä hyödynnettiin runsaasti muita ilmiöön liittyviä käsitteitä sekä teorioita. Aineistojen valinta tehtiin huolellisesti, pitäen silmällä aineistojen ajankohtaisuutta, luotettavuutta sekä kansainvälisyyttä. Epävirallisemmat lähteet, esimerkiksi blogikirjoitukset, on valittu aineistoiksi, sillä kirjoittajien asiantuntijuus on todistettavissa ja tunnistettavissa. Yhtymäkohtia lähteiden ja tutkimustulosten välillä löytyi.

### **6.3 Kehittämisprosessin arviointi**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation perehdytysprosessin nykytilaa sekä kehittää esiperehdytysprosessia toimeksiantajan tarpeisiin vastaten. Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan vastauksia siihen, millaiseksi työntekijät kokevat perehdytysprosessin nykytilan, miten esiperehdytysmateriaalia voitaisiin hyödyntää työn aloittamisen sujuvoittamisessa sekä millainen materiaali koettaisiin mielekkäänä. Tutkimustuloksissa avattiin työntekijöiden kokemusta perehdytysprosessin nykytilasta ja johtopäätöksissä nostettiin esiin kehityskohteita toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön avulla haluttiin tarjota toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa perehdytyksen laadusta sekä luoda konkreettinen väline esiperehdytyksen hyödyntämiseen.

Teemahaastatteluissa saatiin riittävästi tietoa ja erilaisia kokemuksia teemoihin liittyen. Haastatteluilla saatiin kartoitettua haastateltavien kokemuksia nykytilasta sekä toiveita esiperehdytysmateriaalista. Kuitenkin tuloksia analysoidessa nousi esiin, että haastattelut olisivat voineet olla laajempia ja kattavampia. Haastatteluja varten olisi ollut hyödyllistä laatia enemmän teemoja tukevia kysymyksiä, jotta jokaiselta haastateltavalta saataisiin riittävästi aineistoa. Toisaalta haastattelujen laajuus ja saatu informaatio kasvoi toteutettujen haastattelujen myötä, sillä haastattelutekniikka kehittyi. Viimeisimmistä haastatteluista sai enemmän aineistoa kuin ensimmäisistä, joten tämä saattaa vaikuttaa haastatteluista kerätyn aineiston määrään.

Kehittämistyön hyöty toimeksiantajalle on selkeä, sillä toimeksiantaja saa käyttöönsä ajankohtaista tietoa perehdytysprosessin nykytilasta sekä uuden työvälineen eli esiperehdytysmateriaalin. Materiaali tulee toimimaan toimeksiantajan tukena uusien työntekijöiden sopeuttamisessa sekä

uuden työn aloittamisen sujuvoittamisessa. Materiaalissa on hyödynnetty työntekijöiden ja toimeksiantajan toiveita mahdollisuuksien mukaan. Toimeksiantajayrityksellä ei ole aiemmin ollut esiperehdytysmateriaalia, joten kehittämistyön hyöty on suuri. Kun esiperehdytysmateriaali on luovutettu, vastuu materiaalin ylläpitämiseen ja jakamiseen siirtyy toimeksiantajalle.

Tutkimuksen kannalta tulevaisuudessa tulisi kehittää tiiviimpää viestintää toimeksiantajan kanssa. Kehittämistyön aikana toimeksiantajan edustajan kanssa järjestettiin tapaamisia sekä yhteyttä pidettiin sähköpostitse. Kuitenkin vastaisuudessa tutkimuksen luotettavuuden kannalta toimeksiantajalle tulisi informoida enemmän prosessin kulusta ja aikatauluista. Lisäksi kehitettävää on palautteen pyytämistä toimeksiantajalta. Näin vahvistettaisiin tiedonkulkua sekä yhteistä näkemystä kehittämistyön kulusta.

Tulosten ja johtopäätösten hyödyntämisessä tulevaisuudessa tulee huomioida se, että opinnäyte-työ edustaa vain pienen joukon näkemyksiä ja kokemuksia, jolloin niiden yleistäminen koko organisaatioon voi olla ongelmallista. Tutkimuksellinen kehittämistyö nostaa kuitenkin esiin johtopäätöksiä siitä, miten prosessia olisi mielekästä kehittää tulevaisuudessa. Jatkotutkimuksia ajatellen hyödyllistä olisi tutkia esiperehdytysmateriaalin vaikutusta työntekijöiden sopeutumiseen sekä vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat uuden työn aloittamisen materiaalin avulla. Merkittävä jatkotutkimuskohde on materiaalin hyötyjen tutkiminen ja tietoisuuden lisääminen esiperehdytykseen liittyen.

## Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Julkaisu Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 8.9.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>.

Anderson, D. N.d. Onboarding vs. Preboarding: Different ways to welcome a new employee. Blogiteksti Trakstarin verkkosivuilla. Viitattu 4.4.2023. <https://hire.trakstar.com/blog/onboarding-vs-preboarding-different-ways-to-welcome-a-new-employee>.

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus Sitran verkkosivuilla. Viitattu 4.4.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/#esipuhe>.

Asikainen, P. & Hoffrén, M. 2022. Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Artikkelit Savonia-ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2023. <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>.

Brienza, L. 2018. "Preboarding" enhances engagement between job offer and start date. Canadian HR Reporter –verkkosivujen artikkeli. Viitattu 18.11.2022. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/recruitment-and-staffing/preboarding-enhances-engagement-between-job-offer-and-start-date/299462>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Verkkojulkaisu Brik-ammattilehden sivuilla. Viitattu 18.9.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>.

Ellis, A., Nifadkar, S., Bauer, T. & Erdogan, B. 2017. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Julkaisu Harvard Business Review -verkkosivuilla. Viitattu 18.9.2023. <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>.

Erinomainen työntekijäkokemus on avaintekijä strategian onnistumiselle. 2023. Artikkelit Elo-verkkosivuilla. Viitattu 26.9.2023. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/erinomainen-tyontekijakokemus-on-avaintekija-strategian-onnistumiselle>.

Farren, C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. Verkkojulkaisu MasteryWorks-sivuilla. Viitattu 18.9.2023. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>.

Finn, J. 2021. 3 "need to know" statistics that will impact onboarding in 2021. Blogikirjoitus Talentech-verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2023. <https://blog.talentech.com/en/3-onboarding-statistics-for-2021>.

Giuppioni, F. N.d. 9 preboarding strategies to keep new hires engaged before their first day. Verkko teksti 360Learning-sivustolla. Viitattu 5.5.2023. <https://360learning.com/blog/preboarding-strategies/>.

Haastattelut. 2021. Teksti Jyväskylän Yliopiston Koppa-sivustolta. Viitattu 28.3.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopiston verkkomateriaali. Viitattu 11.9.2023. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf).

Huhta, M., Myllyntaus, V. 2021. Työntantajabrändi ja työntekijäkokemus. Viitattu 14.4.2023. [www.janet.finna.fi](http://www.janet.finna.fi) , Ellibslibrary.

Huhtala, M. 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Blogiteksti Metropolian verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2023. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Viitattu 4.4.2023. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Johtamisen malleja. 2021. Liiketoiminnan kehittäminen. Verkkojulkaisu Suomi.fi -sivustolla. Viitattu 4.4.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtamisen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYPro.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Viitattu 24.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoo, S. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkojulkaisu. Viitattu 4.4.2023. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf).

Koivisto, K. & Aro, P. 2019 Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Verkkojulkaisu Oulun Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön sivustolla. ePooki. Viitattu 4.4.2023.

<https://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/#cite-text-0-1>.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kuinka toivotat uuden työntekijän tervetulleeksi? 2019. Blogiteksti Intro-materiaalipankissa. Viitattu 31.3.2023. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/kuinka-toivotat-uuden-tyontekijan-tervetulleeksi/>.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laakso-Manninen, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helia. Viitattu 4.4.2023. [www.janet.finna.fi](http://www.janet.finna.fi), Ellibslibrary.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

L 738/2002. Laki työturvallisuudesta yrityksissä. Viitattu 6.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Matikka, M. 2021. Kuinka paljon rekrytointi maksaa? Blogiteksti aTalent-verkkosivuilla. Viitattu 21.2.2023. <https://atalent.fi/fi/blog/kuinka-paljon-rekrytointi-maksaa-podcast>

Matikka, M. 2023. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Blogiteksti aTalent-verkkosivuilla. Viitattu 26.9.2023. <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkki-saannot-tyontekijan-sitouttamiseen>.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp.

Mustankorkea Oy. N.d. Yritysesittely Mustankorkean verkkosivuilla. Viitattu 4.4.2023. <https://www.mustankorkea.fi/mustankorkea-oy/>.

Narkiniemi, P. 2020. Perehdytyksen sivuuttaminen tulee työnantajalle kalliiksi. Blogiteksti Oikotien verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2023. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/perehdytyksen-sivuuttaminen-tulee-tyonantajalle-kalliiksi>.

Nuutinen, O. N.d. Hiljainen tieto. Kansalaisyhteiskunnan tietoportaalii, Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 18.11.2022. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Viitattu 24.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Perehdyttäjän TOP 10-muistilista. N.d. Artikkelit Työterveyslaitoksen verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittymisen/perehdyttajan-top-10-muistilista>.

Perehdyttäminen. N.d. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Tampereen kaupungin verkko-opas perehdyttämisestä. Viitattu 31.3.2023. [https://www.oaj.fi/contentasets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere\\_perehdyttaminen.pdf](https://www.oaj.fi/contentasets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf).

Perehdyttäminen ja työnopastus. N.d. Artikkelit Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 28.9.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-veloitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Artikkelit. Viitattu 26.9.2023. <file:///C:/Users/peetee/Downloads/7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029.pdf>.

Reliabiliteetti. N.d. Tilastokeskuksen käsitelmämittely. Viitattu 11.9.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2023. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Snellman, A. 2020. Henkilöstöjohtaminen ja HR-prosessit. Portfolio Savonia-ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 31.3.2023. <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/2-henkilostojohtaminen-ja-hr-prosessit/>.

Suomalainen, S. 2023. Miksi perehdytyksellä on merkitystä? Kirjoitus FCG:n verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2023. <https://www.fcg.fi/nakemyksia/miksi-perehdytyksella-on-merkitysta/>.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Tapaustutkimus. 2015. Teksti Jyväskylän Yliopiston Koppa-sivustolta. Viitattu 28.3.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Tiittanen, A. 2021. Esiperehdytys – kaikkea muuta kuin odottelua ja epätietoisuutta. Artikkelit Operarian verkkosivuilla. Viitattu 18.11.2022. <https://operaria.fi/esiperehdytys-kaikkea-muuta-kuin-odottelua-ja-epatietoisuutta/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 31.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Elliblibrary.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. N.d. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Tampereen Yliopiston ja Ammattikorkeakoulun julkaisema verkkojulkaisu. Viitattu 26.9.2023. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>.

Uudistu tai katoa - mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot? 2017. Artikkelit STT Infon verkkosivuilla. Viitattu 31.3.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/uudistu-tai-katoa-mitka-ovat-tulevaisuuden-tarkeimmat-tyoelamataidot?publisherId=20853347&releaseId=63043558>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

9 in 10 new hires would leave a job that fails to meet expectations within the first month. N.d. 2018. Artikkelit Robert Half Trend Solutions -verkkosivuilla. Viitattu 6.1.2023. <https://www.roberthalf.co.uk/press/nine-10-new-hires-would-leave-job-fails-meet-expectations-within-first-month>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### Teema 1.

##### Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle?
- Miten koet työhyvinvoinnin merkityksen työelämässä?
- Näkykö työhyvinvoinnin laatu arjessasi?
- Miten sinun työhyvinvointiasi voisi kehittää?

#### Teema 2.

##### Perehdytys

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita perehdyttämiseen liittyen?
- Miten koet, että yrityksessä onnistuu erilaisten järjestelmien käyttöönoton perehdyttäminen tai työyhteisön tapojen perehdyttäminen?
- Koetko, että työyhteisöön ja porukkaan mukaan pääseminen on merkittävä osa perehdytysprosessia?
- Millaiset kokemukset sinulla on omasta perehdytysprosessistasi?
- Onko omasta perehdytyksestäsi jäänyt mieleen jotain erityistä, negatiivista tai positiivista?
- Koetko, että työyhteisöön sopeutuminen ja pelisääntöjen sekä tapojen oppiminen oli sujuvaa?

#### Teema 3.

##### Työturvallisuus

- Millaisena koet perehdytysprosessin kattavuuden työturvallisuuteen liittyen?
- Oletko tyytyväinen työturvallisuuteen liittyvään perehdytysprosessiin?
- Olisiko sinua kiinnostanut ennen ensimmäistä työpäivää kuulla lisää työturvallisuudesta sekä siitä, miten voit omalla toiminnallasi edesauttaa työturvallisuuden toteutumista?

#### Teema 4.

##### Esiperehdytys

- Muistatko, millainen oli ensimmäinen työpäiväsi? Minkälaisia tunteita koit ennen ja jälkeen ensimmäisen työpäivän?

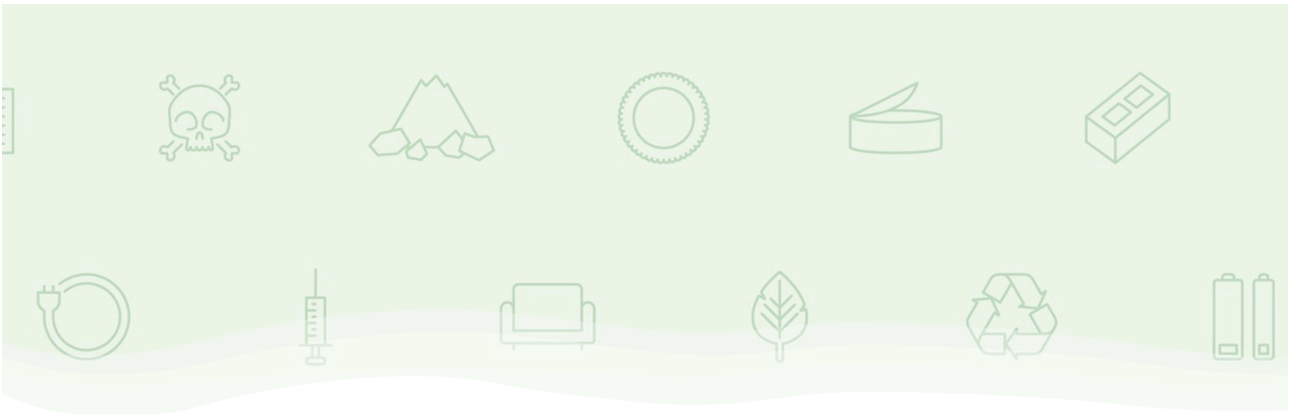
- Onko sinulla kokemusta esiperehdytysmateriaalin hyödyntämisestä työelämässä?
- Oletko kokenut stressiä uuden työn aloittamisesta?
- Millaista esiperehdytysmateriaalia sinä toivoisit työpaikallasi?

## Teema 5.

### Sitoutuminen

- Koetko olevasi sitoutunut tähän työhön?
- Voisiko esiperehdytys sekä kattava perehdytysprosessi vaikuttaa sitoutumiseesi?
- Minkälainen työnantajamielikuva sinulle syntyisi yrityksestä, jossa hyödynnetään esiperehdytystä?

## Liite 2. Otteita esiperehdytysmateriaalista



Opas jätekeskuksen työntekijälle

# Tervetuloa töihin Mustankorkealle!

## Mustankorkea Oy

- Toimialueellemme kuuluu 178 000 asukasta Jyväskylästä, Muuramesta, Laukaasta sekä Toivakasta.
- Huolehdimme alueen jätteiden kierrätyksestä, vastaanotosta, hyödyntämisestä sekä jäteneuvonnasta.
- Toimipisteemme ovat Mustankorkean jätekeskus, Laukaan pienjäteasema sekä toimisto Kivääritehtaalla.



## **Tärkeää turvallisuudesta!**

Jätekeskuksen alueella liikutaan itsenäisesti vasta turvallisuusperehdytyksen jälkeen.  
Turvallisuusperehdytykseen osallistumaan pääset ensimmäisten työpäivien aikana.

Jätekeskuksen alueella liikuttaessa käytetään aina huomiovaatteita ja turvakengkiä.