LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Esihenkilöiden kokemuksia työntekijän perehdyttämisen yhteydestä koettuun työn tuloksellisuuteen hyvinvointialuekontekstissa

Essi Hotti

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Hallintotiede, YTK

Syksy 2026

LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Lapin yliopisto
Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn nimi: Esihenkilöiden kokemuksia työntekijän perehdyttämisen yhteydestä koettuun työn tuloksellisuuteen hyvinvointialuekontekstissa
Tekijä: Essi Hotti
Koulutusohjelma / oppiaine: Hallintotiede
Ohjaaja: Professori Marjo Suhonen
Työn laji: Pro gradu -tutkielma
Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 82 sivua, 4 liitettä
Vuosi: 2026

Tiivistelmä:
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia siitä, voidaanko perehdyttämisellä nähdä olevan yhteyttä koettuun työn tuloksellisuuteen ja, miten tämä yhteys näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa esihenkilöiden kokemuksien kautta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on, millaisena esihenkilöt kuvaavat perehdyttämisen yhteyttä työntekijöiden työn tuloksellisuuteen? Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu vahvasti henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaan, jossa henkilöstön nähdään olevan organisaatioiden voimavara, jonka avulla organisaatiot pystyvät toimimaan. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja roolinsa organisaatiossa. Työn tuloksellisuuden käsitteen määrittely yksiselitteisesti on vaikeaa, mutta käsitettä määritellään aiemman tutkimustiedon mukaan ja lopuksi sitä tarkastellaan aineiston tulosten perusteella.

Aineisto kerättiin marraskuu 2025 – helmikuu 2026 välisenä aikana Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden palveluiden esihenkilöiltä laadullisilla teemahaastatteluilla. Yhteensä haastatteluihin osallistui kuusi esihenkilöä (n=6). Aineistoa täydennettiin hyvinvointialueen strategialla (10 dian esitys), strategian väliarvioinnilla ja tulevaisuuskatsauksella (77 sivuinen tiedosto) sekä henkilöstöohjelmalla (27 dian esitys) aiheeseen liittyvin osin. Aineiston analyysi eteni teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa annetaan mahdollisuus myös siihen, että aineistosta nousee esille teemoja teoreettisen viitekehyksen ja käsitteistön ulkopuolelta. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin henkilöstövoimavarojen johtamisen AMO-teoriaa tutkimukseen soveltuvin osin.

Tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöt kokivat perehdyttämisen olevan yksi keino, jolla työn tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa välillisesti ja välittömästi. Yhteydet työn tuloksellisuuteen ilmenivät perehdytysprosessin vaikutusten kautta. Esihenkilöt kokivat, että perehdytyksellä voidaan vaikuttaa uuden työntekijän työssä suoriutumiseen ja osaamiseen sekä työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen, joilla nähtiin olevan yhteys työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa ilmeni yksi tärkeä huomiota herättävä asia, joka on perehdyttämisen yksilöllisyys ja sen vaikutusten yksilöllisyys eli kaikille ei toimi samanlainen perehdytysrunko ja se, millaisia vaikutuksia perehdytyksellä voidaan saavuttaa, vaihtelee yksilöllisesti.

Avainsanat: Perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, työn tuloksellisuus, esihenkilötyö, hyvinvointialueet

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 1

1.1 Tutkimuksen taustaa 1

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 3

1.3 Aiempi tieteellinen tutkimus 5

2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA .. 8

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen 8

2.1.1 Näkökulmia henkilöstövoimavarojen johtamiseen 9

2.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutuksia 11

2.1.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriat 12

2.2 Perehdyttäminen henkilöstökäytäntönä 14

2.2.1 Perehdyttäminen 14

2.2.2 Esihenkilön rooli ja tehtävät perehdyttämisessä 17

2.2.3 Perehdyttämisen vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon 18

2.3 Työn tuloksellisuus henkilöstövoimavarojen näkökulmasta 21

2.3.1 Tuloksellisuus 21

2.3.2 Työn tuloksellisuus 23

2.3.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työn tuloksellisuus 24

2.4 Perehdyttäminen ja työn tuloksellisuus hyvinvointialuekontekstissa 25

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 30

3.1 Tutkimusmenetelmät 30

3.2 Aineiston kuvaus 33

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi 36

3.4 Analyysiprosessi 37

3.5 Tutkimuksen eettisyys 39

4 PEREHDYTTÄMISEN KOETTU YHTEYS TYÖN TULOKSELLISUUTEEN ESIHENKILÖIDEN NÄKÖKULMASTA 42

4.1 Kokemuksia perehdytysprosessista, henkilöstön rooleista ja haasteista 43

4.1.1 Perehdyttäminen organisoituna prosessina ja sen tavoitteet 44

4.1.2 Osapuolten roolit ja vastuut 46

4.1.3 Perehdyttämistä haastavat tekijät 49

4.1.4 Yhteenveto 50

4.2 Osaamisen, työn hallinnan ja itsenäisen toiminnan vahvistuminen perehdytyksen avulla esihenkilöiden näkökulmasta 51
4.2.1 Osaamisen rakentuminen 51
4.2.2 Työn hallinnan ja työskentely varmuuden lisääminen 53
4.2.3 Itsenäisen toiminnan vahvistuminen 54
4.2.4 Yhteenveto 55
4.3 Perehdyttämisen koetut vaikutukset työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen 55
4.3.1 Työntekijän työssä viihtyvyys 56
4.3.2 Työntekijöiden sitoutuminen 57
4.3.3 Yhteenveto 58
4.4 Koettu yksilöllinen näkökulma perehdyttämisen toteuttamiseen ja vaikutuksiin 59
4.4.1 Perehdyttämisen toteuttamisen yksilöllisyys 60
4.4.2 Perehdyttämisen vaikutusten yksilöllisyys 61
4.4.3 Yhteenveto 62
4.5 Tulososion yhteenveto 62
5 POHDINTA 64
5.1 Tulosten tarkastelu 64
5.2 Johtopäätökset 67
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia 69
5.4 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita 72
LÄHTEET 73
LIITTEET 83
Liite 1. Tietosuojailmoitus 83
Liite 2. Tiedote tiedonantajille 86
Liite 3. Suostumuslomake 87
Liite 4. Teemahaastattelurunko 88

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Aineiston hankinnan eteneminen vaiheittain 34
Kuvio 2. Aineiston analyysin kulku tässä tutkimuksessa 39

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkielman aiheena on tarkastella esihenkilöiden kokemusten avulla perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä hyvinvointialue, tarkemmin sosiaali- terveydenhuollon kontekstissa. Tarkastelussa hyödynnetään henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaa ja viitekehystä sekä erityisesti AMO-mallia, joka toimii tässä tutkimuksessa apuna perehdyttämisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkastelussa.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehys on laaja ja kattaa monia eri toimintoja, joiden avulla henkilöstö nähdään organisaatioiden voimavarana (mm. Viitala 2021, 14–15). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö nähdään organisaation menestystekijänä, jolla on mahdollisuus kehittyä. On huomioitavaa, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen vaikuttaa olennaisesti konteksti, jossa sitä toteutetaan. (Lammintakanen 2017, 241.) Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy monia käytäntöjä, joiden avulla sitä toteutetaan. Tällaisia käytäntöjä ovat muun muassa perehdyttäminen, työn suunnittelu ja henkilöstön muu kouluttaminen (Wright, Dunford & Snell 2001, 705). Tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita perehdyttämisestä yhtenä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntönä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden ja organisaatioiden menestymiseen. Bauer ja kumppanit (2025, 344) ovat tunnistanut, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja organisaatioon sosiaalistuminen ovat merkityksellisessä roolissa tarkastellessa työntekijän ja organisaation menestymistä. Perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä sopeutuu uuteen työhön ja työyhteisöön, miten uusi työntekijä sitoutuu ja pysyy organisaatiossa sekä työntekijän suoriutumiseen. (Bauer, Erdogan, Ellis, Truxillo, Brady & Bodner 2025, 344.)

Tutkimusten mukaan uusien työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumisen ansiosta voidaan saavuttaa työtehtävän selkeyttä, tehtävien hallintaa, koettua sopivuutta työhön sekä sosiaalista hyväksyntää. Näiden vaikutusten avulla voidaan saavuttaa vaikutuksia työasenteeseen, käyttäytymiseen sekä hyvinvointiin. Vaikutuksia voidaan saavuttaa työtyytyväisyyteen,

työntekijöiden sitoutumiseen ja tehtävä kohtaiseen suoriutumiseen ja suorituskykyyn. (Saks, Uggerslev & Fassina 2007, 443; Bauer ym. 2025, 348.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä on tutkittu paljon vuosikymmenten aikana (Guest 1997, 263). Mutta edelleen niiden välinen suhde on hieman epäselvä (Bos-Nehles, Townsend, Cafferkey & Trullen 2023, 726). Tämä näkökulma on mielenkiintoinen myös tämän tutkimuksen aiheen kannalta. Perehdyttämisen yhteyttä uusien työntekijöiden työn oppimiseen ja työssä suoriutumiseen on tutkittu myös Suomessa. Saarinen (2022, V, 1–5) tutkii väitöskirjassaan työssä suoriutumisen yhteyttä perehdyttämiseen sen kehittämisen kautta teollisuusalan organisaatiossa.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja sen käytäntöjen yhteyttä työntekijän työssä suoriutumiseen ja suorituskykyyn kuvataan tutkimuksen mukaan AMO-mallin avulla. Henkilöstövoimavarojen johtamisen AMO-malli on tutkijoiden mukaan edelleen hyödyllinen viitekehys, jonka avulla voidaan mallintaa henkilöstökäytäntöjen yhteyttä suorituskykyyn (Bos-Nehles ym. 2023, 737). Boselien ja kumppanien (2005) mukaan AMO-mallilla voidaan vastata henkilöstövoimavarojen johtamisen ”mustan laatikon” haasteisiin, jotka liittyvät henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välisen yhteyden selvittämiseen ja sen tarkasteluun. (Boselie, Dietz & Boon 2005, 78–79.)

Vaikka perehdyttämistä ja henkilöstövoimavarojen johtamista on tutkittu jo aiemmin, tässä tutkimuksessa halutaan nostaa esiin juuri esihenkilöiden kokemuksia työn tuloksellisuuden ja perehdyttämisen välisestä yhteydestä. Tämän aiheen merkityksellisyys heijastuu etenkin sen kontekstin perusteella, koska on tunnistettu, että monien maiden suurin työllistäjä on julkisen sektorin organisaatiot. Julkisten sektoreiden työntekijät ovat merkittävässä roolissa, koska heidän työpanoksellaan luodaan hyvinvointivaltioiden palveluita, joilla hoidetaan muun muassa terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita. Julkisen sektorin roolin merkitys ja tämänhetkiset julkisten organisaatioiden resurssien leikkaukset ja palveluiden laadun parantamisen tavoittelu lisäävät henkilöstövoimavarojen johtamisen ja julkisen sektorin suorituskyvyn välisen tutkimuksen ajankohtaisuutta. (Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele 2024, 2432.) Tämä on yksi perustelu sille, miksi tutkimus kohdistuu juuri julkiselle sektorille ja eräälle hyvinvointialueelle.

Tutkimus toteutetaan hyvinvointialue kontekstissa, joten on huomioitava, että Suomessa on toteutettu hyvinvointialue uudistus vuoden 2023 alusta. Hyvinvointialueiden muodostaminen kuului sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistukseen eli sote-uudistukseen. Uudistuksen ja sitä koskevien lakien tavoitteena oli kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sote- ja pelastuspalvelut kaikille Suomessa asuville, parantaa saatavuutta ja saavutettavuutta, ammattitaitoisen henkilöstön saanti turvata, vastata yhteiskunnallisiin muutoksiin ja vähentää julkisen talouden kustannuksia. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen J. & Kinnunen M 2023, luku 2.) Hyvinvointialueet kamppailevat edelleen organisaatiomuutoksien kanssa, mutta myös laajasti kustannuspaineiden alaisena (Laitinen, Nikunlaakso, Ervasti & Kivimäki 2026, 35). Tämän lisäksi on tunnistettu, että hyvinvointialueet ovat tilanteessa, jossa voi olla pulaa osaavasta henkilöstöstä (Lehtonen ym. 2023, johdanto). Tämä lisää tutkimuksen ajankohtaisuutta.

Voidaankin huomata, että tieteellistä tutkimusta jo on perehdyttämisestä, henkilöstökäytänteistä ja työssä suoriutumisen välisestä yhteydestä, mutta tutkimusta on vähemmän hyvinvointialue kontekstissa sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Myös perehdyttämisen yhteyttä suorituskykyyn ja työn tuloksellisuuteen on tutkittu paljon vähemmän. Aihetta voidaan perustella yhteiskunnallisesti merkittäväksi, koska se kohdistuu erään hyvinvointialueen kontekstiin, johon vaikuttaa edellä mainitut kustannuspaineet ja pula osaavasta henkilöstöstä. Lisäksi tutkimukseen valikoitui aiheeksi perehdyttäminen kaikkien henkilöstökäytänteiden joukosta, koska se on monissa organisaatioissa tuttu käytäntö ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttä olisi tämän tutkimuksen kannalta todella laaja-alainen johtamisen osa-alue.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden kokemuksien kautta, millaisena he näkevät ja kokevat perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden. Sekä millaisena mahdollinen yhteys näyttäytyy organisaation arkipäiväisessä toiminnassa. Tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämistä yhtenä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinona, jolla voidaan saada näkyviä vaikutuksia organisaation eri tasoilla. Tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita esihenkilöiden kokemuksista, miten juuri he näkevät

mahdollisen yhteyden ja vaikutukset. Tämän lisäksi tutkimuksen aiheen tarkastelu on rajattu keskittymään työn tuloksellisuuteen eikä koko organisaation tuloksellisuuden tarkasteluun, vaikkakin tutkimus huomioi työn tuloksellisuuden yhteyden myös laajemmin organisaation tuloksellisuuteen.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut ovat toteutettu haastattelemalla organisaatiossa toimivia esihenkilöitä, jotka toimivat myös lähijohtajina. Näin haastatteluiden avulla saadaan kerättyä tietoa juuri esihenkilöiden kokemuksista. Tutkimus on toteutettu Keski-Suomen hyvinvointialueella, joka muodostaa tutkimukselle mielenkiintoisen kontekstin julkisen sektorin ja sen toiminnan erityispiirteiden avulla, jotka vaikuttavat organisaation ja henkilöstön toimintaan. Tutkimuksen kohderyhmänä on hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollosta ikääntyneiden palveluiden esihenkilöstö. Nämä esihenkilöt toimivat uusien työntekijöiden kanssa sekä ovat osana perehdyttämisprosessia, joten heillä on kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- Millaisena esihenkilöt kuvaavat perehdyttämisen yhteyttä työn tuloksellisuuteen?

Alakysymyksiä ovat:

- Millaisista ulottuvuuksista esihenkilöt kokevat työn tuloksellisuuden koostuvan?
- Millaisena henkilöstöjohtamisen käytäntönä perehdyttäminen koetaan esihenkilöiden näkökulmasta?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisää tietoa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työn tuloksellisuuden välisestä yhteydestä aiheesta kiinnostuneille sekä julkisille organisaatioille. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välinen yhteys on tunnistettu olevan ja siitä on tehty kansainvälistätutkimusta (mm. Jiang, Lepak, Hu & Bear 2012; Bos-Nehles ym. 2023), mutta tämä tutkimus keskittyy etenkin perehdyttämiseen eikä kokonaisuudessa laajaan henkilöstövoimavarojen teemaan lisäksi tämä tutkimus luo tietoa etenkin esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista, jotka ovat järjestämässä ja toteuttamassa perehdytysprosessia.

Tutkimukseen ja sen tuloksiin vaikuttaa olennaisesti konteksti ja ajankohta, jolloin tutkimus on toteutettu.

Koska tutkimus toteutetaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, se tarjoaa mahdollisuuden esihenkilöiden kokemuksien tarkastelulle teorian avulla, mutta antaa myös mahdollisuuden sille, mitä uutta tietoa se voi tuottaa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä hyödynnetään etenkin henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välistä teoriaa AMO-mallia (Jiang ym. 2012). Ihmisten kokemukset ovat henkilökohtaisia, joten tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä aiheesta, vaan esitellä erilaisia näkökulmia aiheelle, joita ei välttämättä olisi noussut esiin ilman esihenkilöiden kokemuksia. Tarkoituksena on selvittää, millaisia käytännön kokemuksia esihenkilöillä on aiheesta ja, millaisena yhteys on havaittavissa, vai onko yhteyttä havaittavissa ollenkaan.

1.3 Aiempi tieteellinen tutkimus

Tässä alaluvussa nostetaan esiin tämän tutkimuksen ja aiheen kannalta merkittävimmät aiemmat tieteelliset tutkimukset, joita hyödynnetään myös tutkimuksen viitekehyksessä sekä aiheen tarkastelussa. Tässä tutkimuksessa yhdistyy monta tutkittavaa ilmiötä, koska tämä tutkimus kattaa henkilöstövoimavarojen johtamisen, perehdyttämisen yhtenä käytäntönä, AMO-mallin hyödyntämisen sekä työntekijä suoriutumisen kautta työn tuloksellisuuden. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin perehdyttämisen yhteydessä työn tuloksellisuuteen, mutta sen tarkasteluun mielestäni tarvitaan myös edellä mainittuja keskusteluja.

Eräässä tutkimuksessa tarkasteltiin perehdyttämisen ja organisaatioon sosiaalistumisen vaikutuksia ja erilaisia malleja, joiden avulla mahdollisia vaikutuksia voidaan saavuttaa. Se tutkimus on erityinen, koska se on yksi ensimmäisistä, joka huomioi uuden tulokkaan sopeuttamisen tekijöinä roolin selkeytymisen, itsetehokkuuden ja sosiaalisen hyväksynnän, joihin voidaan tutkimuksen perusteella vaikuttaa muun muassa organisaatioon sosiaalistumisen taktiikoiden avulla. Tutkimuksen mukaan tulokkaan sopeutumisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, 708, 715–718.) Bauer ja kumppanit (2025, 344) tutkimuksessaan korostavat uusien tulokkaiden organisaatioon sosiaalistumisen merkityksen kasvua, koska sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden ja koko organisaation suoriutumiseen. Tutkimuksessa on päivitetty uuden työntekijän sosiaalistumisen mallia. Uudessa mallissa

huomioidaan muun muassa työntekijän yksilölliset vaikutukset toteutumiseen sekä kontekstin merkitykset. Sopeutumisen yhteydessä työntekijät tuntevat roolinsa, osaavat toimia tehtävässä ja kokevat sosiaalista hyväksyntää. Vaikutuksia, joita sopeutumisella saadaan, oli tunnistettu työtyytyväisyyden, sitoutumisen, tehtävä suoriutuminen sekä hyvinvointi. (Bauer ym. 2025, 345,348.) Tämän tutkimuksen kannalta nämä tutkimukset ovat tärkeitä, jotta niiden avulla voidaan huomioida perehdyttämistä ja siihen liittyvää organisaatioon sosiaalistamista.

Edellä mainitut tutkimukset eivät ole tämän tutkimuksen kanssa samasta kontekstista, mutta Frögelin ja muiden (2023) tutkimus liittyy olennaisesti tämän tutkimuksen kontekstiin. Heidän tutkimuksensa perusteella voidaan huomata, että muodollisten perehdytysohjelmien ja -käytäntöjen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden osaamiseen ja roolin selkeyteen. Näihin vaikutti tutkimuksen mukaan etenkin se, että perehdyttämisen aikana pääsee oppimaan itse työssä. Tämä tutkimus on toteutettu terveydenhuollon kontekstissa kirjallisuuskatsauksena, tutkimus korostaa myös sen rajoituksia, että vaikutukset voivat poiketa eri kontekstissa, kuitenkin tutkimus huomioi myös perehdyttäjän roolin ja vaikutuksen perehdyttämiseen. (Frögéli, Jenner & Gustavsson 2023, 12–14.)

Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämisen yhteyttä työn tuloksellisuuteen, täytyy tätä yhteyttä pystyä tarkastelemaan, jonkin viitekehyksen avulla. Pelkästään henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksen tarkastelulla, yhteyden selittäminen voisi olla vaikeaa, siksi tähän on valikoitunut AMO-malli, josta löytyy aiempaa tutkimusta. Muun muassa Bos-Nehles ja kumppanit (2023) ovat tutkineet henkilöstövoimavarojen johtamisen teorian AMO-mallia, jossa huomioidaan työntekijän kyvyt, motivaatio sekä mahdollisuudet sellaisina, joiden avulla voidaan parantaa työssä suoriutumista. Tutkimuksen mukaan AMO-mallia voidaan hyödyntää niin organisaatio tasolla kuin yksilötasolla esim. tarkastelemalla työssä suoriutumista parantavia henkilöstökäytäntöjä. (Bos-Nehles ym. 2023, 725–731.) Eräässä tutkimuksessa edellä mainittua AMO-mallia hyödynnettiin organisaation tuloksien parantamisen yhteydessä. Siinä huomattiin, että jos organisaatio panostaa AMO-mallin kolmeen ulottuvuuteen vaikutuksia heijastuu organisaation taloudelliseen tulokseen. (Jiang ym. 2012, 1277–1281.) Tässä tutkimuksessa keskitytään etenkin yksilötasolla oleviin yhteyksiin työn tuloksellisuuteen, mutta myös laajemmat vaikutukset huomioon ottaen.

Kuten voidaan huomata, aiempaa tutkimusta löytyy niin henkilöstövoimavarojen johtamisesta, perehdyttämisestä kuin henkilöstövoimavarojen yhteydestä työssä suoriutumiseen. Tämä tutkimus tarjoaa kuitenkin erilaisen näkökulman aiheelle, koska tässä keskitytään

esihenkilöiden kokemuksiin perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisestä yhteydestä hyvinvointialuekontekstissa.

Tutkielma rakentuu yhteensä viidestä luvusta, joiden jälkeen on lähteet ja liitteet. Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan tutkimukseen liittyvää viitekehystä ja teoriaa. Tutkimuksen viitekehys koostuu neljästä alaluvusta, joissa käsitellään tutkimuksen kannalta merkittäviä käsitteitä ja teorioita. Viitekehys lähtee liikkeelle laajasta henkilöstövoimavarojen johtamisen teemasta ja teorioista, jonka jälkeen tarkastellaan perehdyttämistä osana henkilöstövoimavarojen johtamista. Viitekehyksessä on myös työn tuloksellisuuden tarkastelua sekä tutkimuksen kontekstin kannalta tärkeä osio hyvinvointialueen ja julkisen sektorin toiminnan johtamisen erityispiirteistä, joita tulee huomioida.

Tutkielman kolmas luku koostuu tutkimuksen toteutukseen liittyvistä asioista, joihin lukeutuu tutkimusmenetelmän tarkempi kuvaus sekä aineiston kuvaus. Aineiston käsittely ja analyysiprosessi osioissa käydään tarkemmin läpi, miten esihenkilöiden haastattelusta saatua aineistoa on käsitelty ja miten analyysiprosessi on toteutettu. Neljännessä luvussa tutkimuksen analyysin tuloksia esitellään. Analyysin tuloksena muodostui neljä alateemaa, joiden avulla tutkimuskysymykseen vastataan aineiston perusteella. Aineiston ja aiemman tutkimuksen välistä yhteyttä käydään läpi pohdinta osuudessa, joka on viides ja viimeinen luku. Viimeisessä luvussa tulosten tarkastelun lisäksi muodostetaan johtopäätökset tutkimukseen liittyen sekä esitellään jatkotutkimusaiheita.

2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostetaan henkilöstön roolia voimavarana organisaatiossa. Henkilöstö on tämän näkökulman mukaan organisaation tärkein resurssi, eikä vain yksi resurssi muiden joukossa. Henkilöstövoimavarojen johtamisella ja henkilöstöjohtamisella voidaan tarkoittaa samaa johtamislajia, jossa tärkeinä tehtävinä voidaan pitää henkilöstön hyvinvoinnista, sitoutumisesta ja osaamisesta huolehtimista. (Viitala 2021, 14–15.) Guest (2017,22) nostaakin tutkimuksessaan esille sen, että tärkeänä henkilöstövoimavaroista ja niiden johtamisesta on huomioida, että sen tulee hyödyntää niin organisaatiota kuin yksilöä. Monesti huomio kiinnittyy organisaatioon ja sen suorituskykyyn, ja yksilön rooli, merkitys ja hyvinvointi unohdetaan (Guest 2017,22). Tässä tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen termiä, koska haluan korostaa henkilöstön roolia organisaatioiden erityisenä voimavarana, joka mahdollistaa organisaatioiden toimintaa.

Aina kaikki organisaatiot eivät ole nähneet henkilöstöä voimavarana onnistua toiminnassa. Suomessakin henkilöstövoimavara ajattelu on kehittynyt vähitellen, koska vielä 1990-luvulla henkilöstöjohtamisessa kiinnitettiin huomiota siihen, että henkilöstö nähtiin ennemmin kustannuseränä, kuin toiminnan mahdollistajana (Sädevirta 2004,20). Tietenkin edelleen organisaatioiden ja henkilöiden ajatusten välillä voi olla vaihtelevuutta ja siinä, mitä organisaatiot haluavat painottaa toiminnassansa.

Kun puhutaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta, tulee tarkastella myös sitä, mitä henkilöstövoimavarat (human resources) todellisuudessa ovat ja mitä niihin nähdään kuuluvan. Henkilöstövoimavaroista voidaan puhua useilla termeillä, joita voivat olla myös inhimilliset voimavarat sekä inhimillinen pääoma. Näihin voimavaroihin voidaan ajatella kuuluvan muun muassa henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen, suoriutuminen, henkilöstön oikea määrä ja kohdentaminen, lähijohtaminen sekä luovuus ja innovatiivisuus. Voimavaroihin liittyvissä listauksissa voi kuitenkin olla eroavaisuuksia eivätkä ne ole yksiselitteisiä. (Viitala 2021, 36–37.) Osaaminen voidaan luokitella yhdeksi inhimillisen

pääoman osaksi, joka vaikuttaa olennaisesti siihen, miten työntekijän työ sujuu ja työn tulokseen. Osaamista on monen erilaista, mutta kun keskustellaan työstä ja organisaation toiminnasta, voidaan osaaminen jakaa kolmeen osaan, joita ovat yleinen työelämä osaaminen, ammattikohtainen sekä tehtäväkohtainen osaaminen. On huomioitavaa, että kunkin organisaation tarpeet määrittelevät edellä mainittuja osaamisen osa-alueita. (Viitala 2021, 40.) Tämän tutkielman aiheen kannalta tärkeinä inhimillisen pääoman tekijöinä nostetaan esiin etenkin henkilöstön osaaminen ja suoriutuminen, koska ne voivat liittyä perehdyttämiseen ja työn tuloksellisuuden tarkasteluun. Nämä inhimillisen pääoman tekijät nousevat vielä tarkempaan tarkasteluun muissa alaluvuissa.

2.1.1 Näkökulmia henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy myös strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, jota voidaan mallintaa erilaisten mallikaavioiden muodossa. Wright ja kumppanit (2001, 705) esittelevät mallikaavion, jossa on esitettynä yksinkertaisesti strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen osat. Strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuvan mukaan kuuluu kolme isompaa kokonaisuutta, joita ovat inhimillinen pääoma, henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä työntekijöiden käyttäytyminen ja työntekijäsuhteet. Inhimilliseen pääomaan mallin mukaan kuuluu tietämys, taidot ja kyvykkyys. Henkilöstökäytäntöjen lista on laajempi, mutta siitä voidaan nostaa esiin esimerkiksi työn suunnittelu, perehdyttäminen, keskustelut työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden kouluttaminen. (Wright ym. 2001, 705.)

Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työn tuloksellisuuden yhteydestä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, voidaan sitä tarkastella myös suorituskykyyn liittyvän tutkimuksen avulla. Guest (2011, 3) kirjoittaa tutkimuksessansa, että henkilöstövoimavarojen johtamista ja organisaation suorituskykyä tarkastelevia tutkimuksia on ollut viimeisten vuosikymmenien aikana, siltikään kaikkea ei tiedetä näiden kahden tekijän välisestä yhteydestä. Tällaiset tavanomaiset kysymykset, jotka koskevat henkilöstövoimavarojen johtamista ja hyvän henkilöstöjohtamisen onnistumisia ja niiden vaikutuksia suorituskykyyn, tarvitsevat siis vielä vastauksia. (Guest 2011, 3, 10–11.) Näiden yhteyden tarkastelu ja todellisen syy-seuraussuhteen löytyminen voi olla haastavaa ja siitä esiintyy useita hieman jopa ristiriitaisia tutkimuksia.

Henkilöstöjohtamista on tyypillisesti jaoteltu kahteen tyyli suuntaan, joita ovat kova ja pehmeä HRM. Näillä kahdella tyylisuunnalla on erilaiset painotukset eri asioihin ja siihen, miten niissä muun muassa nähdään henkilöstö. Kovan HRM:n näkökulmasta henkilöstö nähdään yrityksen yhtenä resurssina, jonka toimintaa pystytään ohjaamaan esimerkiksi erilaisten kannustimien avulla, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Tässä näkökulmassa painottuu etenkin kustannusten ja tehokkuuden tarkastelu. Pehmeä HRM puolestaan keskittyy henkilöstöön inhimillisesti ja voimavaralähtöisesti, jolloin henkilöstö nähdään organisaatioiden tärkeänä voimavarana ja nimenomaan henkilöstön avulla voidaan saavuttaa organisaatioiden tavoitteita. Nämä tyylisuunnat ja lähestymistavat voivat esiintyä niin yhdessä kuin erikseen erilaisten painotusten kautta, mutta usein on nähtävissä molempien lähestymistapojen hyödyntämistä. (Viitala 2021, 24–25.) Pehmeää ja kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista voi esiintyä myös yhdessä. Tässä tutkimuksessakin nämä tyylisuunnat hieman yhdistyvät, koska pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa tarkastellaan henkilöstöä resurssina, kun puolestaan työn tuloksellisuuden näkökulma voi sijoittua kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen alueelle.

Henkilöstöjohtamiseen voidaan ajatella kuuluvan neljä eri osa-aluetta, joiden avulla voidaan toteuttaa henkilöstöjohtamista. Nämä osa-alueet ovat suunnittelu, organisointi, toteutus ja arviointi. (Viitala 2021, 11.) Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan kuvata viisi portaisen henkilöstöjohtamisen porrasmallin avulla. Porrasmallissa korostuu se, että organisaatioiden menestyminen, joka on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen päätavoitteista, rakentuu moniulotteisesti eri tekijöiden kautta, eikä yksiselitteisesti joidenkin yksittäisten irrallaan olevien tekijöiden kautta. Porrasmallin alimpana portaana on henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit. Tästä seuraavina portaina on henkilöstökäytännöt ja henkilöstövoimavarat. Neljäntenä ja viidentenä portaana on organisaation toimintakyky ja menestys. (Viitala 2021, 25–27.) Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan määritellä laaja-alaisesti, johon kuuluu kaikki toimet, joilla ihmisiä johdetaan organisaatioissa. HR-käytäntöihin voidaan ajatella kuuluvan paljon käytäntöjä, jotka liittyvät muun muassa rekrytointiin, perehdyttämiseen, koulutukseen, työn suunnitteluun, osaamisen johtamiseen sekä työhyvinvointiin. (Peccei, Van De Voorde & Van Veldhoven 2013, 35–36.) Kuten näistä määritelmistä voidaan havaita, henkilöstövoimavarojen johtamien kattaa todella laajasti henkilöstöön liittyviä toimintoja ja strategioita, jotka vaikuttavat toisiinsa esimerkiksi porrasmallia hyödyntäen. Myös tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään olevan laaja-alainen käsite, siksi tutkimusta on haluttu rajata pienempään osaan, koskien tarkemmin perehdyttämistä yhtenä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntönä.

2.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutuksia

Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan tavoitella monia eri asioita. Boxall (2007) esitteli näitä tavoitteita seuraavanlaisesti. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteita voidaan tarkastella laajemmin taloudellisten ja yhteiskuntapoliittisten näkökulmien kautta. Näiden välille voi syntyä jännitteitä organisaatiossa sekä näkökulmien sisällä voi syntyä jännitteitä. Tämän tarkastelun mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteeksi voidaan asettaa kustannustehokkuus sekä legitiimit henkilöstöjärjestelmät, joiden avulla voidaan auttamaan henkilöstöä toimimaan motivoituneesti sekä sitoutuneesti (Boxall 2007, 62–63). Näillä tavoitteilla voi olla vaikutusta henkilöstövoimavarojen ”portaiden” muodostamisessa.

Organisaation tavoitteet ja pyrkimykset vaikuttavat siihen millaisia henkilöstökäytänteitä he käyttävät. Henkilöstökäytänteet vaikuttavat organisaatioiden suorituskykyyn. Tällaisia ovat muun muassa palkitseminen, palautteenanto, työntekijöiden kouluttaminen ja osallistaminen. Organisaation suorituskykyyn vaikuttaa lisäksi se, että miten suorituskykyä ja suoriutumista arvioidaan. (Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi & Subhan 2019, 2.) Eli se mitä organisaatio tavoittelee, vaikuttaa myös siihen millaisia henkilöstökäytänteitä otetaan käyttöön ja miten ne toteutetaan.

Henkilöstökäytäntöjen toteuttamisen laatu voi vaihdella myös organisaation sisällä useasta eri syystä. Eri vaihtoehtoja laadun vaihtelulle voi olla, että hr-käytäntöjä toteuttavat esihenkilöt eivät ole tietoisia, miten käytäntöjä toteutetaan tehokkaasti tai resursseista aika voi olla puutteellista, joka näkyy käytäntöjen toteuttamisen laadussa. Edellä mainittujen lisäksi voi olla tilanne, että käytännöistä seuraavia vaikutuksia ei nähdä niin vaikuttavina, että siihen kannattaisi käyttää aikaa ja resursseja niin paljon. (Guest & Bos-Nehles 2013, 99–100.) Hr-käytäntöjen tavoitteena voidaan pitää sitä, että niiden avulla pyritään luomaan työntekijöille positiivisia asenteita, vahvistaa osaamista ja taitoja, jotka ovat oleellisia työn ja organisaation kannalta lisäksi näiden käytäntöjen avulla voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen (Wright & Nishii 2013, 113–114). Henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan näin ollen tutkimuksien mukaan vaikuttaa moniin tilanteisiin, mutta niiden toteuttamisessa voi olla vaihtelevuutta.

2.1.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriat

Käsitteiden määrittelyn lisäksi on olennaista tutkimuksen toteuttamisen ja raportoinnin kannalta, että tässä osuudessa huomioidaan myös henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkempia teorioita, joita tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Kolme yleisintä teoriaa, joiden avulla voidaan hahmottaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn yhteyttä, ovat kontingenssiteoria, resurssiperustainen näkökulma (RBV) ja AMO-malli, jossa tarkastellaan yksilön suoriutumista (Pauwee, Wright & Guest 2013, 23–24). Nämä mallit eivät kuitenkaan ole vielä saavuttaneet yksimielisiä määritelmiä. Malleista kontingenssiteoria ja resurssiperustainen näkökulma tarkastelee henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä etenkin organisaation näkökulmasta. Resurssiperustainen näkökulma huomioi enemmän yritysorganisaatioiden näkökulmaa. Kun puolestaan AMO-malli huomioi työntekijätason tekijöitä. (Pauwee ym. 2013, 24–25.) Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin edellä mainituista teorioista on yksilön suoriutumista ohjaava teoria (AMO-malli). AMO-mallia hyödynnetään tässä koko tutkimuksessa, koska tutkimus on toteutettu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja kyseistä teoriaa käytetään apuna perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkastelussa. Seuraavaksi tarkastellaan edellä mainittuja teorioita, joita tarkastellaan tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Resurssiperustaisen teorian luojina voidaan pitää Jay B. Barney & Robert M. Grantia, jotka 1990-luvulla esittelivät teorian. Teoriassa pääasiana on, että organisaation menestykseen vaikuttaa se, millaisia resursseja on sekä millä tavoin niitä osataan hyödyntää. Teorian mukaan resurssit voivat olla niin taloudellisia, fyysisiä, teknologisia ja aineettomia. Aineettomia resursseja voivat olla esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja henkilöstövoimavarat. Henkilöstöön liittyvät resurssit kuten osaaminen ja suoriutumisen tehokkuus vaihtelevat eri organisaatioissa. (Viitala 2021, 18.) Resurssiperustaista lähestymistapaa voidaan käyttää teoreettisena viitekehyksenä, jonka avulla voidaan tarkastella ja tutkia strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (SHRM) ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä (Wright ym. 2001, 702).

Resurssiperustaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teorian mukaan organisaatioiden saavuttama kestävä kilpailuetu ei rakennu vain yhden tai erillisten tekijöiden mukaan, vaan osa-alueet luovat isomman kokonaisuuden, jonka avulla organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua. Esimerkiksi yksilöiden inhimillinen pääoma ja osaamisen yhdessä käyttäytymisen ja niitä tukevien henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstöjohtamisen avulla muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla organisaatio voi erottua muista. (Wright ym. 2001, 706.) Eli organisaatioiden

resurssit ja niihin liittyvä toiminta voivat näin ollen muodostaa kokonaisuuden, jolla organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua muihin nähden.

Resurssiperustaisessa teoriassa keskitytään etenkin sellaisiin henkilöstötekijöihin, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Yhtenä tärkeänä tekijänä Wright ja kumppanit (2001, 704) nostavat esiin inhimillisen pääoman, jolla he viittaavat etenkin työntekijöiden osaamiseen. Organisaatioiden olisi heidän mukaansa tärkeää kehittää tätä inhimillistä pääomaa eli työntekijöiden osaamista organisaation tavoitteiden mukaan. (Wright ym. 2001, 704.) Inhimillistä pääomaa pidetään etenkin yksilöiden ominaisuutena eikä organisaatioiden omana ominaisuutena, tämän vuoksi on tärkeää organisaation kannalta huolehtia hyvästä työn suunnittelusta ja henkilöstöjohtamisesta, jotta organisaatiot pystyvät hyödyntämään tätä yksilöinen osaamista (Wright ym. 2001, 705.) Tässä teoriassa siis korostuu inhimillisen pääoman rooli, joka on merkittävässä osassa henkilöstövoimavarojen johtamista ja tutkimusta.

Toinen esiteltävä teoria, jonka näkökulmaa etenkin hyödynnetään tässä tutkimuksessa, on yksilön suoriutumista selittävä teoria. Teorian avulla tutkijat esimerkiksi David Guest vuonna 1997 pyrki selittämään henkilöstöjohtamisesta seuraavia vaikutuksia organisaation menestymiseen, jotka ovat usein välillisiä. Teoria käsittelee yksilön työssä suoriutumiseen vaikuttavia asioita, jotka ovat kyvyt, motivaatio ja mahdollisuudet. Lyhenne AMO tuleekin suoriutumisen kaavasta, joka on A kyvyt (ability) x M motivaatio (motivation) x O mahdollisuus (opportonity) = P (performance eli suoriutuminen). Teorian mukaan siis edellä mainitut tekijät vaikuttavat työn tuloksellisuuteen. Tämä teoria voidaan liittää osaksi perehdyttämisen keskustelua, koska henkilöstön perehdyttämisellä ja kouluttamisella voidaan vahvistaa osaamista. (Viitala 2021, 19.) Näin ollen yksilön suoriutumista selittävän teorian (AMO) avulla voidaan tarkastella henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä (Guest 2011, 8). AMO-malli on hyödyllinen malli, jonka avulla voidaan tarkastella juuri tässäkin tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevaa henkilöstökäytäntöjen yhteyttä suorituskykyyn (Bos-Nehles ym. 2023, 737).

AMO-mallissa keskitytään siis siihen, että henkilöstökäytänteillä pystytään vaikuttamaan osaamiseen, taitoihin ja kykyihin. Tämän lisäksi tässä mallissa huomioidaan se, että henkilöstöä voidaan motivoida ja sitouttaa organisaation toimintaan käytänteiden avulla. Osittain myös edellä mainittujen asioiden ansiosta onnistuneella työn suunnitelulla ja osallistamisella voidaan vaikuttaa organisaation tuloksiin. (Pauwee ym. 2013 23.) Bos-Nehlesin ja kumppanit (2023, 732) esittelevät kuvion, jossa jokainen AMO-mallin ulottuvuus on jaettu yksilötasoon ja

organisaatiotasoon, ja siinä on huomioitu, että näiden ulottuvuuksien kokonaisuudella on vaikutuksia myös edellä mainituilla tasoilla. Yksilötason vaikutukset näkyvät käyttäytymisessä, asenteissa ja suorituskyvyssä, kun organisaatiolla vaikutukset heijastuvat suorituskykyyn (Bos-Nehles ym. 2023, 732). Tämä teoria valikoitui tähän tutkimukseen, koska siinä huomioidaan niin voimavaraperustainen näkökulma ja työntekijän työssä suoriutuminen. Sekä tämän teorian avulla voidaan hahmottaa perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä.

2.2 Perehdyttäminen henkilöstökäytäntönä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan etenkin perehdyttämistä osana henkilöstövoimavarojen johtamista sekä sitä onko nähtävissä yhteyttä perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välillä. Perehdyttäminen onkin yksi henkilöstökäytännöistä, joita organisaatiot toteuttavat muiden käytänteiden kanssa. Perehdyttäminen on yksi niistä henkilöstökäytänteistä, joka voidaan yhdistää työvoimatarpeen suunnitteluun. Näiden lisäksi yleisimpiä henkilöstökäytäntöjä ovat suoriutumisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, kyvykkyyksien ja työurien hallinta, sisäinen viestintä, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja esihenkilötyön johtaminen. (Viitala 2021, 31.) Henkilöstön kouluttamisella keskeisenä päätavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista ja kykyjä (Winterton 2007, 325).

2.2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä määritellään useissa eri lähteissä, mutta useissa näissä lähteissä perehdyttämisen ydinajatuksena yhdistyy se, että perehdyttämisen avulla henkilöstö saa osaamista ja edellytykset siihen, että henkilö voi toimia ja suoriutua työtehtävässänsä Perehdytyksen vaikutukset heijastuvat niin itse työn suorittamiseen kuin henkilön kokemuksiin. (esim. Saarinen 2022, 24,52). Vaikutukset ovat moninaisia. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin psyykkisesti ja fyysisesti. Näistä voidaan nostaa esille tärkeänä asiana muun muassa työturvallisuus ja se kuinka henkilö kokee työnsä sekä kuormituksen työssään. (Viitala 2021, 97–98.) Perehdyttämisen perimmäiset tavoitteet voivat olla erilaisia. Perehdyttämistä voidaan toteuttaa, jotta työntekijät ymmärtäisivät oman vastuunsa, roolinsa,

tavoitteet sekä oikeudelliset tekijät. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijä sosiaalistuu ja tuntee itsensä osaksi organisaatiota. (Meyer & Bartels 2017, 10.) Kuten jo perehdyttämisen määrittelystä voidaan huomata, sen vaikutukset organisaatioon ja henkilöstöön ovat ilmeiset. Vaikka organisaatiot päättävät perehdyttämisen toteuttamisesta, silti laki asettaa tietyt ehdot perehdyttämisen toteutukselle ja sen laadulle. Perehdyttämistä määritteleviä lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002) ja työsopimuslaki (55/2001), on myös muita, mutta nostetaan vain nämä esille tässä kohtaa.

Näkökulmia siihen, millaisena prosessina perehdyttäminen todellisuudessa nähdään, on useita. Kupiaan ja Peltolan (2009, 88) mukaan perehdyttämisprosessi yhdistää onnistuessaan uuden työntekijän osaamisen kehittymisen ja aiemman osaamisen. Erään näkökulman mukaan onnistunutta perehdyttämistä voidaan pitää kykyjenhallintastrategiana, jolla voidaan vaikuttaa suorituskyvyn hallintaan. Perehdyttäminen onkin pidempi prosessi, kuin vain työntekijän ensimmäinen päivän ohjelma. Perehdyttämisprosessi on laajasti yhteydessä työntekijöiden rekrytointi- ja valintaprosessiin sekä kouluttamiseen ja mentorointiin. Perehdyttämisen merkitys voi olla organisaatioiden kannalta strateginen. Perehdyttäminen koskettaa kaiken kokoisia ja eri alojen organisaatioita, koska yleensä kaikilla organisaatioilla on tilanteita, että uusia työntekijöitä tulisi rekrytoida ja perehdyttää. Perehdyttämisen vaikutukset liittyvät työntekijöiden sitoutumiseen ja tuottavuuteen. (Karambelkar & Bhattacharya 2017, 5,8.) Perehdyttäminen näin ollen koskettaa monien, ellei kaikkien organisaatioiden toimintaa ainakin jollain tasolla, siksi tämä aihe on merkittävä tutkimuskohde, vaikka aihetta on jo tutkittu.

Perehdyttämiseen kuuluu usein eri osa-alueita, joiden avulla perehdyttäminen tapahtuu. Näitä osa-alueita voivat olla ennen työhöntuloa tapahtuva informointi, henkilön vastaanotto ja organisaatioon perehdyttäminen, työsuhteeseen liittyvät perehdyttämistoimet sekä työnopastus, jossa perehdytetään henkilö työhön ja työpaikkaan. (Viitala 2021, 98–99.) Perehdyttämistä voidaan tarkastella ainakin kahden tason avulla, organisaatio- ja yksilötasolla. Organisaatiotason tarkastelussa perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä tai uudessa tehtävässä aloittavat oppivat uuden työpaikkansa työtavat, organisaation, henkilöt ja työtehtävänsä. Näihin asioihin perehdyttämisellä, työnopastuksella ja organisaatioon sosiaalistamisella voidaan vaikuttaa. Yksilötasolla perehdyttäminen keskittyy yksilön sosiaalistumiseen, oppimiseen sekä psykologisiin perustarpeisiin. (Saarinen 2022, 18.) Näiden lisäksi eri organisaatioilla voi korostua erilaiset asiat perehdyttämisen vaiheissa.

Työturvallisuuteen liittyvät tekijät ovat todella tärkeitä kaikissa organisaatioissa, mutta etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Perehdyttämisohjelmilla voidaan kehittää myös turvallisuuteen liittyvää osaamista ja tietämystä, joka tukee esimerkiksi hoitajien työskentelyä. Tämän lisäksi vaikutukset heijastuvat myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Muñoz, Cardinal-Fernández, Morales Rodríguez, Ruiz-Zaldibar & de la Cuerda López 2025, 12.) Työturvallisuuteen liittyvät velvoitteet korostuvat myös edellä mainitussa perehdyttämiseen liittyvässä lainsäädännössä.

Muun muassa perehdyttämisprosessiin ja sen laajuuteen vaikuttaa myös henkilöstön työsuhteet ja niiden luonne, vaikka päämääränä perehdyttämisellä on kaikille se, että työntekijä saa tarvittavat kyvyt ja osaamisen suoriutua hänelle annetuista tehtävistä. Tutkielman kontekstissa huomioidaan muun muassa työsuhteen määräaikaisuus ja sen kesto vai onko perehdytettävä tulossa vakituiseen työsuhteeseen kyseiseen organisaatioon. Määräaikaiset työsuhteet eroavat vakituisista työsuhteista muun muassa sillä, että jo työsuhteen alussa on tiedossa työn aloitus- ja lopetusaika (Viitala & Jylhä 2019, 223.)

Omat haasteensa henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja perehdyttämiseen luo lyhyet ja määräaikaiset työsuhteet. Aiemman tutkimuksen mukaan lyhyissä työsuhteissa ei huomioida henkilöstövoimavarojen johtamista niin hyvin kuin pidemmissä työsuhteissa, mutta lyhyidenkin työsuhteiden huomioiminen olisi organisaatioiden ja työntekijöiden kannalta tärkeää. Eräänä ratkaisuna tähän haasteeseen on ehdotettu ankkurimallin hyödyntämistä. Tässä mallissa perehdyttäminen voidaan nähdä positiivisena vaikuttajana määräaikaisten ja lyhyiden työsuhteiden työntekijöille. Heille erään tutkimuksen mukaan perehdyttämisessä on tärkeää, että se koetaan tehokkaaksi, positiivinen vuorovaikutussuhde ja että tavoitteet saavutetaan. (Smith, Matthews, Mills, Hong & Sim 2022, 525, 538.) Olisi siis organisaatioiden kannalta merkittävää, että he huomioisivat myös työsuhteiden keston ja eroavaisuudet työsuhteissa, kun henkilöstökäytänteitä suunnitellaan.

On tehty tutkimusta siitä, miten ja millä käytännöillä voitaisiin auttaa vastavalmistuneita hoitajia siirtymässä työelämään. Tämä liittyy olennaisesti tutkimuksen kontekstin tarkasteluun. Vastavalmistuneet hyötyvät tutkimuksen mukaan siirtymäohjelmista ja mentoroinnin kautta saamasta ohjauksesta. Tutkimuksen mukaan mentoroinnin, vertaistuen ja siirtymäohjelman olisi hyvä jatkua vähintään 6 kuukautta työn aloituksesta, jotta vastavalmistuneet saisivat tukea etenkin stressin ja työtyytyväisyyden hallintaan. (Rush, Adamack, Gordon, Lilly & Janke 2013, 355.) Pasilan ja kumppaneiden (2017, 17) kirjallisuuskatsaus tutkimus käsittelee sitä, kuinka uudet vasta valmistuneet hoitajat kokevat perehdyttämisen ja perehdyttämisprosessin.

Tutkimuksessa nousee esille se, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa siihen, miten vastavalmistuneet kokevat uransa alun. (Pasila, Elo & Kääriäinen 2017, 17). Perehdyttämisellä on siis positiivisia vaikutuksia uusien ja vastavalmistuneiden hoitotyötä tekevien sopeutumiseen ja työssä suoriutumiseen.

Perehdyttämiseen osallistuu eri henkilöitä, joilla on erilaisia tehtäviä. Uusi työntekijä toimii perehdytysprosessissa perehdytettävänä. Organisaatioissa voi olla tapana nimetä yksi tai pari työntekijää, jotka perehdyttävät uuden työntekijän. Tällöin esihenkilöt voivat jakaa omaa perehdytysvastuutaan myös muille, jotka esimerkiksi toteuttavat samaa työtehtävää kuin uusi työntekijä. Lisäksi on huomioitavaa, että perehdyttämisen voidaan ajatella kuuluvan koko työyhteisölle. Esihenkilön roolista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Kupias & Peltola 2009, 63–85.)

2.2.2 Esihenkilön rooli ja tehtävät perehdyttämisessä

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää tarkastella omassa alaluvussaan esihenkilön roolia ja tehtäviä perehdyttämisessä teoreettisesta viitekehyksestä katsottuna, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esihenkilöiden kokemuksista. Eräässä tutkimuksessa ilmenee, että tutkittaessa perehdyttämistä ja organisaatioon sosialisoitumista monesti unohdetaan esihenkilöiden roolit, joiden avulla voidaan vaikuttaa uusien työntekijöiden sopeutumiseen (Lee 2024, 521–522).

Leen (2024) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan esihenkilöillä on erilaisia rooleja ja tehtäviä, joiden avulla uuden työntekijän sopeutumisen tehokkuutta voidaan parantaa. Tutkimuksessa nousi esiin viisi roolia, joita ovat perehdytyksen oppien siirtäminen käytäntöön, informaation tarjoaminen, uuden työntekijän roolin selkeyttäminen, merkityksellistämisen tukeminen ja palautteen antaminen. Nämä roolit näkyvät eri tasoilla kuten tehtävien hallinnassa, roolien selkiyttämisessä, sosiaalisessa integraatiossa, sosiaalisessa tunnistamisessa sekä organisaation tietämyksen tasolla. (Lee 2024, 531–532.)

Esihenkilöiden rooli ja omat asenteet voivat tutkimuksen mukaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon he kiinnittävät huomiota perehdyttämiseen ja uusien työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumiseen. Tutkimuksen mukaan, jos esihenkilö on sitoutunut organisaatioon painottaa hän todennäköisemmin yhdenmukaisia arvoja työntekijän ja organisaation välillä. Esihenkilön

rooliin kuuluu myös perehdytystilanteiden seuraaminen ja uusien työntekijöiden tukeminen prosessin aikana. (Dufour, Andiappan & Banoun 2022, 555–556.)

Esihenkilön tehtävänä on luoda edellytykset uuden työntekijän perehdyttämiselle. Esihenkilön rooliin kuuluu varmistaa, että työntekijä saa perehdytyksen, joka työntekijälle kuuluu. Lisäksi esihenkilöllä on vastuu siitä, että uusi työntekijä ymmärtää perustehtävän sekä sopia erilaisista tavoitteista. Esihenkilöiden tulee myös tukea muita, jotka toimivat perehdytysprosessissa. Esihenkilöt voivat jakaa perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä muille työntekijöille, kokonaisvastuu on esihenkilöillä (Kupias & Peltola 2009, 62–63, 94.) Voidaan huomata, että esihenkilön rooli on mahdollistaa perehdyttäminen uusille työntekijöille ja olla tukena perehdytysprosessin aikana kaikille työntekijöille. Kuitenkin on huomioitavaa, että esihenkilö ei ole välttämättä se henkilö organisaatiossa, joka suorittaa perehdyttämisen, mutta on vastuussa sen toteutumisesta.

2.2.3 Perehdyttämisen vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon

Yhtenä perehdyttämiseen liittyvistä vaikutuksista voidaan pitää työntekijöiden sopeutumista organisaatioon. Työntekijöiden organisaatioon sopeutumiseen ja sosialisaatioon vaikuttaa tutkijoiden mukaan erityisesti työntekijöiden henkilökohtaiset resurssit, joita heillä on työsuhteen alkuvaiheessa. Esihenkilöt voivat arvioida työntekijän sopeutumista muun muassa sen nopeudella, johon edellä mainitut tekijät myös vaikuttavat. Sopeutumiseen vaikuttaa tutkitusti myös roolin selkeys, työtehtävien hallinta ja hyväksynnän tunne. (Bauer, Erdogan, Caughlin, Ellis & Kurkoski 2021, 2251.)

Perehdytysohjelmalla tai -prosessilla voidaan organisaatiossa haluta korostaa esimerkiksi organisaatioon ja sen toimintaan tutustumista. Tätä voidaan mahdollistaa sillä, että perehdytysohjelma huomioi uuden työntekijän heti ensimmäisenä päivänä ja nostaa esille etenkin organisaation toimintaan ja hr-politiikkaan liittyviä tekijöitä. (Junça Silva, Faria & Lopes 2026, 673.) Bauer (2010) on esitellyt ja tarkastellut työntekijöiden perehdyttämistä neljän eri tason avulla, jotka ovat vaatimustenmukaisuus, selkeys, kulttuuri ja yhteys. Työn menestymisen kannalta olisi tärkeää, että perehdyttämisen sisällöstä ja toteuttamisesta löytyisi kaikki nämä tasot. Tällöin perehdyttäminen koettiin hyödylliseksi ja organisaatioon sitoutuminen oli mahdollista. (Meyer & Bartels 2017, 23.)

Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena voidaan pitää henkilöstön sosiaalistamista organisaatioon. Sosiaalistamista voidaan toteuttaa erilaisten taktiikoiden avulla, joilla nähdään olevan vaikutuksia siihen, kuinka henkilö viihtyy työssään ja työpaikassaansa. Tämä puolestaan voi vaikuttaa työssä sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Junça Silva ym. 2026, 674.) On tunnistettu, että konteksti vaikuttaa siihen, mitkä resurssit ovat tärkeitä työntekijän toiminnan ja sopeutumisen kannalta. Eri organisaatioissa voi olla erilaisia resursseja, jotka vaikuttavat muun muassa henkilöstön sopeutumiseen ja roolin selkeyteen. (Bauer ym. 2021 2246.) Perehdyttämisen avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon luomalla työntekijän ja organisaation välille yhteyden (Mosquera & Soares 2025,3687).

Henkilöiden sitouttamisen ja viihtyisän työpaikan luomiseksi olisi organisaatioiden hyvä kiinnittää huomiota perehdyttämiseen. On tutkittu, että henkilöstön sitouttamiseen ja työpaikan vaihtoaikeisiin vaikuttaa se, miten työntekijät toivotetaan tervetulleiksi organisaatioon ja työyhteisöön. (Mosquera & Soares 2025, 3701.) Jotta perehdyttämisellä voidaan saavuttaa sille asetettuja tavoitteita, tulee perehdyttämisprosessi suunnitella yksilöllisesti, jotta samalla voidaan luoda työntekijälle positiivinen kokemus (Chillakuri 2020, 1290). Kuten voidaan havaita, perehdyttämiseen liittyy paljon asioita, eikä vain työntekijän ensimmäisen työpäivän ohjeistukset.

Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan perehdyttämistä ja sen yhteyttä työn tuloksellisuuteen niin yksilö tasolla kuin yksikkö tasolla, voisi olla väärin, olla tarkastelematta suoriutumisen johtamista. Suoriutumisen johtamisessa ollaan kiinnostuneita etenkin yksilöiden suoriutumiseen ja suorituskykyyn työssä. Suoriutumisen johtamisessa suoriutumista ja suorituskykyä arvioidaan asetettujen tavoitteiden kautta unohtamatta taustalla olevia edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseen kuten osaamista ja työhyvinvointia. (Viitala 2021, 100–101.) Tämän takia myös perehdyttäminen voidaan nähdä liittyvän suoriutumisen johtamiseen, koska perehdyttämisellä annetaan työntekijälle resursseja ja vahvistetaan osaamista toimia työtehtävässä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin sitä, miten perehdyttäminen vaikuttaa työn tuloksellisuuteen, johon katsoa liittyvän myös suoriutuminen. Työn tuloksellisuutta tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Suurelta osin kaikkiin henkilöstön kouluttamiseen liittyvään teoriaan liittyy suurelta osin oppiminen. Kun kouluttamista ja koulutuksia tarkastellaan tehokkuuden näkökulmasta, huomio kiinnittyy siihen, kuinka hyvin henkilöstö oppii tarvitsemansa asiat ja sen, miten tietoja voidaan hakea. (Winterton 2007, 329.

Eräs keino parantaa perehdyttämisen tuloksellisuutta, on huomioida sen kehittämisessä kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja autonominen kokemus. Tällöin perehdyttämisellä voidaan saavuttaa parempaa tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Tämä näkökulma korostaa perehdyttämistä etenkin psykologisten perustarpeiden täyttymisellä. (Saarinen 2022, 161.)

Vaikka perehdyttämisellä on monia positiivisia vaikutuksia, voi perehdyttäminen tietyssä tilanteessa vaikuttaa negatiivisesti muun muassa työntekijän tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Esimerkki tilanne, jolloin tällaisia negatiivisia vaikutuksia voi ilmetä, on tilanne, jossa perehdyttäminen nähdään organisaatiossa todella kapeasti vain tarkastuslistana tai uudelle työntekijälle tulee liikaa tietoa pienellä ajalla. (Karambelkar & Bhattacharya 2017, 5.) Perehdyttämisen haasteiksi voidaan myös lukea esimerkiksi perehdytyskäytäntöjen vaihtelut organisaatioiden välillä sekä organisaatioiden sisällä. Tämän lisäksi perehdytyskäytäntöjen vaihtelevuutta selittää työsuhteiden erot, kuten lyhyet määräaikaiset työsuhteet tai vakituinen työsuhde. (Jeske & Olson 2022, 72.)

Perehdyttämistä pidetään tänä päivänä jatkuvana prosessina, joka pitäisi tarjota niin uusille työntekijöille kuin työntekijöille, joiden roolit muuttuvat tai organisaatiossa tapahtuu uudelleenjärjestelyjä työtehtävien osalta. (Jeske & Olson 2022, 74.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen järjestelmien ja henkilöstökäytäntöjen vaikutuksia tulisi organisaatioissa tarkastella pitkällä aikavälillä, koska niiden käyttöönotto tai muutokset eivät välttämättä näy välittömästi vaan heijastuvat vasta pidemmällä aikavälillä. Jotta organisaatiot saisivat mahdollisimman nopeasti vaikutuksia järjestelmien ja toimintojen avulla, tutkijat huomasivat, että kahta tai useampaa käytäntöä toteutettaessa, näin voi tapahtua, jos käytännöt ja toiminnot ovat toisiaan täydentäviä eikä poissulkevia. (Boon, Jiang & Eckardt 2025, 203.)

Henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä tarkastellessa on huomioitava, että kaikki käytännöt ja tavat eivät toimi yhtä hyvin kaikissa konteksteissa ja organisaatioiden sisälläkin on huomioita mahdolliset eroavaisuudet (Winterton 2007, 339). Perehdyttäminen olisi hyvä suunnitella yksilöllisesti, jolloin otetaan huomioon henkilön aiemmat kokemukset ja osaaminen. Tällöin perehdyttämisestä tulee suunnitelmallisempaa ja tarkoituksen mukaisempaa. Voi olla, että henkilön tulee muuttaa toimintaansa uuden organisaation toiminnan mukaisesti, mutta on erittäin huomioitavaa, että uusi henkilöstö tuo organisaatioon myös uutta osaamista. (Becker & Bish 2021, 11.) Perehdyttämistä tarkasteltaessa voidaan huomata, että sillä voidaan vaikuttaa moniin asioihin ja sitä suunniteltaessa on hyvä huomioida myös yksilöllisyys. Kaikille ei välttämättä toimi kaikki samat perehdyttämisen tavat, jolloin niitä täytyy yksilöidä.

2.3 Työn tuloksellisuus henkilöstövoimavarojen näkökulmasta

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy olennaisesti myös suoriutumisen ja suorituskyvyn johtaminen. Organisaation ja työn kannalta on tärkeää arvioida suorituskykyä jatkuvasti, jolloin suorituskyvyn ja tuloksellisuuden hallinta on tehokkaampaa. Tämän lisäksi tuloksellisuuden ja suorituskyvyn tarkastelussa olisi hyvä tehokkuuden näkökulmasta huomioida myös konteksti. (Lathman, Sulsky & Macdonald 2007, 377.) Tutkielman kannalta on merkittävää määritellä perehdyttämisen lisäksi myös tuloksellisuuden käsitettä, koska tutkielman tarkoituksena on tutkia näiden yhteyttä käytännön työelämässä. Tuloksellisuuden määritelmää etsiessä huomasin, että tuloksellisuutta määritellään eri tavoin ja yksiselitteistä määritelmää on vaikea löytää. Tuloksellisuutta ja sen arviointia on tutkittu etenkin julkisten organisaatioiden kontekstissa, esimerkiksi Virtanen ja Vakkuri (2016). Käsitteen määrittelyyn vaikuttaa myös toimiala kohtaiset erot. Ensin käydään läpi henkilöstövoimavarojen johtamisen ja tuloksellisuuden/suorituskyvyn tutkimuksen kehityksen alkua. Sen jälkeen määritellään hieman tuloksellisuutta, jonka jälkeen tarkastellaan etenkin yksilön suorittaman työn tuloksellisuutta, joka on tutkielman rajauksen kannalta olennaista.

2.3.1 Tuloksellisuus

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välisen yhteyden tutkiminen ja teorian kehittyminen on alkanut 1980-luvulla. 1980-luvulla henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä tarkasteltiin niin, että organisaatiot voivat saada korkeat suorituskyvyn vaikutukset, jos henkilöstökäytännöt yhdistää ja integroi yhteen organisaation strategian kanssa. Sellaiset henkilöstökäytännöt, joilla voitiin luoda korkeaa sitoutumista, olivat vaikuttavampia organisaation suorituskyvyn kannalta. Tästä tutkimuksen ja teorian kehittyminen käynnistyivät, ja 2000-luvulla aiheeseen liittyen otettiin huomioon myös tarkemmat henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutukset myös työntekijöihin. (Pauwee ym. 2013, 20–21.)

Pauwee ja kumppanit (2013, 19–20) kertovat, että viimeisten vuosikymmenten aikana henkilöstökäytänteiden ja organisaation suorituskyvyn välisen yhteyden tutkiminen on lisääntynyt. Huselidin (1995) tutkimusta voidaan pitää ensimmäisinä tutkimuksina, joissa on pystytty esittämään näyttöä osan henkilöstökäytäntöjen niin kutsuttujen ”*high-performance work systems*” yhteys organisaation suorituskykyyn kuten liikevaihtoon, voitto-osuuteen ja

organisaation markkina-arvoon. Tästä noussut tutkimustieto on kuitenkin vielä vajavaista ja osittain ristiriitaistakin. (Pauwee, Wright & Guest 2013, 19–20.) Huselid (1995) tutki henkilöstökäytäntöjä ja niiden vaikutuksia organisaation ja työn suorituskykyyn. Henkilöstökäytäntöjen avulla voidaan vaikuttaa niin henkilöstön taitoihin ja motivaatioon kuin koko organisaation inhimilliseen pääomaan. Tutkimuksessa nouseekin esille se, että lisäämällä työntekijöiden motivaatiota voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen, koska ei-motivoitunut työntekijä ei työskentele tehokkaasti. (Huselid 1995, 637.) Näiden jälkeen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välisen yhteyden tutkiminen on kasvanut, mutta 2020-luvulla on vain vähän tutkimusta aiheesta.

Tuloksellisuutta voidaan pitää yläkäsitteenä, joka pitää sisällään käsitteet, joita ovat tuottavuus, laatu, kustannusvaikuttavuus, tehokkuus ja työelämän laatu (Kuntaliitto 2024). Tämän jaottelun lisäksi kotimaisessa kirjallisuudessa julkisten organisaatioiden tuloksellisuutta ja sen arviointia voidaan määritellä kolmen E:n mallin avulla. Tässä kyseisessä mallissa tuloksellisuus nähdään myös yläkäsitteenä, jossa huomioidaan taloudellisuus (economy), tuottavuus/ tehokkuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness). (Virtanen & Vakkuri 2016, 106.) Edellä mainittujen lisäksi on myös muita tekijöitä, joiden nähdään vaikuttavan tuloksellisuuteen, koska yksiselitteisiä määritelmiä ei ole.

Jos henkilöstöresursseja halutaan tarkastella taloudellisen näkökulman kautta, Appelbaum ja Hood (1993) esittelivät tutkimuksessaan henkilöstöresurssien kirjanpidon. Tämän avulla voidaan pyrkiä tarkastelemaan ihmisten arvoa ja kustannuksia organisaation resurssina ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa henkilöstökäytännöillä ja -strategioilla. (Appelbaum & Hood 1993, 17.) Henkilöstöresurssien laskentatoimi/kirjanpito tarjoaa organisaatioille tietoa ja apua henkilöstöön liittyvissä päätöksissä, lisäksi se tarjoaa laskennallisia numeroita, jotka voivat nostaa organisaation johdon katseet kiinnittymään entistä enemmän henkilöstöjohtamiseen (Appelbaum & Hood 1993, 18.) Henkilöstöresurssien laskentatoimessa ei keskitytä niinkään pelkästään kustannuksien laskemiseen vaan siinä halutaan huomioida organisaatioiden tärkeä resurssi eli henkilöstö ja sen arvo (Appelbaum & Hood 1993, 24).

Tuloksellisuutta tarkastellessa voidaan puhua myös suorituskyvystä, jota voidaan muun muassa mitata tasapainotetulla mittaristolla (KT 2008). Erään määritelmän mukaan tuloksellisuuteen vaikuttaa myös henkilöstön aikaansaannoskyky, jota kuvaavat muun muassa osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja työhyvinvointi (KT 2008). Vuorinen ja Huikkola (2023) esittävät, että tuloksellisuus syntyy osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmästä. Organisaation

tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa sitä, miten organisaatio saavuttaa sen tavoitteet, miten organisaatio sopeutuu ympäristöön sekä organisaation sisäisen itsensä ylläpitämisen avulla (Sädevirta 2004, 85.) Tutkijat jakavat yrityksen suorituskyvyn kahteen osaan. Nämä osat ovat taloudellinen tulos sekä ei-taloudellinen suorituskyky. Taloudellisessa tuloksessa on huomioituna muun muassa sijoitetun pääoman tuoton kasvu, yrityksen voiton kasvu ja valmistekustannusten lasku sekä muunnin tuoton kasvu (ROI). Puolestaan ei-taloudellinen suorituskyky kattaa tuotteen laadun, asiakastyytyväisyyden ja yrityksen markkinaosuuden kasvun. (Islami, Mustafa & Mulolli 2025 49.)

Vaikka Pauwee ja kumppanit (2013) ovat listanneet useita tutkimuksia, joissa tarkastellaan henkilöstökäytäntöjen vaikutuksia organisaation suorituskykyyn, ei yksiselitteisiä vastauksia tähän ole löytynyt. Useissa tutkimuksissa on noussut esiin, että suorituskyvyn ja käytäntöjen välillä on yhteys, mutta esiin on noussut huoli siitä, että teoreettisessa tarkastelussa on epäselvyyksiä sekä empiirisen aineiston laatu. (Pauwee ym. 2013, 21–23.) Voidaan huomata, että yksimielisyys tässä yhteydessä on vaikea saavuttaa.

2.3.2 Työn tuloksellisuus

Kun tuloksellisuutta tarkastellaan yksilön työn tuloksellisuutena tai suorituskykynä, voidaan hyödyntää edellä mainittuja määritelmiä. Tällöin työn tuloksellisuuteen voidaan nähdä kuuluvan se, miten tuottavaa työ on, millaisella laadulla työ suoritetaan sekä työn tehokkuuden tarkastelu. Eräässä artikkelissa tarkastellaan yksilön työn tuloksellisuuden ja suorituskyvyn osa-alueita. Yksilön työn suorituskyvyn kannalta merkittäviä osa-alueita artikkelin mukaan on tehtäväpätevyys, kontekstuaalinen suorituskyky ja haitallinen työkäyttäytyminen. Tehtäväpätevyydellä tarkoitetaan artikkelissa sitä, että työtehtävät suoritetaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Kontekstuaalisella suorituskyvyllä tarkoitetaan työntekijän muuta käyttäytymistä esimerkiksi yhteistyötä. Haitallisella työkäyttäytymisellä puolestaan tarkoitetaan nimensä mukaisesti haitallista käyttäytymistä kuten tehtävien laiminlyöntiä. (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek & de Vet 2013.) Tästä voidaan huomata, että työn tuloksellisuuden kannalta on merkittävää se, millainen työn lopputulos on ja, että työ tehdään sille asetettujen tavoitteiden mukaan.

Työn tuloksellisuuteen näin ollen voidaan nähdä kuuluvan olennaisesti myös yksilön työssä suoriutuminen, jota tutkitaan suoriutumisen johtamisen tutkimuskentällä (Viitala 2021). Työn

suorituskyvyn ja tuloksellisuuden määrittelyyn vaikuttaa itse työtehtävä, jossa henkilö työskentelee. Työn tuloksellisuudessa voidaan kontekstin mukaan huomioida muun muassa työn tuottavuus, kustannusvaikutukset, työssä suoriutuminen sekä asiakaspalautteet. (Lathman ym. 2007, 366.)

Yksilötason huomioiminen henkilöstökäytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välisen yhteyden tunnistamisessa on pakollista, koska yksilölliset erot voivat vaikuttaa muun muassa työn tuottavuuteen (Wright & Nishii 2013, 119–120). Jotta organisaatio pystyy vaikuttamaan työn suorituskykyyn makrotasolla, organisaation tulee huomioida tämä muun muassa organisaation rakenteessa ja organisaatiokulttuurissa. Mesotasolla puolestaan johtamisella, työn organisoinnilla sekä yksiköiden toiminnalla voidaan vaikuttaa työn suorituskykyyn. Yksilöiden motivaatio, koulutus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat mikrotasolla työssä suoriutumiseen. Tutkijat korostavatkin, että nämä tasot ovat riippuvaisia toisistaan. (Krijgsheld, Tummers & Scheepers 2022, 9.) Jotta voitaisiin ymmärtää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä olisi hyvä tarkastella ensin sitä, miten käytännöt vaikuttavat yksilöihin, josta puolestaan voi olla vaikutuksia koko suorituskyvylle (Pauwee ym. 2013, 31). Työn tuloksellisuuteen vaikuttaa monet tasot, jotka ovat yhteydessä toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa työn tuloksellisuutta ei haluta rajata kapeasti, jonkun yhden edellä mainitun tekijän mukaan, vaan tarkoituksena on esihenkilöiden kokemuksien mukaan tarkastella työn tuloksellisuutta. Kuitenkin tässä tutkimuksessa työn tuloksellisuus nähdään laajana käsitteenä, joka kattaa muun muassa työn laatua, tehokkuutta, työssä suoriutumista ja asiakastyytyväisyyttä, jotka nousivat esiin tässä alaluvussa esitettyjen lähteiden avulla. Näiden lisäksi myös vaikuttavuus nostetaan esiin, koska tutkimus kohdistuu julkisen sektorin organisaatioon.

2.3.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työn tuloksellisuus

On vaikeaa määritellä, mitkä henkilöstöjärjestelmät ja -käytännöt ovat parhaita tai korkean suorituskyvyn käytäntöjä, koska niiden toimivuuteen vaikuttaa monet asiat. Esimerkiksi siihen vaikuttaa se mistä näkökulmasta käytäntöjä arvioidaan ja lisäksi organisaatioissa voi olla vaihtelevuutta myös organisaatioiden sisällä. (Boxall 2013,73.) Korkean suorituskyvyn käytänteillä (HPWS) on suoria vaikutuksia työntekijän työssä suoriutumiseen, mutta

vaikutukset heijastuvat epäsuorasti työntekijän inhimilliseen pääomaan, joka puolestaan vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen (Chang & Chen 2011, 897). Korkean suorituskyvyn henkilöstökäytänteillä on vaikutuksia työntekijöiden vaihtuvuuden laskuun, suurempaan tuottavuuteen sekä organisaation taloudelliseen tulokseen (Huselid 1995, 667).

Suorituskyvyn määrittely ei ole yksiselitteistä vaan monitasoista. Suorituskyvyn määrittely voikin tapahtua eri organisaatioissa eri tavoin ja huomio kiinnittyy eri asioihin. (Järlström & Kallio 2015, 45.) Usein henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskykyä koskeva tutkimus ja kirjallisuus keskittyy henkilöstökäytäntöihin, mutta tutkimuksessa ei ole niin paljon huomioitu esihenkilöiden näkemyksiä käytäntöjen vaikuttavuudesta. On tunnistettu se, että henkilöstökäytäntöjen laatu vaikuttaa siihen, miten tehokkaita ja vaikuttavia käytännöt ovat. (Guest & Bos-Nehles 2013, 97.) Tällä tutkielmalla voidaan täyttää tästä syntynyttä tutkimusaukkoa, koska tässä ollaan etenkin kiinnostuneita esihenkilöiden kokemuksista ja siitä, miten heidän näkökulmastansa henkilöstökäytäntönä perehdyttäminen on yhteydessä työn tuloksellisuuteen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tätä yhteyttä on havainnollistettu aiemmin AMO-mallin avulla, joka on myös tässä tutkimuksessa merkittävässä roolissa perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkastelussa.

2.4 Perehdyttäminen ja työn tuloksellisuus hyvinvointialuekontekstissa

Tämän tutkimuksen kannalta on erittäin tärkeää huomioida kontekstuaalisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että ilmauksia tulkitaan yhdessä muiden ilmausten kanssa, jotka kuuluvat samaan asiayhteyteen (Autioniemi 2025, 8). Knies ja kumppanit (2024, 2433) huomauttavat, että tutkijoiden tulisi huomioida julkisen sektorin konteksti omana eikä samanlaisena kuin yksityisen sektorin konteksti. Julkinen sektori luo omia piirteitä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn väliselle tutkimukselle, josta erottuu erilaisia piirteitä (Knies ym. 2024, 2433.) Tässä tutkimuksessa keskitytään hyvinvointialuekontekstiin. Tutkimuksen kannalta on merkittävää huomioida konteksti koko ajan, koska se luo erilasia erityispiirteitä, joita tulee huomioida niin perehdyttämisessä ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa kuin työn tuloksellisuuden tarkastelussa, kuten tutkimuksissa on myös huomattu.

Lehtonen ja kumppanit kertovat, että julkisten sektorin ja etenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisessa tulee ottaa huomioon sektorin ja toimialojen erityispiirteet. Julkisen sektorin johtamisessa on koko ajan huomioitava erilaisia tekijöitä ja näkökulmia, joita ei ole aina yksinkertaista yhdistää. Tällaisista tekijöistä nostettiin esiin etenkin hyvinvointialueen resurssit, lainsäädännön rakenteet, kansalaisten tarpeet ja toiveet ja ammattilaisten etiikka ja päämäärät. Sosiaali- ja terveyspalveluiden toiminta perustuu ammattilaisten tietotaitoon, osaamiseen ja kommunikaatioon, tällöin palvelut voidaan toteuttaa laadukkaasti ja turvallisesti. Palveluiden tarkoituksena on kansalaisten terveydestä ja sosiaalisesta turvallisuudesta huolehtiminen. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen J. & Kinnunen M. 2023, luku 1.) Kuten voidaan huomata, tämän tutkimuksen kontekstiin liittyy olennaisesti osaaminen ja työntekijöiden tietotaito, joiden mukaan palvelut toteutuvat. Aiemmin on mainittu, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijän osaamiseen, joten tämä tukee aihe valintaa sekä kontekstin valinnan merkitystä.

Keski-Suomen hyvinvointialue, joka toimii tutkimuksen kohdeorganisaationa, on luonut hyvinvointialueen strategian 2030. Hyvinvointialueen strategiaan kuuluu useita osa-alueita kuten tavoitteita, arvoja, missio sekä menestystekijät, joiden avulla voidaan mahdollistaa tavoitteisiin pääseminen. Strategian mukaan tavoitteita ovat muun muassa palveluiden yhdenvertaisuus, saatavuus ja saavutettavuus sekä kokemukset hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta. Yhtenä tavoitteena edellä mainittujen lisäksi on mainittu toiminnan kustannusvaikuttavuus. Strategiassa on nostettu esiin se, että hyvinvoivaa, osaavaa ja osallistuvaa henkilöstöä pidetään yhtenä strategian menestystekijänä. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin vahvistaminen pidetään yhtenä tärkeänä asiana. Strategiassa sanotaan, että ”Henkilöstö on toimintamme sydän”. (Aluevaltuusto 2025). Kuitenkin tällä hetkellä organisaatio kamppailee erilaisten taloudellisten vaikeuksien kanssa, jotka ovat heijastuneet jälleen käynnistyneinä yhteistoimintaneuvotteluina (Hyvaks 2026). Tämä osakseen voi haastaa strategian toteuttamista.

Tässä tutkielmassa kohderyhmänä ovat Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden palveluiden esihenkilöt. Nämä esihenkilöt toimivat lähijohtajina. Lähijohtajien toteuttavat henkilöstötyötä ja heidän työnkuvaansa kuuluu muun muassa henkilöstövoimavarojen muodostaminen organisaatiossa, johon kuuluu henkilöstö suunnittelu ja perehdyttäminen, joka liittyy olennaisesti tutkielman aiheeseen (Viitala 2021, 198). Tämä on yksi perustelu, miksi kohderyhmäksi valikoitui juuri kyseisen toimialan esihenkilöt. Tämän lisäksi kohderyhmän valintaan vaikutti se, että esihenkilöillä on kokemusta perehdyttämisestä ja siitä näkyvistä vaikutuksista.

Julkisten organisaatioiden määrittelemisessä voidaan hyödyntää muun muassa Knies:sin ja kumppaneiden (2024, 2433) määrittelykriteereitä, jotka liittyvät organisaation omistajuuteen, rahoitukseen ja auktoriteetin sekä julkisen arvon luomiseen. Näiden kriteerien avulla julkiset organisaatiot voidaan erotella yksityisistä organisaatioista, koska pelkän julkisen arvon luomisen kriteerillä, myös osa yksityisistä organisaatioista voitaisiin yhdistää julkisiin organisaatioihin (Knies ym. 2024, 2433). Tämä määrittely auttaa osakseen erottamaan julkisen sektorin ja yksityisen sektorin organisaatioita seuraavien eroavaisuuksien lisäksi.

Yksi eroavaisuus, joka tulee ottaa huomioon, on se, ettei julkisen sektorin organisaation tavoitteena ole tuottaa taloudellista tulosta, kun taas se on yrityksien keskeinen päätavoite. Julkisten organisaatioiden keskeisenä tavoitteena on yhteiskunnallisen perustehtävän toteutus. Julkisen organisaation tarkastelussa on lisäksi huomioitava, että niiden toimintaa säätelee monet lait ja säädökset, jotka tulee huomioida kaikessa tekemisessä. (Viitala & Jylhä 2019, 353). Myös suorituskykyä tarkastellessa on huomioitavaa konteksti, jossa suorituskykyä tarkastellaan, koska julkisten organisaatioiden kohdalla suorituskyvyn tarkastelussa on huomioitava myös julkinen arvo, jota palveluilla tuotetaan. Lisäksi suorituskyvyn tarkastelu eroaa yksityisistä organisaatioista, koska organisaation tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan palveluiden tuottaminen. (Dooren ym. 2015, 26–30.) Pauwee ja kumppanit (2013, 28–29) ovat huomioineet, että samat tekijät, jotka vaikuttavat yritysten suorituskyvyn arviointiin, kuten taloudelliset tekijät, eivät välttämättä sellaisenaan sovi julkisten organisaatioiden suorituskyvyn tarkasteluun. Muutenkin julkisten organisaatioiden näkökulma on heidän mukaansa jäänyt pieneksi henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn tarkastelussa. (Pauwee ym. 2013, 28–29.) Tässä tutkimuksessa kuitenkin nousee esiin kyseinen näkökulma.

Julkisen toiminnan johtaminen eroaa yksityisten organisaatioiden johtamisesta monella tavalla. Yhtenä suurena erottavana tekijänä on se, että julkisia organisaatioita ja niiden toimintaa säädetään laissa. Esimerkiksi laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) määrittää 8§:ssä, että hyvinvointialueilla on järjestämisvastuu sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista. Lisäksi laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) 8§:ssä määrätään siitä, että hyvinvointialueilla tulee olla riittävä osaaminen, toimintakyky ja valmius vastata palveluiden järjestämisestä, jotta nämä toteutuvat hyvinvointialueella tulee olla osaava henkilöstö. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.) Tämän lisäksi on myös muita lakeja, jotka koskevat hyvinvointialueiden toimintaa ja ammattihenkilöitä koskien.

Vaikuttavuusperustaisuus ja sen ohjaaminen on noussut esille etenkin hyvinvointialueiden hyvinvointipolitiikan tarkastelussa ja tavoitteissa tulevaisuudelle (Laihonen, Kork, Lunkka, Sinervo, Sillanpää, Kokko & Hyvärinen 2024, 75). Laihonen ja kumppanit (2024, 75) ovat listanneet hyvinvointialueihin kohdistuvista henkilöstöpolitiikasta, että siinä huomioidaan vaikuttavuusperusteinen ohjaaminen, joka voidaan nähdä olevan osa hyvinvointialueiden tulevaisuuden toimintaa. Vaikuttavuusperusteinen ohjaaminen tarvitsee kuitenkin toteutuakseen organisaatiokulttuurin ja johtamista näihin liittyen. Vaikuttavuuden johtamiseen kuuluu muun muassa voimavarojen vaikuttavuusperusteista hallintaa sekä vaikuttavuuden arviointia ja mittaamista. (Laihonen ym. 2024, 75.)

Manzoor ja kumppanit (2019) tarkastelivat tutkimuksessaan kestävää henkilöstövoimavarojen johtamista, jolla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa kiinnitetään huomiota kestävyyteen ja pidemmän aikavälin toimintaan. Tutkimuksessa nousi esille, että kestävät henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä työntehoon ja suorituskykyyn julkisella sektorilla. Henkilöstökäytännöt kuten henkilöstönvalinta, kouluttaminen ja henkilöstön osallistaminen lisäsivät merkittävästi työntehoa ja suorituskykyä. Tutkimus korosti sitä, että organisaatioiden olisi hyvä ymmärtää kestävien henkilöstökäytänteiden ja johtamisen merkitys suorituskyvyn lisääjänä, jolloin voidaan vahvistaa myös tulevaa suorituskykyä eikä vain tätä hetkeä. (Manzoor ym. 2019, 13.) Tämä kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelu on huomioitava myös tässä tutkimuksessa, koska perehdyttäminen voidaan nähdä olevan yksi edellä mainituista kestävistä henkilöstökäytänteistä.

On jonkin verran tutkimusta siitä, miten perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Vastavalmistuneiden hoitajien työhön sitoutumista paransi etenkin esihenkilöiden tuki, mentorointiohjelmat, perehdyttäminen, hyvä työympäristö ja vähäinen työstressi (Ojala, Kuivila, Mikkonen, Jarva & Juntunen 2026, 1968–1967). Ainakin sitoutumiseen voidaan vaikuttaa perehdyttämisellä. Berthelsen & Hansen (2025, 1167) tutkivat tutkimuksessaan sairaanhoitajien perehdyttämisen ja mentoroinnin vaikutuksia vastavalmistuneiden pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, että perehdyttämiseen ja mentorointiin panostamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti vastavalmistuneiden pysyvyyteen organisaatioon ja vähensi vaihtuvuutta. Sairaanhoitajien pysyvyys ja vaihtuvuus nähdään tutkimuksen perusteella tällä hetkellä maailmanlaajuisena ilmiönä, joten tutkimuksen avulla löydettiin yksi keino, jolla voidaan jollain tapaa parantaa tilannetta. (Berthelsen & Hansen 2025, 1149–1150,1167.)

Sosiaali- ja terveydenhuollonalojen kustannusten ja palveluiden pitäminen kohtuuhintaisina, ovat tänä päivänä haasteita, jotka vaativat muun muassa suorituskyvyn johtamista ja sen parantamista. Edellä mainittuihin haasteisiin voidaan vastata sillä, että keskitytään työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Tutkimuksen avulla on huomattu, että sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa työssä suoriutuminen koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat tehtävä suoriutuminen, kontekstuaalinen suoriutuminen, sopeutuva suoriutuminen sekä haitallinen työkäyttäytyminen. Näihin ulottuvuuksiin voidaan vaikuttaa monella eri tasolla, joiden vaikutukset heijastuvat johtajuuteen sekä yksilöllisiin taitoihin ja ominaisuuksiin. (Krijgsheld ym. 2022, 1.) Tästä voidaan huomata, kuinka ajankohtainen tutkimuksen aihe lopulta onkin, koska tarkoituksena on tuottaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisestä yhteydestä juuri sosiaali- ja terveydenhuollonalalle.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmän valikoitumiseen vaikutti tutkielman aihe ja se, millaista sisältöä tutkielman tavoitteena on tuottaa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän tutkielmaan, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu aiheen kokonaisvaltainen tutkiminen, tutkittavien näkökulmien esiin nostaminen sekä se, että tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164). Tässä tapauksessa laadullisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä nousee esille se, että laadullisella tutkimuksella ei pyritä löytämään yleistettäviä piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1 luku). Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä on, että sen avulla ilmiöitä ja tutkimuskysymyksiä voidaan tarkastella niiden henkilöiden näkökulmasta, ketkä osallistuvat tutkimukseen. Ilmiötä on tarkoitus tarkastella siis näiden henkilöiden kokemuksien ja näkökulmien kautta. Tämän lisäksi laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisen merkityksen henkilöt antavat tutkittavalle ilmiölle. (Huhtinen & Tuominen 2020, 19 luku; Puusa & Juuti 2020.) Nämä asiat sopivat tutkielman luonteeseen, koska tutkielma kohdistuu hyvinvointialueen tietylle toimialalle ja juuri esihenkilöiden kokemuksiin, jolloin aineistolla ei voida pyrkiä yleistettävyyteen. Näiden lisäksi tutkielman toteuttamisen kannalta on huomioitavaa, että tutkielman tarkoituksena on tutkia aihetta esihenkilöiden ja perehdyttäjien näkökulmasta ja kokemuksesta, joten kokemuksen tutkimisen tarkastelua tarvitaan itse tutkielman toteuttamisessa.

Tutkielman aineiston keruu toteutettiin kvalitatiivisina haastatteluina. Haastattelu on yksi käytetyimmistä aineistonkeruu menetelmistä ja sillä on useita etuja, miksi kannattaa valita haastattelu. Haastattelu on hyvä vaihtoehto, jos halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina ja luoda merkityksiä asioille tai kun halutaan tarkentaa saatavia tietoja ja pyytää esimerkkejä. On kuitenkin huomioitavaa, että haastatteluiden analysointi ja tulkinta voi olla haastavaa tilanteissa, jos ei ole valmiita malleja aineiston analyysiin. Tällaista voi tapahtua etenkin vapaamuotoisten haastatteluiden tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelu tilanteessa haastateltava voi toistaa kysymyksen uudelleen tai selventää ilmausten sanamuotoa, näitä ei ole mahdollista tehdä muun muassa silloin, jos aineiston keruu tavaksi on valikoitunut kysely. Tämän lisäksi haastatteluilla on myös muita etuja, kuten tiedonantajien

valinta sen mukaan, että onko heillä kokemusta aiheesta tai tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1 luku). Haastattelun avulla haastattelija saa tietoa tutkimusaiheesta ja tutkimusongelmasta. Haastattelutilanne on vuorovaikutuksellinen, jossa haastattelijalla on oma rooli, jota hänen tulee seurata haastattelun aikana. Lisäksi haastattelun kannalta on tärkeää luottamus, jolla tarkoitetaan niin tietojen luotettavaa käsittelyä kuin sitä, että haastattelijan tulee luoda haastattelutilanteessa sellainen, jossa on luottamusta, jotta haastateltava voi vapaasti vastata kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.)

Haastatteluita on erityyppisiä, jotka eroavat tietyissä piirteissä toisistaan. Haastattelut voidaan tyypillisesti jakaa 3 eri luokkaan, joita ovat lomakehaastattelut, puolistrukturoidut haastattelut sekä strukturoimattomat haastattelut. Lomakehaastattelulle tyypillisiä piirteitä ovat valmiiksi asetetut kysymykset ja vastausväittämät, jotka ovat kaikille samoja. Tämä nopeuttaa tietojen analysointia, mutta haasteena voi olla se, miten kysymykset ja väittämät muotoillaan. Toisena haastattelulajina voidaan pitää strukturoimattomia haastatteluita, josta käytetään myös nimitystä avoin haastattelu, joka kuvastaakin tämän haastattelun avointa luonnetta. Aiheen määrittelyä voidaan pitää väljänä ja haastattelu voi muistuttaa todella paljon keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–46.)

Näistä haastattelutyypeistä tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Teemahaastatteluissa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Tässä tapauksessa teemahaastattelut voivat toimia hyvänä aineiston keruu menetelmänä, koska tutkielmassa on tarkoitus tutkia esihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisen yhteyksistä työn tuloksellisuuteen. Puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan nähdä se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä sen mukaan, miten haastateltavat vastaavat kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3 luku). Teemahaastatteluissa pystytään huomioimaan ihmisten tulkinnat sekä heidän antamat merkitykset eri asioille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelu on tutkielman kannalta näin ollen perusteltu valinta aineiston keruu menetelmäksi, koska sen avulla voidaan rajata teemat, joiden mukaan haastattelu etenee, mutta kuitenkin haastattelutilanteessa voidaan edetä sen mukaan, miten haastateltavat vastaavat kysymyksiin. Tämä on mielestäni tärkeää, kun käsitellään henkilöiden omia kokemuksia, koska haastateltavien kokemukset voivat erota toisistaan, jolloin haastattelu olisi vaikea toteuttaa kaikille tarkan lomakehaastattelun mukaan. Näin ollen teemahaastattelu antaa tietyt puitteet eli tässä tapauksessa teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Tämä antaa mahdollisuuden nostaa esiin haastateltavien erilaisia kokemuksia teemoihin liittyen.

Teemahaastatteluiden teemoiksi muodostui lopulta (Liite 4.):

1. Perehdyttämisen toteuttaminen ja perehdyttäminen osana esihenkilötyötä
2. Työn tuloksellisuus esihenkilöiden näkökulmasta
3. Perehdyttämisen yhteys työn tuloksellisuuteen, vai onko niitä?
4. Mahdollisia kokoavia kysymyksiä

Haastatteluteemat muodostettiin tutkimuskysymysten, henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksen sekä AMO-mallin avulla. Teemojen muodostamisessa lähtökohtana oli tutkimuksen tavoite tarkastella esihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisen yhteydestä työn tuloksellisuuteen. Ensimmäinen teema käsitteli perehdyttämisen toteutumista ja perehdyttämistä osana esihenkilötyötä. Teeman avulla tarkasteltiin, miten perehdyttämistä käytännössä toteutettiin sekä millaisena keinona se koettiin. Teema liittyy henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaan.

Toinen teema käsitteli työn tuloksellisuuden käsitettä, ja sitä mistä ulottuvuuksista esihenkilöt kokivat sen koostuvan. Tässä teemassa korostuu esihenkilöiden omat kokemukset, eikä sitä haluttu määritellä haastatteluissa etukäteen yhden teoreettisen määritelmän mukaan. Kolmas teema kohdistui siihen, millaisia yhteyksiä perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välillä havaittiin. Tähän teemaan liittyy erityisesti AMO-malli, joka käsittelee henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä työntekijän kyvykkyyteen, motivaatioon sekä mahdollisuuksiin toimia työssä, jotka puolestaan voivat heijastua työssä suoriutumiseen. Haastatteluteemat eivät suoraan ole muodostettu AMO-mallin tai muun henkilöstövoimavarojen johtamisen teorian suhteen, vaan niitä on hyödynnetty niiden muodostamisessa. Tämän avulla haastatteluita ei ole liikaa rajattu tietyn viitekehyksen mukaan ja se antoi haastateltavien omien näkökulmien ja kokemuksien nousta esiin haastattelutilanteissa.

3.2 Aineiston kuvaus

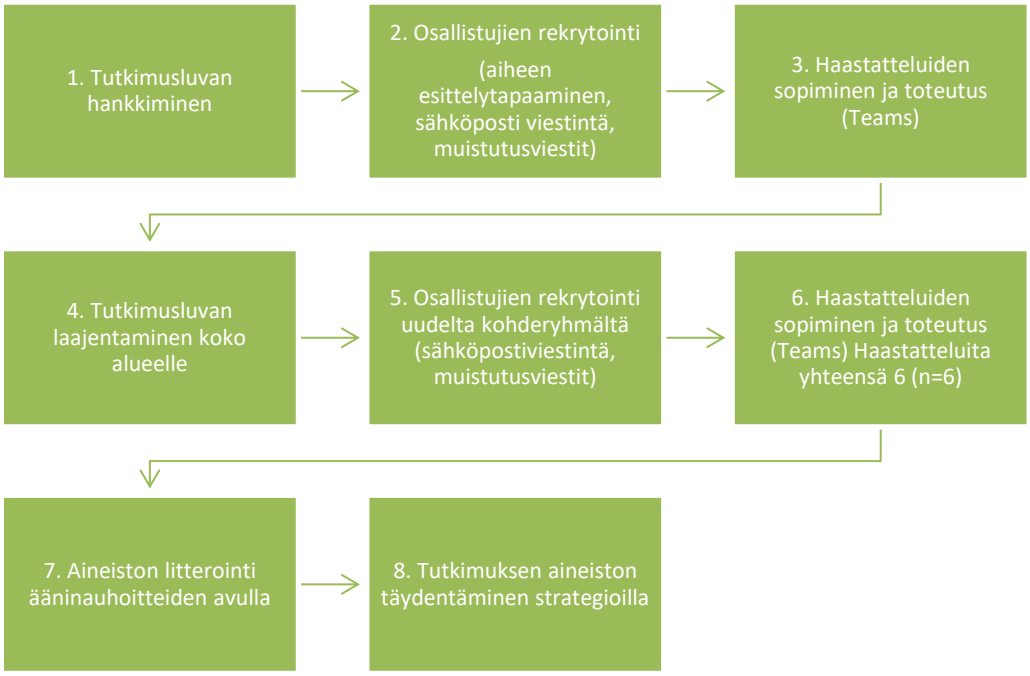
Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui Keski-Suomen hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon puolelta ikääntyneiden palveluiden esihenkilöstö. Tutkimukseen osallistui kuusi (n=6) esihenkilöä. Kohderyhmän valitsimme yhdessä organisaation yhteyshenkilön kanssa, joka avusti myös esihenkilöihin kohdistuvassa yhteydenotossa prosessin alkupuolella. Kohderyhmäksi valikoitui saman toimialan esihenkilöstö, koska tällöin haastatteluilla voidaan saada kattavampi ja luotettavampi kuvaus kyseisen toimialan esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista. Lisäksi toimialan sisällä perehdyttämiskäytännöt ovat samankaltaisia. Kohderyhmän valikointiin vaikutti myös se, että kyseisen toimialan esihenkilöt toimivat usein lähellä työntekijöiden päivittäistä arkea, jolloin heille voisi syntyä näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastatteluissa keskityttiin työntekijöiden perehdyttämiseen ja sen vaikutuksiin eikä niinkään esihenkilöiden saamaa omaan perehdytykseen, koska työntekijöiden perehdytys on tällä hetkellä suunnitelmallisempaa ja yhdenmukaisempaa kuin esihenkilöiden perehdytys toimialueella ja kohdeorganisaatiossa, jolloin koko toimialueen kattava tutkimus ei välttämättä antaisi luotettavaa kuvaa kokemuksista.

Haastatteluaineiston kerääminen alkoi tutkimusluvan saamisen jälkeen niin, että kävin esittelemässä tutkimustani esihenkilöiden Teams-tapaamisessa, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköpostitse kirjallista tietoa tutkimuksesta, jossa oli liitteenä tiedote, suostumus ja tutkimukseen liittyvä tietosuojalomake. Nämä löytyvät liitteinä (Liite 1., Liite 2. ja Liite 3.) Sähköpostiviestissä oli lisäksi ilmoittautumislinkki Microsoft Forms -sivulle, jossa he pystyivät ilmoittautumaan mukaan tutkimukseen. Ilmoittautumisien avulla pystyin olemaan yhteydessä haastateltaviin ja sopimaan ajankohtia haastatteluille. Haastattelut toteutettiin lopulta marraskuu 2025 – helmikuu 2026 aikana yksilöhaastatteluina, koska tutkimuksen aikana tutkimuslupaa täytyi laajentaa, jotta haastateltavia saatiin lisää. Kaikki osallistuneet suorittivat haastattelut loppuun ja täyttivät suostumuslomakkeet.

Haastattelut järjestettiin Teamsin välityksellä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus osallistua haastatteluihin. Haastatteluajankohdat sovittiin tiedonantajien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut olivat kestoltaan lyhimmillään 30 minuuttia ja pisimmillään tunti 20 minuuttia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat sen mukaan, miten paljon haastateltavilla oli kerrottavaa ja kokemuksia kysymyksiin liittyen. Keskimäärin haastatteluiden kesto oli noin 40 minuuttia. Haastatteluiden alussa kysyin, että sopiihan haastatteluiden ääninauhoitus ja asia sopi kaikille osallistuneille. Tämä mahdollisti sen, että pystyin keskittymään haastatteluihin osallistuneiden

vastauksiin ja mahdollisesti tarkentavien kysymyksien esittämiseen, jotta heidän kokemuksensa ja näkemyksensä pääsivät esille aiheeseen liittyen. Haastatteluiden aluksi kävin vielä läpi tietosuojaan liittyvät asiat.

Koska haastattelut toteutettiin usean kuukauden aikana, pystyin litteroimaan haastattelut osissa, jolloin edellinen haastattelu oli litteroituna ennen seuraavaa haastattelua. Litteroinnissa hyödynsin Teamsin tekstitiedoston muodostamisen ohjelmaa. Tällöin Teams muodosti tekstitiedoston ääninauhoitteesta, jossa oli merkattuna ajankohdat ja muita ylimääräisiä asioita. Tekstitiedoston muodostamisen jälkeen tarkistin sen itse kuuntelemalla nauhoitteet ja muokkaamalla tekstitiedoston oikeanlaiseksi sekä poistamalla ylimääräiset ajankohta merkinnät ja muut sellaiset. Litteroitua aineistoa sain lopulta noin 82 sivua. Haastatteluiden litterointi mahdollisti minulle myös mahdollisten lisäkysymysten keksimisen teemojen alle, jos huomasin puutteita tai muutettavaa. Tämän vuoksi koin haastattelutyypin valinnan oikeanlaisesti kyseiseen tilanteeseen, koska teemahaastattelu mahdollistaa kysymysten muokkaamisen ja mahdolliset lisäkysymykset. Tätä mahdollisuutta ei olisi ollut lomakehaastattelussa. Alla olevassa kuviossa on vielä kuvattu aineistonhankinnan vaiheet ja niiden eteneminen (Kuvio 1.).



Kuvio 1 Aineistonhankinnan eteneminen vaiheittain

Aineiston hankintaan liittyi myös erinäisiä haasteita, koska ensinnäkin osallistuneiden osuus jäi niin pieneksi (n=6), vaikka tavoitteenani oli saada ainakin kymmenen haastateltavaa. Aluksi tutkimuslupa haettiin muutamalle pienemmälle alueelle toimialueen sisältä, mutta lopulta tutkimuslupaan jouduttiin hakemaan laajennusta koko kohderyhmän toimialan esihenkilöihin kohdistuvaksi, koska alkuperäisellä luvalla emme saaneet tarpeeksi osallistujia. Tämän jälkeen tiedonantajien hankintaprosessi alkoi alusta. Lopulta kohderyhmään kuului noin 80 esihenkilöä, joista haastatteluihin osallistui kuusi. Järjestimme organisaation sisäisen yhteyshenkilön kanssa Teams-tapaamisen, jossa kerroin tutkimuksestani kohderyhmälle ja heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen, kun olimme laittaneet tietoa tutkimuksesta, lähetimme myös muistutusviestejä, joissa kerroimme vielä mahdollisuudesta osallistua haastatteluun. Joten yritin monien keinojen kautta saada tiedonantajia mukaan, mutta se näyttäytyi haastavana organisaation ulkopuolisena henkilönä, vaikka organisaation sisältä apua tarjottiinkin. Aineiston hankinnan haasteet osittain yllättivät, mutta osallistuneiden määrään voi vaikuttaa myös tämänhetkinen tilanne, joka hyvinvointialueilla vallitsee. Esimerkiksi taloustilanteen vuoksi kohdeorganisaation tilanne on haastava, koska sen seurauksena kohdeorganisaatiossa käynnistetään jälleen yhteistoimintaneuvottelut, joita on ollut myös aiemmin (Hyvaks, 2026). Hyvänä asiana voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimukseen saatiin osallistujia, jotka osallistuivat haastatteluihin.

Koska haastatteluaineiston määrä jäi haasteiden seurauksena niukaksi (n =6), aineistoa on täydennetty hyvinvointialueen strategioilla, jotka ovat vapaasti saatavilla organisaation nettisivuilla. Lisäaineistona on Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2030, joka muodostuu 10 dian esityksestä (Aluevaltuusto 2025). Tämän lisäksi aiheen kannalta soveltuvin osin lisäaineistona toimii Strategian väliarviointi ja tulevaisuuskatsaus 2030, joka on 77 sivuinen tiedosto, jonka tarkoituksena on kuvata ajankohtaisesti hyvinvointialueen toimintaympäristöä ja sen muutostekijöitä (Keski-Suomen hyvinvointialue 2025). Henkilöstöohjelma 2023–2025 toimii myös yhtenä lisäaineistona. Kooltaan henkilöstöohjelma on 27 dian pituinen esitys. Henkilöstöohjelma sisältää eri henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joten se liittyy olennaisesti tutkimuksen aiheeseen (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023). Laadullisissa haastattelututkimuksissa voidaan käyttää tukena myös muita aineistoja, jotka voivat olla esimerkiksi teksti- tai dokumenttiaineistoja, joita hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa aineiston tukena (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Tässä tutkimuksessa lisäaineiston hyödyntäminen lisää aineiston määrää ja mahdollisesti monipuolistaa aineistoa.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Aineistonanalyysi tapoja on erilaisia. Niiden käyttöön vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen aineisto. On kuitenkin tärkeää, että valintoja esimerkiksi aineistonanalyysitapaan pystytään perustelemaan ja tarkastelemaan avoimesti. Analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta sellainen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä perustelua tulkintaa sekä mahdollisia johtopäätöksiä aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin liittyen (Puusa 2020, 9 luku). Laadullisen aineiston sisällönanalyysi muotoja on erilaisia. Pääasialliset sisällönanalyysi tavat laadullisessa tutkimuksessa ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava sekä teorialähtöinen sisällönanalyysi. Näistä jälkimmäisissä korostuu teorian rooli jo aineiston analyysivaiheessa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä tekstiaineistosta sen merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4 luku.) Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tarkoitetaan analyysitapaa, jossa hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yhdistyy aineistolähtöisyys ja teoreettisuus. Aineistolähtöisyys korostuu etenkin analyysin alussa. Analyysiprosessin loppuvaiheessa mukaan otetaan mahdollinen teoria ja teoreettisuus. Näin ollen analyysissä huomioidaan aikaisempi tieto ja uuden aineiston yhdistelmä. Vaikka teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä huomioidaan aiempi teoria, analyysin tarkoituksena ei ole rajoittaa mahdollisia uusia näkökulmia, vaan analyysiprosessi antaa myös näille tilaa eikä pohjaudu vain teoriaan. Voidaankin sanoa, että teoriaohjaava sisällönanalyysi asettuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin väliin. Aineiston hankinta on teoriaohjaavassa analyysissä vapaata, eikä sitä ole rajoitettu suhteessa jo tiedettyyn tietoon. Teoriaohjaavan analyysin sijoittaminen deduktiiviseen tai induktiiviseen päättelyyn ei ole yksinkertaista, vaan siihen vaikuttaa aineisto ja tutkijan päätös asiasta, kuinka aikaisin analyysissä otetaan huomioon teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2 luku.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, koska haluan korostaa sitä, että tiedostan aiemman tiedon merkityksen analyysissä. Analyysissä käytetään ja hyödynnetään jo tutkittuja käsitteitä, kuten työn tuloksellisuutta ja perehdyttämistä. Nämä ja muut käytetyt käsitteet eivät muodostu suoraan aineiston avulla, kuten esimerkiksi aineistolähtöisessä analyysissä. Teoriaohjaavuus näkyy analyysiprosessissa niin, että aineistoa on alussa analysoitu aineistolähtöisesti, kuten merkityksellisten ilmaisujen erottelussa, ilmausten pelkistämisessä ja alaluokkien muodostamisessa, mutta yläluokkien

muodostamisessa on hyödynnetty teoriaa, tutkimuskysymyksiä ja teemahaastattelurungossa olevia teemoja, koska jo teemahaastattelurungossa voidaan nähdä aiemman tiedon havainnointia. Tärkeänä huomiona tässä tutkimuksessa mielestäni on se, että teoriaohjaava analyysi antaa kuitenkin tilaa uusille alaluokille ja mahdollisesti yläluokille, joka nousee esille, kun aiheena on kuitenkin esihenkilöiden omat kokemukset, jotka voivat olla erilaisia, kuin esimerkiksi teoreettiset määritelmät ja havainnot. Tässä tutkimuksessa teoriaohjaavuus näkyy myös aiemmassa alaluvussa kerrotuissa haastatteluiden teemoissa, mutta myös analyysiprosessissa on hyödynnetty henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehystä ja etenkin AMO-mallia. (Bos-Nehles ym. 2023; Appelbaum 2000). Tästä kerrotaan tarkemmin, analyysiteemojen muodostumisen yhteydessä.

Valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin muodon tähän tutkimukseen, koska etenkin perehdyttämistä on tutkittu paljon vuosikymmenten aikana, joten aineistoa on todella vaikea lähestyä ilman mitään ennakko-oletuksia. Käsitteet, jotka nousivat esiin teemahaastattelurungossa, haastatteluissa ja analyysissä, ovat jo yleisesti käytössä, eikä tarkoituksena ole käsitteellistää aihetta uudelleen. Esimerkiksi kokonaan aineistolähtöinen sisällönanalyysissä aineiston analyysi tapahtuu pelkästään aineistolähtöisesti, joka olisi vaikeaa tämän tutkimuksen aiheen käsittelyn kannalta.

3.4 Analyysiprosessi

Analyysiprosessi sisältää eri vaiheita, jotka liittyvät toisiinsa. Vaikka vaiheet voidaan erotella toisistaan, voi ne siltä tapahtua yhdenaikaisesti. Ruusuvuori ja kumppanit (2010,12) lähtevät analyysin vaiheiden määrittelyssä liikkeelle tutkimusongelman asettamisesta ja etenevät analyysin vaiheiden kautta teoreettiseen dialogiin asti. Analyysiprosessiin vaiheisiin liittyy olennaisesti aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12.)

Sisällönanalyysin aloittamiseen liittyy analyysiyksikön määrittely. Analyysiyksikkönä voidaan pitää yksittäistä sanaa, lausetta, lausumaa tai ajatuskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4 luku.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi on valittu ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää useita lauseita. Valitsin tämän analyysiyksikön, koska analyysissä tarkastellaan ihmisten kokemuksia asioista. Tällöin yksittäiset sanat tai lauseet voivat olla liian irrallisia, jolloin henkilön näkemys ja kokemus asiasta ei välittyisi mielestäni kunnolla valituista ilmauksista.

Aineiston analyysin alkuvaiheisiin kuuluu aineiston litterointi eli haastatteluiden auki kirjoittaminen sekä aineistoon ja sen sisältöön tutustuminen. Seuraavana vaiheena on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Redusointivaiheessa aineistosta karsitaan sellaiset asiat pois, jotka eivät ole oleellisia tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4 luku). Litteroinnin toteuttaminen on kerrottu tarkemmin aineistonhankinnan alaluvussa. Litteroinnin jälkeen tutustuin aineistoon tarkasti ja valitsin alkuperäisilmaisut, jotka liittyvät aiheeseen. Alkuperäisilmaisut listasin Excel tiedostoon, jossa toteutin myös aineiston redusoinnin.

Klusterointi eli ryhmittely on analyysin seuraava vaihe, jossa aineisto tiivistyy luokittelun myötä. Klusteroinnissa muodostetaan alaluokkia, koska aineistosta yhdistellään ilmauksia samankaltaisuuden mukaan esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuuksien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4 luku) Tämän vaiheen toteutin edellä mainitussa Excel tiedostossa. Lisäsin tiedostoon uuden sarakkeen pelkistettyjen ilmausten viereen, johon laitoin alaluokat, jotka olin muodostanut yhdistämällä samankaltaisia ilmauksia.

Abstrahointi eli käsitteellistäminen on klusteroinnista seuraava vaihe. Tässä vaiheessa näkyy teoriaohjautuvuus ja sen luonne, koska teoreettiset käsitteet tuodaan tässä vaiheessa ilmiöstä jo tiedettynä eikä niitä luoda aineistosta kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4 luku.) Yläluokat muodostin teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymysten, teemarungon avulla ja etenkin AMO-mallia hyödyntäen. Tämä auttoi siinä, että sain yhdistettyä alaluokat yläluokkiin, joiden avulla on mahdollista tehdä tulkintaa aineistosta ja vastata lopulta tutkimuskysymyksiin. Alla on kuvio, jolla pyrin hahmottamaan aineiston analyysin kulkua tässä tutkielmassa (Kuvio 2.)

Abstrahoinnin jälkeen aineistosta muodostui yksi yläluokka, joka kattaa kaikki muodostuneet alaluokat. Yläluokaksi muodostui perehdyttämisen koettu yhteys työn tuloksellisuuteen esihenkilöiden näkökulmasta. Alaluokkia muodostui lopulta neljä, jotka ovat kokemuksia perehdytysprosessista, henkilöstön rooleista ja haasteista, osaamisen, työn hallinnan ja itsenäisen toiminnan vahvistuminen perehdytyksen avulla, perehdyttämisen koetut vaikutukset työssä viihtymiseen ja sitoutumisen sekä koettu yksilöllinen näkökulma perehdyttämisen toteutumiseen ja vaikutuksiin. Ensimmäinen teema ei ole suoraan yhteydessä AMO-malliin, mutta tässä tutkimuksessa se yhdistyy mahdollisuuksien ulottuvuuteen, koska perehdyttämisen avulla annetaan mahdollisuudet työntekijälle suoriutua työtehtävästä. Toinen teema sijoittuu AMO-mallin kyvykkyyden ja osaamisen ulottuvuuteen, koska siinä teemassa nousee esille etenkin osaamisen ja työn hallinnan kasvattaminen. Kolmas teema liittyy teorian motivaatioon

ja teema käsittelee etenkin työntekijöiden sitoutumisen ja viihtyvyyden kasvattamista. Neljäs teema on puolestaan rakentunut täysin aineiston perusteella, koska yksilöllisyys vaikutuksissa ja prosesseissa nousivat koko aineistoa kattavaksi teemaksi, jonka esihenkilöt nostivat esiin. Tässä korostuu teoriaohjaavan sisällönanalyysin luonne, koska se antaa mahdollisuuden myös aineistosta nousseille asioille. On huomioitavaa, että teemat yhdistyvät yhden pääluokan alle, koska teemat ovat yhteydessä keskenään eivätkä ole irrallisia toisistaan. Alla on vielä kuvio, jossa havainnollistan aineiston analyysin kulkua tässä tutkimuksessa (Kuvio 2).



Kuvio 2 Aineiston analyysin kulku tässä tutkimuksessa

3.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen lähtökohtana on aina, että siinä noudatetaan Hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eli TENK:in (2023) mukaan hyvän tieteellisen käytännön pääpiirteitä ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023). Nämä kaikki on huomioita myös tässä tutkimuksessa. Koska hyvän tieteellisen käytännön piirteet ovat todella tärkeässä roolissa tutkimusta tehdessä, on hyvä nostaa niistä esiin muutamia asioita. Luotettavuuteen kuuluu se, että tieteellisen toiminnan laatu varmistetaan jokaisessa toiminnan

osa-alueessa. Rehellisyydellä tarkoitetaan, että jokaisessa tutkimuksen vaiheessa raportointi ja viestintä tapahtuu avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja todenmukaisesti. Arvostuksella tarkoitetaan sanan mukaisesti arvostusta muita toimijoita, yhteiskuntaa ja ympäristöä kohtaan. Lisäksi tieteellisestä toiminnasta tulee kantaa vastuu koko toiminnan ajan. (TENK 2023, 12.) Näiden lisäksi Tuomen ja Sarajärven (2018, 5 luku) kirjassa ilmenee, että tutkimuksen eettisyyteen kuuluu myös tutkimuksen laadukkuutta. Tällä tarkoitetaan, että tutkimus tulisi pyrkiä tekemään mahdollisimman laadukkaasti jokaisessa vaiheessa. Tämän tutkimuksen kannalta sillä tarkoitetaan, että tutkimus on toteutettu laadukkaasti aina aiheen valinnan alkuvaiheesta tutkimuksen loppuvaiheisiin asti.

Aiheen valinnan ja tutkimussuunnitelman valmistumisen jälkeen tutkimukselle tuli hakea tutkimuslupaa kohdeorganisaatiosta eli Keski-Suomen hyvinvointialueelta. Organisaatiossa tutkimuslupa haetaan tutkimustoimintaan liittyvän verkkosivun avulla sähköisessä asiointipalvelussa, jossa on organisaation erilliset ohjeet luvan hakemiseen ja liitteisiin. Tutkimusluvan liitteet muokkasin organisaation ohjeiden mukaan ja liitteiksi laitoin tutkimussuunnitelman, tiedotteen tutkimuksesta, suostumuslomakkeen, haastattelurungon ja tietosuojaselosteen.

Kohderyhmän informointi tapahtui alkuun organisaatiossa olevan yhteyshenkilön avulla, jonka jälkeen tutkimukseen osallistuvien kanssa kävin sähköpostitse viestittelyä haastatteluista ja tutkimukseen liittyvistä asioista. Tiedonantajia informointiin vielä tarkemmin tutkimuksesta ja tietosuojaan liittyvistä asioista, koska haastatteluista muodostettiin ääninauhoitteet. Tämän lisäksi ennen haastatteluita tiedonantajat täyttivät tietoon perustuvan suostumuksen lomakkeen. Myös haastatteluiden aikana haastateltaville kerrottiin mahdollisuudesta keskeyttää haastattelut, milloin vain.

Kuten mainitsin, aineisto kerättiin haastatteluiden avulla ja niistä muodostui ääninauhoitteet. Ääninauhoitteet olivat vain minun saatavilla ja niitä säilytettiin siihen asti, kunnes ääninauhoitteet litteroitiin. Litteroinnin jälkeen ääninauhoitteet hävitettiin turvallisesti tietokoneen sisäisestä muistista. Tiedonantajien anonymiteetti on erittäin tärkeää, etenkin tässä tutkimuksessa, koska haastateltavia on vain kuusi n=6. Anonymiteetin suojaamiseksi suorat tunnistetiedot poistettiin jo litteroinnin alkuvaiheessa sekä epäsuorat tunnisteet, joiden avulla tiedonantajat voitaisiin tunnistaa. Anonymiteetti huomioidaan myös aineiston käsittelyssä ja aineiston hävittämisessä. Litteroinnin yhteydessä henkilötiedot hävitettiin ja suoritettiin pseudonymisointi. Tutkimuksessa käytetään suorien lainauksien sitaattien yhteydessä

tunnisteita H1 - H6. Edellä mainittujen lisäksi tutkimusluvan antamalla luvalla tässä tutkimuksessa voidaan mainita kohdeorganisaatio ja toimiala, tämä on vielä erikseen tarkastettu organisaatiolta, jotta tutkimuksessa ei rikota luottamuksellisuutta.

Tutkimuksen aineistoa käsitellään lainmukaisesti ja tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti salauksen takana, joten kenelläkään mulla ei ole pääsyä aineistoon. Aineisto poistetaan sen edellyttämällä tavalla, kun tutkimus on valmis, hyväksytty ja julkaistu. Tulosten raportointi ja valmis tutkimus julkaistaan Lapin yliopiston sähköisessä Lauda-järjestelmässä sekä Keski-Suomen hyvinvointialue saa pro gradu –tutkielman käyttöoikeuden omassa toiminnassaan. Tutkimukseen osallistuneita on tiedotettu asiasta. Kaikessa toiminnassa ja tutkimuksen vaiheissa on noudatettu ja kunnioitettu lainmukaisia ja tutkimuseettisiä periaatteita.

4 PEREHDYTTÄMISEN KOETTU YHTEYS TYÖN TULOKSELLISUUTEEN ESIHENKILÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta nousseita teoriaohjaavan sisällönanalyysin tuloksia. Analyysistä muodostui yksi pääluokka, joka on nimeltään perehdyttämisen koettu yhteys työn tuloksellisuuteen esihenkilöiden kokemana. Tämä pääluokka on jaettu neljään alaluokkaan, jotka ovat kokemuksia perehdyttämisprosessista, henkilöstön rooleista ja haasteista, osaamisen, työn hallinnan ja itsenäisen toiminnan vahvistuminen perehdytyksen avulla esihenkilöiden näkökulmasta, vaikutukset henkilöstön viihtyvyyteen ja sitoutumiseen sekä perehdyttämisen ja sen vaikutusten yksilöllisyys. Aineistosta ilmenee, että esihenkilöt kokevat perehdyttämisen olevan sellainen henkilöstöjohtamisen käytäntö, jolla voidaan havaita olevan yhteys työn tuloksellisuuteen ja sen vahvistamiseen heidän kontekstissansa. Perehdyttämisellä nähtiin olevan välittömiä ja välillisiä vaikutuksia työn tuloksellisuuteen. Vaikutukset ovat aineiston perusteella monitasoisia, niitä on niin yksilötasolla, työyhteisö tasolla kuin organisaatio tasolla.

Tämä luku rakentuu seuraavanlaisesti, ensin käsitellään perehdytysprosessia, henkilöstön rooleja perehdytyksessä sekä mahdollisia haasteita analyysissä nousseiden teemojen avulla sekä tutkimuksen aiheen kannalta perustellusti käydään läpi esihenkilöiden ajatuksia työn tuloksellisuuden muodostumisesta ja rakentumisesta. Seuraavana alalukuna esitellään perehdyttämisen vaikutuksia työn suorittamiseen kuten osaamisen rakentumiseen, työn hallintaan sekä itsenäiseen toimintaan. Kolmas alaluku käsittelee vaikutuksia viihtyvyyteen ja sitoutumiseen, jotka myös ovat yhteydessä työn tuloksellisuuden rakentumiseen aineiston perusteella. Neljäntenä tulososion alalukuna esitellään se, että perehdyttäminen tulisi toteuttaa yksilöllisesti, mutta myös puolestaan perehdyttämisen vaikutukset voivat olla todella yksilöllisiä. Jokaisessa alaluvussa on pieni yhteenveto osuus, jossa alaluvun teemoja tarkastellaan yhdessä tutkimuskysymyksen kannalta. Tämän luvun viimeisenä alalukuna on yhteinen yhteenveto kaikista alaluokista, jossa keskitytään alaluokkien väliseen yhteyteen ja kuinka ne yhdessä muodostavat aineiston perusteella kuvan, miten perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen.

4.1 Kokemuksia perehdytysprosessista, henkilöstön rooleista ja haasteista

Aineistossa esihenkilöt nostivat esiin asioita, jotka vaikuttavat perehdyttämisen toimivuuteen ja onnistumiseen. Kun perehdyttäminen toteutetaan suunnitelmallisesti ja suunnitellusti, silloin saavutetaan sille asetetut tavoitteet ja vaikutukset. Nämä asiat vaikuttavat myös siihen, millä tavalla perehdyttämisen avulla voidaan nähdä olevan yhteyttä työn tuloksellisuuteen. Tämä alaluokka muodostuu aineistosta nousseiden teemojen ympärille. Näitä teemoja aineistossa ovat perehdyttäminen organisoituna prosessina ja sen tavoitteet, henkilöstön roolit ja vastuut perehdyttämisprosessista sekä perehdyttämistä haastavat tekijät. Näiden teemojen nähtiin vaikuttavan perehdyttämisen onnistumiseen, josta koettiin olevan myös mahdollisia vaikutuksia työn tuloksellisuuteen.

Koska tutkimuksen aiheen kannalta merkittävänä yhdistävänä tekijänä koko analyysille on työn tuloksellisuus, alkuun on perusteltua käydä läpi hieman aineistosta nousseita asioita, jotka esihenkilöt kokivat liittyvän työn tuloksellisuuteen. Aineistosta ilmenee, että esihenkilöt nostavat eri asioita esiin työn tuloksellisuudesta puhuttaessa. Osa esihenkilöistä ilmaisee työn tuloksellisuuden tarkoittavan heidän kontekstissansa asiakastyytyväisyyttä, kun osa puolestaan keskittyi tarkastelemaan työn tuloksellisuutta taloudellisesta näkökulmasta. Yhtenä kokoavana näkökulmana aineistosta ilmenee esihenkilöiden näkemys siitä, että työn tuloksellisuuteen vaikuttaa erityisesti työntekijän osaaminen sekä palveluiden laadukas toteuttaminen.

> *” Työn tuloksellisuus tietenkin on asiakastyytyväisyys. Se on ihan semmoinen ensisijainen asia… ja työntekijöiden pysyvyys on tosi iso merkki siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja viihtyy työssä… lisäksi talon taloudellinen tuloksellisuus…” H3*

> *” No eihän se ole kauhean laadukasta se työn tulos, jos työntekijä ei osaa työtehtäviä, eikä hänelle ole kerrottu työkuvaa tehtävästään. … työn tuloksellisuus on sitä, että asiakas saa hänelle kuuluvan hoidon.” H1*

> *"Se on semmoinen tuloksellinen näkökulma, mikä vaikuttaa koko meidän toimintaamme joko välillisesti tai suoraan ja koko ajan vaan enemmän suoraan. Ja vaikuttaa myös siihen meidän perehdytyssapluunaamme, että millä tavalla me toteutamme sitä perehdytystä versus vuoden takainen. Sitäkin on jouduttu kehittämään ihan näiden tulostavoitteiden vuoksi. " H4*

Aineistosta voidaan havaita, että työn tuloksellisuuden käsite ei ole aina yksiselitteinen. Siihen voi vaikuttaa esihenkilöiden yksilölliset kokemukset ja näkemykset, jotka vaikuttavat siihen, mitä he huomioivat työn tuloksellisuuden tarkastelussa. Vaikka esihenkilöt kokivat tuloksellisuuden eri tavoin, voidaan esihenkilöiden kokemusten avulla tarkastella työn tuloksellisuutta sekä sen mahdollista yhteyttä perehdyttämiseen laajemmin, koska kokemukset laajentavat käsitteen merkitystä entisestään. Eli aineistosta voidaan tulkita, että työn tuloksellisuus näkyy heidän toiminnassansa välillisesti ja välittömästi.

4.1.1 Perehdyttäminen organisoituna prosessina ja sen tavoitteet

Esihenkilöt kuvasivat perehdyttämistä suunnitelmallisena prosessina, jonka toteuttamisessa hyödynnetään organisaatiossa käytössä olevaa perehdytysjärjestelmää. Hyvinvointialueen henkilöstöohjelmassa perehdyttäminen eritellään yhtenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023). Osa esihenkilöistä kertoivat perehdytyksen alkavan jo rekrytointiprosessin aikana. Perehdytysprosessin kesto vaihtelee esihenkilöiden kokemuksen ja näkemyksen mukaan muutamasta viikosta vuoteen, jolloin voidaan nähdä uuden työntekijän olevan "valmis työntekijä". Tähän vaikuttaa se, kuinka laajana perehdytysprosessi nähdään. Puhutaanko esimerkiksi vain työntekijän muutamista ensimmäisistä päivistä vai työntekijän koko matkasta vakituiseksi työntekijäksi ja sen jälkeisestä opastamisesta. Osa esihenkilöistä kokevat, että perehdytys on jatkuvaa ja sitä tapahtuu kaikkien työntekijöiden kanssa, koska organisaatiossa ja työssä tulee muutoksia ja uusia toimintatapoja, joita tulee noudattaa.

> *" Kyllä se perehdytysjärjestelmä, mikä yhtenäistää meidän perehdytystämme… me ollaan iso organisaatio niin, jotta me pidetään tasalaatuisena perehdyttäminen, niin kyllä meillä tarvitsee olla joku tämmöinen järjestelmä, josta saman mukaisesti ja tasoisesti työntekijälle se organisaatio myös perehdytetään. " H2*

> *"Se ei ole semmoinen valmis sapluuna kerran tämmöinen kehitetty, vaan sitä kehitetään koko ajan ja muokataan ja muovataan sitten yksikön muuttuvien tarpeiden vuoksi ja johdostakin" H4*

Perehdyttäminen voidaan aineiston perusteella nähdä olevan suunnitelmallista ja perehdytysjärjestelmän avulla sitä voidaan suunnitella ja muokata tarpeen mukaan. Koska perehdyttämisen keston ajatellaan olevan noin laaja, esihenkilöiden kokemukset siitä mitä kuuluu perehdyttämiseen vaikuttavat asiaan. Voidaankin ajatella, jos perehdyttäminen ei olisi suunniteltua ja kyseessä on suuri organisaatio, jossa on paljon työntekijöitä, voisiko tärkeitä asioita jäädä mainitsematta kokonaan, joka vaikuttaa uuden työntekijän työhön merkittävästi. Eli etenkin suurissa organisaatioissa suunnitelmallisesta ja yhteneväisestä perehdytyksestä on apua sen onnistumisessa.

Esihenkilöiden kokemuksissa korostuivat huomiot perehdyttämisen räätälöinnistä työntekijäkohtaisesti. Perehdytysprosessin yksilöintiin vaikuttaa se, että hyvinvointialueen ja kohdetoimialan henkilöstö on moniammatillista, jolloin yksiköiden työntekijöiden tehtäväkuvat ovat erilaisia ja tällöin he tarvitsevat erilaista perehdytystä. Esihenkilöiden mukaan heillä perehdyttäminen kohdistuu ensisijaisesti uusiin yksiköiden ulkopuolisiin työntekijöihin sekä varahenkilöstöön. Työsuhteiden kesto ja muoto vaikuttavat perehdytysprosessiin ja sen kestoon.

> *"Niin sieltä tiettyjä osioita sitten työsuhteen alussa tekemään. Riippuu, että onko pidempi vai vakituinen työntekijä vai sitten joku lyhyempi sijaisuus, niin mitenkä laaja se perehdytys sitten kokonaisuutena on." H2*

Perehdyttämiseen näin ollen vaikuttaa olennaisesti työntekijän työsuhteen muoto ja työsuhteen kesto. Nämä vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen esihenkilöiden kokemuksien perusteella. Aineistosta voidaankin tulkita, että perehdyttämisen räätälöintiin vaikuttaa monet tekijät eikä kaikille voida perehdyttää kaikkia samoja asioita. Esimerkiksi parin päivän sijaisuuden tekijälle ei voida eikä kannata perehdyttää kaikkia järjestelmiä tai asioita organisaatiosta, jotka puolestaan voivat olla tärkeitä perehdyttää vakituisiin työsuhteisiin tuleville.

Aineiston mukaan esihenkilöt kokivat perehdytyksen tavoitteiden olevan moninaiset ja tavoitteita painotettiin eri tavoin esihenkilöiden tahoilta. Eniten esihenkilöt nostivat esiin, että perehdyttämisellä tavoitellaan valmista työntekijää, joka pystyy toimimaan työssään, johon hänet on palkattu. Tämän lisäksi aineistosta ilmenee, että tavoitteina voidaan pitää myös sitä,

että työntekijä pystyy tekemään laadukasta hoitotyötä ja tuntee oman roolinsa ja vastuunsa työssään.

> *"Niin toki on se tavoite, että työntekijä pääsisi mahdollisimman pian mukaan siihen sellaiseen täysipainoiseen työntekemiseen." H6*
>
> *"Ne tavoitteet on, että miksi täällä töissä ollaan, se on se tavoite ja että ymmärtää ne omat vastuunsa ja velvoitteensa ja oman roolinsa" H5*

Aineistosta korostui se, että perehdyttämisen tavoitteena voidaan pitää sitä, että työntekijät oppivat toimimaan työssään ja tunnistamaan työssä ilmenevät vastuut ja roolit. On tärkeää työn sujuvuuden kannalta, että työntekijä pystyy työskentelemään omassa roolissansa ja tuntee etenkin vastuut ja velvoitteet. Tutkimuksen kontekstin kannalta velvoitteiden ja vastuiden merkitys nousee, koska työskennellään muiden ihmisten kanssa ja ollaan vastuussa muiden terveydestä ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Lisäksi perehdyttämisen avulla saatu osaaminen auttaa henkilöä toimimaan työssään, eikä näin ollen koko ajan välttämättä tarvitse henkilöä neuvomaan, mitä työtehtävässä tulee tehdä.

4.1.2 Osapuolten roolit ja vastuut

Esihenkilöiden kokemuksien perusteella voidaan havaita, että eri henkilöillä on erilaisia rooleja ja vastuita perehdytyksessä. Nämä roolit ja vastuut voivat vaikuttaa siihen, miten perehdytysprosessi etenee tai millaisia vaikutuksia perehdytysprosessin ansiosta saadaan muodostettua. Aineiston perusteella pystyttiin jakamaan roolit ja vastuut kolmeen ryhmään, näitä ovat esihenkilön toiminta ja vastuut, työntekijän tai perehtyjän toiminta ja vastuut sekä työyhteisön toimintaan. Esihenkilöt nostivat esiin jokaiselle toimijalle omia rooleja ja vastuita perehdytysprosessin onnistumisesta.

Eniten esihenkilöt nostivat esiin heidän omia roolejansa ja vastuita perehdytysprosessissa. Esihenkilöt näkivät oman roolinsa olevan perehdyttämisen mahdollistajana, koska suurin osa

haastateltavista osallistuu perehdyttämiseen enemmän hallinnollisten asioiden kautta ja henkilöinä, jotka tukevat perehdytysprosessia eri toiminnoilla. Käytännön perehdytys tapahtuu esihenkilöiden mukaan enemmän vertaisoppimisen kautta muiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat nimetty vastaamaan perehdytyksestä. Esihenkilöille kuuluu vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksen seurannasta, sekä siitä ketkä toimivat perehdyttäjinä. Aineiston mukaan esihenkilöiltä vaaditaan taitoa reagoida tilanteisiin perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Esimerkiksi heidän täytyy kuunnella ja kysellä, miten perehdytys on sujunut niin perehdytettävältä kuin perehdyttäjältä, jolloin voidaan reagoida, vaikka siihen, että tarvitaanko pidempää perehdytystä tai onko kaikki perehdytyksen osa-alueet käyty läpi.

> *" Että on sellainen taustatukihenkilö, sen perehdytyksen käynnistäjä sitten oikeastaan ja kertoo sitten taustoja sille, joka perehdyttää, että mitä asioita pitää huomioida siinä perehdytyksessä." H3*

> *" Se vaatii semmoista aktiivista vuoropuhelua ja keskustelua myös niiden perehdytettävien, mutta ennen kaikkea myös perehdyttäjien kanssa." H4*

> *"Kuitenkin esihenkilöstä lähtee se mahdollistaminen sille perehdyttämiselle ja, että se tulee suunniteltua työvuorolistaan. Sitten se, että tulee ne perehdyttäjät sovittua. En minä katso, että se on hoitajien vastuulla miettiä, että hei meillä tulee nyt tällainen, että kukas perehdyttää" H6*

Voidaan huomata se, että esihenkilön rooli korostuu perehdyttämisessä, vaikka esihenkilö ei välttämättä itse suorita koko perehdytysprosessia uuden työntekijän kanssa. Haastateltavien on helpompi lähestyä esihenkilön rooleja ja vastuita, koska samalla he voivat reflektoida omaa toimintaa. Vastuu on etenkin esihenkilöllä, mutta vastuuta voidaan jakaa myös muille työntekijöille. Esihenkilöiden tulee olla valppaana ja valmiina reagoimaan, jos eteen tulee esimerkiksi haasteita tai vaikeuksia. Keskusteluyhteyden luomisella perehtyjään ja perehdyttäjään voidaan nähdä olevan vaikutusta siihen, kuinka perehdytysprosessi sujuu. Ilman keskusteluyhteyttä esihenkilön voi olla haastavaa reagoida tilanteisiin, jos esihenkilö ei ole koko ajan samassa tilassa, jossa perehdytys tapahtuu. Samalla esihenkilöltä vaatii luottamusta siirtää perehdytysvastuu toisille työntekijöille.

Aineistosta nousseiden asioiden perusteella voidaan huomata, että myös työntekijällä on omat roolinsa ja vastuunsa perehdytyksessä, joiden vaikutukset heijastuvat suoraan perehdyttämisen toteutumiseen. Esihenkilöiden kokemukset korostivat työntekijän oman asenteen ja aktiivisuuden merkitystä perehdytyksessä. Esihenkilöiden mukaan työntekijöillä on oikeus vaatia ja saada perehdytystä ja on tärkeää muistaa, että jos ei ole perehdytetty tiettyjä asioita, niin niitä ei yksin kannata alkaa tekemään, koska se voi vaikuttaa työturvallisuuteen ja asukasturvallisuuteen.

> *" No kyllä semmoista herkkää havainnointia tarvitaan myös, kun uusi työntekijä tulee, että kuka on sinne kotihoitoon soveltuva. Siinä tarvitaan kuitenkin hyvin itseohjautuvaa otetta ja hyvää itseluottamusta toimia siellä kotona tilanteissa." H2*

Aineistosta voidaan huomata, että työntekijöiden roolilla ja toiminnalla on suuria vaikutuksia siihen, miten perehdyttäminen onnistuu tai sujuu. Työntekijän itseohjautuvuuden ja asenteen merkitystä ei voida vähätellä, koska se heijastui haastateltavien esihenkilöiden kokemuksista. Näiden toimien merkitys voidaan huomata etenkin silloin, kun niitä ei ole toteutettu. Jos työntekijä ei itse kysy asioita tai kerro, että jokin asia on epäselvää, voi perehdyttäjä ajatella työntekijän osaavan asian, jolloin voi tapahtua virheitä etenkin, kun työntekijä työskentelee yksin. Näihin rooleihin voi vaikuttaa se, että kyseisellä toimialalla toimitaan hyvin itsenäisesti ja voi olla työntekijällä tilanteita, jolloin tulee suoriutua yksin tehtävästä. Tämä korostui aineistossa useaan kertaan.

Jotta perehdytys voisi onnistua, esihenkilöt nostivat esiin edellä mainittujen lisäksi myös koko työyhteisön toimintaan liittyviä asioita. Perehdytys nähdään koko työyhteisön toimintaan vaikuttavana asiana, vaikka työyhteisöstä nimettäisiinkin vain yksi perehdyttäjä. Aineiston mukaan työyhteisö voi aktiivisella tuella ja ohjaamisella vaikuttaa siihen millaisen työntekijän työyhteisö saa perehdytyksen jälkeen. Tällainen voi helpottaa työyhteisön toimintaa jatkoa ajatellen, jolloin työntekijä osaa omat työtehtävänsä eikä muu työyhteisö joudu ”paikkaamaan” uuden työntekijän mahdollista osaamattomuutta.

Työyhteisön merkitys perehdytyksessä voi olla myös siinä, miten uusi työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi työyhteisöä, jota myös aineiston perusteella perehdyttämisellä tavoitellaan. Työyhteisön ajatellessa positiivisesti saavansa uuden työntekijän osaksi tiimiä, he voivat

samalla helpottaa omaa työtaakkaa. Jos työyhteisö saa osaavan uuden työntekijän, muiden työ voi helpottua, kun ei koko ajan tarvitse neuvoa samoja asioita uudelleen ja uudelleen. Työyhteisö voi tukea toisiaan, jolloin työntekijät tsemppaavat ja antavat vertaistukea.

Yksi asia kokoaa kaikkien toimijoiden roolit ja vastuut yhteen, on palautteen merkitys, joka korostuu aineiston välityksellä. Palautteen ja kommunikaation avulla voidaan vaikuttaa perehdyttämisen sujuvuuteen ja osaamisen välittymiseen uudelle työntekijälle. Palautteen ollessa molemmin puolista ja jokaisen saadessa osallistua siihen, voidaan saavuttaa kehitystä niin perehdytysprosesseissa kuin henkilöstön toiminnassakin.

4.1.3 Perehdyttämistä haastavat tekijät

Esihenkilöt nostivat esiin myös perehdyttämistä haastavia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti perehdyttämisen onnistumiseen tai sen toimivuuteen. Osa aineistosta nousseista haasteista haastavat perehdyttämisen toteuttamista ja osa asioista on sellaisia, jotka haastavat perehdyttämisestä seuraavien vaikutusten toteutumista. Kaikki esihenkilöt eivät nostaneet esiin haasteita, mutta osan kokemusten perusteella nousi esiin itse työssä esiintyviä haasteita, joita voi olla vaikea perehdyttää, koska haastavia tilanteita voi tulla erilaisia eri päivinä. Esihenkilöt kertoivat työn olevan toimialalla osittain erittäin itsenäistä, jolloin työvuoron haasteista voi joutua selviämään yksin. Haasteista, jotka vaikeuttavat perehdyttämisen toteuttamista, nousi esiin etenkin aika ja resurssien vähyys. Lisäksi aineistosta nousi esiin vuorovaikutuksellisia haasteita, koska kaikkien vuorovaikutussuhteet eivät välttämättä toimi keskenään.

> *”No varmaan turhaan ei voi korostaa sitä, että me olemme konkreettisesti huomanneet, että perehdytykseen panostamalla, vaikka aikataulut olisivat kuinka tiukat, niin perehdytys kantaa hedelmää.” H4*

> *"Se on ehkä semmoinen iso asia, että sitten kun sitä perehdyttämistä paljon kerralla niin siihen kyllä väsyy. Se on rankka rankkaprosessi se perehdytys." H3*

Vaikka esihenkilöt tunnistavat tekijöitä, jotka haastavat perehdyttämisen toteutumista, useat esihenkilöt huomaavat perehdyttämisen olevan merkittävä osa toiminnan sujuvuutta ja siihen kannattaa panostaa. Haasteita on hyvä tunnistaa, koska silloin asioihin voidaan reagoida tai ne voidaan huomioida seuraavan perehdytysprosessin aikana. Tietenkin kaikkiin haasteisin ei välttämättä ole mahdollisuutta reagoida etenkään lähiesihenkilöinä. Lisäksi perehdyttämistä haastaa työvuorojen haasteellisuus ja tilanteiden vaihtelu. Tilanteet vaihtelevat työvuoroissa, jolloin kaikkia tilanteita ei välttämättä tule esiin perehdytyksen aikana, tällöin korostuu aiemmassa alaotsikossa esiin nousseen kommunikaation ja työyhteisön merkitys. Jos perehdyttämisen syvyys jää edellä mainittujen haasteiden seurauksena vähäiseksi, heijastuu vaikutukset koko työyhteisölle ja tietyissä tilanteissa asiakkaille ja asukkaille.

4.1.4 Yhteenveto

Esihenkilöiden kokemuksissa korostui se, että perehdyttämisen olisi hyvä olla suunnitelmallinen prosessi, jotta sen avulla voidaan saavuttaa perehdytykselle asetettuja tavoitteita. Esihenkilöiden kokemukset perehdyttämisen tavoitteista erosivat hieman toisistaan. Aineistosta nousi kokemuksiin pohjautuen erilaisia vastuita ja toimija, jotka jaoteltiin esihenkilön, työntekijän ja työyhteisön kesken. Eri toimijoilla oli erilaisia vastuita, mutta esihenkilöt nostivat esiin heidän vastuunsa koko perehdytysprosessista. Esihenkilöt toimivat aineiston mukaan perehdyttämisen mahdollistajina. Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa myös työntekijän asenne ja oma aktiivisuus. Esihenkilöt nostivat esiin haasteita, joita voi esiintyä perehdytyksen toteuttamisessa ja suunnittelussa.

Tutkimuksen aiheen kannalta tämän alaluvun teemat liittyvät perehdyttämisen onnistumiseen ja sujuvuuteen, joiden avulla voidaan vaikuttaa koettuun työn tuloksellisuuteen. Kun perehdytysprosessi toimii sujuvasti ja jokainen tunnistaa oman roolin ja vastuunsa sen onnistumisesta, voidaan perehdyttämisen avulla saavuttaa sille asetettuja tavoitteita ja niiden kautta myös työn tuloksellisuutta ainakin jollain osa-alueella, koska esihenkilöt lähestyivät työn tuloksellisuutta eri näkökulmista.

4.2 Osaamisen, työn hallinnan ja itsenäisen toiminnan vahvistuminen perehdytyksen avulla esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilöt kokevat, että perehdyttäminen on yksi niistä keinoista, joilla voidaan vaikuttaa henkilön osaamisen rakentumiseen ja työn suorittamiseen. Osaamisen rakentumiseen vaikuttavat aineiston mukaan myös yksilön kokemukset ja aiempi osaaminen sekä yksilön oma toiminta, joita käsiteellään myös muissa alaluvuissa. Aineiston mukaan perehdyttäminen vaikuttaa työn suorittamiseen myös työn hallinnan ja varmuuden lisäämisen kautta sekä itsenäisen toiminnan vahvistumisen avulla. Nämä kaikki kolme teemaa esitellään tässä alaluvussa, koska jokaisella niistä on koettuja vaikutuksia työn suorittamiseen sekä teemat ovat havaittavasti yhteydessä myös toisiinsa sekä työn tuloksellisuuden muodostumiseen, koska esihenkilöt yhdistivät työn tuloksellisuuden tarkastelussa etenkin työssä suoriutumisen ja osaamisen. Tämän alaluvun teemat yhdistyvät tutkimuksen teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä hyödynnetyn AMO-mallin kautta. Tässä esille nousseet teemat kuuluvat AMO-mallin *ability* eli osaamisen ulottuvuuteen.

4.2.1 Osaamisen rakentuminen

Kun esihenkilöt kertoivat kokemuksistansa perehdyttämiseen ja sen vaikutuksiin liittyen, merkittävään rooliin nousi osaaminen ja sen rakentuminen. Kokemuksien mukaan perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijän osaamisen rakentumiseen ja osaamisen kasvattamiseen, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän työssä suoriutumiseen. Esihenkilöt nostivat esiin sen, mitä paremmin henkilö on perehdytetty, sitä nopeammin työntekijä on valmis työtehtävän suorittamiseen. Hoitoalalla työskentely vaatii haastateltavien kokemusten perusteella osaamista erilaisista tehtävistä, joita ei välttämättä opi muuta, kuin itse työtä tekemällä. Työskentely tilanteet voivat olla erilaisia ja vaihtelevia, joten osaamista tarvitaan eri tilanteissa.

> *"Ehkä siinä on ajatuksena kuitenkin perehdyttää se ihminen niin, että hän suoriutuisi hyvin niistä työvuoroista" H6*

"On suora syy seuraus yhteys, jos on hyvin perehdytty työntekijä niin hän osaa itse ajatella, mutta myös sillä tavalla osaa tuoda niitä asiakastyön rajapinnassa saatavaa dataa ja semmoista huolenaihetta ja tai muuta raportoitavaa" H4

Aineistosta voidaan tulkita, että osaamisen rakentumisen merkitys on suuri ja siitä seuraavat vaikutukset ovat huomattavia. Koska aineistosta nousee esille, että työ on vastuullista ja itsenäistä, osaamisen merkitys on näin ollen suuri. Osaamisen rakentumisen avulla työntekijä pystyy työskentelemään annetussa työtehtävässä ja osaa reagoida tilanteisiin niiden vaativalla tavalla. Jos työntekijä ei osaisi työskennellä omissa työtehtävissä työn suorittaminen olisi haastavaa ja joitain asioita voisi jäädä tekemättä.

Aineiston mukaan esihenkilöt kokevat, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myös siihen, minkä verran työssä tapahtuu virheitä. Tämä nousee esille aineistosta etenkin esihenkilöiden puhuessa kokemuksista, jos perehdyttäminen on ollut puutteellista. Virheiden lisäksi aiemmin mainittu osaamattomuus voi vaikuttaa myös siihen, miten työn vastuu jakaantuu ja tehtävät tulee tehtyä vuorojen aikana.

" Se jää tosi pintapuoliseksi se työ, jos ei se perehdytys ole kunnossa. Hyvin pieniä asioita. Lähtee ihan perussiisteydestä, tavaroiden laittamisesta, kommunikaatiosta, kirjaamiseen, yhteistyötahoihin ja kaikkeen sillä on tosi isot vaikutukset." H3

"Esimerkiksi muun muassa meillä lääkehoito on iso olennainen osa meidän arkeamme, että jos se lääkehoidon perehdytys on ollut vajavaista tai puutteellista, niin se näkyy heti semmoisena vääränlaisina toimintatapoina tai taikka sitten työntekijä jopa tekee potilasturvallisuutta vaarantavia asioita tai sitten ei ymmärrä sitä" H4

Aineiston perusteella voidaan huomata, että puutteellisen perehdyttämisen vaikutukset ovat moninaisia ja vaikutukset näkyvät niin koko työyhteisölle, asiakkaille ja asukkaille sekä koko organisaatiolle. Virheiden seuraukset voivat vaarantaa potilasturvallisuutta ja työturvallisuutta, jos työntekijällä ei ole tarvittavaa osaamista tai perehdyttäminen on ollut puutteellista. Aineiston mukaan perehdyttämisellä voidaan kasvattaa uuden työntekijän osaamista ja vähentää virheitä, jolla voidaan nähdä olevan vaikutusta myös työn tuloksellisuuteen. Työtä

voidaan tehdä laadukkaammin ja turvallisemmin niin työntekijän kuin asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi työntekijä tuntee omat vastuunsa ja tehtävänsä, jolloin työ on sujuvampaa. Vaikka virheet voivat olla pieniä, voi niistä kasvaa isompia, etenkin kun työskennellään vaativissa työtehtävissä, joissa huolehditaan ja ollaan vastuussa muista ihmisistä.

4.2.2 Työn hallinnan ja työskentely varmuuden lisääminen

Esihenkilöiden kokemuksiin työntekijän työssä suoriutumisesta liittyi kokemukset työn hallinnasta ja työskentelyn varmuudesta. Osa esihenkilöistä kertoi perehdyttämisen olevan osaamisen varmistamista, jonka avulla työntekijä kokee työssään hallinnan tunnetta. Kun työntekijä tuntee osaavansa työtehtävänsä, heijastuu esihenkilöiden mukaan vaikutukset koko työyhteisöön ja lopulta organisaatioon. Yhtenä merkittävänä asiana aineistosta nousi esiin työn kokonaisuuden tunnistaminen, jota voidaan edistää kokemusten mukaan perehdyttämisen avulla. Esihenkilöiden mukaan työn kokonaisuuden tunnistaminen on tärkeää, jotta työtä voidaan tehdä sataprosenttisesti. Toisaalta myös, jos kokonaisuus ei ole hallussa tai perehdytys on pintapuolista, jää työskentely myös pintapuoliseksi

> *”Sehän se perehdytyksen tarkoitus on, että ihmisellä olisi semmoinen itsevarma ja turvallinen olo, eikä se jatkuva tietämättömyys asioista kuormittaisi...Perehdytys menee vähän siihen osaamisen varmistamiseen, että sinun pitää sillä perehdytyksellä sitä osaamista varmistaa ja sitten kun osaat, niin se työ sujuu.” H5*

> *“Työn kokonaisuus ja ne syvät vaateet, mitä siinä työssä on, ne ei nouse sitten näille uusille työntekijöille esille, ja se jää tosi pintapuoliseksi se työ, jos ei se perehdytys ole kunnossa.” H3*

Aineiston perusteella perehdyttämisen tarkoituksena on osaamisen rakentumisen lisäksi myös se, että työntekijä tuntee hallitsevan työnsä. Työn hallinta voi vaikuttaa siihen, millaiset tuntemukset työntekijällä on työstä ja osaamisesta. Se, että työntekijä tuntee olonsa itsevarmaksi ja turvalliseksi uudessa työssään ja työyhteisössä, voi vaikuttaa siihen, miten

työntekijä sitoutuu työhönsä. Työn kokonaisuuden hallinta liittyy olennaisesti osaamiseen ja siihen, miten työntekijä pystyy työskentelemään. Kun perehdyttämisellä voidaan esihenkilöiden mukaan vaikuttaa näihin, vaikutukset voivat heijastua myös työn tuloksellisuuteen. Kun työntekijä on itsevarma ja tuntee työnsä, silloin hän voi työskennellä työn vaatimalla tavalla ja asioita ei jää tekemättä.

4.2.3 Itsenäisen toiminnan vahvistuminen

Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa, että heidän yksiköissään työskentelyn luonteeseen kuuluu vahvasti itsenäinen työskentely. Tämä voi vaikuttaa siihen, että esihenkilöt nimesivät yhtenä perehdyttämisen päätavoitteena olevan, että työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti työtehtävässään. Esihenkilöt kokivat, että perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden itsenäiseen työskentelyyn aiemmin tässä alaluvussa mainittujen tekijöiden avulla, kuten osaamisen kasvattamisella ja työn hallinnan tunteen luomisella.

> *" Vähän se, että selviytyy itsenäisesti tuolla. Se on ehkä se päätavoite alussa." H1*
>
> *"Pystyy tekemään sen perustyön mihin on palkattu. Pystyy suoriutumaan itsenäisesti siinä, tuntemaan asiakkaat ja päivärytmin. Ei siinä semmoisia suurempia tavoitteita ole, että pääsee kiinni siihen työhön"... "Ja pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä siellä työssä." H3*

Aineiston perusteella voidaankin huomata, että itsenäisen työskentelyn merkitys korostuu perehdyttämisen tavoitteita tarkastellessa. Voidaan huomata myös se, että itsenäisellä työskentelyllä on vaikutuksia siihen, kuinka tuloksellista työ on. Perehdytyksen saanut työntekijä voi toimia itsenäisesti tilanteissa, joissa itsenäistä työskentelyä tarvitaan. Tällöin työntekijän ei tarvitse pyytää kaikkeen apua muilta työntekijöiltä, jolloin työnkuorma työyhteisössä jakaantuu tasaisesti. Eräs esihenkilö nostikin esiin sen, että työntekijän työn tuloksellisuus alkaa näkymään silloin kun työntekijä työskentelee itsenäisesti.

“Semmoinen puolivuotta niin sitten sanotaanko, että tuloksellisuus rupeaa vasta näkymään, että pystyy toimimaan ihan täysipäiväisesti itsenäisesti." H1

4.2.4 Yhteenveto

Esihenkilöt kuvasivat perehdyttämisen mahdollistavan työssä suoriutumisen. Esihenkilöiden kokemuksista ilmeni, että perehdyttämisen yhtenä tavoitteena he pitävät sitä, että uusi työntekijä pystyy suoriutumaan hänelle annetusta työtehtävästä. Työssä suoriutumiseen esihenkilöiden mukaan tarvitaan osaamista ja perehdyttämistä, jotta työntekijä selviää vaativasta ja itsenäisestä työskentelystä. Osaamisen lisäksi perehdyttämisellä voidaan esihenkilöiden kokemuksien mukaan vaikuttaa itsenäisen työskentelyn ja toiminnan vahvistumiseen. Itsenäinen työskentely on merkittävässä osassa kohdeorganisaatiossa työskentelyssä.

Tutkimuksen aiheen kannalta osaaminen, työn hallinnan vahvistuminen sekä itsenäinen työskentely voidaan nähdä olevan yhteydessä työn tuloksellisuuteen. Tämän alaluvun teemat muodostavat tässä tutkimuksessa AMO-mallin osaamisen sekä mahdollisuuden -ulottuvuudet, joka on yhteydessä teorian mukaan työntekijän työssä suoriutumiseen, kuten aiemmissa luvuissa on kerrottu. Erään esihenkilön mukaan työn tuloksellisuus näkyy toiminnassa silloin, kun työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti. Kun työntekijä osaa ja hallitsee työtehtävänsä asiakkaat saavat heille kuuluvan hoidon, joka on yhteydessä edellä mainittuihin työn tuloksellisuuden osa-alueisiin, joita esihenkilöt kertoivat.

4.3 Perehdyttämisen koetut vaikutukset työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen

Tässä alaluvussa tarkastellaan aineistosta noussutta alateemaa, joka on perehdyttämisen vaikutukset työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Alaluvun lopussa tarkastellaan sitä, miten näiden yhteydet työn tuloksellisuuteen voidaan nähdä. Esihenkilöt kokivat, että työntekijöiden

työssä viihtyminen ja sitoutuminen ovat yhteydessä työn tuloksellisuuteen. Perehdyttämisen vaikutukset näyttäytyvät esihenkilöiden kokemusten perustella niin työntekijälle itselleen, koko työyhteisölle ja organisaatiolle. Tämä alaluku jaotellaan aineiston ja analyysiä ohjaavan AMO-mallin mukaan työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. AMO-mallin mukaan etenkin sitoutuminen voidaan nähdä kuuluvan motivaation -ulottuvuuteen (*motivation)*.

4.3.1 Työntekijän työssä viihtyvyys

Esihenkilöt kokivat todella tärkeäksi sen, että uudet työtekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöä ja tiimiä. Esihenkilöt korostivat sitä, että myös perehdyttämisprosessiin kuuluu tärkeänä osana se, että työntekijät tulevat tutuksi yksikön henkilöstön kanssa, ettei perehdytys liity ainoastaan työtehtävän oppimiseen vaan myös yhteisöllisyyteen. Tämä nousi esiin esihenkilöiden kertoessa työyhteisön rooleista perehdytyksessä. Työyhteisön roolina nähtiin olevan se, että tuetaan ja ohjataan uutta työntekijää. Esihenkilöt korostivat sitä, että työyhteisön tulisi muistaa, että perehdytyksen aikana he luovat heille uutta työkaveria ja jäsentä työyhteisöön. Tästä voidaan huomata, että työyhteisöllä on myös rooli siinä, miten työntekijä tuntee kuuluvansa yhteisöön. Aineistosta ilmenee, että uusien työntekijöiden on helpompi kysyä apua epävarmoissa tilanteissa, jos he kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja tuntevat muun henkilöstön.

Työssä viihtyvyyteen kuuluu työyhteisöön kuulumisen lisäksi myös se, että työntekijät viihtyvät itse työssä. Aineistosta ilmenee, että työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys on merkittävässä roolissa työn toteutumisen kannalta. Esihenkilöt nostivat esiin sen, että uuden työntekijän kokemukset työn mielekkyydestä ja työssä viihtymisestä heijastuvat suoraan myös työyhteisöön, asukkaille ja asiakkaille. Aineiston mukaan esihenkilöt näkivät myös asiakastyytyväisyyden liittyvän näkemyksien mukaan työn tuloksellisuuteen ja olevan lähtökohta sille, että työ on tuloksellista.

> *"Työn tuloksellisuus tietenkin on asukastyytyväisyyttä. Sehän on semmoinen ensisijainen asia, että se asukastyytyväisyys on hyvä. Työntekijä pysyvyys, se on ehkä kanssa tosi iso merkki siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä, viihtyy työssä,*

kokee työn mielekkääksi ja asukkaat kokevat, että se paikka on viihtyisä ja heitä kuunnellaan ja arvostetaan. " H3

Aineistosta voidaan huomata, että perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtyvyyteen. Puolestaan työssä viihtyvyydellä ja työntekijöiden tyytyväisyydellä nähdään aineiston mukaan olevan vaikutusta asukastyytyväisyyden kautta työn tuloksellisuuteen.

Koska tutkimuksen organisaatiossa ja kohderyhmässä työntekijöiden työsuhteet ja työn määräajat vaihtelevat, nostivat esihenkilöt esiin alkukokemukset, joita uusille työntekijöille muodostuu perehdyttämisen ja ensimmäisten päivien aikana. Nämä alkukokemukset voivat vaikuttaa aineiston mukaan monella tavalla työntekijän työssä viihtymiseen. Esimerkiksi, jos työntekijän alkukokemus perehdytyksen aikana on negatiivinen, voi olla, ettei työntekijä tule uudelleen kyseiseen työpaikkaan. Puolestaan positiivisen alkukokemuksen ja perehdyttämisen avulla voidaan esihenkilöiden mukaan saada työntekijöitä palaamaan organisaatioon ja työyhteisöön. Osa esihenkilöistä oli huomannut oman kokemuksen kautta, että perehdytykseen panostamisen avulla on saatu työntekijöitä palaamaan työyhteisöön uudelleen esimerkiksi sijaisuuden jälkeen, jolloin työyhteisö ja työtehtävät ovat työntekijälle tietyllä tavalla jo tuttuja.

4.3.2 Työntekijöiden sitoutuminen

Aineistoa analysoitaessa työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöön ja työhön nousivat esiin esihenkilöiden kokemuksista. Nämä nousivat esiin aineistosta etenkin perehdyttämisen vaikutuksina, mutta myös tekijöinä, joilla voidaan nähdä olevan yhteys työn tuloksellisuuteen. Sitoutuminen näkyi aineistossa myös organisaatio tason sitoutumisena. Esihenkilöiden kokemukset sitoutumisesta olivat, että työntekijät viihtyvät työssään ja sitoutuvat työskentelemään työyhteisössä. Esihenkilöt kertoivat, että onnistuneen perehdytyksen avulla henkilöstö sitoutuu paremmin työhön ja samalla työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Aineistosta ilmenee, että esihenkilöt arvostavat työntekijöiden sitoutumista etenkin nyt, kun hyvinvointialue organisaation taloudellinen tilanne on vaativa. Itse työhön sitoutumisen vaikutuksia aineistosta nousee esille, kun työyhteisössä on erilaisia toimintatapoja, joihin

työntekijöiden tulee sitoutua, jotta työskentely on sujuvaa. Sitoutumisen merkitys näkyy myös hyvinvointialueen strategian väliarvioinnissa, jossa henkilöstö on nostanut esiin, että henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen olisi tärkeää huomioida jo strategiassa (Keski-Suomen hyvinvointialue 2025, 66).

> *" Totta kai siihen työn laatuun, mutta myös työntekijän sitoutumiseen siihen työhön, työn imuun ja että hän pysyy siellä meillä yksikössä. Ja hänen ammattitaitoonsa tietysti." H2*
>
> *“Kyllä näkyy ja myös sillä tavalla, että kun on hyvin perehdytetty niin ihmiset sitoutuvat, että meillä on tosi vähän niin kun liikkuvaa sorttia ollut meidän työntekijämme” H4*

Aineiston perusteella uuden työntekijän sitoutumisen koettiin olevan yksi onnistuneen perehdytyksen vaikutuksista. Uuden työntekijän sitoutumisen nähtiin vaikuttavan henkilöstön pysyvyyteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Kun henkilöstö on sitoutunut, myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen voi olla helpompaa, kun henkilöstö on halukkaita työskentelemään työyhteisössä. Lisäksi aineiston perusteella voidaan huomata, että kun henkilöstön vaihtuvuutta on vähemmän, niin perehdyttämistä tapahtuu organisaatiossa vähemmän, jolloin työntekijät työskentelevät omien tehtävien mukaisesti ilman perehdytysvastuita.

4.3.3 Yhteenveto

Työntekijöiden työssä viihtyvyys ja työhön sitoutuminen nousivat aineiston analyysissä yhdeksi alateemaksi, joka analyysin perusteella voitiin yhdistää myös tutkimuksessa hyödynnettyyn teoriamallin sitoutumisen ja motivaation ulottuvuuteen. Esihenkilöt kertoivat, että näihin asioihin voidaan vaikuttaa perehdyttämisen avulla ja perehdyttämisen onnistumista voidaan myös tarkastella sen kautta, miten työntekijät saadaan viihtymään työssään ja sitoutumaan.

Työn tuloksellisuutta käsiteltäessä esihenkilöt nostivat esiin asiakastyytyväisyyden, jolla voidaan heidän mukaansa tarkastella työn tuloksellisuutta. Työssä viihtyvyyden ja

työntekijöiden sitoutumisen nähtiin vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen, joten aineiston perusteella voidaan havaita yhteys työssä viihtyvyyden ja työn tuloksellisuuden välillä. Tästä voidaan huomata, että vaikutukset työn tuloksellisuuteen eivät välttämättä heijastu suoraan perehdyttämisen seurauksena vaan välillisesti muiden vaikutusten kautta. Taloudellisesti tarkasteltuna esihenkilöt nostivat esiin sen, että viihtyvyyden avulla voidaan vaikuttaa sairaspoissaolojen vähentymiseen pidemmällä aikavälillä, joka vaikuttaa puolestaan työn tuloksellisuuteen taloudellisesti tarkasteltuna.

4.4 Koettu yksilöllinen näkökulma perehdyttämisen toteuttamiseen ja vaikutuksiin

Aineistosta nousi esiin esihenkilöiden kokemukset ja näkemykset perehdyttämisen yksilöllisistä yhteyksistä työn tuloksellisuudelle. Yksilöllisyys nousee esiin niin perehdyttämisen toteuttamisessa ja sen suunnittelussa kuin myös perehdyttämisen vaikutuksia tarkastellessa. Esihenkilöillä oli yhtenevät näkemykset siitä, että perehdyttämisen toteuttaminen ja suunnittelu tulisi toteuttaa yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti riippuen perehdytettävästä. Kun puolestaan tarkastellaan perehdyttämisen vaikutuksia, nostivat esihenkilöt esiin myös siinä yksilöllisyyden. Heidän mukaansa perehdytyksen vaikutukset voivat olla erilaisia eri perehdytettävillä ja vaikutusten suuruus voi vaihdella eri henkilöiden mukaan. Näihin vaikutuksiin aineiston mukaan vaikuttaa yleisesti perehdytys, mutta myös kokonaisuudessaan yksilöllisyys, jota tässä alaluvussa käsiteellään. Tarkastellaan ensin perehdyttämisen yksilöllistä toteuttamista tarkemmin, jonka jälkeen käsitellään aineistossa nousseita yksilöllisiä vaikutuksia. Lopuksi kootaan yhteen tämän alaluvun tärkeimmät asiat, joita tarkastellaan etenkin työn tuloksellisuuden näkökulmasta ja tutkimuskysymyksen kannalta. Tämä alaluku on muodostunut kokonaisuudessaan pelkästään aineiston perusteella, kun muiden alalukujen muodostukseen on hyödynnetty henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioista AMO-mallia.

4.4.1 Perehdyttämisen toteuttamisen yksilöllisyys

Esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin, että perehdyttäminen toteutetaan yksilöllisesti ja mukautetusti jokaisen työntekijän kohdalla. Organisaatiolla on käytössä perehdytysjärjestelmä, jonka avulla perehdyttämistä voidaan yksilöidä muun muassa työsuhteen keston ja työtehtävän mukaan, tämän lisäksi esihenkilöt kertoivat, että heidän tehtävänsä on pystyä reagoimaan perehdytystilanteissa ja huomioimaan uudet työntekijät yksilöinä.

> ”*Samat asiat kaikille työntekijöille kyllä, mutta se tapa perehdyttää voi olla erilainen riippuen perehdytettävästä. Se pitää mennä minun mielestäni sen perehdytettävän persoonankin mukaan.” H5*
>
> *”Ihmisen persoonalla on iso merkitys perehdytyksessä, perehdyttäjällä sekä sillä perehtyjällä, koska se on niin yksilöllistä. Vaikka on raameja ja muuta, mutta pitää olla vähän sellaiset tuntosarvet perehdyttäjällä.” H1*

Aineistosta voidaan havaita, että esihenkilöt kokevat tärkeänä osana perehdyttämistä mukauttaa perehdyttämisprosessia etenkin perehtyjän näkökulmasta. Henkilön persoonalla nähtiin olevan vaikutusta perehdyttämiseen. Kaikille työntekijöille ei sovi samanlaiset perehdytystavat ja prosessit vaan niiden muokkaaminen on aineiston mukaan tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Perehdyttämisen yksilöinti ja muokkaaminen vaatii esihenkilöiden mukaan myös heidän panostustansa, jotta prosessi onnistuu. Esihenkilön tehtävänä on pystyä reagoimaan mahdollisiin haasteisiin tai puutteisiin perehdytyksessä. Vaikka puhutaan uuden työntekijän persoonasta, esihenkilöt nostivat esiin myös perehdyttäjän persoonan vaikuttavan perehdytykseen.

Aineiston mukaan perehdyttämisen yksilöintiin ja osittain myös perehdyttämisen vaikutuksiin vaikuttaa se, millainen aiempi kokemus työntekijällä on työstä ja organisaatiosta. Osa esihenkilöistä kertoi, että he pyrkivät työntekijän rekrytointiprosessin jälkeen, luomaan kuvan siitä, millainen aiempi kokemus ja osaaminen uudella työntekijällä on ja, mitkä asiat ovat sellaisia, joihin tulee etenkin keskittyä perehdytysprosessin aikana. Esihenkilöt nostivat esiin esimerkin siitä, että perehdytysprosessi on erilainen, onko kyseessä vasta valmistunut työntekijä vai jo kauemmin alalla työskennellyt. Tämän lisäksi työsuhteen kestolla on

vaikutuksia perehdytysprosessin suunnitteluun. Tutkimuksen organisaatiossa ja työyhteisöissä on esihenkilöiden mukaan niin vakituisia työntekijöitä kuin sijaisuuksia tekeviä työntekijöitä, joten tämä voi vaikuttaa perehdytysprosessiin ja sen yksilöintiin. Lisäksi esihenkilöt kokivat oppimisen yksilöllisyyden vaikuttavan perehdytysprosessiin ja sen toteutumiseen. Esihenkilöt nostivat esiin sen, että jokainen on yksilöllinen oppija, jolloin prosessi tulee toteuttaa sen mukaan.

4.4.2 Perehdyttämisen vaikutusten yksilöllisyys

Kun esihenkilöt kokivat perehdytyksen yksilöinnin merkittävänä asiana, nostivat he myös esiin merkittävän huomion siitä, että perehdyttämisen vaikutukset ovat yksilöllisiä. Esihenkilöiden kokemukset vaikutusten yksilöllisyydestä on, että joidenkin työntekijöiden kohdalla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa paljon tiettyihin asioihin, kuin joillain perehdyttämisen vaikutukset juuri tiettyyn asiaan voivat olla pienemmät. Esimerkiksi aineistosta nousee esiin, että perehdyttämisen kesto voi vaihdella yksilöllisesti, jolloin perehdyttämisen vaikutukset voivat muodostua eri aikoihin eri henkilöillä.

> *"Sillä on, se riippuu kanssa hyvin yksilöstä, että ketä perehdytetään. Sillä voi olla suuri merkitys tai sitten sillä ei ole merkitystä yksilön osaamiseen. Kuinka aktiivinen se työntekijä on ja kuinka vahva se on siinä omassa työssään, että se on hyvin yksilöllinen." H3*

Aineistosta voi huomata vaikutusten olevan yksilöllisiä, kuten perehdytysprosessikin on. Aineistosta voidaan tulkita, myös muiden vaikutusten olevan yksilöllisiä, kuin sitaatissa esiin nousseen perehdytyksen vaikutukset osaamiseen. Tämä on tärkeä huomio tutkimuksen aiheen käsittelyn ja tarkastelun kannalta, koska aineiston mukaan voidaan huomioida, ettei kaikissa tilanteissa vaikutukset ole samat. Tutkimuskysymyksen kannalta on huomioitavaa, että jos perehdyttämisen vaikutukset esimerkiksi osaamisen rakentumiseen vaihtelevat yksilöllisesti myös perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välinen yhteys voi vaihdella yksilöllisesti.

4.4.3 Yhteenveto

Esihenkilöiden kokemuksissa korostui perehdyttämisen yksilöllisyys eri muodoissa. Yksilöllisyys nousi esiin etenkin perehdyttämisen yksilöinnissä ja siinä, että jokainen on yksilö ja perehdyttäminen tulisi suunnitella sen mukaan. Uuden työntekijän lisäksi esihenkilöt nostivat esiin heidän oman roolinsa sekä huomion siitä, että myös perehdyttäjä on yksilö, jolla voi olla vaikutuksia perehdytysprosessiin. Erilaiset yksilölliset asiat kuten kokemukset ja osaaminen vaikuttavat niin perehdytyksen räätälöintiin, mutta myös perehdyttämisestä seuraavien vaikutusten laajuuteen.

Esihenkilöiden kokemus perehdyttämisen vaikutusten yksilöllisyydestä, on tärkeä huomio koko tutkimuksen aihetta tarkastellessa, koska vaikutusten yksilöllinen muodostuminen voidaan usein unohtaa vaikutuksia tarkastellessa. Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksien kautta, joka on myös hyvä tiedostaa tuloksia tarkastellessa.

Kun tarkastellaan perehdyttämisen ja sen vaikutusten yksilöllisyyttä tutkimuskysymyksen kautta. Voidaan huomata, että perehdyttämisen yksilöinnillä on aineiston mukaan suora yhteys perehdyttämisen onnistumiseen, jolloin vaikutuksia on myös lopulta työn tuloksellisuuteen. Jos uuden työntekijän perehdyttämistä ei suunnitella hänen tarpeidensa mukaan, jolloin perehdyttäminen voi epäonnistua ja tällöin työn tuloksellisuus voi vähentyä. Myös perehdyttämisen vaikutukset työn tuloksellisuuteen ovat yksilöllisiä, koska aineiston mukaan perehdyttämisen vaikutukset ovat yksilöllisiä, niin vaikutusten ollessa yhteydessä työn tuloksellisuuteen, voidaan myös sen ajatella olevan yksilöllistä.

4.5 Tulososion yhteenveto

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen analyysin tuloksia esihenkilöiden kokemuksista perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisestä yhteydestä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on hyödynnetty henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehystä ja etenkin AMO-mallia, niin teemahaastattelurungon muodostamisessa kuin analyysin teemojen muodostamisessa. Teemat muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä voidaan tarkastella. Tulokset tukevat AMO-mallin ulottuvuuksia, joiden avulla mallin mukaan voidaan vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja

suorituskykyyn, jonka avulla voidaan tarkastella myös työn tuloksellisuutta. (Bos-Nehles ym. 2023; Appelbaum ym. 2000.) Analyysin tuloksena syntyi kuitenkin yksi teema, joka ei ole AMO-mallin ulottuvuus, ja se on yksilöllisyys. Esihenkilöiden kokemuksissa korostui etenkin se, että perehdytysprosessina on todella yksilöllinen riippuen perehdytettävästä ja hänen kokemuksistaan, mutta myös perehdyttämisen vaikutukset ovat yksilöllisiä. Kokemuksien perusteella voidaan huomata, että perehdyttämisen vaikutukset vaihtelevat ja se, kuinka paljon perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa esim. työn tuloksellisuuteen, henkilön osaamisen kehittymiseen tai sitoutumiseen vaihtelevat yksilöllisesti.

5 Pohdinta

5.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden kokemuksien kautta, millaisena esihenkilöt näkevät ja kokevat perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden. Tämän lisäksi tarkoituksena on kuvata, millaisena mahdollinen yhteys näyttäytyy organisaation toiminnassa. Tutkimuksessa hyödynnettiin AMO-mallia, jolla voidaan selittää yhteyttä hr-käytäntöjen ja yksilön suoriutumisen välillä (Jiang, Takeuchi & Lepak 2013, 1462). Ensin tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen päätuloksia ja tarkastellaan niitä aiemman tutkimuksen mukaan.

Tämän tutkimuksen yhtenä päätuloksena voidaan nostaa esiin se, että tutkimusta juuri tämän tutkimuksen aiheesta ei ole vielä tehty juuri hyvinvointialuekontekstissa, mutta tämän tutkimuksen jälkeen on. Tästä tutkimuksesta voidaan nostaa esiin havainto siitä, että perehdyttämisen avulla koettiin voivan vaikuttaa työntekijän osaamiseen ja itsenäiseen työssä suoriutumiseen positiivisella tavalla. Sen mukaan onnistuneen perehdytyksen saanut työntekijä osaa oman työtehtävänsä ja pystyy toimimaan itsenäisesti työssään. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta, jossa tunnistetaan perehdyttämisen vaikutukset uuden työntekijän osaamiseen ja tehtävien hallintaan (Frögeli ym. 2023, 14.) On myös muita tutkimuksia, jotka tunnistavat perehdyttämisen vaikuttavan työn selkeyteen ja itsenäiseen toimintaan (Bauer ym. 2007, 708). Näiltä osin tämä tutkimus tukee aiempaa tutkimusta ja kokemukset vaikutuksista on samansuuntaisia, kuin aiemmassa tutkimuksessa.

Toisena päätuloksena tutkimuksesta voidaan nostaa esille esihenkilöiden kokemukset perehdyttämisen yksilöinnistä. Esihenkilöiden mukaan perehdyttämistä tulee yksilöidä jokaisen työntekijän kohdalla muun muassa työsuhteen keston ja aiemman kokemuksen mukaan. Esimerkiksi esihenkilöt nostivat esiin sen, jos työntekijä ei ole koskaan toiminut kyseisellä toimialalla tulee perehdyttämisen olla paljon laajempaa, kuin työntekijällä, joka on aiemmin työskennellyt toimialalla, koska tällöin työntekijällä on jo työkokemusta ja tietynlainen kuva siitä, mitä kyseisellä toimialalla työskentelyyn kuuluu. Lisäksi kokemuksissa korostui se, että on erittäin yksilöllistä, miten työntekijät oppivat työtehtävänsä. Toisilla voi kokemusten mennä tiettyjen asioiden oppimiseen kauemmin kuin toisilla, jolloin esimerkiksi perehdyttämiseen käytettävää aikaa tulee muokata tarpeen mukaan. Jeske & Olson (2022, 74) mukaan

perehdyttämisen yksilöinnin avulla organisaatiot voivat saavuttaa muun muassa henkilöstön sitoutumista, mutta ilman perehdyttämisen yksilöintiä, sillä ei mahdollisesti saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003, 779, 791) tunnistavat tutkimuksessa myös yksilölliset vaikutukset perehdyttämisen toteuttamiseen ja, siihen, että vaikutukset ovat yksilöllisiä. Heidän mukaansa vaikutuksiin vaikuttaa etenkin uuden työntekijän aiemmat kokemukset (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 779, 791). Myös Bauer ja kumppanit (2025, 348) huomasivat uusien työntekijöiden sosialisoitumiseen vaikuttavan uuden työntekijän kokemukset ja käytöksen sekä myös muiden organisaatioiden käytöksen. Kuten voidaan huomata, tämä tutkimus tukee aiempaa tutkimusta perehdyttämisen yksilöinnistä. Yksilöinnin avulla perehdyttäminen voidaan suunnitella vastaamaan uuden työntekijän ja organisaation tarpeita.

Yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä havainnoista on, että esihenkilöt painottivat perehdyttämisen vaikutusten olevan yksilöllisiä eli, vaikka jokainen uusi työntekijä saisi perehdytyksen työsuhteen alussa siitä seuraavat vaikutukset ovat erittäin yksilöllisiä. Eräässä tutkimuksessa huomioidaan, että vaikutusten yksilöllistä luonnetta tutkitaan liian vähän. He tutkivat organisaatioon sosiaalistamisen vaikutuksia, ja havaitsivat, että uudet työntekijät voivat reagoida eri tavoilla sosiaalistamiseen käytäntöihin. (Peltokorpi, Feng, Pustovit, Allen & Rubenstein 2022, 197.) Tästä voidaan huomata, että osittain tutkimus tukee aiempaa tutkimusta, mutta sitä on todella vähän. Aiemman tutkimuksen vähyys liittyen vaikutusten yksilöllisyyteen korostaa tämän tutkimuksen tulosta entisestään. Tämä tutkimustulos nousi todella merkittäväksi tämän tutkimuksen kannalta.

Tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta kuitenkin merkittävin huomio hyvinvointialueen kontekstin näkökulmasta keskittyy siihen, koettiinko perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välillä olevan yhteyttä. Tutkimuksessa nousi esiin, että työn tuloksellisuuden määrittely ei ole yksiselitteistä ja tulkintoja oli erilaisia. Tutkimuksen perusteella työn tuloksellisuus voidaankin huomata olevan monialainen ja sitä voidaan määritellä muun muassa asiakastyytyväisyyden, työtyytyväisyyden, palveluiden laadun ja taloudellisuuden mukaan. Työn tuloksellisuuden määrittelyyn voi vaikuttaa esihenkilöiden kokemukset ja etenkin hyvinvointialuekonteksti, joka on vielä suhteellisen uusi organisaatiorakenne. Myös kontekstin erityispiirteet, joita on käsitelty muun muassa tämän tutkimuksen 2 luvussa, voivat luoda oman vaikutuksen siihen, miksi työn tuloksellisuuden määrittely ei ole niin yksinkertaista. Työn tuloksellisuuteen liittyy myös aiemmin tässä luvussa esitetyt tulokset osaamisen vahvistuminen sekä itsenäisen työskentelyn merkitys.

Tutkimuksesta voidaan havaita, että esihenkilöt kokivat perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden olevan yhteydessä toisiinsa hyvinvointialuekontekstissa, mutta vaikutukset voivat olla myös välillisiä. Useissa aiemmissa tutkimuksissa perehdyttämisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen kokonaisuudessa niiden yhteyttä suorituskykyyn tarkastellaan AMO-mallin avulla, joka toimii tämänkin tutkimuksen taustateoriana (mm. Jiang ym. 2012, Bos-Nehles 2023). Tämän lisäksi Bauer ja muut (2007, 713) ovat kuvanneet perehdyttämisen ja uuden työntekijän sopeutumisen vaikuttavan muun muassa suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen, jotka tässä tutkimuksessa tunnistettiin työn tuloksellisuuden tarkastelun ulottuvuuksiksi. Aiempaa tietoa henkilöstövoimavarojen yhteydestä työssä suoriutumiseen ja työn tuloksellisuudelle on, mutta tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta, koska tämä tutkimus tarkastelee perehdyttämistä, eikä kokonaan laajaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämän lisäksi on huomioitava, että kyseessä on esihenkilöiden kokemukset asiasta sekä hyvinvointialuekonteksti, jotka luovat tutkimukselle tutkimuksellista arvoa.

Tutkimuksen mukaan voidaan havaita, että esihenkilöt kokevat perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välillä yhteyden, joka on positiivinen, mutta yhteys ja sen laajuus ei ole sama kaikkien työntekijöiden kohdalla. Perehdyttämisen koetaan tukevan työntekijän osaamisen kehittymistä ja itsenäistä työskentelyä, jotka koetaan olevan yhteydessä työn sujuvuuteen ja työn tuloksellisuuteen. Tämän lisäksi esihenkilöt korostavat sitä, että vaikutukset eivät välttämättä ole kaikille samanlaisia, vaan ne vaihtelevat yksilöllisesti. Hyvinvointialuekonteksti luo tälle tutkimukselle erityisen kontekstin, koska tällaista tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu nimenomaan hyvinvointialueella.

Koska tutkimuksessa ja sen teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä hyödynnettiin AMO-mallia (Jiang ym. 2012; Jiang ym. 2013), voidaan vielä lopuksi tarkastella päätuloksia kyseisen mallin avulla. Tutkimuksen päätuloksissa painottui etenkin kyvykkyyksien ja mahdollisuuksien -ulottuvuudet, koska perehdyttämisen nähtiin kokemusten perusteella vahvistavan työntekijän osaamista ja sen hyödyntämistä sekä itsenäisen toiminnan muodostumista. Lisäksi aineistosta nousi esiin kokemukset perehdyttämisen yhteydestä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, jossa korostuu mallin motivaatio -ulottuvuus. Päätuloksissa nousi esiin se, että perehdyttämisen tulisi olla yksilöllistä, jolloin voidaan mallin mukaan ajatella, että jokaisen työntekijän edellä mainitut ulottuvuudet ovat lähtökohtaisesti erilaisia, joten niihin voidaan vaikuttaa eri tavoin. Puolestaan perehdyttämisen vaikutukset koettiin myös olevan yksilöllisiä, joten voitaisiinko mallin avulla ajatella, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijöiden

AMO-mallin ulottuvuuksiin eri tavoilla. Esimerkiksi perehdyttäminen ei vaikuta kaikkien motivaation ja sitoutumisen -ulottuvuuteen yhtä paljon, jolloin lopulliset vaikutukset voivat olla erilaisia. Kaiken kaikkiaan AMO-malli auttoi tässä tutkimuksessa tarkastelemaan perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden yhteyttä. Tutkimuksien tuloksien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa ja vahvistaa AMO-mallin eri ulottuvuuksia, joiden kautta työntekijän toiminta ja työssä suoriutuminen rakentuu mallin avulla. Tämä tarkastelu on yhteydessä siihen, että vaikutuksia ja yhteyksiä on myös perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välillä kokemusten mukaan.

Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää hyvinvointialueella perehdyttämisen kehittämisessä, koska tutkimus nostaa esiin erilaisen näkökulman perehdyttämisen tarkastelulle kuin aiemmin. Tämän tutkimuksen avulla voidaan huomata, että perehdyttämisen vaikutukset ovat monitasoisia ja vaikuttavat lopulta koko hyvinvointialue organisaatioon. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää myös työn tuloksellisuuden tarkastelussa ja etenkin siinä, miten esihenkilöt kokevat sen muodostuvan.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työn tuloksellisuuden välisestä yhteydestä esihenkilöiden kokemusten näkökulmasta. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita etenkin perehdyttämisestä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntönä ja millaisia vaikutuksia sillä esihenkilöiden kokemuksen mukaan voidaan saavuttaa.

Esihenkilöiden kokemuksien mukaan perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välillä on yhteys, joka heijastuu niin välillisesti kuin välittömästi työskentelyssä. Tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuden muodostumiseen, niin osaamisen ja itsenäisen toiminnan vahvistumisen kautta kuin työntekijöiden sitoutumisen ja viihtyvyyden lisäämisen avulla. Havaintojen mukaan uusien työntekijöiden työn tuloksellisuus on parempi silloin, kuin he osaavat toimia työtehtävässä ja osaavat toimia itsenäisesti, koska toimialalla työskentely vaatii usein itsenäistä työskentelyä. Perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden väliseen yhteyteen vaikuttaa tulosten

perusteella perehdytysprosessin onnistuminen ja se, miten koko henkilöstö tuntee roolinsa perehdytysprosessista. Tulosten perusteella nousi esiin esihenkilöiden rooli toimia perehdytysprosessin mahdollistajana ja tällä tavoin uuden työntekijän perehdytysprosessin tukijana. Perehdytyksen vaikutukset ovat tutkimuksen perusteella hyvin yksilöllisiä ja perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden muodostuminen myös.

Kun tuloksia tarkastellaan koko henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, se tukee aiempaa teoriaa AMO-mallia, jossa kyvyillä, motivaatiolla sekä mahdollisuudella nähtiin olevan yhteys työssä suoriutumisen parantamiseen ja tässä tutkimuksessa työn tuloksellisuudelle hyvinvointialue kontekstissa. Tämän tutkimuksen antina oli, että siinä nousi esiin etenkin yksilöllisyys ja sen merkitys vaikutusten tarkastelussa. Näin ollen ei voida olettaa, että perehdyttämisellä saataisiin kaikissa tilanteissa samanlaisia vaikutuksia, johon vaikuttaa myös yksilöiden asenteet ja roolit, miten he toimivat perehdytystilanteessa.

Kuten jo viitekehyksessä ilmaistiin tutkimuksessa, hyödynnetään kovan ja pehmeän HRM:n luonteita, mutta nämä heijastuivat myös tutkimuksen aineiston perusteella, koska asioilla nähtiin olevan voimavaralähtöinen näkökulma, mutta myös kustannusnäkökulma (Viitala 2021, 24–25.) Tämä näkyi myös aineistossa, koska siinä nousi esiin niin taloudelliset näkökulmat sekä muut näkökulmat aiheen tarkastelulle. Voisiko tämä heijastua aineistosta myös siksi, koska kyseessä on julkisen sektorin organisaatio, jossa esihenkilöiden rooliin liittyy myös taloudellinen seuranta sekä strategian ihmislähtöisyys.

Tutkimusta ja sen näkökulmaa voidaan tarkastella myös kriittisesti. Kriittisessä näkökulmassa voidaankin kiinnittää huomiota siihen, kuinka voidaan tarkastella vain perehdyttämisen osalta vaikutuksia ja yhteyttä työn tuloksellisuuteen vai pitäisikö tutkimusta laajentaa koskemaan kaikkia henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Tutkijat ovat tällä hetkellä sitä mieltä, että strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelussa olisi tärkeää tarkastella kokonaisuutta ja HR-järjestelmiä eikä yksittäisiä henkilöstökäytäntöjä. Tätä perustellaan sillä, että yksittäisen käytännön vaikutuksia on vaikea havaita, koska vaikutuksiin vaikuttaa myös muut käytänteet ja järjestelmät kokonaisuudessaan. (Boon, Den Hartog & Lepak 2019, 2498.) Lisäksi edelleen on epäselvää todellinen syy-seurausyhteys henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välillä, vaikka osa tutkimuksista sen tunnistavat. Epäselvyyteen johtaa se, että on vaikea arvioida, mitkä ovat todelliset vaikutukset yksittäisellä henkilöstökäytännöllä tai -järjestelmillä. (Boon ym. 2019, 2516.) Tämä on syytä huomioida tässä tutkimuksessa, miten vaikutukset voidaan luokitella ainoastaan perehdyttämisen muodostamaksi. Kuitenkin tutkimuksen aihetta ei ole

tarkoitus yleistää, vaan tutkimus käsitteleekin esihenkilöiden omia kokemuksia, jolloin tulokset ovat täysin muodostuneet myös sen mukaan ja konteksti huomioiden.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan havaita, että perehdyttämisen vaikutukset voivat olla moninaisia ja monitasoisia. Vaikutukset muodostuvat tietenkin yksilötasolla, jolloin työntekijä oppii oman työtehtävänsä, mutta vaikutukset näyttäytyvät myös yksikkö ja tiimi tasolla. Tutkimuksessa nousi esiin se, että jos perehdyttäminen ei onnistu, uusi työntekijä ei osaa työtehtäviään ja vaikutukset heijastuvat koko työyhteisöön. Vaikutuksia voidaan myös havaita organisaatio tasolla.

Tutkimus voi auttaa organisaatioita ja etenkin hyvinvointialuetta organisaationa näkemään perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden ja sen, millaisia vaikutuksia perehdyttämisestä heijastuu myös muihin koko työyhteisössä. Voisiko perehdyttämiseen laajempi keskittyminen ja resurssien antaminen olla ratkaisu tunnistettuihin tulevaisuuden haasteisiin osaavan henkilöstön saamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen (Keski-Suomen hyvinvointialue 2025, 5). Tutkimuksessa tunnistettiin perehdyttämisen merkitys, mutta kokemuksissa nousi esiin resurssien ja ajanpuute, jotka haastavat sen toteuttamista. Millaisena perehdyttäminen kokonaisuudessa nähdään organisaatiossa, voitaisiinko se tämän tutkimuksen avulla nähdä merkityksellisenä tekijänä, jolla voidaan vaikuttaa yksilötason suoriutumisen kautta työyhteisöön ja sitä kautta koko organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus tuki aiempaa tutkimusta henkilöstövoimavarojen johtamisen ja yksilön suorituskyvyn välisestä yhteydestä ja tunnisti perehdyttämisen olevan yksi nimenomainen keino vaikuttaa tähän yhteyteen. Tutkimuksen tuloksia ja analyysin perusteella syntyviä teemoja on hyvä tarkastella yhdessä, jotta yhteys myös työn tuloksellisuuteen voidaan kokemusten perusteella huomata. Tärkeänä yksittäisenä huomiona tutkimus korosti yksilöllisyyttä ja sen merkitystä niin perehdytysprosessin onnistumisessa kuin vaikutusten tarkastelussa hyvinvointialuekontekstissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen tekoon kuuluu olennaisesti sen luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden arvioinnissa muodostuu eroja sen mukaan, onko tutkimus tehty kvantitatiivisesti vai

kvalitatiivisesti. Perinteisesti kummassakin tutkimusmuodossa arvioidaan tutkimuksen reliaabeliutta eli mittaustulosten toistettavuutta sekä validiutta eli pätevyyttä, miten tutkimusmenetelmät sopivat tutkimuskohteen mittaamiseen. Nämä käsitteet sopivat hieman eri tavoilla kvalitatiiviseen tutkimukseen kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä kuvailemalla tarkasti jokaista tutkimuksen vaihetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 231–233.) Koska edellä mainitut käsitteet eivät täysin suoraan ole sovellettavissa kvalitatiiviseen tutkimukseen ja jokaiseen tutkimukseen kuitenkin kuuluu luotettavuuden arviointi, tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään Lincolnin ja Cubanin (1985) esittämää mallia.

Lincolnin ja Cubanin (1985) laadullisen tutkimuksen arvioinnin mallissa he esittävät neljä kriteeriä, joiden mukaan tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida. Nämä kriteerit ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), luotettavuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Seuraavaksi arvioidaan näiden neljän kriteerin avulla tämän tutkimuksen luotettavuutta, ottaen huomioon tutkimuksen jokaisen vaiheen ja niiden toteutumisen. (Lincoln & Cuba 1985, 301–327.) Tämä luotettavuuden tarkastelun malli sopii erityisesti tähän tutkimukseen, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Lisäksi Lincolnin ja Cubanin (1985) mallissa huomioidaan kontekstin merkitys tutkimuksessa. Tähän tutkimukseen ja sen tuloksiin vaikuttaa olennaisesti konteksti ja aika, jolloin tutkimus on toteutettu, koska tutkimus keskittyy haastateltavien esihenkilöiden omiin kokemuksiin, jotka heillä oli haastatteluhetkellä.

Uskottavuuden tarkastelulla Lincoln ja Cuban (1985, 301–315) tarkoittavat sitä, onko tutkimuksen tulokset ja tulkinnat uskottavia suhteessa aineistoon ja ilmiöön eli voidaanko luottaa siihen, että tutkija on tulkinnut ilmiötä asiaan kuuluvalla tavalla. Tämän tutkimuksen aineistolla pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, koska aineisto on kerätty teemahaastattelurungon avulla, joka on suunniteltu tutkimuskysymykset huomioon ottaen. Luvussa 4 on pyritty esittelemään analyysin tuloksia aineistolainausten avulla, jossa ilmenee myös aineistosta löytyneitä eroavaisuuksia. Tutkimuksessa on ollut haasteita aineiston riittävyyden kannalta, joka vaikuttaa tutkimuksen uskottavuuteen. Uskottavuutta on pyritty parantamaan sillä, että tutkimukseen on otettu mukaan lisäaineistoja täydentämään haastatteluiden aineistoja.

Lincoln ja Cuba (1985, 316) huomauttavat, että naturalistisen näkökulman mukaan tutkimuksen siirrettävyyden arviointi on erilainen kuin ulkoisen validiteetin eli yleistettävyyden

tavanomainen arviointi. Kirjoittajat nostavat esiin, ettei naturalistisen näkökulman mukaan tutkimustuloksia ole tarkoitus yleistää kaikissa ympäristöissä, vaan tutkimus liittyy aina kontekstiin ja aikaan, jossa tutkimus on toteutettu. Tämän mukaan tutkijan tulee kertoa tarkasti tutkimukseen ja sen toteuttamiseen liittyvät tiedot, jotta lukija voi tutkimuksen perusteella arvioida sen tulosten sovellettavuutta ja siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. (Lincoln & Cuba 1985, 316.) Tässä tutkimuksessa luvussa 3 on kuvattu tutkimukseen osallistuneita ja sitä, miten aineiston keruu on tapahtunut. Aineiston keruun vaiheita on kuvattu kuviolla, jolla pyritään visualisoimaan aineiston keruun vaiheita. Tässä tutkimuksessa on tunnistettu sen tutkimuskontekstin merkitys, jonka vuoksi tutkimuskontekstia on kuvattu useassa tutkimuksen luvussa. Hyvinvointialue kontekstina tarjoaa toimintaympäristön, jossa on huomioitava julkisen organisaation ja toimialan erityispiirteitä, jotka vaikuttavat myös tutkimuksen siirrettävyyteen muuhun kontekstiin.

Luotettavuudella tarkoitetaan tässä tilanteessa tutkimuksen johdonmukaisuuden ja läpinäkyvyyden arviointia. Tällä tarkoitetaan sitä, onko tutkija pysynyt dokumentoimaan tutkimuksen kulun selkeästi ja perustelemaan valintansa, joiden mukaan on edennyt. Tärkeä keino luotettavuuden lisäämiselle on tutkimusprosessin selkeä ja järjestelmällinen kuvaaminen. (Lincoln & Cuba 1985, 316–318.) Tutkimuksen tutkimusprosessia ja menetelmällisiä valintoja on kuvattu enemmän luvussa 3 myös kuvioiden avulla. Tämän prosessin kannalta merkittävää on ollut myös prosessissa ilmenneiden haasteiden kertominen, koska haasteet ovat vaikuttaneet muun muassa kohderyhmän laajentamiseen sekä lisäaineistojen käyttöön. Tutkimusprosessin aikana tutkimuskysymysten ulkoasua on muokattu, jotta ne vastaavat paremmin aineiston sisältöä. Menetelmänä haastattelut toimivat tässä tutkimuksessa halutulla tavalla, koska haastatteluiden avulla pystyttiin keräämään aineistoa haastateltavien kokemuksista tämän kokoiselta kohderyhmältä. Jos kohderyhmä olisi ollut isompi menetelmävalinnat olisivat voineet olla erilaiset.

Vahvistettavuus puolestaan liittyy siihen, onko tutkimustulokset aineiston analyysistä eivätkä tutkijan omia ennakko-oletuksia. Vahvistettavuuteen liittyy Lincolnin ja Cubanin (1985, 318–326) mukaan erityisesti prosessin ja tulosten selkeä ja järjestelmällinen kirjaaminen, jotta aineiston ja tulosten välinen yhteys voidaan havaita sekä tutkijan position kuvailu. Tässä tutkimuksessa vahvistettavuuden piirteet näkyvät siinä, että analyysin tuloksia esiteltäessä luvussa 4 hyödynnetään aineistolainauksia, jotta lukija voi huomata yhteyden aineiston ja tulkinnan välillä. Tutkittava aihe on ollut minulle tutkijana aiemmista opinnoista osittain tuttu,

mutta tutkimusprosessin aikana pyrin tunnistamaan tämän, jotta ennakko-oletukset eivät ohjaa tutkimusta.

Tutkimuksella on kuitenkin omat rajoituksensa. Tutkimus on toteutettu kuuden (n=6) haastattelun perusteella ja aineistoa on täydennetty muulla lisäaineistolla. Voisiko tutkimukseen vaikuttaa, jos haastatteluun olisi osallistunut isompi joukko haastateltavia. Lisäksi tutkimukseen liittyy olennaisesti se, että tutkimus on toteutettu julkisessa organisaatiossa ja hyvinvointialueella, joka luo tutkimukselle oman kontekstin.

5.4 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksessa nousee esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joiden avulla tutkimuksen aiheen tutkimista voitaisiin viedä eteenpäin. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erään hyvinvointialueen esihenkilöiden kokemuksista, voisi tutkimusta jatkaa myös muilla hyvinvointialueilla tai eri toimialoilla. Tällöin voitaisiin tarkastella, miten kokemukset eri hyvinvointialueiden esihenkilöillä eroavat tai ovat samanlaisia perehdyttämisen mahdollisesta yhteydestä työn tuloksellisuuteen. Tämä vertailu voisi olla mielenkiintoista, koska jokaisen hyvinvointialueen tilanne on hieman erilainen taloudellisten ja muiden resurssien takia. Aihetta voitaisiin vaihtoehtoisesti myös kattamaan muita julkisen sektorin toimijoita tai yksityisen sektorin toimijoita. Tällöin voitaisiin tutkia kokemuksien eroavaisuuksia organisaatio muotojen mukaisesti tai millaisia yhden mukaisuuksia löytyy.

Aiheen kannalta voisi olla mielenkiintoista päästä tutkimaan esihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisen yhteydestä työn tuloksellisuuteen organisaatioissa, joissa perehdyttämistä aiotaan kehittää. Alkuun haastateltaisiin tämänhetkisistä kokemuksista ja sen jälkeen verrattaisiin kokemuksia, kun perehdyttämistä on kehitetty, onko noussut esiin erilaisia vaikutuksia, joita ei aiemmin ollut tai ei huomioitu olevan. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään etenkin esihenkilöiden kokemuksiin aiheesta, olisi tutkittavan ilmiön myötä mielenkiintoista tutkia, millaisena työntekijät itse kokevat perehdyttämisen ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden. Tällöin voitaisiin jopa vertailla, eroavatko esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset toisistaan.

LÄHTEET

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.* Cornell University Press.

Appelbaum, S. & Hood, J. (1993). Accounting for the firm's Human resources. *Managerial Auditing Journal*, 8 (2), 17–24. https://doi.org/10.1108/02686909310026440

Autioniemi, J. (2025). Tieteellinen argumentointi hallinto- ja yhteiskuntatieteessä. Vaasan yliopisto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-193-8

Bach, S. & Kessler, I. (2007). HRM and the new public management. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.) *The Oxford handbook of human resource management*. (365-381). Oxford University Press.

Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721.

Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. & Kurkoski, J. (2021). Jump-Starting the Socialization Experience: The Longitudinal Role of Day 1 Newcomer Resources on Adjustment. *Journal of management, 47*(8), 2226-2261. https://doi.org/10.1177/0149206320962835

Bauer, T., Erdogan, B., Ellis, A., Truxillo, D., Brady, G. & Bodner, T. (2025). New Horizons for Newcomer Organizational Socialization: A Review, Meta-Analysis, and Future Research Directions. *Journal of management*, 51(1), 344-382. https://doi.org/10.1177/01492063241277168

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human resource management review, 31*(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730

Berthelsen, C. & Hansen, C. (2025). Content and Effect of Introduction Programmes to Increase Retention and Decrease Turnover of Newly Graduated Nurses in Hospitals:

Umbrella Review. *Journal of clinical nursing*, 34(4), 1149-1169. https://doi.org/10.1111/jocn.17494

Boon, C., Den Hartog, D. & Lepak, D. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, *45*(6), 2498-2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718

Boon, C., Jiang, K. & Eckardt, R. (2025). The Role of Time in Strategic Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. *Journal of management,* 51(1), 172-211. https://doi.org/10.1177/01492063241264250

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal,* 15(3), 67-94. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K. & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International journal of management reviews: IJMR, 25*(4), 725-739. https://doi.org/10.1111/ijmr.12332

Boxall, P. (2007). The goals of HRM. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.) *The Oxford handbook of human resource management*. (48- 67). Oxford University Press

Boxall, P. (2013) Building highly-performing work systems: analysing hr systems and their contribution to performance. Teoksessa J. Pauwee, D.E. Guest & P. Wright (toim.) *HRM and performance: Achievements and challenges.* (58-73). England. Chichester.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press.

Chang, P-C. & Chen, S-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(4), 883–901. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of organizational change management, 33*(7), 1277-1296.

Dooren, W., Bouckaert, G. & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector.* 2 ed. London: Routledge.

Dufour, L., Andiappan, M., & Banoun, A. (2022). Support or evaluate? The multifaceted role of supervisors during the newcomer socialization process. *European management journal, 40*(4), 546-558. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.006

Dusek, G., Ruppel, C., Yurova, Y. & Clarke, R. (2014). The role of employee service orientation in turnover in the U.S. hotel industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 18*(2), 87-104.

Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. PloS one, 18(2), e0281823. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823

Gilmore, S. & Williams, S. (2009). *Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Guest, D. & Bos-Nehles, A. (2013). HRM and performance: the role of effective implementation. Teoksessa J. Pauwee, D.E. Guest & P. Wright (toim.) *HRM and performance: Achievements and challenges.* (90-107). England. Chichester.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276. https://doi.org/10.1080/095851997341630

Guest, D. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human resource management journal, 21*(1), 3-13. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal, 27*(1), 22-38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat.* (2., uudistettu ja täydennetty laitos.). Tietosanoma.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huhtinen A-M. & Tuominen J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (19 luku). Gaudeamus.

Huselid, M. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management journal, 38*(3), 635–672. https://doi.org/10.5465/256741

Hyvaks (2026). Aluehallitus päätti ensi vuoden talousarvion valmisteluun liittyvistä yhteistoimintaneuvotteluista. Keski-Suomen hyvinvointialueen -uutiset 18.8.2026. https://www.hyvaks.fi/uutiset/aluehallitus-paatti-ensi-vuoden-talousarvion-valmisteluun-liittyvista, viitattu 10.9.2026

Islami, X., Mustafa, N. & Mulolli, E. (2025). Individual vs. bundle HRM practices: Effects on SMEs' performance. *Management, 30*(2), 47-70. https://doi.org/10.30924/mjcmi.30.2.4

Jeske, D. & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management, 14*(1), 63-76.

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management journal*, 55(6), 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Jiang, K., Takeuchi, R. & Lepak, D. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of management studies, 50*(8), 1448-1480. https://doi.org/10.1111/joms.12057

Junça Silva, A., Faria, C. & Lopes, R. (2026). Onboarding for success: Exploring the effects of socialization tactics on newcomer well-being. *International journal of organizational analysis 34*(2), 657-680. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5165

Järlström, M. & Kallio, K. (2015). Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat. *Hallinnon Tutkimus, 34*(1), 43-60.

Kammeyer-Mueller, J. & Wanberg, C. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of applied psychology*, 88(5), 779-794. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779

Karambelkar, M. & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest, 25*(7), 5-8. https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *International journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. & de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management, 62*(1), 6-28. https://doi.org/10.1108/17410401311285273

Krijgsheld, M., Tummers, M. & Scheepers, F. (2022). Job performance in healthcare: a systemic review. *BMC Health Services Research*, 22(149), 1–17.

KT. (2008). Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat. https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/tuloksellisen-toiminnan-kehittaminen Tarkistettu 25.9.2026

Kuntaliitto. (2024). Tuloksellisuus. https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/budjetointi-ja-taloussuunnittelu/tuloksellisuus Tarkistettu 25.9.2026.

Kupias, P., & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia Helsinki University Press.

Laihonen, H., Kork, A-A., Lunkka, N., Sinervo, L-M., Sillanpää, V., Kokko, P. & Hyvärinen, J. (2024) Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit – lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61, 75–92.

Laitinen, J., Nikunlaakso, R., Ervasti, J. & Kivimäki, M. (2026). *Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2025*. Työterveyslaitos.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2021/612?language=fin

Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen, & J. Lammintakanen, (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 237–258.

Lathman, G., Sulsky, L.M. & Macdonald, H. (2007). Performance management. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.) *The Oxford handbook of human resource management*. (365-381). Oxford University Press.

Lee, A. (2024). Supervisors' roles for newcomer adjustment: Review of supervisors' impact on newcomer organizational socialization outcomes. *European journal of training and development, 48*(5/6), 521-539. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0107

Lehto, K. & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"?: Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus, 35*(2), 117–131.

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.

Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M. & Subhan, Q. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability, 11*(8), 2263. https://doi.org/10.3390/su11082263

Meyer, A. & Bartels, L. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology, 17*(5), 10-27.

Mosquera, P. & Soares, M. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of managerial science, 19*(12), 3687-3711. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Muñoz, P. M., Cardinal-Fernández, P., Morales Rodríguez, Á., Ruiz-Zaldibar, C. & de la Cuerda López, A. (2025). The Impact of an Onboarding Plan for Newly Hired Nurses and Nursing Assistants: Results of a Quasi-Experimental Study. *Nursing reports (Pavia, Italy), 15*(11), 398. https://doi.org/10.3390/nursrep15110398

Ojala, H., Kuivila, H., Mikkonen, K., Jarva, E. & Juntunen, J. (2026). Factors Associated With Newly Graduated Nurses' Work Engagement: Systematic Review of Quantitative Studies. *Journal of advanced nursing, 82*(3), 1947-1972. https://doi.org/10.1111/jan.17069

Pasila, K., Elo, S. & Kääriäinen, M. (2017). Newly graduated nurses' orientation experiences: A systematic review of qualitative studies. *International journal of nursing studies, 71*, 17-27. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.021

Pauwee, J., Wright, P. & Guest, D. (2013) HRM and performance: What do we know and where should we go?. Teoksessa J. Pauwee, D.E. Guest & P. Wright (toim.) *HRM and performance: Achievements and challenges.* (19-33). England. Chichester.

Peccei, R., Van De Voorde, K. & Van Veldhoven (2013). HRM, Well-being and performance: a theoretical and empirical review. Teoksessa J. Pauwee, D.E. Guest & P. Wright (toim.) *HRM and performance: Achievements and challenges.* (34-57). England. Chichester.

Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D. G. & Rubenstein, A. L. (2022). The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. *Human relations (New York)*, 75(1), 177-202. https://doi.org/10.1177/0018726720986843

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (9 luku). Gaudeamus.

Rush, K., Adamack, M., Gordon, J., Lilly, M. & Janke, R. (2013). Best practices of formal new graduate nurse transition programs: An integrative review. *International journal of nursing studies, 50*(3), 345-356. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.06.009

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen, (toim.) *Haastattelun analyysi*. (9–36). Vastapaino.

Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä.* Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9

Saks, A. and Gruman, J. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (3), 261-80.

Saks, A., Uggerslev, K. & Fassina, N. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004

Skeats, J. (1991). Successful Induction: How to Get the Most from Your Employees. *Kogan Page*

Smith, C., Matthews, R., Mills, M., Hong, Y. & Sim, S. (2022). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: An Anchoring Model Approach. *Journal of business and psychology, 37*(3), 525–541.

Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Työministeriö.

TENK (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työsopimuslaki 55/2001. https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55

Työturvallisuuslaki 738/2002. https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738

Ulrich D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle.* Talentum, Helsinki.

Viitala, R. & Järlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.* Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.

Virtanen, P., & Vakkuri, J. (2016). *Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi*. Tietosanoma.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.

Winterton, J. (2007). Training, development, and competence. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.) *The Oxford handbook of human resource management*. (324-343). Oxford University Press

Wright, P. & Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Teoksessa J. Pauwee, D.E. Guest & P. Wright (toim.) *HRM and performance: Achievements and challenges. (108–120). England. Chichester'*

Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management, 27*(6), 701–721. https://doi.org/10.1177/014920630102700607

Tutkimuksessa hyödynnetty lisäaineisto

Aluevaltuusto (2025). *Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2030*. https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2025-10/Uusi%20strategiaesite_0.pdf. Viitattu 21.4.2026

Keski-Suomen hyvinvointialue. (2025). *Strategian väliarviointi ja tulevaisuuskatsaus 2030 Keski-Suomen hyvinvointialueella*. https://hyvaks-d10julk.oncloudos.com/kokous/2025203-8-44542.PDF. Viitattu 21.4.2026.

Keski-Suomen hyvinvointialue. (2023). *Henkilöstöohjelma 2023–2025.* https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-05/Henkil%C3%B6st%C3%B6ohjelma%202023%E2%80%932025.pdf. Viitattu 21.4.2026

LIITTEET

Liite 1. Tietosuojailmoitus

Lapin yliopisto

Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus
EU:n yleinen tietosuoja-asetus
Laatimispäivä: 29.8.2025

Tietoa tutkimukseen osallistuvalle

Olet osallistumassa Lapin yliopistossa tehtävään pro gradu -tutkimukseen, jossa on tutkijana Essi Hotti. Tutkija suorittaa Hallintotieteiden maisterin tutkintoa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella uuden työntekijän perehdyttämisen vaikutuksia työn tuloksellisuuteen.

Saat a) kirjallisen suostumuslomakkeen ja b) tämän tietosuojailmoituksen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 9 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja tutkimuksen vastuullinen tutkija

Tutkimuksen tutkija ja rekisterinpitäjä:
Nimi: Essi Hotti
Osoite: XXXXX
Puhelin: XXXXX Email: XXXXXX

2. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Lapin korkeakoulukonsernin tietosuojavastaavana toimii lakimies Jari Rantala. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuoja@ulapland.fi

3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena on opinnäytetyö. Opinnäytetyö toteutetaan haastattelututkimuksena, johon kerätään kirjalliset suostumuslomakkeet tutkittavilta. Henkilötietoina kerätään: haastattelun ääninauhoite ja tutkivien nimet sekä allekirjoitukset suostumuslomakkeesta.
Näitä tietoja käsittelee vain pro gradu –tutkija Essi Hotti ja tutkielman ohjaaja Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan professori Marjo Suhonen.

Tutkija pseudomisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Pseudonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

Koska tutkija pseudonimisoi tutkimusaineiston, julkaistuna näytettävästä aineistoista ei voida päätellä yksittäisten tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä.

4. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (TSA 2016/679) 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:
☒ tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimusaineisto sisältää haastattelun ääninauhoitteen, nauhoitteen litteroidun aineiston ja tutkittavien suostumuslomakkeet. Henkilötietoina kerätään haastattelun nauhoite sekä nimer ja allekirjoitukset suostumuslomakkeista.

6. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimuksen ulkopuolelle

Tutkija ei luovuta henkilötietoja kenellekään.

7. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Henkilötiedot ovat salassa pidettäviä.

Tutkija digitoi tutkimukseen osallistuvien suostumuslomakkeet ja säilyttää digitoituja suostumuslomakkeita salauksella varustetulla tietokoneella, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Paperiset suostumuslomakkeet hävitetään.

Tutkija säilyttää haastattelujen nauhoitteet salauksella varustetulla tietokoneella, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Nauhoitteet hävitetään heti, kun haastattelut on litteroitu.

Tutkija pseudonymisoi tutkimusaineiston ja säilyttää sen salauksella varustetulla tietokoneella, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla.

8. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkija säilyttää tutkimusrekisteriä tietoturvallisesti salauksella varustetulla tietokoneella tutkimuksen teon ajan, jonka jälkeen tutkija hävittää sen.

9. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

<u>Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)</u>
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niidenkäytön rajoittamista
c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)
Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle tutkijan estämättä, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.

Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen
Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus
Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Tietosuojavaltuutetun toimiston yhteystiedot:

- Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki
- Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki
- Puhelinvaihde: 029 566 6700
- Kirjaamo: 029 566 6768
- Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja(at)om.fi

Liite 2. Tiedote tiedonantajille

Hei!
Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa uuden työntekijän organisaatioon perehdyttämisen vaikutuksista työn tuloksellisuuteen. Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on tarkastella esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millaisia vaikutuksia uuden työntekijän organisaatioon perehdyttämisellä on työn tuloksellisuuteen ja, miten vaikutukset näkyvät työskentelyssä. Tutkielmani toteutetaan Lapin yliopistossa, osana hallintotieteen maisteriopintoja. Kerään tutkielmani aineistot itse ja huolehdin myös henkilötietojen käsittelystä ja pseudonymisoinnista. Toivon, että voisin haastatella sinua, sillä näkemyksesi ovat tärkeitä tutkielman aiheen kannalta. Tutkielman aineistot kerätään juuri teidän palvelualueeltanne, jolloin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paremmin alueenne toiminnassa.
Kutsun sinut osallistumaan yhteen noin 30–45 minuutin mittaiseen yksilöhaastatteluun Teams-alustan välityksellä. Haastattelut toteutetaan lokakuun-marraskuun aikana ja niistä tehdään ääninauhoitteet. Osallistuminen on sinulle täysin vapaaehtoista, voit keskeyttää sen ilman seuraamuksia missä vaiheessa tutkimusta vain eikä osallistuminen aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.
Haastatteluun voit ilmoittautua alla olevan linkin kautta 1.10-31.10.2025 välisenä aikana. XXXXX
Linkki sisältää lyhyen ilmoittautumislomakkeen, jonka lähettämisen jälkeen olen yhteydessä haastatteluun osallistuvan kanssa sopiakseni haastatteluajankohdasta tarkemmin. Tällöin pyydän lisäksi erikseen allekirjoittamaan suostumuslomakkeen, joka löytyy sähköpostin liitteistä. Liitteenä löytyy myös tietosuojaseloste.
Aineistoja säilytän henkilökohtaisella tietokoneellani salauksen takana, jolloin vain minulla on pääsy aineistoihin. Turvaan luottamuksellisuuden niin, ettei kukaan tutkimukseen osallistunut ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista. Aineistoa käsittelen lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen. Aineisto poistetaan ohjeiden mukaan tutkielman hyväksymisen jälkeen. Pro gradu -tutkielmani tullaan julkaisemaan Lapin yliopiston

sähköisessä Lauda-järjestelmässä ja Keski-Suomen hyvinvointialue saa tutkielman käyttöön. Lisäksi tulen henkilökohtaisesti esittelemään tutkielman tuloksia kohderyhmän esihenkilöille.
Minuun voit ottaa yhteyttä kaikissa tutkielmaan ja siihen osallistumiseen liittyvissä asioissa!

Ystävällisin terveisin
Essi Hotti
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotieteen maisterin tutkinto-ohjelma, Lapin yliopisto
eshotti@ulapland.fi

Liite 3. Suostumuslomake

SUOSTUMUS PRO GRADU -TUTKIELMAAN

Esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä uuden työntekijän organisaatioon perehdyttämisen vaikutuksista työn tuloksellisuuteen

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun pro gradu -tutkielmaan, jonka tarkoituksena on haastatella esihenkilöitä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään uuden työntekijän organisaatioon perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista työn tuloksellisuuteen. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä keskeyttämiseni vaikuta kohteluuni. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän osallistumiseni, minusta keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän pro gradu -tutkielmaan ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

_____

Tutkittavan nimi

_____ _____

Päivämäärä Allekirjoitus

Suostumus vastaanotettu

_____ _____

Pro gradu -tutkielman tekijän nimi Päivämäärä

_____

Allekirjoitus

(Suostumuksen vastaanottaja)

Liite 4. Teemahaastattelurunko

1. Perehdyttämisen toteuttaminen ja perehdyttäminen osana esihenkilötyötä

- Miten perehdyttäminen toteutetaan?

- Millaisia tavoitteita perehdyttämisellä on tai sille asetetaan?

- Keihin se kohdistuu? Kuinka kauan koet perehdyttämisen kestävän?

- Miten kuvailisit perehdyttämistä osana esihenkilötyötäsi?

2. Työn tuloksellisuus esihenkilön näkökulmasta

- Millaisiin asioihin ja tekijöihin perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa työssä, työyhteisössä tai organisaatiossa?

- Millaisia vaikutuksia perehdyttämisellä mielestäsi haetaan tai voitaisiin hakea?

- Millaisia asioita voi kuulua työn tuloksellisuuteen ja mitä se sinulle tarkoittaa esihenkilönä?

3. Perehdyttämisen yhteys työn tuloksellisuuteen, vai onko niitä?

- Voidaanko perehdyttämistä pitää keinona vaikuttaa työn tuloksellisuuteen? Ja jos voi, millaisena keinona koet sen?

- Millaisia vaikutuksia perehdyttämisellä on mm. osaamiseen, tuottavuuteen, virheiden määrään?

- Entä jos perehdyttämien ei onnistu, millaisia vaikutuksia tällä on työhön ja työssä suoriutumiseen? Mihin asioihin se voi vaikuttaa?

- Voiko perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa työn tuloksellisuuteen, jos voi niin miten?

4. Mahdollisia kokoavia kysymyksiä