Tampereen yliopisto

Annina Rauhala

ESIHENKILÖPEREHDYTYS KASVATUS- JA KOULUTUSALALLA

Kyselytutkimus esihenkilöille

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu
Huhtikuu 2025

TIIVISTELMÄ

Annina Rauhala: Esihenkilöperehdytys kasvatus- ja koulutusalalla
Pro Gradu
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisterikoulutus, varhaiskasvatus
Huhtikuu 2025

Kasvatus- ja koulutusalalla toimivien esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti verrattain vähän, mutta sen merkitys esihenkilön työssä onnistumiselle ja työntekijäkokemukselle on kiinnostava. Oppilaitosten ja päiväkotien sekä hallinnossa toimivien esihenkilöiden koulutustausta on moninainen. Tehtävässä menestyminen edellyttää laajaa substanssi- ja johtajuusosaamista, jota perehdytyksen keinoin pyritään tukemaan ja kehittämään.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kasvatus ja koulutusalalla toimivien esihenkilöiden ajatuksia esihenkilöperehdytyksestä. Heidän kokemastaan perehdytyksestä ja toisaalta näkemyksiä siitä, minkälainen onnistuneen esihenkilöperehdytyksen tulisi olla. Lisäksi haluttiin saada tietoa esihenkilöiden omasta toiminnasta perehdytyksen aikana.

Tutkimus toteutettiin kevyenä monimenetelmätutkimuksena, jossa painottuu määrällinen aineisto. Aineisto kerättiin yhden kaupungin kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöille lähetetyllä verkkokyselylomakkeella touko-kesäkuussa 2024. Kyselylomake sisälsi asenneväittämiä, monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Aineiston määrällinen analyysi toteutettiin SPSS-ohjelmassa ristiintaulukoimalla, riippumattomien tapausten t-testillä ja epäparametrisella Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Avoimien kysymysten laadullinen analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä.

Tuloksista nousi esille, että enemmistö esihenkilöistä koki saamansa perehdytyksen olevan yleisarvosanaltaan keskimääräistä, mutta noin yksi kolmasosa piti sitä hyvänä. Lisäksi he kokivat, että esihenkilöperehdytykseen osallistuminen tuki esihenkilötyötä ja tiedon löytämistä. Esihenkilöiden näkemykset erosivat jonkun verran toisistaan tarkasteltaessa perehdytyksestä saatua tietoa ja perehdytyksen riittävää kestoa sekä sitä, ovatko he saaneet esittää oman näkemyksensä perehdytystarpeestaan. Aineiston tulosten pohjalta voidaan muodostaa alustava jäsennys siitä, mistä asioista esihenkilöperehdytyksen vastaajien mukaan tulisi muodostua. Onnistuneen esihenkilöperehdytyksen osa-alueita ovat tämän aineiston pohjalta konteksti, rakenne, resurssit, vuorovaikutus ja toimijuus.

Avainsanat: esihenkilö, perehdytys, kasvatus ja koulutus, johtajuusosaaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Annina Rauhala: Leadership orientation in the field of Education
Master Thesis
Tampere University
Educational and Social studies, Early childhood education
April 2025

The orientation or onboarding practices for educational leaders has been studied relatively little in Finland and internationally. The educational leaders who work in educational institutions, daycare centers and administration have diverse qualifications and work history. Performing well in these positions require a wide range of competence such as knowledge of the educational system, and aspects of leadership and leading people. Organizations use diverse onboarding practices to help newcomers adjust and to promote these skills and overall job performance.

The aim of this study was to generate new information about the orientation practices that the leaders in the educational field participate in. The aim was to get information about how they experienced the onboarding they received and what in their opinion would be the best way to organize onboarding so it would best facilitate their socialization and learning. In addition, we wanted to obtain information about the supervisors' own activity during the induction.

The study was conducted as a lightweight multi-method study with an emphasis on quantitative data. The data was collected by an online survey sent to the educational leaders in one major city during spring and early summer 2024. The survey included attitude statements, multiple-choice questions and open-ended questions. Quantitative analysis of the data was performed in the SPSS program using cross-tabulation, Independent Samples t-Test and non-parametric Spearman´s Rho (p) Correlation. Qualitative analysis of the data was analyzed through classification and content analysis.

The results showed that most of the respondents felt that the orientation they received was average in general, but about one third considered it to be good. They also felt that participating in the orientation practices supported their work and they found it easier to find information. The respondents' views differed somewhat when examining the information they received from the orientation, what they thought would be the sufficient duration of the orientation, and whether they had been allowed to express their own views on their need for orientation. Based on the findings a preliminary outline can be formed of what the respondents believed the orientation should consist of. A successful onboarding program consist of five categories that are context, structure, resources, interaction and agency.

Keywords: supervisor, onboarding, education, leadership skills

The originality of this thesis has been reviewed by using the Turnitin Originality tool

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☒ Ei
☐ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: [Listaa tähän kaikki tekoälysovellukset ja niiden versiot, joita olet käyttänyt tutkielmaprosessin aikana.]

Käyttötarkoitus: [Kuvaa tähän yksityiskohtaisesti, mihin tarkoitukseen ja miten tekoälyä on sovellettu opinnäytteeseen tutkielmaprosessin aikana.]

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: [Luettele tähän kaikki opinnäytteen vaiheet ja osiot, joissa tekoälyä on tutkielmaprosessin aikana käytetty.]

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 7

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS ... 9

2.1 Perehdyttämisen käsite ... 9
2.2 Perehdytyksen tavoitteet ... 11
2.2.1 Organisaatioon sosiaalistuminen ... 12
2.3 Perehdyttämisen käytännöt ... 13
2.3.1 Perehdyttäjät ... 15
2.3.2 Perehdyttämismallit ... 16
2.4 Perehdytyksen yksilöllistäminen ... 17
2.5 Perehtyjä oppijana ... 18
2.6 Esihenkilöperehdytys ... 21

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 24

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset ... 24
3.2 Aineiston keruu ... 25
3.2.1 Kyselylomake ... 26
3.3 Aineisto ... 27
3.4 Tutkimusmenetelmät ... 29
3.4.1 Määrällinen tutkimusosuus ... 29
3.4.2 Laadullinen tutkimusosuus ... 31
3.5 Tutkimusasetelman eettinen pohdinta ... 32

4 TULOKSET ... 34

4.1 Millaisia näkemyksiä esihenkilöillä on esihenkilöperehdytyksen järjestämisestä? ... 34
4.1.1 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa näkemykseen perehdytyksen järjestämisestä? ... 36
4.1.2 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa perehdytyksestä saatuun tietoon? ... 38
4.1.3 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa esihenkilöiden tekemiin valintoihin perehdytyksen aikana? ... 41
4.2 Mikä on esihenkilöiden näkemys onnistuneesta perehdytyksestä? ... 42
4.2.1 Laadullisen sisällönanalyysin tulokset ... 43
4.2.2 Määrälliset tulokset ... 44

5 POHDINTA ... 47

5.1 Konteksti ... 47
5.2 Rakenne ... 48
5.3 Resurssit ... 50
5.4 Vuorovaikutus ... 51
5.5 Toimijuus ... 52
5.6 Tutkimuksen rajoitteet ... 53
5.7 Jatkotutkimuksen tarve ... 54

6 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 56

LÄHTEET ... 57

LIITTEET ... 63

Liite 1: Summamuuttujien väittämät ... 63

TAULUKOT

TAULUKKO 1. TAUSTAMUUTTUJIEN JAKAUMAT JA PROSENTTIOSUUDET 28

TAULUKKO 2. PERUSTUNNUSLUVUT SUMMAMUUTTUJISTA 30

TAULUKKO 3. ARVIO ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEN KOKONAISUUDESTA 34

TAULUKKO 4. ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEEN OSALLISTUMINEN TUKEE ESIHENKILÖTYÖTÄ 35

TAULUKKO 5. ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEEN OSALLISTUMINEN TUKEE TIEDON LÖYTÄMISESSÄ INTRANETISTÄ..... 35

TAULUKKO 6. ARVIO SIITÄ, ONKO SAANUT RIITTÄVÄSTI PEREHDYTYSTÄ TYÖHÖN 35

TAULUKKO 7. MIELUISIN TAPA PEREHTYÄ TEHTÄVÄNIMIKKEITTÄIN TARKASTELTUNA..... 45

KUVIOT

KUVIO 1. OMASTA PEREHDYTYSTARPEESTA KERTOMINEN 36

KUVIO 2. MAHDOLLISUUS SAADA LISÄÄ PEREHDYTYSTÄ AIEMMIN KÄSITELTYYN AIHEESEEN 38

KUVIO 3. ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEN SISÄLLÖT OVAT OLEELLISIA 40

KUVIO 4. ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEN PRIORISOIMINEN 41

KUVIO 5. OMAEHTOINEN PEREHTYMINEN ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEN SISÄLTÖIHIN..... 42

KUVIO 6. ONNISTUNEEN PEREHDYTYKSEN OSA-ALUEET ESIHENKILÖIDEN MUKAAN 43

..... 46

KUVIO 7. NÄKEMYS PEREHDYTYKSEN RIITTÄVÄSTÄ KESTOSTA TEHTÄVÄNIMIKKEITTÄIN..... 46

1 JOHDANTO

Tänä päivänä työnantajat pyrkivät kehittämään vetovoimaisia rekrytointikeinoja ja tavoittelevat sujuvampaa hakijakokemusta osaajien houkuttelemiseksi. Rekrytointi on aikaa vievä ja taloudellisesti merkittävä investointi, ja uuden työntekijän palkkaaminen vaikuttaa aina jollain lailla toiminnan tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun (Viitala, 2021). Organisaatiot hyötyvät työtekijöiden sitoutumisesta ja vähäisestä vaihtuvuudesta (Lawson, 2016). Yksi pitovoimaan myönteisesti vaikuttava tekijä on laadukas perehdytys (Kjelin & Kuusisto, 2003), joka alkaa usein jo rekrytointivaiheessa ja viimeistään silloin, kun uusi työntekijä otetaan vastaan työpaikalla (Viitala, 2021).

Kasvatus- ja koulutusalalla toimivien esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti verrattain vähän, mutta sen merkitys esihenkilön työssä onnistumiselle ja työntekijäkokemukselle on kiinnostava. Oppilaitosten ja päiväkotien sekä hallinnossa toimivien esihenkilöiden koulutustausta on moninainen. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuuden kehittämishanke (VEPO2035) osoitti tarpeita johtajien johtamisosaamisen kehittämiselle (Heikonen ym., 2023). Tehtävässä menestyminen edellyttää laajaa substanssi- ja johtajuusosaamista, jota työnantajat perehdytyksen keinoin pyrkivät tukemaan ja kehittämään.

Esihenkilöasemassa olevien henkilöiden perehtyminen tehtävään tapahtuu lähes aina samanaikaisesti työn aloituksen kanssa, jolloin työn velvoitteet ja työmäärä on heti suuri. Voiko olla niin, että esihenkilö priorisoi muut työtehtävät ja varaa vähemmän työaikaa omalle perehdytykselleen? Tai onko perehdytys lähtökohtaisesti organsioitu huonosti käytännön työtehtävien ja aikataulujen näkökulmasta?

Työskentelen Helsingin kaupungilla kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalveluissa ja olen työroolini puolesta ollut mukana kehittämässä ja toteuttamassa toimialan esihenkilöperehdytystä. Tämä Pro gradu -tutkielma syntyi kiinnostuksesta tarkastella nimenomaan esihenkilöille suunnattua

perehdytystä. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kasvatus ja koulutusalalla toimivien esihenkilöiden ajatuksia esihenkilöperehdytyksestä. Tarkemmin heidän saamastaan perehdytyksestä ja toisaalta siitä, minkälaisena he näkevät onnistuneen esihenkilöperehdytyksen.

Tietämäni mukaan vastaavaa tutkimusta ei ole toteutettu Suomessa ja esihenkilöperehdytykseen liittyvät vähäiset tutkimusintressit ovat suuntautuneet enemmän yksityiselle sektorille ja yrityksiin. Toki joitain perehdytysoppaita ja -materiaaleja on tuotettu kunnissa työnantajien toimesta. Työturvallisuuskeskus (2023) on laatinut *Esihenkilön perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi* julkaisun, joka on laadittu esihenkilöosaamisen kehittämisen tueksi. Myös Kunta- ja hyvinvointityönantajat KT (2023) on antanut suosituksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen ja siinä korostetaan suunnitelmallisen perehdytyksen tärkeyttä.

Tämä Pro Gradu -tutkielma rakentuu johdannon lisäksi viidestä luvusta. Ensimmäinen luku on teoreettinen viitekehys, joka rakentuu perehdytyksen käsitteen ympärille. Ensin pyritään määrittelemään perehdytys käsitteenä ja sen jälkeen tarkastellaan perehdytyksen tavoitteita ja käytäntöjä sekä perehdytyksen yhteydessä tapahtuvaa oppimista. Lisäksi pyritään määrittelemään, mitkä asiat ovat oleellisia esihenkilöperehdytyksessä. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tavoitteista, toteutuksesta ja kerätystä aineistosta. Seuraavaksi esitellään määrälliset ja laadulliset tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tuloksia tarkastellaan tarkemmin tutkielman pohdinnassa. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen rajoitteita ja esitellään tutkijan jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen lopullista antia johtopäätösten muodossa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa tarkastellaan perehdyttämisen käsitettä, perehdytykselle asetettuja tavoitteita, perehdytyskäytänteitä ja perehdytyksen yksilöllistämistä sekä perehdytyksen yhteydessä tapahtuvaa oppimista. Lisäksi pyritään määrittelemään, mikä on tunnuksenomaista esihenkilöiden perehdytyksessä

2.1 Perehdyttämisen käsite

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetään perehdyttämisestä yleisesti käsitteitä ”onboarding”, ”induction” ja ”orientation” (Acevedo & Yancey, 2011; Bauer & Erdogan, 2011; Becker & Bish, 2021; Konyefa Dickson & Stephan Isaiah, 2024). ”Onboarding” on näistä kolmesta uusin käsite ja se alkoi sanana esiintyä henkilöstöjohtamiseen ja johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa 2000-luvun alkupuolella. Asiana se ei sinänsä ole uusi, koska aiemmassa kirjallisuudessa siitä käytettiin nimitystä orientaatio tai introduktio. Klein ja Polin (2012) mukaan ”onboarding” käsitteellä viitataan kaikkiin niihin toimenpiteisiin, jotka auttavat tulokasta sopeutumaan organisaatioon. He jatkavat, että ”orientation” käsite ajatellaan lyhytkestoisena ensimmäisten päivien orientoitumisjaksona. Näitä kolmea käsitettä käytetään usein sekaisin englanninkielisessä kirjallisuudessa ja niiden väliset erot määrittyvät tutkijoiden tulkintojen mukaan (Becker & Bish, 2021). Suomen kielellä käytetään käsitettä perehdytys.

Perehdyttämisen käsite liitetään yleensä työsuhteen aloittamiseen ja perehdytys on perinteisesti ymmärretty uuden tulokkaan opastamisena työhön (Kupias & Peltonen, 2009). Perehdytys on kuitenkin muutakin kuin kapea-alaista ja yksipuolista työhön opastusta. Perehdytyksellä voidaan tarkoittaa kaikkia niitä virallisia ja epävirallisia toimenpiteitä, joilla organisaatiossa tuetaan yksilöä uuden työn alussa (Kjelin & Kuusisto, 2003). Perehdytyksen aikana uusi työntekijä

perehtyy työn tehtäviin, vastuisiin ja velvollisuuksiin sekä työvälineisiin, työympäristöön ja turvallisiin työtapoihin (Joki, 2024). Oleellinen osa perehdytystä on myös organisaatiokulttuuriin tutustuminen. Kun uusi työntekijä osana perehdytystä tutustuu työpaikan kulttuurisiin normeihin, häneen kohdistettaviin odotuksiin ja sopeutuu uuteen ammatilliseen rooliinsa, auttaa se häntä sosiaalistumaan työyhteisöön (Konyefa Dickson & Stephan Isaiah, 2024).

Esihenkilöiden tai johtotason perehdyttämisestä on niukasti vertaisarvioitua tietoa. Erityisen vähän tietoa löytyy kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöiden perehdytyksestä. Tutkimusasetelmani näkökulmasta kiinnostava löydös on toinen Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan esihenkilöperehdytykseen liittyvä työ. Petri Heinonen (2023) tutki EMBA työssään esihenkilöiden perehdytysprosessia ja tarkemmin, miten perehdytys vastaa uuden esihenkilön tarpeisiin, mitä perehdytyssisältöjä uusi esihenkilö pitää tärkeänä ja löytyvätkö nämä toimialan perehdytyssisällöistä.

Perehdytyksestä sinänsä on tuotettu laadukastakin kirjallisuutta ja tarjolla on useita erilaisia teoksia, jotka ovat toimivia perehdytyksen käsikirjoja (ks. Kjellin & Kuusisto, 2003; Kupias & Peltola, 2009; Eklund, 2018). Perehdyttämiseen liittyen on tehty ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä (ks. Rekola, 2017; Tuononen, 2022; Lehto, 2022), yliopistojen Pro gradu -tutkielmia (ks. Lavaste, 2020; Aaltonen, 2018; Tossavainen, 2006) ja yksi mielenkiintoinen kandidaatin tutkielma (ks. Saalo, 2023) sekä muutama väitöskirja (ks. Ketoa, 2010; Saarinen, 2022). Fokus näissä töissä on perehdytysprosessin sisällöissä tai uusien tehokkaiden perehdytyskäytänteiden luomisessa. On mielenkiintoista, että perehdytys tutkimusaiheena kiinnostaa opiskelijoita, mutta ei kokeneempia tutkijoita.

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa perehdyttämisellä ja perehtymisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla tuetaan uuden työntekijän tai uuteen tehtävään organisaation sisällä siirtyvän työssä aloittamista. Perehdytykseen sisältyy työhön liittyviin odotuksiin, vastuisiin ja velvollisuuksiin perehtymistä sekä työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sosiaalistumista. Perehdytyksen tärkeänä osa-alueena on tulokkaan aiemman osaamisen huomioiminen ja tämän osaamisen kehittäminen. Perehdytys käsittää organisaation muodolliset ja epäviralliset käytännöt ja toimenpiteet, joiden tavoitteena on helpottaa työssä aloittamista.

2.2 Perehdytyksen tavoitteet

Pohja tulevalle perehdyttämiselle luodaan usein jo rekrytointivaiheessa, kun hakijoille lähetetään ennakkomateriaalia ja tietoja organisaatiosta (Saarinen, 2022). Perehdytys käynnistyy viimeistään silloin, kun uusi työntekijä saapuu ensimmäistä kertaa työpaikalle. Perehdytyksen tavoitteet voivat olla pidempiaikaisia, jolloin tavoitellaan uuden työntekijän useamman vuoden sitoutumista organisaatioon tai sitten tavoitteet voivat olla lyhytaikaisia (Saarinen, 2022). Esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen (Joki, 2024) tai työhön liittyvien muutosten yhteydessä (Työturvallisuuskeskus, 2023) tarvitaan perehdytystä ja opastusta. Ajoittain organisaatioissa vaihdetaan esimerkiksi työvälineitä ja uusien käyttöjärjestelmien käyttöönottoon voidaan katsoa liittyvän organisoitua perehdyttämistä.

Perehdytyksellä pyritään vaikuttamaan siihen, että yksilö omaksuu uuden työn ja siihen liittyvän tiedon tehokkaasti ja pääsee osaksi työyhteisöä ja oppii toimimaan organisaatiossa (Joki, 2024). Joskus tämä tarkoittaa myös poisoppimista aiemmista toimintamalleista. Oppimistavoitteet painottuvat eri tavoilla perehdytyksen sisältöjen ja aihepiirin mukaan. Perehdytyksen tavoitteena voi olla, että tulokas oppii toteuttamaan asiat tietyllä tavalla (Kjelin & Kuusisto, 2023) tai että hän ymmärtää laajemmin asian, jota perehdytetään (Kupias & Peltola, 2009). Ensimmäisten viikkojen aikana keskitytään yleensä kertomaan työn sisällöstä ja konkreettisista työtehtävistä sekä organisaatiosta ja toimintatavoista siellä (Saarinen, 2022). Näin pyritään vahvistamaan tulokkaan työssä tarvitsemaa tehtäväkohtaista osaamista (Kupias & Peltola, 2009), työroolin selkeyttä (Saarinen, 2022) ja työn hallinnan tunnetta (Frögéli, 2023). Perehdytyksen edetessä tavoitteena on, että tulokas tutustuu syvemmin organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin, eli työpaikan käytäntöihin, ohjeisiin ja odotuksiin (Eklund, 2018). Lisäksi hän tutustuu työyhteisöön ja uusiin kollegoihin siellä. Psyykkisen hyvinvoinnin ohella perehdytyksellä on tärkeä rooli myös fyysisen hyvinvoinnin ja työturvallisuuden lisäämisessä (Viitala, 2021).

2.2.1 Organisaatioon sosiaalistuminen

Toimiala- ja organisaatio-osaamiseen kuuluu kaikki se osaaminen, jota tulokas tarvitsee juuri kyseisellä toimialalla ja tässä tietyssä organisaatiossa toimiakseen (Kupias & Peltola, 2009). Organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jonka aikana tulokas omaksuu ja sisäistää organisaation arvot, normit ja kulttuurin (Lawson, 2016) sekä sopeutuu uuteen rooliinsa ja pääsee työyhteisön aktiiviseksi jäseneksi (Konyefa Dickson & Stephan Isaiah, 2024).

Moni asia vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tulokas sosialisoituu organisaatioon. Bauer ja Erdogan (2011) tiivistävät sosialisaatioprosessin kolmeen kategoriaan, jotka ovat yksilön ominaisuudet ja aiempi kokemus, miten yksilö toimii ja miten organisaatio tukee yksilön sosiaalistumista. On nähtävissä, että henkilöt, jotka ovat proaktiivisia, ulospäinsuuntautuneita ja avoimia sopeutuvat uuteen työyhteisöön nopeammin. Samoin he, jotka itsenäisesti etsivät tietoa, pyytävät palautetta ja pyrkivät rakentamaan sosiaalisia suhteita sosiaalistuvat onnistuneesti. Organisaatioilla on erilaisia tapoja vaikuttaa uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen. Hyödyntämällä erilaisia sosiaalistamistaktiikoita sekä laatimalla ja toteuttamalla muodollisia perehdytysohjelmia voidaan auttaa tulokasta sopeutumaan ja menestymään uudessa työssä. Lisäksi tärkeä tuki, jonka organisaatio voi järjestää, on kokeneemman työntekijän nimeäminen mentoriksi tai vierellä kulkijaksi uuden työntekijän perehtymispolulla.

Perehdytystoimenpiteillä tavoitellaan organisaatioon sosiaalistumista, koska sillä on nähty olevan vaikutusta uuden työntekijän työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn ja organisaatioon sitoutumiseen sekä työssä pysymiseen (Bauer & Erdogan, 2011). Puuttuva tai tehoton perehdytys johtaa siihen, ettei uusi työntekijä sosiaalistu organisaatioon (Bauer, 2010), mikä heikentää myös organisaatioon sitoutumista. Heikosti sitoutuneilta työntekijöiltä puuttuu tunnepitoinen sitoutuminen organisaatioon ja työhön, joten he tulevat todennäköisesti jättämään tehtävänsä mahdollisuuden tullen (Khan, 1990).

Organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen on oleellista myös organisaation toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Kjelin ja Kuusisto (2003) toteavat, että jatkuvuuden kannalta on tärkeää säilyttää organisaation perustehtävän kannalta oleelliset olemassa olevat käytännöt ja varmistaa perehdytyksen keinoin

toiminnan jatkuvuus sekä yhteisöllinen toimintakyky. Kun sosiaalistuminen etenee ja tulokas vähitellen psyykkisesti liittyy organisaatioon, siirtyy hän aktiivisempaan rooliin tarkkailijasta organisaation jäseneksi, jolloin hän alkaa ajatella, toimia ja puhua organisaation nimissä. (Kjelin & Kuusisto, 2003.)

2.3 Perehdyttämisen käytännöt

Perehdytys ei lähde pelkästään työnantajan intresseistä, vaan työlainsäädäntö asetta omat vaatimuksensa työhön perehdyttämiselle. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus perehdyttää työntekijä työhön, työpaikan olosuhteisiin ja oikeisiin työtapoihin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyviin asioihin (Työturvallisuuslaki 738/2002). Perehdyttäminen mainitaan myös työehtosopimuksissa (Kupias & Peltola, 2009). Ohjaavissa asiakirjoissa mainitaan työntekijältä edellytettävä vastuu ja velvollisuus noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita, joten näin ollen tulokkaalla on myös vastuu omasta perehtymisestään.

Työpaikalla valmistaudutaan uuden työntekijän vastaanottamiseen ja perehdytysvastuista tulee sopia. Perehdytysohjelman tai -suunnitelman laatiminen kuuluu pääsääntöisesti henkilöstöasiantuntijan tehtäviin (Joki, 2024), mutta perehdytys vaatii onnistuakseen myös organisaation johdon panostusta. Henkilöstöasiantuntijan osallistaa johdon perehdytysohjelman laatimiseen ja sopii heidän vastuulleen kuuluvista perehdytyssisällöistä (Lawson, 2018).

Perehdyttämiseen liittyy paljon käytännön asioita kuten esimerkiksi työn tekemiseen liittyvät järjestelyt, työvälineet, kulkuluvat ja käyttöoikeudet, joista tulee huolehtia (Kupias & Peltonen, 2009). Näiden lisäksi esitellään työskentelyyn tarkoitetut tilat, järjestetään aikaa työyhteisöön ja sen jäseniin tutustumiselle sekä huolehditaan siitä, että tulokas saa riittävästi tietoa organisaatiosta (Frögéli ym., 2023).

Perehdytystä suunniteltaessa on päätettävä, missä määrin hyödynnetään muodollista ja epämuodollista perehdytystä. Muodollisen perehdyttämisen mallissa perehdytys on organisaation toimesta organisoitua ja strukturoitua sisältäen kirjallisia suunnitelmia ja menettelytapaohjeita (Bauer, 2010). Aiemmat tutkimukset osoittavat muodollisten ja vaiheittain etenevien perehdytysohjelmien hyödyt suhteessa epämuodolliseen ja vapaamuotoisempaan perehtymiseen

(Klein ym., 2015; Konyefa Dickson & Stephan Isaiah, 2024). Muodolliset perehdytysohjelmat koetaan hyödyllisempänä ja niihin suhtaudutaan vakavasti (Klein ym., 2015). Lisäksi ne ovat todennäköisesti paremmin suunniteltuja ja toteutettuja kuin epämuodollisemmin järjestetty toiminta.

Perehdyttämisen eri osa-alueet voi tehdä näkyväksi laatimalla kirjallinen perehdytyssuunnitelma, josta käy ilmi perehdytyksen tavoitteet, vaiheet, aikataulu ja seuranta (Hietala ym., 2022). Perehtyjälle voi esimerkiksi koota tietopaketin organisaatiosta ja henkilöstöhallinnon asiantuntijapalveluista. Tietoa kerätään painettuun muotoon, sisäisiin tietojärjestelmiin ja oppimisalustoille tai organisaation intranettiin. On myös huolehdittava siitä, että perehdytettävä pääsee käsiksi kaikkeen tähän sähköiseen tietoon ja varattava aikaa tuohon tietoon perehtymiselle (Joki, 2024). Tähän tietovarantoon tulokas voi joustavasti palata perehdytyksen aikana ja sen päätyttyä, mikä hieman edesauttaa tiedon oikea-aikaisuutta. Lisäksi perehtyjällä on luottavainen olo, kun hän tietää, mistä ja keneltä saa tarvittaessa lisää tukea (Viitala, 2021).

Perehdyttämisen luonne vaihtelee työntekijän roolin mukaan (Kjelin & Kuusisto, 2003). Perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat myös henkilön ammatillinen osaaminen ja tausta sekä työkokemus ja ikä (Viitala, 2021). Perehdytyskäytänteitä suunniteltaessa pohditaan perehdytysohjelman rakennetta ja aikataulutusta sekä käytössä olevaa resurssia. Lisäksi huolehditaan perehdytyksen seurannasta ja sopimalla säännöllisiä seurantakeskusteluja, joissa arvioidaan työn sujumista ja työhön sopeutumisen tilaa (Joki, 2024).

Perehdytystä suunniteltaessa on haastavaa arvioida sopivaa tiedon määrää ja tiedon oikea-aikaisuutta, sillä siihen vaikuttaa perehdytettävän yksilölliset tiedot ja taidot sekä aiempi kokemus (Klein ym., 2015). Jotta perehdytys voi onnistua tulee sille varata riittävästi resurssia, niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän osalta (Lawson, 2018).

Perehdytysprosessi on intensiivinen oppimisen ja sopeutumisen jakso, jonka kestosta on olemassa hyvinkin erilaisia käsityksiä alasta ja tehtävästä riippuen (Konyefa Dickson & Stephan Isaiah, 2024). Perehdytyksen kestoon vaikuttaa henkilön aiempi työkokemus ja asiantuntemus, mutta käytännössä puhutaan yleisimmin viikoista tai kuukausista (Eklund, 2018). Esihenkilötehtävässä onnistuminen edellyttää monipuolista ja laajaa

perehtymistä työhön, mikä vie aikaa. Useimmat asiantuntija- ja johtotehtävässä toimivat kertovat perehtymisvaiheen kestävän lähes koko ensimmäisen vuoden ajan (Kjelin & Kuusisto, 2003). Viitala (2021) toteaa käytännönläheisesti, että perehdyttäminen tehtävään päättyy silloin, kun perehdytettävä kokee, ettei siihen enää ole tarvetta.

2.3.1 Perehdyttäjät

Sujuvien prosessien lisäksi, perehdyttäjien perehdytysosaamisella on myös merkitystä perehdytyksen onnistumiselle. Andrew Sanghyun Lee (2022) tunnisti omassa tutkimuksessaan tarpeen tukea perehdyttäjien perehdytysosaamista. Hän ehdottaa strukturoidun kirjallisuuskatsauksensa pohjalta, että johtavassa tai ohjaavassa asemassa työskentelevien taitoa tukea tulokkaan sopeutumista ja sosiaalistumista organisaatioon tulisi kehittää. Esihenkilö on oleellinen kumppani tulokkaalle myös tiedonhankinnan ja palautteen saannin sekä työroolin selkeyttämisen ja ymmärryksen lisäämisen näkökulmasta (Joki, 2024).

Suurin vastuu perehdyttämisen toteutumisesta ja seurannasta on lähtökohtaisesti uuden työntekijän esihenkilöllä (Viitala, 2021). Toisaalta jokainen organisaation jäsen on merkittävässä osassa uuden työntekijän vastaanottamisessa ja perehdytyksen toteuttamista voidaan delegoida esimerkiksi osaamisalueiden perusteella myös muiden toteutettavaksi (Hietala ym., 2022). Organisaatiot, joilla on onnistuneet perehdytysohjelmat määrittävät selkeät roolit tulokkaan näkökulmasta tärkeimmille sidosryhmille ja sopivat, ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä sen eri vaiheissa (Lawson, 2018). Perehdyttäjiksi on hyvä valita tehtävästä kiinnostuneita ammattitaitoisia työntekijöitä (Joki, 2024).

Työyhteisössä voidaan sopia, että eri henkilöt ottavat erilaisia perehdyttäjän rooleja: yksi voi olla tulokkaan vastaanottaja, toinen voi tutustuttaa uuden työntekijän työyhteisöön, kolmas voi perehdyttää työsuhdeasioihin, neljäs voi olla jonkin tietyn osa-alueen syvällinen osaaja (Kupias & Peltola, 2009). Näin toimittaessa perehtyjä pääsee tutustumaan mahdollisimman moneen henkilöön uudessa työpaikassa, mikä osaltaan edesauttaa uuden työntekijän edellytyksiä päästä osaksi työyhteisöä (Joki, 2024).

Henkilöstöammattilaiset voivat tukea esihenkilöitä ja muita perehdytyksestä vastaavia luomalla perehdyttämistä tukevia rakenteita ja materiaaleja sekä rakentamalla verkostoja perehdyttäjille (Kupias & Peltola, 2009) ja näin vaalia organisaation perehdytysosaamista.

2.3.2 Perehdyttämismallit

Organisaatio voi hyödyntää omaa perehdytyskokonaisuutta suunniteltaessa jo olemassa olevia muodollisia perehdytysmalleja, joita löytyy useita erilaisia. Yksi käytetty perehdytysmalli on Bauerin (2010) 4C-malli, jossa havainnollistetaan perehdytysprosessia neljän tason avulla. Ensimmäisellä tasolla uudelle työntekijälle opetetaan organisaation perussäännöt ja toimintatapaohjeet (*compliance*). Toisella tasolla varmistetaan, että tulokas ymmärtää tehtävänkuvan ja häneen kohdistuvat odotukset (*clarification*). Kolmannella tasolla työntekijä perehdytetään muodolliseen ja epämuodolliseen organisaatiokulttuuriin (*culture*). Neljännellä tasolla keskitytään yhteyksien rakentamiseen työpaikalla, eli sosiaalisten suhteiden edistämiseen ja verkostojen luomiseen (*connection*). Mallin mukaan perehdyttäminen etenee hierakisesti tasolta toiselle.

Toinen esimerkki muodollisesta perehdytysmallista on Kleinin ja Hauserin (2008) IWG (*Inform-Welcome-Guide*) viitekehys, jonka avulla jäsennetään perehdytyksen rakennetta ja osa-alueita. Hyödyntämällä IWG-viitekehystä pyritään varmistamaan, että uusi työntekijä saa perehdytyksen aikana työssä tarvittavat tiedot ja taidot ja pääsee osaksi työyhteisöä sekä saa tukea suoriutuakseen työssä.

Kelin ja kumppanit (2008; 2015) jakavat IWG- viitekehyksen kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tiedottaminen, tervetulleeksi toivottaminen ja ohjaaminen. Ensimmäinen osa-alue tiedottaminen (*inform*) on laaja ja jakautuu kolmeen alakategoriaan. Viestintä, sisältää niin yksisuuntaisen kuin dialogisen yhteydenpidon tulokkaaseen. Tiedottamisen resurssit käsittävät kaiken sen materiaalin, jonka avulla uusi työntekijä voi tutustua työnantajaan perehdytyksen aikana. Koulutus kategoria kattaa perehdytysohjelman muodolliset tilaisuudet, joiden tarkoituksena on helpottaa uudessa työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hankkimista. Tervetulleeksi toivottamisen osa-alue (*welcome*) käsittää kaikki ne

toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi ja joiden avulla pyritään tukemaan sosiaalisten suhteiden muodostumista. Kolmannella ohjaamisen osa-alueella (*guide*) tarkoitetaan niitä käytäntöjä, joiden tarkoituksena on tarjota tulokkaalle henkilökohtaista ohjausta työn aloitukseen esimerkiksi nimeämällä kokeneempi työkaveri helpottamaan pääsyä osaksi organisaation sisäpiiriä.

Riippumatta siitä, mikä perehdytysmalli organisaatiossa otetaan käyttöön, on oleellista, että menetelmä valitaan harkiten, jotta se sopii organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (Kjelin & Kuusisto, 2003).

2.4 Perehdytyksen yksilöllistäminen

Laadukas perehdytysohjelma takaa, että perusasiat tulee käytyä läpi kaikkien kanssa, mutta jättää tilaa henkilökohtaistamiselle. Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän tausta ja aiempi osaaminen (Hietala ym., 2022). Perehdyttäminen voidaan aloittaa keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen.

Tänä päivänä monimuotoisuus tulee huomioida perehdytyksen järjestämisessä. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdytyksessä kannattaa käyttää aikaa työpaikan vuorovaikutus- ja työskentelytapojen käsittelyyn sekä varautua mahdollisiin kielitaitoon liittyviin näkökulmiin (Kupias & Peltola, 2009). Etukäteen laadittu ja suunniteltu perehdytysohjelma ei poissulje sitä, että suunnitelma joustaa tulokkaan yksilöllisten tietojen, taitojen, kokemuksen, kulttuurisen taustan, kiinnostuksen kohteiden tai arvojen mukaan (Eklund, 2018). Perehdytyssuunnitelman tarkentuu sitä mukaan, kun uutta työntekijää opitaan tuntemaan. Perehdyttäjä pyrkii tietoisesti tutustumaan uuteen työntekijään ja hänen osaamisensa osa-alueisiin, jotta työntekijän tausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet voidaan huomioida osana perehdytystä

Perehdytys voidaan nähdä kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa myös uudella työntekijällä on aktiivinen rooli (Kjelin & Kuusisto, 2003). Uusi työntekijä voi edistää omaa perehdytystään rakentamalla aktiivisesti verkostoja tutustumalla kollegoihin ja esihenkilöönsä sekä toimimalla proaktiivisesti ja pyytämällä palautetta omasta työstään (Bauer & Erdogan, 2011).

Eklund (2018) toteaa, että organisaatiolla on yleisiä tavoitteita perehdytykselle, mutta näiden lisäksi jokaiselle työntekijälle tulisi määrittää omat oppimistavoitteet tehtävänkuvan ja osaamisen mukaan. Henkilökohtaisia ja konkreettisia tavoitteita on sujuva arvioida ja lähiesihenkilön on helppo antaa palautetta perehdytyksen edetessä. Palautteen saaminen onkin tärkeä osa oppimista ja hyvä palaute on selkeää, rakentavaa ja rohkaisevaa (Bandura, 1986).

Palautekeskusteluissa perehtyjä saa arvokasta tietoa siitä, kuinka hän uudessa työssään kykenee vastaamaan odotuksiin ja suoriutuu tehtävistään (Eklund, 2018). Uusi työntekijä on usein voimakkaassa itsearvioinnin vaiheessa, ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta (Kjelin & Kuusisto, 2003). Tunne osaamisesta on tärkeä, ja palautteen saaminen on oleellista sopeutumisen kannalta (Bauer, 2010). Onnistuessaan perehdytys ja saatu palaute auttaa uutta työntekijää tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista (Kupias & Peltola, 2009).

Työssä menestyminen ja uuden oppiminen pohjautuu aktiivisuuteen, itsetuntemukseen ja itsensä johtamisen taitoihin (Billett, 2010). Perehtyjällä on vastuu omasta perehtymisestään. Hänen tehtävänään on osallistua perehdytystilaisuuksiin ja aktiivisesti hakea tietoa perehtymisensä tueksi (Lawson, 2018). Tulokkaan kannattaa rohkeasti ilmaista, miten organisaatio voi tukea juuri hänen oppimistaan perehdytyksen aikana (Eklund, 2018). Hän voi kertoa, mitkä asiat hän kokee hallitsevansa ja mihin asioihin perehdytyksessä tulisi vielä käyttää lisää aikaa.

2.5 Perehtyjä oppijana

Oppiminen voidaan nähdä muutoksena oppijan ajattelussa ja toiminnassa. Oppijan tiedot lisääntyvät, hän kykenee soveltamaan oppimaansa, hän ymmärtää asioita uudella tavalla ja lisäksi hän muuttuu itse ihmisenä (Tynjälä, 1999). Oppijoiden luontevimmat oppimistavat poikkeavat toisistaan, joskin kukaan on harvoin yhden oppimistyylin ihminen (Kupias & Peltola, 2009). Perehdytystilaisuuksia kannattaa järjestää niin, että niiden toteutustapa vaihtelee ja toimintaan sisältyy monipuolisia oppimisen tapoja (Kjelin & Kuusisto, 2003).

Työssä tapahtuva oppiminen tapahtuu tyypillisesti työtä tekemällä ja ratkaisemalla esiin nousseita ongelmia tai haasteita yhdessä muiden kanssa (Tynjälä, 2013). Billett (2004) näkemyksen mukaan työssä tapahtuvaa oppimista voidaan edistää luomalla osallistumaan houkuttelevia osallistavia käytänteitä. Perehdytystilaisuudet, joissa on mahdollista tarkkailla, kuunnella, osallistua, kysyä ja saada suoraa tukea työhön houkuttelevat osallistumaan. Tilaisuuksia suunniteltaessa huomioitavaa on, minälainen toimijuus yksilölle mahdollistetaan perehdytystilanteessa. Ammatillinen toimijuus on tärkeä osa yksilöiden työskentely- ja toimintatapojen kehittämisessä (Billett, 2010). Yksilö oman toimintansa kautta tietoisesti päivittää osaamistaan ja kehittää omaa työtään.

Oppimisessa on Banduran (1986) näkemyksen mukaan sosiaalinen ulottuvuus ja oppimista nähdään tapahtuvan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hän näkee ihmisen aktiivisena toimijana omassa oppimisessaan ja Banduran ajattelussa minäpystyvyyden käsite on merkittävä. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, miten ihminen suoriutuu ja uskoo omiin kykyihinsä. Minäpystyvyys vaikuttaa siihen, kuinka sitoutunut ihminen on uuden asian oppimiseen ja kuinka sinnikäs hän siinä tilanteessa on.

Voidaan ajatella, että minäpystyvyys vaikuttaa uuden työntekijän työssä onnistumiseen. Yksilölliset ominaisuudet ja kokemukset muovaavat ja ohjaavat yksilön ajattelua ja toimintaa, mukaan lukien sitä, miten he tulkitsevat ja rakentavat tietoa (Billett, 2010). Minäpystyvyyden näkökulmasta perehdytys on tarkoituksenmukaista suunnitella organisaatioissa niin, että se vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja lisää työskentelyvarmuutta (Saarinen, 2022). Itseensä luottava työntekijä kokee pärjäävänsä ja suoriutuu työssään varmemmin.

Perehdytys on ajanjakso, jonka aikana ihminen kokee paljon muutoksia. Hän altistuu suurelle määrälle sisäisiä ja ulkoisia ärsykkeitä, joka osaltaan vaikuttaa koettuun stressiin ja yksilön suorituskykyyn (Joki, 2024). Toisaalta samanaikaisesti mahdollisuus kehittyä työssä on tärkeä työhyvinvoinnin lähde, ei pelkästään kuormittava tekijä (TYÖ2030 – Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma). Uusi työntekijä on usein innokas oppimaan kaiken mahdollisen uudesta tehtävästään ja saattaa sen seurauksena kuormittua. Hän ei myöskään vielä osaa hahmottaa, mitkä asiat ovat olennaisia juuri sillä hetkellä ja huomio voi kiinnittyä liian laajalle (Joki, 2024). Lisäksi yksilöiden tarpeet

eroavat toisistaan, joten odotuksista ja tavoitteista keskusteleminen läpi perehdytysprosessin on tärkeää. Dialogisessa perehdytystavassa perehdyttäjä auttaa tulokasta hahmottamaan ja jäsentämään asioita perehdytysjakson aikana (Kupias & Peltola, 2009). Tämä helpottaa osaltaan huomion suuntaamista oleelliseen.

Uusi tavoiteltava tieto on työpaikoilla usein sosiaalista ja edellyttää vuorovaikutusta kollegoiden tai työpaikan muiden asiantuntijoiden kanssa (Billett, 2004). Työssä oppimista voidaan sosiokulttuurisesta näkökulmasta nähdä tapahtuvan työyhteisössä vuorovaikutuksen, neuvottelemisen ja yhteistyön kautta (Vähäsantanen ym., 2022). Oppimista voidaan edistää luomalla vuorovaikutusta edistäviä rakenteita. Mentorointitoiminta auttaa organisaatiota siirtämään hiljaista tietoa ja toisaalta luomaan uutta tietoa vähemmän kokeneen ja kokeneen esihenkilön kohdatessa ohjaustilanteissa (Juuti, 2016). Työpaikalla voidaan edistää myös epämuodollista ja itseohjautuvaa oppimiskulttuuria. Mahdollisuudet epämuodolliseen oppimiseen on tärkeää, sillä muodollisella koulutuksella ei voida tarjota jokaiselle yksilöllisesti kulloinkin ajankohtaista koulutussisältöä (Kittel & Seufert, 2023). Työelämän muutokset ovat nopeita ja usein työntekijä tunnistaa nopeiten itse, mitä uusia tietoja ja taitoja kulloinkin tarvitsee. Johto voi edistää epämuodollista oppimista vahvistamalla kulttuuria, jossa työntekijöitä kannustetaan oppimaan toisiltaan ja jakamaan osaamistaan (Kittel & Seufert, 2023). Pelkkä oppimismyönteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen ei kuitenkaan riitä, vaan johdon tulee antaa resursseja, kuten aikaa, työntekijöiden käyttöön oppimisen mahdollistamiseksi.

Oppiminen ja uuden tiedon tarve ei lopu perehdytysjakson päätyttyä, vaan tästä eteenpäin organisaation muut osaamisen kehittämisen toimenpiteet tulevat käytäntöön. Osaamista ja sen kehittämistarpeita voidaan seurata esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja sen pohjalta osallistutaan tarkoituksenmukaisiin täydennyskoulutuksiin (Viitala, 2021). Työntekijöiden osaamisesta on järkevä huolehtia, sillä yksilöiden oppiminen linkittyy koko organisaation uudistumiseen (Kjelin & Kuusisto, 2003) ja on organisaation muutoksissa pärjäämisen ja kilpailukyvyn kannalta keskeistä (TYÖ2030 – Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma). Työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen on tärkeää myös urajohtamisen näkökulmasta (Viitala, 2021). Organisaation kannattaa pitää kiinni osaajista ja tukea työntekijän urakehitystä esimerkiksi kohti esihenkilötehtävää.

2.6 Esihenkilöperehdytys

Pedagogisessa toimintaympäristössä, kuten päiväkoti tai koulu, johtamiskulttuuria määrittää organisaatiolle osoitettu perustehtävä, jossa korostuu johtaminen kohti ohjaavien normiasiakirjojen tavoitteiden toteutumista (OPH, 2014; 2022). Kasvatus- ja opetusalan organisaatioiden johtamisessa pedagoginen johtajuus on keskeistä ja ilman kasvatustieteen substanssiin kytkeytyvää johtajuustaitoa, voi johtajuusosaaminen jäädä ohueksi (Fonsén ym., 2022). Organisaation johtamiskulttuuri välittyy lähijohtamisen tavoissa ja se vaikuttaa koko henkilöstön työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen (Viitala, 2021).

Työnkuvaan lukeutuu lisäksi henkilöstöjohtamista, talous- ja yleishallinnollista johtamista, rakenteisiin, toimintakulttuuriin ja strategiaan liittyvää johtamista sekä erilaisia yleisiä taitoja, kuten tietoteknistä osaamista ja tiedonhakutaitoa. Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja organisaation johtamisen kehittäminen voidaan ajatella alkavaksi uuden esihenkilön perehdytyksestä.

Fondas ja Wiersema (1997) havaitsivat, että johtotasemassa olevien perehdyttämiskäytännöt eroavat muiden työntekijöiden perehdytyksestä. Uuden esihenkilön perehdytys vaatii laajemman perehdyttämisohjelman kuin muille organisaatiotasoille tulevan työntekijän (Bauer, 2010). Kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöillä on moninainen koulutustausta, eivätkä kaikki ole suorittaneet esimerkiksi johtamisopintoja (Heikonen ym., 2023). Perehdyttämällä tietyt sisällöt standardoidusti niin, että kaikille tarjotaan esimerkiksi sama materiaali yhtenäisistä käytännöistä kaupunki- ja toimialatasolla, voidaan tasoittaa joitakin eroja johtamisosaamisessa.

Esihenkilötyön rooli, toimintaympäristö, johtamisen tukipalvelut sekä tehtävään sisältyvä vastuu ja valta suhteessa työntekijöihin ja muuhun organisaatioon tulee käydä läpi osana perehdytystä (Joki, 2024). Esihenkilö perehdytetään myös organisaation arvoihin, strategiaan ja johtamiskulttuuriin (Hietala ym., 2022). Yhteiset kokonaisuudet eivät kuitenkaan sulje pois perehdytyksen yksilöllistämisen tarvetta ja esihenkilöperehdytys onkin usein yksilöidympi ja joustavampi kuin muiden työntekijöiden (Bauer, 2010).

Johtamiskulttuuri rakentuu organisaation toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä arjen kohtaamisissa, toiminnassa ja teoissa (Nikula, 2022). Monipuolinen johtajuusosaaminen pitää sisällään myös symbolien ja kulttuurien johtamista (Roponen ym. 2024). Yhteisöllisyyden vahvistaminen merkityksiä antamalla ja sanoittamalla sekä työn syvemmän merkityksen selkiyttäminen ovat tärkeitä johtamistehtäviä kasvatus- ja opetusalalla (Fonsén, ym., 2022). Esihenkilön tulee perehdytyksen aikana saada kokonaiskuva organisaatiosta, jotta hän kykenee hahmottamaan oman roolinsa ja yksikkönsä suhteessa muuhun organisaatioon. Tällöin asioiden ja toimijoiden väliset yhteydet, toimintatavat ja toimintaa ohjaavat periaatteet ovat helpommin ymmärrettävissä ja organisaatioympäristöön liittyvät asiat tulevat tutuiksi (Juuti, 2016).

Yleensä ylempi johto puhuu vakuuttavimmin organisaation johtamisen kulmakivistä ja perehdytyksessä kannattaa järjestää aikaa esihenkilöiden ja johdon kohtaamisille (Juuti, 2016). Ylemmältä johdolta tulevat viestit esihenkilöön kohdistuvista odotuksista ovat erityisen tärkeitä, kun uusi esihenkilö etsii rooliaan uudessa organisaatiossa. Vastavuoroisesti ylempi johto hyötyy siitä, että tapaa uudet esihenkilöt ja tutustuu heihin (Hietala ym., 2022).

Juuti (2016) toteaa, että johtamistaito kehittyy työssä oppimalla ja johtamiseen liittyvä asiantuntemus kehittyy eri tavoin esihenkilöuran edetessä. Kokeneet esihenkilöt kertovat oppineensa johtamista esimerkiksi ensimmäisessä esihenkilötehtävässä tai uudessa johtamistehtävässä.

Esihenkilötyössä menestyminen edellyttää taitoa johtaa omaa työtä. Itsensä johtamisen taito luo pohjan johtajuusosaamiselle. Itsensä johtamisessa keskeistä on tietoisuus omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä kyky ottaa vastuuta omasta kehittymisestä (Crossan ym., 2008). Asiantuntijaperehdyttämisessä, johon esihenkilöperehdytys voidaan nähdä kuuluvan, korostuu perehdytettävän oma vastuu perehdyttämisestään (Ketola, 2010). Käytännössä tämä tarkoittaa taitoa etsiä tietoa, kykyä rakentaa ja toimia verkostoissa sekä kykyä hyödyntää aiempaa kokemusta oman oppimisen suuntaamisessa.

Organisaatioissa huolehditaan esihenkilöiden työssä oppimisesta myös työskentelyssä tapahtuvien muutosten yhteydessä (Joki, 2024) ja kohdentaa näihin tilanteisiin tarkoituksenmukaista perehdytystä.

Johtamistaitojen jatkuvaa kehittymistä ja työssä oppimista voidaan tukea muun muassa tarjoamalla esihenkilöperehdytyksen sisältöjä kaikille esihenkilöille, eikä vain tehtävässä juuri aloittaneille. Menestyäkseen tehtävässä esihenkilön tulee kyetä sovittamaan työ ja oppiminen yhteen läpi esihenkilöuransa (Juuti, 2016) ja näin vaalia johtajuusosaamistaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään ensin tämän tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkimuskonteksti. Seuraavaksi käydään läpi tutkimusaineiston keruu, joka tehtiin sähköisellä kyselylomakkeella. Lopuksi tarkastellaan aineistoa ja esitellään sen määrällistä sekä laadullista analyysiä.

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöiden perehdytyksestä on hyvin vähän vertaisarvioitua tietoa. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla työskentelevien esihenkilöiden perehdytystä. Tavoitteena oli saada tietoa esihenkilöperehdytyksen käytännöistä sekä siitä, mitä ajatuksia esihenkilöillä on esihenkilöperehdytyksen järjestämiseen liittyen. Lisäksi haluttiin saada tietoa esihenkilöiden omasta toiminnasta perehdytyksen aikana. Aikaisemman tutkimustiedon ja tutkimustehtävän perusteella tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Millaisia näkemyksiä esihenkilöillä on esihenkilöperehdytyksen järjestämisestä?
   - 1.2 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa näkemykseen perehdytyksen järjestämisestä?
   - 1.3 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa perehdytyksestä saatuun tietoon?
   - 1.4 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa esihenkilöiden tekemiin valintoihin perehdytyksen aikana?
2. Mikä on esihenkilöiden näkemys onnistuneesta perehdytyksestä?

3.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, jossa toimii esihenkilöitä neljässä eri palvelukokonaisuudessa; varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö sekä ruotsinkieliset palvelut sekä toimialan yhteisissä palveluissa (hallinto). Toimialalla työskentelee aineiston keruun aikaan yhteensä 500 esihenkilöä. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa toimialalla määritetyn prosessin mukaan (Kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan liittyvät tutkimukset n.d.).

Kohdejoukko rajattiin harkinnanvaraisesti koskemaan niin vakituisessa kuin määräaikaisessa tehtävässä toimivia esihenkilöitä, jotka ovat aloittaneet Helsingin kaupungin kasvatuksen- ja koulutuksen toimialalla esihenkilötehtävässä vuosien 2021–2024 aikana. Muu aikaisempi työsuhde toimialalla tai toisen työnantajan palveluksessa ei ollut este vastaamiselle, vaan määrittävää oli esihenkilötehtävässä aloittamisen ajankohta. Kohdejoukko oli rajattu näin, jotta perehdytys oli joko käynnissä tai perehdytyskokemus oli vielä tuoreessa muistissa. Tällä rajauksella kohdejoukkoon kuului 175 esihenkilöä. Kohdejoukkoon kuuluvien esihenkilöiden yhteystiedot saatiin toimialan henkilöstöresurssipalveluista.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin lähettämällä kaikille kohdejoukkoon kuuluville sähköpostitse saatekirje, johon sisältyi linkki kyselylomakkeeseen. Saatekirjeen tarkoituksena oli antaa vastaajalle tietoja siitä, mihin hänen antamiaan mielipiteitä ja tietoja käytetään, jotta hän voi tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta (Vilkka, 2007). Sähköpostissa kerrottiin tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksesta ja sisällöstä sekä saatujen tietojen käytöstä. Viestissä osallistujia pyydettiin antamaan suostumuksensa osallistua tutkimukseen vastaamalla kyselyyn. Heille kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää koska tahansa.

Kohdejoukko sai ensimmäisen viestin 10.5.2024 ja vastausaikaa oli kesäkuun alkuun. Vastausajan puitteissa lähetettiin muistutusviesti toukokuun loppupuolella. Vähäisen vastausmäärän takia vastausaikaa jatkettiin kesäkuun puoliväliin ja tästä tiedotettiin kohdejoukkoa. Lopullisesti kyselyn vastausaika päättyi 18.6.2024 ja vastauksia saatiin yhteensä 29.

3.2.1 Kyselylomake

Tutkimusmenetelmänä oli määrälliseen tutkimukseen hyvin soveltua Survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä (Hirsjärvi ym., 2009). Kyselylomake on hyödyllinen väline, kun kerätään strukturoitua ja numeerista tietoa (Cohen ym., 2018) ja se soveltuu hyvin aineistonkeruutavaksi, kun vastaajia on paljon (Vilkka, 2007). Kyselylomakkeen kysymykset ja väittämät muodostuivat teoreettisen viitekehyksen ja valittujen käsitteiden operationalisoinnin pohjalta. Operationalisoinnin tarkoituksena on purkaa käsitteet mitattavaan muotoon kysymyksiksi ja väittämiksi (Vilkka, 2007). Kysymysten muodostamisessa hyödynnettiin myös toimialan esihenkilöperehdytyksen rakennetta ja sisältöjä, jotta kysely saatiin kohdennettua organisaatioon.

Kyselylomake laadittiin Mircrosoft 365 Forms-ohjelmalla. Kyselylomake muodostui neljästä osiosta sekä avoimista kysymyksistä ja taustatietokysymyksistä. Lomakkeella oli yhteensä 20 kysymystä vastattavana. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin esihenkilöperehdytyksen järjestämiseen liittyviä kysymyksiä. Toisessa osiossa keskityttiin esihenkilöperehdytyksen yksilöllistämiseen ja kolmannessa osiossa kysyttiin esihenkilöperehdytyksen vaikutusta työssä onnistumiselle. Neljännessä osiossa tarkasteltiin esihenkilöperehdytyksen sisältöjen hyödyllisyyttä. Kyselylomakkeen jakamisella otsikoituihin osioihin pyrittiin visualiseen selkeyteen ja luomaan lomakkeelle sisällöllinen juoni vastaajia helpottamaan (Vilkka, 2007; Valli, 2015). Kukin osio sisälsi asenneväittämiä ja monivalintakysymyksiä.

Vastaajat arvioivat omia kokemuksiaan esihenkilöperehdytyksestä Likert asteikollisia asenneväittämillä. Väittämiä mitattiin viisiportaisella vastausasteikolla (1= täysin eri mieltä, 2= eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Tässä tutkimuksessa suurempi arvo merkitsee mittauskohteen kannalta samanmielisyyttä. Osa väittämistä käännettiin negatiiviseen muotoon, jotta kysymysten rakenteella ei ohjattaisi vastaamista (Valli, 2015). Monivalintakysymyksissä vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon.

Näiden osioiden jälkeen esitettiin kaksi avointa kysymystä, joiden tavoitteena oli saada vastaajilta vapaamuotoisesti muotoiltuja mielipiteitä, eikä

vastaamista haluttu rajata (Valli, 2015). Lomakkeen lopussa kysyttiin vastaajien taustatietoja.

Kyselylomake on hyvä testata ennen aineiston keruuta (Vilkka, 2007). Laaditun lomakkeen teknistä toimivuutta ja kysymysten määrää sekä ymmärrettävyyttä testattiin muutamalla ihmisellä. Lomakkeelta saatavia tietoja tarkasteltiin ja saadun tiedon sekä vastaajien palautteen pohjalta väittämiä muokattiin selkeämmiksi ja päällekkäisyyksiä karsittiin. Samalla saatiin suuntaa antava arvio kyselylomakkeen vastaamiseen käytetystä ajasta, joka oli noin 15 minuuttia.

3.3 Aineisto

Kysely lähetettiin 175 esihenkilölle ja kyselyyn vastasi 29 esihenkilöä. Aineistosta ei poistettu yhtään vastausta, joten vastausprosentiksi muodostui 16,6 %. Vastaajilta kysyttiin ikää, esihenkilötehtävässä aloittamisen ajankohtaa, nykyistä tehtävänimikettä, tämänhetkisen työsuhteen tyyppiä ja sitä, missä hän työskenteli ennen nykyistä esihenkilötehtävää. Lisäksi vastaajilta kysyttiin työskentelevätkö he ruotsinkielisessä palvelukokonaisuudessa, onko heille laadittu perehdytyssuunnitelma ja onko heille nimetty vastuu perehdyttäjä.

Tilastollisten analyysien kannalta on hyvä, että vertailtavat ryhmät ovat kutakuinkin samansuuruiset (Vilkka, 2007) ja siksi taustamuuttujat tehtävänimike, ikä ja aiempi työsuhde tiivistettiin.

Tehtävänimikkeet tiivistettiin neljään luokkaan. Oppilaitoksen esihenkilö luokkaan (*n*=13, 44.8 %) yhdistettiin rehtori (peruskoulu, lukio, ammatillinen koulutus), apulaisrehtori tai virka-apulaisrehtori (perusopetus, lukio), koulutuspäällikkö ja palveluvastaava. Varhaiskasvatuksen esihenkilö luokkaan (*n*=8, 27.6 %) yhdistettiin päiväkodin johtaja, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö ja johtava leikkipuisto-ohjaaja. Hallinnon esihenkilö luokkaan (*n*=7, 24.1 %) yhdistettiin johtava asiantuntija (kaikki hallinnon palvelut), päällikkö (kaikki hallinnon palvelut) ja toimistopalveluesihenkilö. Muu esihenkilö luokkaan (*n*=1, 3.4 %) jäi yksi vastaaja.

Vastaajilta kysyttiin omaa ikäryhmää vuosikymmenittäin. Vastauksia oli hajanaisesti eri ikäryhmissä ja nämä ryhmät jäivät vastaajamäärän takia pieniksi. Ikä muuttuja tiivistettiin kahteen luokkaan, alle 50-vuotiaat (*n*=16, 55.2 %) ja yli

50-vuotiaat (*n*=13, 44.8 %), jotta saatiin analyysien kannalta mahdollisimman samansuuruiset luokat.

Samoin aiempi työsuhde tiivistettiin kahteen luokkaan, sillä vain yksi vastaaja oli ilmoittanut työskennelleensä jo Helsingin kaupungilla ja siirtynyt toisesta tehtävästä nykyiseen esihenkilötehtävääni toimialle. Näin saatiin kaksi saman kokoista luokkaa, jotka ovat työskentelin jo toimialla toisessa tehtävässä (*n*=14, 44.8 %) ja tulin toisen työnantajan palveluksesta (*n*=14, 44.8 %). Muut taustamuuttujien luokat toimivat sellaisenaan. Taulukossa 1 on kuvattu taustamuuttujat lopullisessa muodossa uudelleen luokittelun jälkeen.

TAULUKKO 1. Taustamuuttujien jakaumat ja prosenttiosuudet

Taustamuuttujat		*n*	%
Ikä			
	Alle 50-vuotta	16	55,2
	Yli 50-vuotta	13	44,8
Esihenkilötehtävässä aloittamisen ajankohta			
	Aiemmin kuin vuonna 2021	8	27,6
	Vuonna 2021	3	10,3
	Vuonna 2022	6	20,7
	Vuonna 2023	10	34,5
	Vuonna 2024	2	6,9
Nykyinen tehtävänimike			
	Oppilaitoksen esihenkilö	13	44,8
	Varhaiskasvatuksen esihenkilö	8	27,6
	Hallinnon esihenkilö	7	24,1
	Muu esihenkilö	1	3,4
Työsuhde			
	Määräaikainen	11	37,9
	Vakituinen	18	62,1
Aiempi työ			
	Työskentelin jo toimialalla toisessa tehtävässä	14	48,3
	Tulin toisen työnantajan palveluksesta	14	48,3
Työskentelee ruotsinkielisessä palvelussa			
	Kyllä	3	10,3
	Ei	26	89,7
Perehdytyssuunnitelma laadittu			
	Kyllä	6	20,7
	Ei	23	79,3

Nimetty vastuuperehdyttäjä		
Kyllä	13	44,8
Ei	16	55,2

3.4 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin hyödyntäen niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Vilkka ja Mankki (2024) toteavat, että laadullinen ja määrällinen tutkimus tuottavat erilaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja yhdistämällä nämä kaksi voidaan monimenetelmätutkimuksella tuottaa vahvempaa ja monipuolisempaa näyttöä kuin jompaakumpaa menetelmää yksin hyödyntäen. He jatkavat, että monimenetelmätutkimuksessa voidaan hyödyntää yhdistävää asetelmaa niin sanotusti kevytversiona, jossa tutkija sisällyttää kyselyllä toteutettavaan aineistonkeruuseensa niin suljettuja väittämäkysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä.

Tässä tutkimuksessa määrällinen ja laadullinen aineisto kerättiin samanaikaisesti yhdellä kyselylomakkeella, jossa oli yhteensä 20 kysymystä ja näistä 2 oli avoimia kysymyksiä. Tämä tutkimus painottuu määrälliseen tutkimukseen, mikä yleensä on tyypillistä kevyemmässä monimenetelmätutkimuksessa (Vilkka & Malkki, 2024).

3.4.1 Määrällinen tutkimusosuus

Tutkimusaineiston väittämäosiot ja monivalintakysymykset sekä taustatiedot käsiteltiin määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmiä hyödyntäen. Ennen analyyseja aineisto esikäsiteltiin ja muutettiin numeeriseen muotoon Microsoft 365 Excel -ohjelmassa. Tässä kohtaa avointen kysymysten vastaukset irrotettiin aineistosta ja siirrettiin omaan taulukkoon. Määrällisen aineiston käsittelyä jatkettiin SPSS-ohjelmassa (Statistical Package for Social Sciences), jolla myös aineiston analyysit toteutettiin.

Kerätystä aineistosta tarkasteltiin ensimmäisenä sijainti- ja hajontaluvut sekä frekvenssit ja jakaumaominaisuudet (ks. Vilkka, 2007; Valli, 2015; Nummenmaa, 2021). Näiden jälkeen tarkastettiin väittämien sisäinen yhteneväisyys ja reliabiliteetti. Sen jälkeen muodostettiin kolme summamuuttujaa aineiston analyysia varten.

Summamuuttujassa yhdistetään vähintään kaksi tai useampi muuttuja, jotka mittaavat samaa asiakokonaisuutta (Valli, 2015). Koska aineisto on pieni, ei summamuuttujien rakentamisessa voitu hyödyntää faktorianalyysia, vaan summamuuttujat valittiin sisällöllisin perustein. Muodostetuista summamuuttujista kaksi liittyivät perehdytyksen järjestämiseen ja yksi perehdytyksessä saatuun tietoon (Liite 1). Muodostettujen summamuuttujien sisäinen yhteneväisyys tarkistettiin Cronbachin Alphan (α) avulla, joka perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin ja väittämien lukumäärään (Nummenmaa, 2021). Kaikkien kolmen summamuuttujan yhteneväisyys oli vähintäänkin hyväksyttävä. Kesto-summamuuttuja koostui kahdesta väittämästä, joilla kartoitettiin vastaajan näkemystä perehdytykseen käytetystä riittävästä ajasta. Kesto-summamuuttujan yhteneväisyys oli hyvä (α= .87). Oikea-aikaisuus-summamuuttuja koostui neljästä väittämästä, joilla kartoitettiin vastaajan näkemystä perehdytyssisältöjen oikea-aikaisuudesta. Myös oikea-aikaisuus-summamuuttujan yhteneväisyys oli hyvä (α= .77). Organisaatiotieto-summamuuttuja koostui kahdesta väittämästä, joilla kartoitettiin vastaajan näkemystä organisaatiosta saadusta tiedosta. Organisaatiotieto-summamuuttujan yhteneväisyys oli hyväksyttävä (α= .61). Alla koostettuna näiden kolmen summamuuttujan perustunnusluvut taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Perustunnusluvut summamuuttujista

Summamuuttuja	*n*	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	Vaihteluväli
Kesto	29	5.17	5.00	2.17	2.00–10.00
Oikea-aikaisuus	28	13.3	14.00	2.92	7.00–19.00
Organisaatiotieto	29	6.59	7.00	1.57	3.00–9.00

Summamuuttujia verrattiin kaksi luokkaiseen ikäryhmä taustamuuttujaan riippumattomien tapausten t-testillä. Tämän parametrisen testin avulla voidaan arvioida poikkeavatko kahden ryhmän keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (Nummenmaa, 2021).

Lisäksi aineiston analyysissä pyrittiin tarkastelemaan yksittäisten väittämien välisiä yhteyksiä laskemalla korrelaatiokerroin epäparametrisella Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Tämä järjestysasteikollisille muuttujille yleisimmin käytetty testi kuvaa muuttujien välisten yhteyksien voimakkuutta ja suuntaa

(Nummenmaa, 2021). Mitä lähempänä +1 tai -1 korrelaatiokerroin on, sitä selkeämmin muuttujien välillä on yhteys. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa, että molemmat arvot kasvavat samansuuntaisesti, kun taas negatiivinen korrelaatio tarkoittaa, että arvot vähenevät samansuuntaisesti (Vilkka, 2007).

Tämän aineiston käsittelyssä hyödynnettiin ristiintaulukointia ja khiin neliö -testiä, kun yksittäisiä väittämiä haluttiin tarkastella tehtävänimikkeittäin. Ristiintaulukoinnilla voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia ja Khiin neliön -testillä taas voidaan tarkastella liittyvätkö nämä muuttujat toisiinsa (Valli, 2015).

3.4.2 Laadullinen tutkimusosuus

Tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella kahdella avoimella kysymyksellä. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitä esihenkilöt pitävät tärkeänä perehdytyksessä ja toisaalta, mikä mahdollistaa heidän oppimistaan perehdytystilanteessa. Ensimmäiseen oppimista koskevaan kysymykseen saatiin 20/29 vastausta ja toiseen perehdytyksen kehittämistä koskevaan kysymykseen saatiin 19/29 vastausta.

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä käsitteitä yhdistämällä. Sisällönanalyysi saattaa jäädä pelkän aineiston luokittelun tasolle, ellei analyysin tuloksena pyritä löytämään jotain uusia jäsennyksiä tai käsitteellistyksiä (Salo, 2015). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tavoittaa esihenkilöiden näkemys onnistuneesta perehdytyksestä ja luoda siitä jäsennys.

Aineiston käsittely eteni vaihteittain ja se toteutettiin Mircrosoft 365 Excel -ohjelmalla. Ensin kaikki saadut vastaukset luettiin ja redusoitiin, eli pelkistettiin karsimalla pois kaikki tutkimukselle epäolennainen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Pelkistetyt ilmaukset listattiin ja ryhmiteltiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien, jotta päästiin kiinni siihen, mistä asioista hyvä perehdytys koostuu. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokiksi, joita muodostui kaikkiaan 18. Aineiston käsittely jatkui abstrahointi vaiheeseen, jossa alaluokat yhdistettiin yläluokiksi, joita muodostui 9 ja lopulta pääluokista muodostettiin viisi aineistoa kokoavaa käsitettä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näistä käsitteistä muodostettiin jäsennys onnistuneelle esihenkilöperehdytykselle.

3.5 Tutkimusasetelman eettinen pohdinta

Tutkija kohtaa moninaisia tutkimuseettisiä ongelmia ja kysymyksiä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Näiden näkökulmien tiedostaminen sekä niiden huomioiminen riittävästi ja oikein on tärkeää. Tukijan käytössä on yleisesti hyväksyttyjä tutkimuseettisiä periaatteita, joihin hän voi tukeutua. (Cohen ym., 2018; Hirsjärvi ym., 2009.) Suomessa tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK, 2023) on linjannut hyvän tieteellisen käytännön periaatteet eurooppalaista ohjeistusta mukaillen. Hyvä tieteellinen käytäntö merkitsee käytännössä, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön hyväksymiä eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (Vilkka, 2015). Tutkimusetiikka voidaan määritellä tutkijoita ohjaavaksi ammattietiikaksi käsittäen eettiset periaatteet, normit, keskeiset arvot ja hyveet, joita tutkijoiden tulisi noudattaa (Kuula, 2011). Tässä tutkimuksessa ja raportoinnissa on noudatettu hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvää huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä sekä annettu asiaankuuluva arvostus aiemmalle tutkimukselle. Yleisien tutkimuseettisten periaatteiden lisäksi tässä tutkimuksessa on noudatettu kohdeorganisaation omia ohjeistuksia (ks. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan liittyvät tutkimukset n.d.).

Lienee luonnollista, että kiinnostus tutkittavaan ilmiöön herää arkielämän havainnoista tai työstä. Tutkimuksen aihevalinta ja tarkoitus voivat nostattaa tutkimuseettisiä kysymyksiä (Cohen ym., 2018), joten tutkimussuhteiden eettinen pohdinta on oleellista erityisesti silloin, kun työskentelee siinä ympäristössä, missä aineisto kerätään (Vilkka & Mankki, 2024). Tässä tutkimusraportissa olen pyrkinyt tuomaan avoimesti esille sen, että työskentelen kohdeorganisaatiossa. Tätä tutkimusta teen kuitenkin henkilökohtaisesta roolista käsin, eikä kyseessä ole toimeksianto. Olen pyrkinyt erottamaan työroolini tutkijan roolista läpi tutkimusprosessin. Samoin olen pitänyt huolen siitä, etten päädy esittämään johtopäätöksiä työnantajan intresseistä käsin vaan pysyn uskollisena aineistolle ja aiemmalle tutkimustiedolle.

Tiedonhankintatavat ja koejärjestelyt voivat aiheuttaa ihmistieteissä eettisiä ongelmia ja siksi erityisesti itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa antamalla tutkittavalle mahdollisuus päättää osallistumisesta tutkimukseen tai mahdollisuus osallistumisen keskeyttämiseen (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä tutkimuksessa on panostettu tutkittavien informointiin ymmärrettävällä ja läpinäkyvällä tavalla, jotta

ei synny väärää tunnetta esimerkiksi vastaamisvelvoitteeseen liittyen. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista sekä käyttötarkoituksesta. Lisäksi kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastaamisen saattoi jättää kesken tai jättää vastaamatta johonkin yksittäiseen kohtaan, jos niin halusi. Ainoat pakolliset kohdat kyselylomakkeella koskivat vastaajan taustatietoja, ja tällä haluttiin varmistaa vastaajan kuuluminen kohdejoukkoon sekä mahdollistaa tilastollisten analyysien tekeminen.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR) ja tietosuojalaki (1050/2018) ohjaavat tutkijaa yksityishenkilöiden tietojen käsittelyssä. Osallistujat ovat tässä tutkimuksessa yksittäisiä ammatillisen roolinsa edustajia. Perusjoukosta tiedetään etukäteen työnantaja ja työpaikka palvelukokonaisuuden osalta, tehtävänimike, tehtävässä aloittamisen ajankohta ja henkilön työsähköposti. Nämä tiedot tarvitaan, jotta tutkimuksen perusjoukko saadaan rajattua kaikista esihenkilöistä kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla. Kohdejoukon työsähköpostiosoitteet olivat tiedossa kyselylomakkeen lähettämistä varten ja tiedot poistettiin aineistonkeruun päätyttyä. Kyselyyn vastatessa Microsoft 365 Forms lomakkeelle ei tallentunut vastaajatietoja, joten näin ollen tutkijalla ei ollut tiedossa, kuka kyselyyn vastasi. Aineistonkeruun jälkeinen aineisto käsiteltiin ja siinä yhteydessä avovastaukset anonymisoitiin muuntamalla vastaukset yleiskielisiksi.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysien tulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensin esitellään määrälliset tulokset siitä, minkälaisia näkemyksiä esihenkilöillä on saadusta esihenkilöperehdytyksestä. Seuraavaksi tarkastellaan määrällisiä tuloksia siitä, miten esihenkilöiden näkemykset eroavat toisistaan esihenkilöperehdytyksen järjestämiseen, perehdytyksestä saatuun tietoon ja esihenkilöiden perehdytyksen aikana tekemiin valintoihin liittyen. Lopuksi esitellään laadulliset ja määrälliset tulokset siitä, miten onnistunut perehdytys esihenkilöiden mukaan rakentuu.

4.1 Millaisia näkemyksiä esihenkilöillä on esihenkilöperehdytyksen järjestämisestä?

Kyselylomakkeella pyydettiin esihenkilöitä arvioimaan toimialan esihenkilöperehdytyksen kokonaisuutta viisiportaisella asteikolla (1=todella huono, 2= huono, 3=keskiverto, 4=hyvä, 5=todella hyvä). Kaksi vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Saadut havainnot (*n* = 27) keskittyivät keskiarvon ympärille (Mean = 3.26) ja yleisarvosanaksi muodostui keskiverto (44.8 %). Toiseksi eniten havaintoja asteikolla sai arvo hyvä (31 %) ja yksi vastaajista arvioi esihenkilöperehdytyksen todella hyväksi (3.4 %). Huonoksi esihenkilöperehdytyksen kokonaisuuden arvioi muutama vastaaja (13.8 %). Kukaan vastaajista ei arvioinut esihenkilöperehdytyksen kokonaisuutta todella huonoksi. Alla tulokset koostettuna taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Arvio esihenkilöperehdytyksen kokonaisuudesta

Arvosana	*n*	%
Huono	4	13.8
Keskiverto	13	44.28
Hyvä	9	31.0

Todella hyvä	1	3.4
Vastaukset	27	93.1
Kato	2	6.9
Yhteensä	29	100.0

Saaduista havainnoista (*n* = 29) enemmistö esihenkilöistä arvioi, että esihenkilöperehdytykseen osallistuminen tuki esihenkilötyötä ja että osallistuttuaan perehdytykseen he löytävät helpommin työn kannalta oleellista tietoa intranetistä. Alla tulokset koostettuna taulukkoon 4 ja 5.

TAULUKKO 4. Esihenkilöperehdytykseen osallistuminen tukee esihenkilötyötä

Vastausasteikko	*n*	%
Täysin eri mieltä	0	0
Eri mieltä	1	3.4
Ei samaa eikä eri mieltä	3	10.3
Samaa mieltä	16	55.2
Täysin samaa mieltä	9	31.0

TAULUKKO 5. Esihenkilöperehdytykseen osallistuminen tukee tiedon löytämisessä intranetistä

Vastausasteikko	*n*	%
Täysin eri mieltä	2	6.9
Eri mieltä	1	3.4
Ei samaa eikä eri mieltä	5	17.2
Samaa mieltä	18	62.1
Täysin samaa mieltä	3	10.3

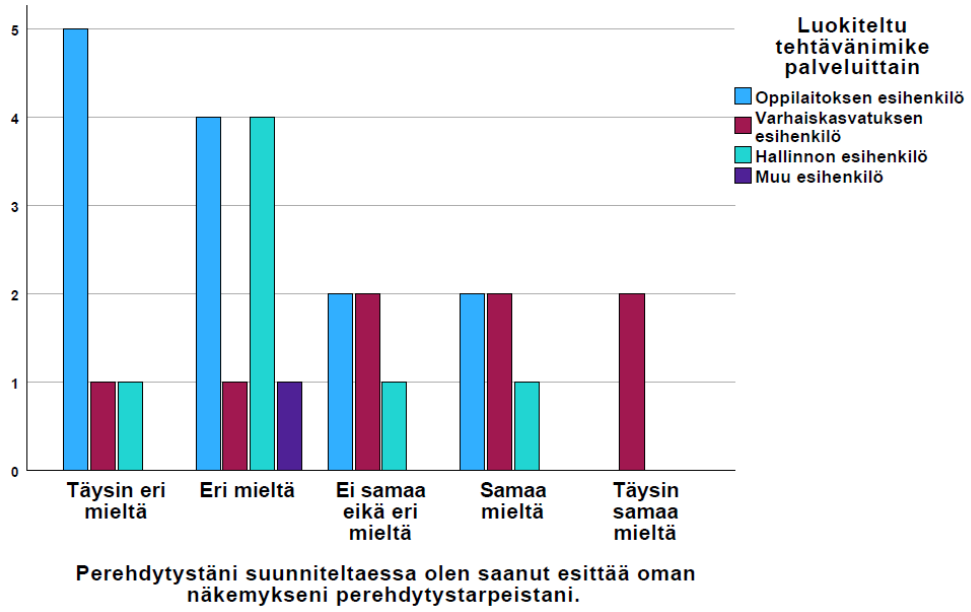
Esihenkilöiltä kysyttiin myös, ovatko he mielestään saaneet riittävästi perehdytystä työhön ja saadut havainnot (*n* = 29) osoittivat esihenkilöiden olevan enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä väittämän kanssa. Alla tulokset koostettuna taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Arvio siitä, onko saanut riittävästi perehdytystä työhön

Vastausasteikko	*n*	%
Täysin eri mieltä	4	13.8

Eri mieltä	9	31.0
Ei samaa eikä eri mieltä	8	27.6
Samaa mieltä	7	24.1
Täysin samaa mieltä	1	3.4

Lisäksi esihenkilöiltä kysyttiin, ovatko he perehdytystä suunniteltaessa saaneet esittää oman näkemyksensä perehdytystarpeestaan. Saadut havainnot analysoitiin ristiintaulukoimalla ja khiin neliön -testillä. Tehtävänimikkeellä ja sillä, että esihenkilö oli saanut esittää oman näkemyksensä perehdytystarpeestaan ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä aineistossa ($\chi 2(12) = 11.813$, $p = .461$). Varhaiskasvatuksen esihenkilöt olivat hieman enemmän saman mielisiä väitteen kanssa, kun taas oppilaitoksen ja hallinnon esihenkilöt sekä muu luokkaan kuuluva esihenkilö olivat eri mieltä väitteen kanssa (kuvio 1).



KUVIO 1. Omasta perehdytystarpeesta kertominen

4.1.1 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa näkemykseen perehdytyksen järjestämisestä?

Sisällöllisin periaattein muodostettuja summamuuttujia kesto, oikea-aikaisuus ja organisaatiotieto verrattiin kaksi luokkaiseen ikä ja kaksi luokkaiseen luokiteltuun aiempi työsuhde taustamuuttujaan riippumattomien tapausten t-testillä.

Perehdytyksen riittävää kestoa kuvaava summamuuttuja kostui kahdesta väittämästä ja sitä vertailtiin kaksiluokkaiseen ikä muuttujaan. Aineistossa oli 16 alle 50-vuotiasta ja 13 yli 50-vuotiasta esihenkilöä. Tulokset osoittivat, että ikäryhmien alle 50-vuotiaat (*KA* = 4.12, *KH* = 1.31) ja yli 50-vuotiaat (*KA* = 6.46, *KH* = 2.36) näkemys perehdytyksen riittävästä kestosta erosi merkitsevästi toisistaan, $t(17.834) = -3.185$, $p < .005$. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmään kuuluvat esihenkilöt kokivat keskimäärin saaneensa riittävästi perehdytystä verrattaessa nuorempien alle 50-vuotiaiden ikäryhmään.

Summamuuttujaa perehdytyksen riittävä kesto vertailtiin myös kaksiluokkaiseen aiempi työsuhde taustamuuttujaan. Aineistossa 14 vastaajaa työskenteli jo toimialalla toisessa tehtävässä ennen nykyisessä esihenkilötehtävässä aloittamista ja 14 vastaajaa tuli toisen työnantajan palveluksesta nykyiseen esihenkilötehtäväänsä. Tulokset osoittivat, ettei aiemmin toimialla työskennelleiden (*KA* = 14, *KH* = 2.13) tai toimialan ulkopuolelta tulleiden (*KA* = 14, *KH* = 2.34) näkemys perehdytyksen riittävästä kestosta, eronnut merkitsevästi toisistaan, $t(26) = .338$, $p = < .738$.

Toinen summamuuttuja käsitteli perehdytyksen oikea-aikaisuutta ja koostui neljästä väittämästä. Esihenkilöiden näkemystä perehdytyssisältöjen oikea-aikaisuudesta ikäryhmien välillä vertailtiin riippumattomien otosten t-testillä. Aineistossa oli 16 alle 50-vuotiasta ja 12 yli 50-vuotiasta esihenkilöä. Tulokset osoittivat, ettei ikäryhmien alle 50-vuotiaat (*KA* = 12.5, *KH* = 2.68) ja yli 50-vuotiaat (*KA* = 14.4, *KH* = 2.96) näkemys perehdytyssisältöjen oikea-aikaisuudesta eronnut merkitsevästi toisistaan, $t(26) = -1.788$, $p = < .085$.

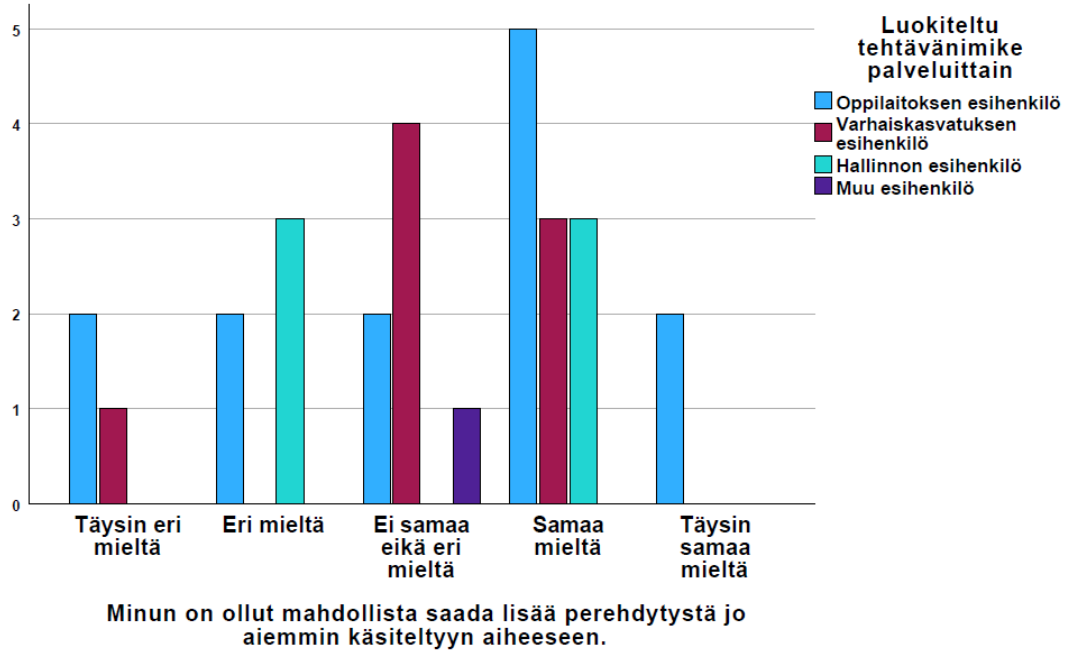
Summamuuttujaa perehdytyksen oikea-aikaisuus vertailtiin myös kaksiluokkaiseen aiempi työsuhde taustamuuttujaan. Aineistossa 14 vastaajaa työskenteli jo toimialalla toisessa tehtävässä ennen nykyisessä esihenkilötehtävässä aloittamista ja 14 vastaajaa tuli toisen työnantajan palveluksesta nykyiseen esihenkilötehtäväänsä. Tulokset osoittivat, ettei aiemmin toimialla työskennelleiden (*KA* = 14, *KH* = 2.75) tai toimialan ulkopuolelta tulleiden (*KA* = 14, *KH* = 3.25) näkemys perehdytyksen oikea-aikaisuudesta, eronnut merkitsevästi toisistaan, $t(25) = -.363$, $p = < .719$.

Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeella arvioimaan esihenkilöperehdytyksen järjestämistä erilaisilla väittämillä. Korrelaatioiden tarkastelu osoitti, että väittämät minulle on selvää, mihin asioihin minun

edellytetään perehtyvän ja väittämä tunnen, että hallitsen työni olivat positiivisesti kohtalaisesti yhteydessä toisiinsa ja yhteys oli merkitsevä (r=.41, p < .05).

Väittämät minulle on selvää, mihin asioihin minun edellytetään perehtyvän ja perehdytystä suunniteltaessa olen saanut esittää oman näkemykseni perehdytystarpeistani, olivat positiivisesti kohtalaisesti yhteydessä toisiinsa ja yhteys oli merkitsevä (r=.43, p<.05).

Osaa saaduista havainnoista haluttiin tarkastella tehtävänimikkeittäin ristiintaulukoimalla ja khiin neliön -testillä. Tehtävänimikkeellä ja sillä, onko esihenkilön ollut mahdollista saada lisää perehdytystä jo aiemmin käsiteltyyn aiheeseen ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä aineistossa ($\chi 2(12)$ = 15.277, p = .227). Esihenkilöiden vastaukset jakautuvat koko vastausasteikolle, joten kokemukset olivat vaihtelevia (kuvio 2).



KUVIO 2. Mahdollisuus saada lisää perehdytystä aiemmin käsiteltyyn aiheeseen

4.1.2 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa perehdytyksestä saatuun tietoon?

Kolmas sisällöllisin periaattein muodostettu summamuuttuja käsitteli organisaatiosta saatavaa tietoa ja koostui kahdesta väittämästä. Esihenkilöiden näkemystä organisaatiosta saatuun tietoon vertailtiin ikäryhmien välillä

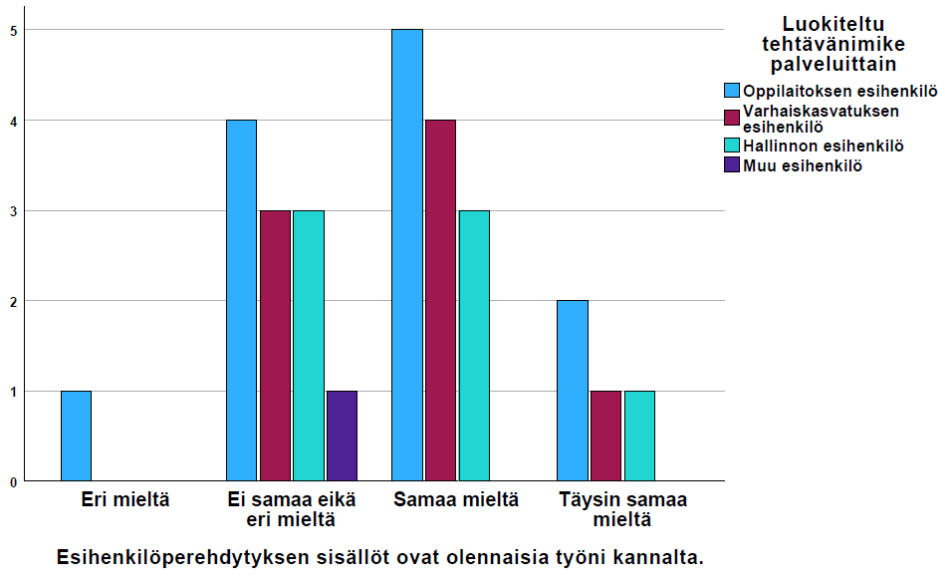
riippumattomien otosten t-testillä. Aineistossa oli 16 alle 50-vuotiasta ja 13 yli 50-vuotiasta esihenkilöä. Tulokset osoittivat, ettei ikäryhmien alle 50-vuotiaat (*KA* = 6.25, *KH* = 1.69) ja yli 50-vuotiaat (*KA* = 7.00, *KH* = 1.35) näkemys siitä, saivatko he tietoa organisaatiosta eronnut merkitsevästi toisistaan, $t(27) = -1.29$, $p = < .206$.

Summamuuttujaa organisaatiosta saatu tieto vertailtiin myös kaksiluokkaiseen aiempi työsuhde taustamuuttujaan riippumattomien otosten t-testillä. Aineistossa 14 vastaajaa työskenteli jo toimialalla toisessa tehtävässä ennen nykyisessä esihenkilötehtävässä aloittamista ja 14 vastaajaa tuli toisen työnantajan palveluksesta nykyiseen esihenkilötehtäväänsä. Tulokset osoittivat, ettei aiemmin toimialla työskennelleiden (*KA* = 14, *KH* = 1.34) tai toimialan ulkopuolelta tulleiden (*KA* = 14, *KH* = 1.82) näkemys siitä, saivatko he tietoa organisaatiosta eronnut merkitsevästi toisistaan, $t(26) = -.593$, $p = < .558$.

Korrelaatioiden tarkastelu osoitti, että väittämät esihenkilöperehdytyksen sisällöt ovat olennaisia työni kannalta ja olen priorisoinut esihenkilöperehdytyksen osioihin osallistumista muiden työtehtävien yli, olivat suhteellisen voimakkaasti positiivisesti yhteydessä toisiinsa ja yhteys oli tilastollisesti merkitsevä ($r=.52$, $p<.05$).

Väittämät minulle on selvää, mihin asioihin minun edellytetään perehtyvän ja esihenkilöperehdytykseen osallistuminen tukee esihenkilötyötäni, olivat positiivisesti kohtalaisesti yhteydessä toisiinsa ja yhteys oli merkitsevä ($r=.39$, $p<.05$).

Osaa saaduista havainnoista haluttiin tarkastella tehtävänimikkeittäin ristiintaulukoimalla. Tehtävänimikkeellä ja sillä, onko esihenkilöperehdytyksen sisällöt olennaisia työn kannalta ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä aineistossa ($\chi 2(9) = 3.145$, $p = .958$). Yksi oppilaitoksen esihenkilö oli eri mieltä väittämän kanssa, kun taas muut vastaajat suhtautuivat neutraalisti tai samanmielisesti väitteeseen (kuvio 3).



KUVIO 3. Esihenkilöperehdytyksen sisällöt ovat oleellisia

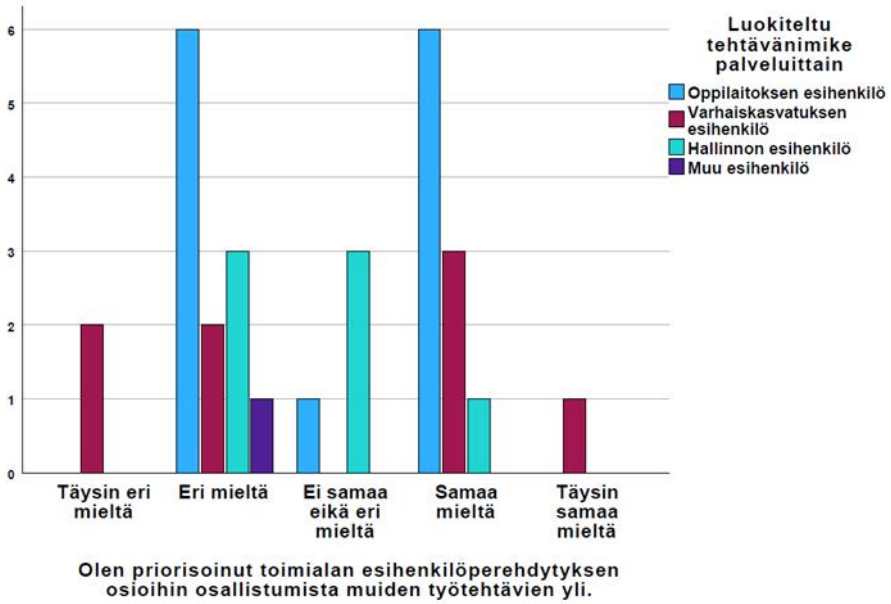
Tarkasteltaessa kaikkia esihenkilöitä (*n* = 29) yhdessä saatiin tieto siitä, että esihenkilöiden näkemys väitteestä ”sain tietoa kaupunkiorganisaatiosta esihenkilöperehdytyksessä” kallistui hieman enemmän samanmielisyyden puolelle. Eri mieltä väittämän kanssa oli kuusi vastaajaa (20.7 %), ei samaa eikä eri mieltä oli kymmenen vastaajaa (34.5 %) ja samaa mieltä oli kolmetoista vastaajaa (44.8 %).

Kyselylomakkeella selvitettiin myös toimialan tukipalveluista saatua tietoa. Tarkasteltaessa kaikkia esihenkilöitä (*n* = 29) yhdessä käy ilmi, että esihenkilöiden näkemyksissä oli eroja. Väitteen ”esihenkilöperehdytyksen eri osioissa kerrotaan, kenen hallinnon asiantuntijan puoleen voin kääntyä kyseiseen aiheeseen liittyen” kanssa täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa (6.9 %) ja eri mieltä oli kolme vastaajaa (10.3 %). Ei samaa eikä eri mieltä oli kymmenen vastaajaa (34.5 %). Samaa mieltä oli yksitoista vastaajaa (37.9 %) ja täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa (10.3 %).

4.1.3 Miten esihenkilöt erosivat toisistaan, kun tarkastellaan taustamuuttujia suhteessa esihenkilöiden tekemiin valintoihin perehdytyksen aikana?

Kyselylomakkeella kartoitettiin esihenkilöiden tekemiä valintoja esihenkilöperehdytykseen liittyen. Analyyseissa tarkasteltiin tehtävänimikkeiden välisiä eroja ristiintaulukoimalla ja khiin neliö -testillä.

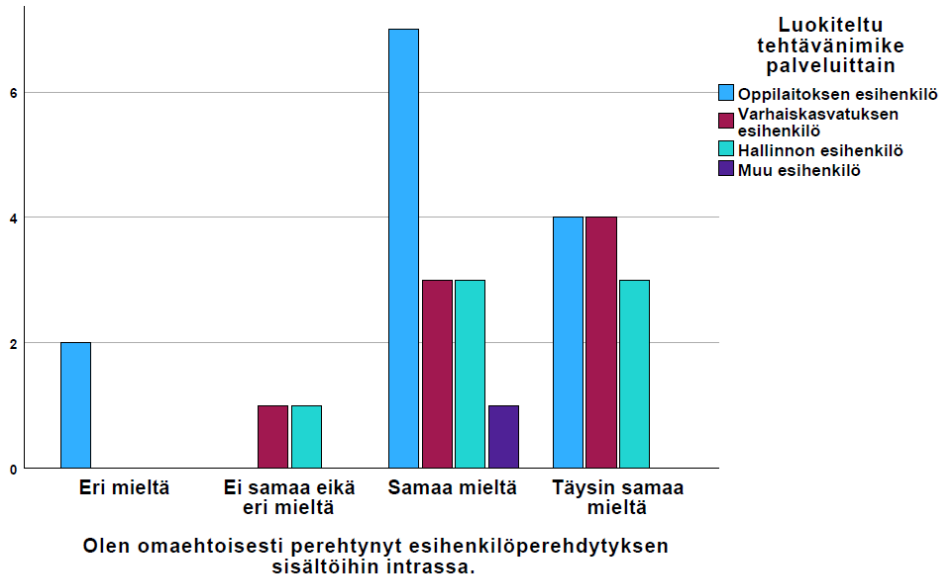
Tehtävänimikkeellä ja esihenkilöperehdytykseen osallistumisen priorisoimisella muiden työtehtävien yli ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä aineistossa ($\chi2(12) = 16.886$, $p = .154$). Oppilaitoksen esihenkilöt ($n = 13$) jakautuivat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kahteen yhtä suureen ryhmään asteikoin neutraalin vastausvaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä molemmin puolin. Varhaiskasvatuksen esihenkilöt ($n = 8$) taas jakautuivat tasaisesti asteikoin molempiin päihin. Hallinnon esihenkilöistä ($n = 7$) vain yksi kertoi priorisoineensa esihenkilöperehdytykseen osallistumista muiden työtehtävien yli. Luokkaan muu kuuluva esihenkilö ilmoitti olevansa eri mieltä väitteen kanssa. Alla tulokset koostettuna kuvioon 4.



KUVIO 4. Esihenkilöperehdytyksen priorisoiminen

Tehtävänimikkeellä ja sillä, onko esihenkilö perehtynyt omaehtoisesti esihenkilöperehdytyksen sisältöihin intrassa, ei ollut tilastollisesti merkitsevää

yhteyttä aineistossa ($\chi2(9) = 6.125$, $p = .727$). Esihenkilöt olivat pääsääntöisesti samanmielisiä väitteen kanssa, vain kaksi oppilaitoksen esihenkilöä ilmoitti olevansa eri mieltä (kuvio 5).



KUVIO 5. Omaehtoinen perehtyminen esihenkilöperehdytyksen sisältöihin

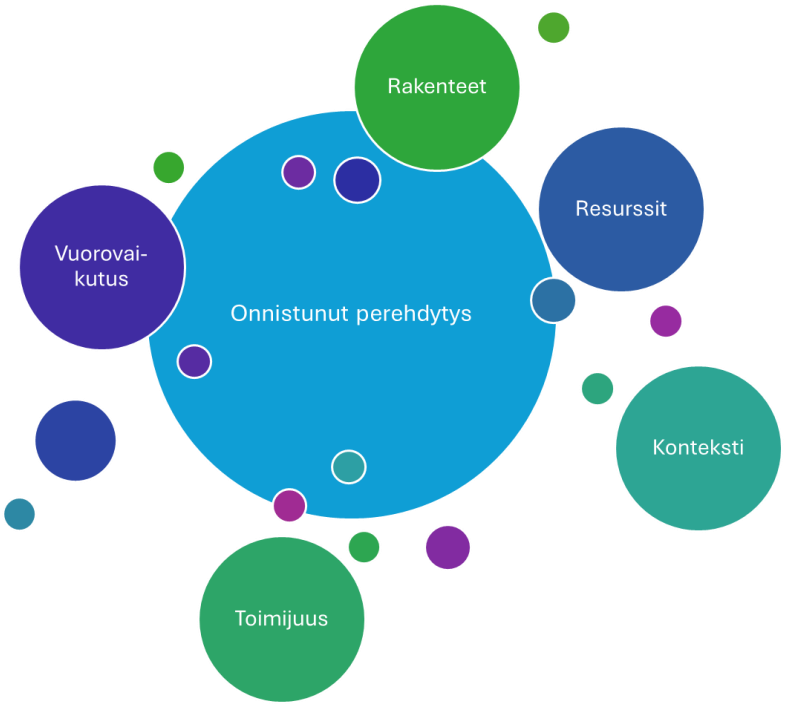
Tarkasteltaessa kaikkia esihenkilöitä yhdessä ($n = 29$) saatiin tieto siitä, että alle puolet vastaajista olivat joutuneet perumaan suunnitellun osallistumisensa esihenkilöperehdytykseen ($n = 12$, 41.4 %), kun taas yli puolet ei ($n = 17$, 58.6 %). Useimmiten ilmoitettu syy peruuntumiselle oli yllättävä tai akuutti tilanne omassa työssä ($n = 10$, 58.8 %). Muita ilmoitettuja syitä oli kiire ($n = 3$, 10.3 %) ja perehdytyksen huono ajankohta ($n = 3$, 10.3 %). Yksi vastaaja ilmoitti syyksi sen, ettei perehdytettävä aihe ollut enää tarpeellinen ($n = 1$, 3.4 %).

4.2 Mikä on esihenkilöiden näkemys onnistuneesta perehdytyksestä?

Tässä alaluvussa esitellään laadulliset ja määrälliset tulokset siitä, miten onnistunut perehdytys esihenkilöiden mukaan rakentuu.

4.2.1 Laadullisen sisällönanalyysin tulokset

Kyselylomakkeella kysyttiin kaksi avointa kysymystä, joilla kartoitettiin esihenkilöiden ajatuksia siitä, mikä tukee tai vaikeuttaa heidän oppimistaan perehdytyksessä ja miten he kehittäisivät saamaansa perehdytystä. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitä esihenkilöt pitävät tärkeänä perehdytyksessä ja toisaalta, mikä mahdollistaa heidän oppimistaan perehdytystilanteessa. Vastausten perusteella esihenkilöistä oli oleellista, että perehdytys asettuu johonkin kontekstiin, sillä on suunniteltu rakenne ja siihen on varattu riittävästi resurssia. Lisäksi perehdytyksessä tulee mahdollistua vuorovaikutus ja perehtyjän toimijuus. Tämä jäsennys kuvaa onnistuneen esihenkilöperehdytyksen osa-alueita (kuvio 6).



KUVIO 6. Onnistuneen perehdytyksen osa-alueet esihenkilöiden mukaan

Suurimpana luokkana aineistosta esiin nousi rakenteet. Vastaajien mukaan rakenteisiin kuuluu selkeät materiaalit (8 mainintaa), joka sai alaluokista eniten mainintoja. Lisäksi työkalut, kuten vuosikello (3 mainintaa) sekä ohjeet (2 mainintaa) ja linkit (2 mainintaa) nähtiin tärkeinä. Erilaiset perehdytyksen

järjestämiseen liittyvät käytännöt nähtiin myös tärkeinä ja kerran mainittiin esimerkiksi kalenterikutsujen tuleminen tilaisuuksiin suoraan ilman ilmoittautumista, henkilökohtainen perehdytyssuunnitelma, systemaattisesti järjestetty perehdytys ja ennalta sovitut arviointipalaverit.

Toiseksi suurimpana luokkana esiin nousi vuorovaikutus. Vastauksista esille nousivat säännöllinen kanssakäyminen, eli keskustelut oman lähiesihenkilön (6 mainintaa), mentorin (5 mainintaa) tai kollegan (5 mainintaa) kanssa. Lisäksi mainittiin tuen antaminen käytännön työtehtävissä (2 mainintaa) ja kannustaminen osallistumaan koulutuksiin (1 maininta).

> ”Toivoisin myös enemmän henkilökohtaista kontaktia niin esihenkilöön kun vertaisiin johtajiin. Arki omassa yksikössä jää muuten erittäin yksinäiseksi selviytymiseksi.”

Vastauksissa nousi myös resurssi tärkeänä luokkana. Esihenkilöt pitivät tärkeänä riittävän pitkää perehdytystä (6 mainintaa) ja sitä, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa varattu perehdytyksen toteuttamiseksi (2 mainintaa). Negatiivisena nähtiin kiire (2mainintaa) ja se ettei aina voi priorisoida perehdytykseen osallistumista (1 maininta). Toivottavan pidettiin sitä, että perehtyminen olisi mahdollista ennen työn aloitusta (2 mainintaa).

> ”Jos halutaan, että pelkästään perehdytään, silloin ei pitäisi olla vastuussa siitä omasta työkokonaisuudesta samanaikaisesti.”

Toimijuus nousi vastauksista esiin omana luokkanaan. Esihenkilöt kertovat oppivansa parhaiten tekemällä (4 mainintaa) ja kokeneempaa seuraamalla (2 mainintaa). Vaikeana nähtiin sen määritteleminen, mitä kaikkea pitää oppia (1 maininta). Kuten myös konteksti nousi esiin omana luokkanaan. Esihenkilöt pitivät oleellisena sitä, että perehdytyksessä kerrotaan, miten asiat toteutuvat tässä kyseisessä toimintaympäristössä niin kaupunkitasolla (2 mainintaa), toimialatasolla (1 maininta) kuin palvelujen tasolla (2 mainintaa).

4.2.2 Määrälliset tulokset

Vastaajien näkemyksiä heidän suosimistaan tavoista perehtyä mitattiin monivalintakysymyksellä: millä tavalla perehdyt mieluiten? Vastaaja sai valita

kolme mieluisinta vaihtoehtoa yhdeksästä vaihtoehdosta. Tuloksia tarkasteltiin ottamalla frekvenssit taustamuuttujasta luokiteltu tehtävänimike palveluittain.

Oppilaitoksen esihenkilöt (*n* = 13) perehtyivät mieluiten osallistumalla hybridinä järjestettävään tilaisuuteen (8 mainintaa), kun taas varhaiskasvatuksen esihenkilöt (*n* = 8) perehtyivät mieluiten tapaamalla säännöllisesti kollegaa (5 mainintaa) ja kahdenkeskisessä tapaamisessa lähiesihenkilön kanssa (5 mainintaa). Hallinnon esihenkilöt (*n* = 7) perehtyivät mieluiten kahdenkeskisessä tapaamisessa lähiesihenkilön kanssa (4 mainintaa). Tehtävänimikkeellä muu esihenkilö oli yksi vastaaja, joka ilmoitti perehtyvänsä mieluiten kahdenkeskisessä tapaamisessa lähiesihenkilön kanssa. Alla kaikki maininnat tehtävänimikkeittäin koostettuna taulukkoon.

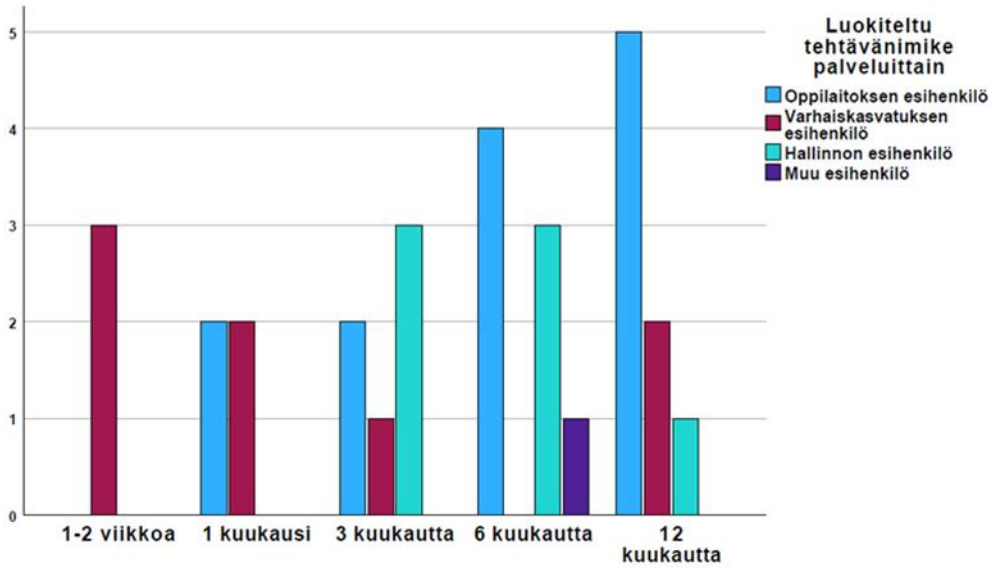
TAULUKKO 7. Mieluisin tapa perehtyä tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna

	Oppilaitoksen esihenkilö (*n* = 12)	Varhaiskasvatuksen esihenkilö (*n* = 7)	Hallinnon esihenkilö (*n* = 6)	Muu esihenkilö (*n* = 1)
Itsenäinen verkko-opiskelu	1	1	1	0
Tutustun intran sisältöihin	3	2	2	0
Painetun materiaalin lukeminen	0	1	0	0
Läsnä tilaisuus	4	2	2	0
Hybriditilaisuus	8	1	1	0
Teams tilaisuus	7	1	2	0
Tapaaminen kollegan kanssa	7	5	3	0
Tapaaminen lähiesihenkilön kanssa	5	5	4	1
Omassa yksikössä järjestetty tilaisuus	2	2	2	0

Esihenkilöiden näkemystä perehdytyksen riittävästä kestosta kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa oli mahdollista valita yksi vastausvaihtoehto. Saaduista havainnoista (*n* = 29) suurin osa oli keskiarvoa suurempia. Yli puolet

vastaajista olivat sitä mieltä, että esihenkilöperehdytyksen riittävä kesto on 6 kuukautta (*n* = 8, 27.6 %) tai 12 kuukautta (*n* = 8, 27.6 %).

Näkemystä esihenkilöperehdytyksen riittävästä kestosta tarkasteltiin vielä tarkemmin tehtävänimikkeittäin ristiintaulukoimalla ja khiin neliön -testillä. Tehtävänimikkeellä ja näkemyksellä perehdytyksen riittävästä kestosta ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä aineistossa ($\chi 2(12) = 18.085$, $p = .113$). Saaduissa vastauksissa (*n* = 29) oli jonkun verran hajontaa. Oppilaitoksen esihenkilöistä enemmistö (*n* = 5) arvioi perehdytyksen riittäväksi kestoksi 12 kuukautta. Kun taas varhaiskasvatuksen esihenkilöistä (*n* = 3) enemmistö arvioi perehdytyksen riittäväksi kestoksi 1–2 viikkoa. Hallinnon esihenkilöt jakautuivat tasan 3 kuukauden (*n* = 3) ja 6 kuukauden (*n* = 3) välillä. Tehtävänimikkeistä muu luokkaan kuuluva vastaaja (*n* = 1) arvioi perehdytyksen riittäväksi kestoksi 6 kuukautta. Alla tulokset koostettuna kuvioon.



KUVIO 7. Näkemys perehdytyksen riittävästä kestosta tehtävänimikkeittäin

5 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kasvatuksen ja koulutuksen alalla toimivien esihenkilöiden ajatuksia esihenkilöperehdytyksestä. Tarkemmin heidän saamastaan perehdytyksestä ja toisaalta siitä, minkälaisena he näkevät onnistuneen esihenkilöperehdytyksen. Tutkimus toteutettiin kevyenä monimenetelmätutkimuksena, jossa painottuu määrällinen aineisto. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella asenneväittämillä, monivalintakysymyksillä ja avoimilla kysymyksillä. Kyselyn vastausprosentti jäi matalaksi 16,6 % ja tulokset ovat parhaimmillaankin suuntaa antavia.

Määrällisen aineiston tulokset osoittavat sen, että enemmistö esihenkilöistä koki saamansa perehdytyksen olevan yleisarvosanaltaan keskimääräistä, mutta noin yksi kolmasosa piti sitä hyvänä. Vastaajat kokivat, että esihenkilöperehdytykseen osallistuminen tuki esihenkilötyötä ja tiedon löytämistä. Esihenkilöiden näkemykset erosivat jonkun verran toisistaan tarkasteltaessa perehdytyksestä saatua tietoa ja perehdytyksen riittävää kestoa sekä sitä, ovatko he saaneet esittää oman näkemyksensä perehdytystarpeestaan. Aineiston tulosten pohjalta voidaan muodostaa alustava jäsennys siitä, mistä asioista esihenkilöperehdytyksen vastaajien mukaan tulisi muodostua. Onnistuneen esihenkilöperehdytyksen osa-alueita ovat tämän aineiston pohjalta konteksti, rakenne, resurssit, vuorovaikutus ja toimijuus. Seuraavaksi pohdintaa määrällisistä ja laadullisista tuloksista näiden osa-alueiden kautta tarkasteltuna.

5.1 Konteksti

Kasvatus ja koulutusalalla pedagoginen johtaminen sekä toimintakulttuurin ja merkitysten johtaminen on keskeistä (Fonsén ym., 2022). Johtamista määrittää vahvasti konteksti. Yksittäiset työyhteisöt, joita esihenkilöt johtavat kytkeytyvät osaksi laajempaa organisaatiota, kun esihenkilö osaa johtaa merkityksiä ja

kulttuuria (Roponen ym., 2024). Työn merkityksen sanoittaminen arjen kohtaamisissa ja toiminnassa onnistuu vain, jos esihenkilö tuntee ja ymmärtää kontekstin, jossa toimitaan. Tuloksista kävi ilmi, ettei esihenkilöiden näkemykset organisaatiosta saadusta tiedosta eronneet merkitsevästi ikäryhmittäin tai aiemman työsuhteen perusteella tarkasteltuna. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna kävi ilmi, että esihenkilöt olivat enimmäkseen samanmielisiä sen kanssa, että saivat tietoa kaupunkiorganisaatiosta perehdytyksen aikana. Avovastauksissa esihenkilöt mainitsivat, että on tärkeä tietää, millä tavoin juuri tässä organisaatiossa hänen halutaan toimivan ja asioihin tulisi syventyä niin kaupunkitasolla kuin toimialoittain.

Oleelliset sisällöt tukevat myös perehdytykseen osallistumista. Tulosten perusteella voidaan todeta että, jos esihenkilöperehdytyksen sisällöt ovat olennaisia esihenkilön työn kannalta, korreloi se suhteellisen voimakkaasti sen kanssa, että hän priorisoi osallistumista perehdytystilaisuuteen muiden työtehtävien yli.

Tulosten perusteella voidaan ajatella, että esihenkilöperehdytykseen kannattaa sisällyttää kaikille yhteisiä sisältöjä, joissa käydään läpi kaupunki- ja toimialatasoisia teemoja, kuten esimerkiksi johtamisen kulmakiviä tai strategisia tavoitteita. Samoja asioita nousee esille aikaisemmasta tieteellisestä keskustelusta. Jotta esihenkilö voi työssään toteuttaa johtamisen keskeisiä tehtäviä, tulee hänet osana perehdytystä tutustuttaa organisaatioon ja sen arvoihin ja strategiaan sekä toimintaympäristöön, toimintatapoihin ja johtamiskulttuuriin (Joki, 2024; Hietala ym., 2022; Saarinen, 2022). Nämä yhteiset kokonaisuudet auttavat esihenkilöä asettumaan kontekstiin ja hahmottamaan, miten hänen odotetaan toimivan tässä toimintaympäristössä ja tehtävässä.

5.2 Rakenne

Perehdytystä suunniteltaessa on haastava arvioida tiedon oikea-aikaisuutta (Klein ym., 2015). Esihenkilöt eivät eronneet merkitsevästi toisistaan näkemyksessä perehdytyksen oikea-aikaisuudesta ikäryhmittäin tai aiemman taustan mukaan tarkasteltuna. Oikea-aikaisuutta tukee osaltaan se, että perehtyjä voi palata aiemmin käsiteltyyn tietoon (Joki, 2024). Tässä

tutkimuksessa tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna esihenkilöt erosivat toisistaan siinä, oliko heidän mielestään ollut mahdollista palata aiemmin perehdytyksessä käsiteltyyn aiheeseen. Tähän saattaa liittyä se, kuinka hyvin esihenkilö löytää tietoa intranetistä, johon perehdytysmateriaalit on koottu.

Noin 21 % vastaajista ilmoitti, että heille oli laadittu henkilökohtainen perehdytyssuunnitelma, joka on huolestuttavan matala lukema. Erityisesti, koska tuloksista on nähtävissä, että esihenkilön käsitys siitä, mihin hänen tulee perehtyä, on positiivisesti kohtalaisesti yhteydessä siihen, että hän kokee hallitsevansa työnsä. Henkilökohtainen perehdytyssuunnitelma selkiyttää sitä, mihin on oleellista perehtyä ja mitä kaikkea uuteen tehtävään kuuluu, mikä taas osaltaan vahvistaa työn hallinnan tunnetta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt arvostavat muodollista, hyvin suunniteltua ja systemaattisesti toteutettua perehdytysohjelmaa. Avovastauksista kävi ilmi, että perehtymistä tukee selkeät materiaalit, ajantasaiset ohjeet ja käytännön työn tekemistä tukevat työkalut kuten vuosikellot ja erilaiset taulukot. Haastavana pidettiin tiedon löytämistä ja sen kuvattiin olevan hajallaan eri alustoilla. Esihenkilöt pitivät hyvänä sitä, että perehdytystilaisuuksien kutsut tulevat suoraan kalenteriin, eikä ennakkoilmoittautumista vaadita. Tämä on yksi esimerkki systemaattisuudesta ja rakenteesta, joka madaltaa kynnystä osallistua perehdytystilaisuuteen.

Aiempi tutkimus osoittaa muodollisten ja organisaation toimesta organisoitujen perehdytysohjelmien hyödyt (Klein ym., 2015; Konyefa Dickson & Stephan Isaiha, 2024), joten on suositeltavaa laatia organisaatioon oma perehdytysmalli tai ottaa käyttöön joku olemassa olevista malleista (kts. Bauer, 2010; Klein ym., 2015). Laadukkaan esihenkilöperehdytyksen rakenteessa tulee myös olla tilaa perehdytyksen yksilöllistämiselle. Hietala ym. (2022) toteavat, että hyvässä perehdytyksessä kannattaa ottaa huomioon uuden työntekijän tausta ja aiempi osaaminen. Saatujen tulosten mukaan esihenkilöiden välillä oli eroja siinä, kokivatko he saaneensa vaikuttaa oman perehdytyksensä sisältöön. Oppilaitoksen ja hallinnon esihenkilöiden asenteet olivat negatiivisempia, kun taas varhaiskasvatuksen esihenkilöt olivat hieman enemmän samanmielisiä sen suhteen, että olivat saaneensa esittää oman näkemyksensä perehtymistarpeestaan. Aiemman kokemuksen ja osaamisen huomiotta jättäminen aiheuttaa oletettavasti turhautumista, jos joutuu kuuntelemaan itselle

tuttuja asioita tai toisaalta virheitä, jos joku asia onkin puutteellisesti perehdytetty, koska on oletettu asian olevan ennestään tuttu.

5.3 Resurssit

Perehdytyskäytänteitä suunniteltaessa tulee pohtia perehdytysohjelman rakennetta ja aikataulutusta (Joki, 2024) sekä siinä tarvittavan resurssin määrää niin perehtyjän kuin perehdytettävän osalta (Lawson, 2018). Tämä nousee esiin avovastausten tuloksissa, joissa esihenkilöt pitivät tärkeänä sitä, että perehdytykselle varataan riittävästi aikaa kiireisen työarjen keskeltä. Esimerkiksi kehittymisen seurannalle tulee resursoida aikaa. Yksi vastaaja ehdottikin, että tulisi sopia säännölliset palaverit, joissa katsotaan, miten työ sujuu ja onko noussut esiin kysymyksiä. Palautekeskustelussa perehtyjä saa arvokasta tietoa uudessa työssä suoriutumisesta. Onnistumisen kokemukset ja tunne osaamisesta ovat oleellisia sopeutumisen ja oppimisen kannalta (Bauer, 2010), joten palautekeskusteluille kannattaa varata aikaa.

Esihenkilöt kertoivat, että perehdytyksen jaksottaminen riittävän pitkälle ajalle ja saman teeman toistaminen toisena ajankohtana, tukevat perehdytykseen osallistumista. Avovastauksissa negatiivisena tekijänä mainittiin kiire ja sen vaikutus perehtymiselle. Tämä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että vain noin 40 % esihenkilöistä oli joutunut perumaan suunnitellun osallistumisensa esihenkilöperehdytykseen. Useimmiten perumisen syynä oli yllättävä tai akuutti tilanne omassa työssä.

Esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, mikä heidän mielestään olisi sopiva kesto perehdytykselle ja koko joukkoa tarkasteltaessa suurin osa heistä oli sitä mieltä, että perehdytyksen riittävä kesto on kuusi tai kaksitoista kuukautta. Tämä on samansuuntainen tulos Kjelin & Kuusiston (2003) kanssa, jotka toteavat, että useimmat asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät kertovat perehtymisvaiheen kestävän lähemmäs vuoden. Mielenkiintoista on, että tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna enemmistö varhaiskasvatuksen esihenkilöistä vastasi perehdytyksen riittäväksi kestoksi 1–2 viikkoa, mikä eroaa selvästi koko otoksesta.

Ikäryhmittäin tarkasteltaessa esihenkilöiden näkemykset saamansa perehdytyksen kestosta erosivat merkitsevästi toisistaan. Yli 50-vuotiaat kokivat

saaneensa riittävästi perehdytystä. Voidaan pohtia, johtuuko tämä siitä, että heille on ehtinyt kertyä enemmän työkokemusta, joka osaltaan tukee perehtymistä uuteen tehtävään. Tämä ajatus saa tukea aiemmasta tutkimuksesta, joka osoittaa, että perehdytyksen laajuuteen vaikuttaa henkilön ammatillinen osaaminen, tausta, kokemus ja ikä (Klein ym., 2015; Viitala, 2021).

5.4 Vuorovaikutus

Organisaatioon sosiaalistuminen osana perehdytysprosessia on tavoiteltavaa, koska sen on todettu auttavan tulokasta sopeutumaan ja sillä on vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn ja työssä pysymiseen (Bauer & Erdogan, 2011). Moni asia vaikuttaa siihen, miten tulokas sosiaalistuu organisaatioon, mutta tämän aineiston mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on tuon sosiaalistumisen perusta. Tulosten mukaan esihenkilöt perehtyivät mieluiten tapaamalla säännöllisesti omaa lähiesihenkilöään tai kollegaa sekä osallistumalla hybridinä järjestettäviin tilaisuuksiin, jotka mahdollistavat osallistumisen paikan päällä tai etänä omalta työpisteeltä. Myös avovastauksissa korostui sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys perehdytyksessä ja oppimisessa. Tulos on samansuuntainen aiemman työssäoppimiseen liittyvän tutkimustiedon kanssa. Tieto on usein työpaikoilla sosiaalista ja sen hankkiminen edellyttää vuorovaikutusta (Billett, 2004). Työssä tapahtuvaa oppimista tapahtuu tyypillisesti silloin, kun yhdessä pysähdytään jonkin työn teon yhteydessä esiin nousseen ongelman äärelle (Tynjälä, 2013).

Organisaatiosta saatava tuki ja työyhteisöön kuuluminen ovat merkityksellisiä uusille esihenkilöille. Tuloksista kävi ilmi, että esihenkilöt pitivät tuen saamista käytännön työtehtävissä hyödyllisenä, ja esimerkiksi HR ammattilaisilta saatu henkilökohtainen ohjeistus ja neuvot tukevat uuden asian oppimista. Kuten aiemmin todettu esihenkilöt pitivät säännöllisiä perehdytyskeskusteluja ja keskusteluja kollegan tai lähiesihenkilön kanssa merkittävinä. Joten tärkeä tuki, jonka organisaatio voi järjestää, on kokeneemman työntekijän nimeäminen perehtyjän vierellä kulkijaksi tai vastuuperehdyttäjäksi. Tämä on tärkeää etenkin suuressa organisaatiossa, jossa perehdytys saattaa olla hajautettu usealle eri toimijalle ja oikean kumppanin löytäminen voi olla vaikeaa. On hyvä, että vastuuperehdyttäjällä on kokonaiskuva

perehdytyksestä, jotta hän voi tukea perehtyjää. Tässä aineistossa noin 45 % vastaajista oli nimetty vastuuperehdyttäjä, joten tähän tulisi panostaa enemmän. Vaikka uudelle työntekijälle nimetään yksi vastuullinen perehdyttäjä ei se estä sitä, että perehdytysvastuuta voidaan delegoida myös muiden toteutettavaksi (Hietala ym., 2022) ja näin perehtyjä pääsee tutustumaan useampaan henkilöön ja hiljalleen liittymään osaksi työyhteisöä (Joki, 2024).

Uusi työntekijä voi edistää omaa perehtymistään toimimalla proaktiivisesti ja rakentamalla verkostoja tutustumalla kollegoihin ja muihin organisaation toimijoihin (Bauer & Erdogan, 2011). Avovastauksista kävi ilmi esihenkilöiden ajatus siitä, että he haluavat verkostoitua toimialalla aloittaneiden uusien esihenkilöiden kanssa ja toivovat perehdytystilaisuuksien mahdollistavan tämän. Verkostoja pidettiin hyvinä myös siksi, että niistä voi kysyä neuvoja tarpeen tullen. Organisaatioon ja sen työntekijöihin sosiaalistumista ei kuitenkaan voi jättää yksin uuden työntekijän vastuulle, vaan perehdytyksessä on hyvä hyödyntää erilaisia sosiaalistamistaktiikoita, jotka tukevat tutustumista ja organisaatioon sosiaalistumista.

5.5 Toimijuus

Työssä menestyminen ja uuden oppiminen pohjautuu yksilön aktiivisuuteen (Billett, 2010). Samoin perehdytyksen toteutumisen yhtenä edellytyksenä voidaan nähdä uuden työntekijän osallistuminen tilaisuuksiin ja aktiivinen tiedon hakeminen perehtymisen tueksi (Lawson, 2018). Tässä aineistossa tehtävänimikkeellä ja esihenkilöperehdytykseen osallistumisen priorisoimisella muiden työtehtävien yli ei ollut tilastollisesti merkittävää yhteyttä. Tuloksen tarkemmasta tarkastelusta kävi ilmi, että kukin tehtävänimikeryhmä jakautuu neutraalin ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehdon molemmin puolin. Noin puolet olivat priorisoineet osallistumista ja noin puolet ei. On mielenkiintoista, miksei suurempi määrä esihenkilöistä priorisoi osallistumista perehdytykseen, vaikka tulosten perusteella pitävät sitä tärkeänä. Mikä heikentää perehdytykseen sitoutumista?

Tuloksista oli nähtävissä viitteitä siitä, että perehdytystilaisuudet eivät välttämättä houkuttele osallistumaan. Tilaisuuksia suunniteltaessa kannattaakin kiinnittää huomioita siihen, minkälainen toimijuus yksilölle mahdollistetaan

perehdytystilanteessa. Toisaalta esihenkilöt olivat pääsääntöisesti samanmielisiä siitä, että ovat omaehtoisesti perehtyneet esihenkilöperehdytyksen sisältöihin intranetissä. Voidaan siis ajatella, että he olivat tietoisesti pyrkineet perehtymään ja etsimään tietoa, vaikka eivät välttämättä olleet priorisoineet järjestettyihin perehdytystilaisuuksiin osallistumista. Samansuuntaiset tulokset nousivat esiin avoimista vastauksista, joissa näkyi aktiivinen toimijuus ja produktiivinen tekeminen perehtymisen edistämiseksi työpaikalla. Tulosten mukaan osa esihenkilöistä oppi parhaiten tekemällä tai kokeneempaa henkilöä seuraamalla. Yhteenvetona voidaan todeta, että on tarkoituksenmukaista järjestää perehdytystilaisuuksia, joissa osallistujien on mahdollista tarkkailla, osallistua, kysyä ja saada suoraa tukea työhön.

5.6 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä tutkimuksessa tilastollinen aineisto perustuu yhdessä organisaatiossa yhdellä mittauskerralla tehtyyn otantaan. Kyselylomake on tehty vain tätä tutkimusta varten, joten mittarin kehittäminen rajautuu yhteen pienellä joukolla toteutettuun testimittaukseen ja siitä saatuihin kommentteihin.

Analyyseja tehtäessä havaittiin, että mittarin sisäinen yhtenäisyys oli osittain heikko, eikä summamuuttujia pystytty muodostamaan alkuperäisen suunnitelman mukaan. Näyttää myös sille, ettei mittari täysin mittaa sitä, mitä oli suunniteltu ja osan väittämistä voisi jättää kokonaan pois. Mittaria tulee kehittää edelleen, jos sitä halutaan käyttää uudestaan. Mittarin toimivuutta arvioitaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös saadun aineiston koko ja suuremmalla vastaajamäärällä mittari saattaisi toimia paremmin.

Vaikka mittari olisikin toimiva, on kyselylomakkeiden yleisenä haasteena matala vastausprosentti. Tämän tutkimuksen kysely lähetetiin toukokuun lopussa 175 toimialan esihenkilölle ja vastauksia saatiin 29 kappaletta, jolloin vastausprosentti on 16,6 %. Vastauksista saatua tietoa ei voi varsin pienen vastausmäärän vuoksi pitää koko kohdejoukon osalta yleistettävänä. Positiivista on, että aineiston esihenkilöt edustavat monipuolisesti eri palveluita ja tehtävänimikkeitä, joten aineiston pienestä koosta huolimatta aineiston voidaan ajatella vastaavan perusjoukkoa riittävällä tavalla. Vastaajien jakaumat olivat tehtävänimikkeittäin ja ikäryhmittäin riittävän tasaiset ja normaalisti jakautuneet,

eikä yksi ryhmä ollut yliedustettuna. Analyysin tuloksia arvioitaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon se, että aineistoa analysoitiin parametrisellä t-testillä ja pienen aineiston kohdalla näihin tuloksiin tulee suhtautua varauksella.

Syy matalaan vastausprosenttiin voi olla kyselyn toteutusajankohdassa tai siinä ettei Pro gradu -tutkielmaa pidetty riittävän merkittävänä. Joku on myös voinut kokea, ettei kyselyyn vastaamisella ole konkreettista vaikutusta esihenkilöperehdytykseen tai sen kehittämiseen. Vastauksia analysoitaessa on myös otettava huomioon se, että kyselytutkimuksissa satunnaisvirheet ovat mahdollisia ja esimerkiksi väittämien tulkinta on aina subjektiivista, vaikka ne olisi huolella laadittu yleiskielisiksi ja mahdollisimman selkeiksi (Vilkka, 2007).

Laadullisen aineiston sisällön analyysi on aina tekijänsä näköinen. Rajoitteen on useimmiten se, miten hyvin on onnistuttu refleksiivisyydessä, eli aineiston järjestämisessä ja tulkinnassa (Salo, 2015). Tässä tutkimuksessa on pyritty selkeästi kuvaamaan aineiston analyysin etenemistä ja jäsennyksen muodostumista, jotta lukija voi arvioida sisällönanalyysin luotettavuutta.

Lopuksi mainittakoon, ettei tässä tutkimuksessa ole hyödynnetty tekoälyä missään tutkimuksenteon vaiheessa.

5.7 Jatkotutkimuksen tarve

Kuten todettu ei ole saatavilla tietoa kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöiden perehdyttämisestä Suomessa. Tiedon lisäämiseksi olisi perusteltua toteuttaa kartoittava kysely esimerkiksi kuusikkokunnissa ja toinen kierros pienissä kunnissa ja verrata näiden tuloksia. Parempi käsitys nykytilasta poikisi uusia perusteltuja näkökulmia jatkotutkimukselle.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yhden toimialan esihenkilöiden perehdytyksen järjestämistä. Esihenkilöt edustivat eri tehtävänimikkeittä ja johtamiskokonaisuudet ovat keskenään erilaisia. Hallinnon esihenkilöt johtavat pääsiassa asiantuntijoita, kun taas oppilaitoksen ja varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöt johtavat useita eri ammattiryhmiä. Herää ajatus, että olisi perusteltua paneutua yhden ryhmän perehdytyskokemuksiin, jolloin saataisiin spesifimpää tietoa tarkasteltavasta johtamiskontekstista, siinä tarvittavasta tiedosta ja siitä, minkälainen perehdytys palvelisi kyseistä esihenkilöryhmää. Tässä aineistossa varhaiskasvatuksen johtajien näkemys perehdytyksen riittävästä kestosta erosi

muista esihenkilöistä. Tämä havainto herättää mielenkiinnon siitä, näyttäisikö tulos samanlaiselta isommassa aineistossa, ja jos näyttää, niin olisi kiinnostava tutkia tarkemmin, miksi varhaiskasvatuksen johtajat ajattelevat näin.

Saadun aineiston analyysin pohjalta esitettiin alustava jäsennys onnistuneen esihenkilöperehdytyksen järjestämiselle. Tällä otannalla ja vastausprosentilla ei kuitenkaan voida tehdä koko joukkoon yleistettäviä johtopäätöksiä. Lisätutkimuksen tarve on olemassa ja olisi tärkeää löytää juuri kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöille soveltuva ja kohdennettu perehdytysmalli sekä perehtymistä tukevat materiaalit. Tutkimuksen suunnittelussa voisi hyödyntää jo kehitettyjä perehdytysmalleja, jotka havainnollistavat laadukkaan perehdytysprosessin osa-alueita ja vaihteita (kts. Bauer, 2010; Klein ym., 2015).

Tässä tutkimuksessa saatiin joitain viitteitä siitä, että esihenkilöperehdytyksen yksilöllistämiseen ei ole panostettu. Olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin sitä, minkälaiset mahdollisuudet esihenkilöperehdytyksen yksilöllistämiseen isossa organisaatiossa on ja miten se kannattaisi toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti niin resurssien kuin vaikuttavuuden näkökulmasta. Toinen mielenkiintoinen yksilöön liittyvä näkökulma on perehdytyksen yhteys ja mahdollinen vaikutus työsuoritukseen. Olisi mielekästä tutkia, minkälainen vaikutus laadukkaalla esihenkilöperehdytyksellä on ammatilliseen toimijuuteen tai esihenkilöiden työssä suoriutumiseen tovi perehdytysjakson päätyttyä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kasvatus- ja koulutusalalla toimivien esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti verrattain vähän, mutta sen merkitys esihenkilön työssä onnistumiselle ja työntekijäkokemukselle on kiinnostava. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kasvatuksen ja koulutuksen alalla toimivien esihenkilöiden ajatuksia esihenkilöperehdytyksestä. Tarkemmin heidän saamastaan perehdytyksestä ja toisaalta siitä, minkälaisena he näkevät onnistuneen esihenkilöperehdytyksen.

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan muodostaa alustava jäsennys siitä, mistä asioista kasvatus- ja koulutusalan esihenkilöperehdytys vastaajien mukaan tulisi muodostua. Onnistuneen esihenkilöperehdytyksen osa-alueita ovat konteksti, rakenne, resurssit, vuorovaikutus ja toimijuus. Saaduissa tuloksissa on nähtävissä Bauerin (2010) 4C-mallissa ja Klein ym. (2015) IWG-viitekehyksessä hyväksi havaittuja asioita, kuten perehdyttäminen organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin, perehdytysohjelman muodolliset tilaisuudet sekä kaikki ne toimenpiteet, joilla edistetään sosiaalisia suhteita ja verkostoja.

Tämän Pro gradu -tutkimuksen roolina on toimia keskustelun avauksena kasvatus- ja koulutusalan johtajien perehdytykseen. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuuden kehittämishanke (VEPO2035) osoitti tarpeita johtajien johtamisosaamisen kehittämiselle ja lisäksi siinä esitettiin mahdollisia lainsäädännön muutoksia koskien rehtoreiden ja päiväkodinjohtajien kelpoisuuksia (Heikonen ym., 2023). Voisiko esihenkilöperehdytyksen ja tutkimusperustaisen johtamiskoulutuksen välillä olla jokin kiinteämpikin yhteys? Laadukas koulutuksen kautta hankittu johtamisosaaminen kasvatus- ja koulutusalan johtajuudesta luo vankan osaamispohjan, jonka päälle esihenkilöperehdytystä on hyvä rakentaa.

LÄHTEET

Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *The Journal of Workplace Learning*, *23*(5), 349–354. https://doi.org/10.1108/13665621111141939

Aineistonhallinnan käsikirja [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/>. urn:nbn:fi:fsd:V-201504200001 (Viitattu 20.11.2023.)

Asetus (EU) 2016/679. Yleinen tietosuoja-asetus (GDPR). https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory* (pp. xiii-x617). Englewood Cliffs : Prentice-Hall

Bauer, T.N. (2010*). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation*. Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf

Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-002

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

Billett, S. (2004). Learning through work: workplace participatory practices. Teoksessa Rainbird, Helen., Fuller, Alison., & Munro, Anne. (2004). *Workplace learning in context*. Routledge.

Billett, S. (2010). Lifelong learning and self: work, subjectivity and learning. *Studies in Continuing Education*, *32*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/01580370903534223

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8th ed., Vol. 1). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315456539

Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, *19*(5), 569–581. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! : uuden työntekijän perehdytys (1. painos.). Impact.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014) Identity and Agency in Professional Learning. Teoksessa Billett, Stephen., Harteis, Christian., & Gruber, Hans. (Eds.). (2014). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (1st ed. 2014.). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8

Fondas, N., & Wiersema, M. (1997). Changing of the Guard: the Influence of CEO Socialization on Strategic Change. *Journal of Management Studies*, *34*(4), 561–584. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00063

Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän Tutkimus (Verkkoaineisto)*, *20*(1), 90–117. https://doi.org/10.37455/tt.95779

Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, *17*(3_suppl), 45S-63S. https://doi.org/10.1177/0972150916631082

Haltia, P.; Hanhike, T.; Kyrkkö, K.; Lyly-Yrjänäinen, M.; Närhinen, A.; Orsila, R.; Ranki, S.; Varje, P.; Ylikännö, M. (2024). *Työelämän tilannekuvia - Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia : TYÖ 2030 -Ohjelma*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos 2024. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-171-0

Heinone, P. (2023) The Induction Process of New Superiors in The Education *Division at The City of Helsinki*. Faculty of Business and Law. University of Northampton. STRM059 Business Management Research in Practice. HELBUS Helsinki School of Business

Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikkinen K-M., Lahtero, T. & Kallioniemi, A. (2023). *Kohti kehittyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen*

sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2023:7 http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-760-4

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2022). *Esihenkilön käsikirja 2022*. Alma talent.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., & Sajavaara, Paula. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan liittyvät tutkimuskysymykset. n.d. Helsingin kaupunki. Verkkosivu. Viitattu 21.11.2023. https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/tietoa-helsingista/tietosuoja-ja-tiedonhallinta/tutkimusluvat/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimialaan-liittyvat-tutkimukset

Ketola, H. U. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi : perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto.

Kittel, AFD. & Seufert. (2023). It´s all metacognitive: The relationship between informal learning and self-regulated learning in the workplace. *PLoS 18*(5) https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286065

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Talentum.

Klein, H. J., Heuser, A. E., Martocchio, J. J., & Martocchio, J. J. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 27, pp. 279–336). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6

Klein, H. & Polin, B. & Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*. 23. https://doi.org/10.1111/ijsa.12113

Konyefa Dickson, R, & Stephan Isaiah, O. (2024). *An Exploration Of Effective Onboarding On Employee Engagement And Retention In Work Organizations*. 9. 1-20. https://www.researchgate.net/publication/379689942_An_Exploration_Of_Effective_Onboarding_On_Employee_Engagement_And_Retention_In_Work_Organizations

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT. (1.1.2023) Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus. Verkkosivu. Viitattu 2.12.2024 Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus | Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT

Kuula, Arja. (2011). Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uud. p.). Vastapaino.

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

Lawson, K. (2018). New Employee Orientation Training. In *New Employee Orientation Training*. American Society for Training & Development.

Lee, Andrew Sanhuyn (2023). "A proposed research agenda concerning supervisor training for newcomer organizational socialization", *European Journal of Training and Development*, Vol. 47 No. 5/6, pp. 487-506. https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0082

Nikula, S. (2022). Johtamislupaukset: luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Kauppakamari.

Nummenmaa, L. (2021). *Tilastotieteen käsikirja*. Tammi.

OPH (2014) Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet. 104/011/2014 Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014

OPH (2022) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet. 2022:2a. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022

Raatikainen, P. (2005). "Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa?" Teoksessa Meurman-Solin & Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*. Gaudeamus. 2005. Verkossa soitteessa: https://www.academia.edu/19023885/Ihmistieteet_-_tiedett%C3%A4_vai_tulkintaa

Roponen, H. M., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T., & Ahtiainen, R. (2024). Enhancing understanding of broad-based pedagogical leadership in Finnish

early childhood education through cultural artifacts. *Educational Management, Administration & Leadership*. https://doi.org/10.1177/17411432241285413

Saarinen, H. (2022) *Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä.* ACTA WASAENSIA 495. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista – Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä

Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S., & Högbacka, R. (2015). *Umpikujasta oivallukseen : refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.* Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 25.2.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

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

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050 https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050

Tynjälä, P. (1999). Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä.

Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: a Literature Review. *Vocations and Learning*, *6*(1), 11–36. https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Työturvallisuuskeskus. (2023.) *Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi.* Viitattu 20.11.2024 Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi

Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2. uudistettu painos.). PS-kustannus.

Viitala, R. (Riitta L., & Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet.* https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9

Vilkka, H., Mankki, V., & Santalahti-kustannus, kustantaja. (2024). *Johdatus monimenetelmätutkimukseen*. Santalahti-kustannus.

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Vasama, T. (2022). Tunteet ja työssä oppiminen : rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä. Teoksessa *Tunteet ja työssä oppiminen : rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä*. Jyväskylän yliopisto.

Yleinen tietosuoja-asetus (GDPR) (EU) 2016/679. Viitattu 25.2.2025 Yleinen tietosuoja-asetus (GDPR) | EUR-Lex

LIITTEET

Liite 1: Summamuuttujien väittämät

Kesto summamuuttujan väittämät	**N**	**Min**	**Max**	**Ka**	**Kh**
JÄRJESTÄMINEN1	29	1	5	2.45	1.21
YKSILÖ5	29	1	5	2.72	1.11
Oikea-aikaisuus summamuuttujan väittämät	**N**	**Min**	**Max**	**Ka**	**Kh**
JÄRJESTÄMINEN2	29	1	4	2.60	.91
YKSILÖ10	28	1	5	3.14	1.15
SISÄLTÖ7	29	1	5	3.72	.84
SISÄLTÖ8	29	2	5	3.83	.85
Organisaatiotieto summamuuttujan väittämät	**N**	**Min**	**Max**	**Ka**	**Kh**
SISÄLTÖ3	29	2	4	3.24	.79
SISÄLTÖ6	29	1	5	3.34	1.05