

Ilja Teerikorpi

PEREHDYTYKSEN JOHTAMINEN TIETOTYÖSSÄ

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Ilona Ilvonen
Joulukuu 2025

TIIVISTELMÄ

Ilja Teerikorpi: Perehdytyksen johtaminen tietotyössä
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tietojohtaminen
Joulukuu 2025

Perehdytyksen johtaminen on kriittinen osa osaamisen hallintaa tietotyössä. Perehdytyksen avulla työntekijät kykenevät suorittamaan työtehtävänsä paremmin. Tietotyön ominaispiirteet tekevät siitä kuitenkin haastavan prosessin. Myös työelämän muutokset, kuten etätöihin siirtymisen ja digitalisaatio luo monimutkaisuutta perehdytykseen.

Tässä kandidaatintyössä selvitettiin, millaisia haasteita ja menestystekijöitä perehdytyksen johtamiseen liittyy tietotyössä. Tutkimus rajattiin tarkastelemaan vain työhön perehdytystä, ja pois jätettiin työyhteisöön perehdytys, kulttuuriin perehdytys sekä sääntöihin ja käytäntöihin perehdytys. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: mitkä ovat perehdytyksen johtamisen keskeisimmät haasteet ja menestystekijät tietotyössä? Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Katsauksessa suoritettiin järjestelmällinen tiedonhaku. Tiedonhaussa valittiin hakusanat ja kriteerit, joiden avulla etsittiin aineistoja kahdesta tietokannasta: ProQuest ja Scopus. Aineistoina hyödynnettiin empiirisiä tutkimuksia, jotka sijoittuivat tietointensiiviseen kontekstiin.

Katsauksen avulla tunnistettiin useita haasteita ja menestystekijöitä perehdytyksen johtamisessa tietotyössä. Keskeisiä haasteita olivat tiedon siirtoon liittyvät haasteet ja epäselvyydet, johdon tuen puute, koulutuksen huono toteutus sekä suunnitelmallisuuden puute. Etätöissä tunnistettiin myös hiljaisen tiedon siirron vaikeus. Digitaalisten perehdytystyökalujen haasteita olivat hyväksynnän vaihtelu, huono toteutus, epäluottamus sekä vaihteleva teknologinen osaaminen. Menestystekijöitä löydettiin myös useita. Keskeisiä menestystekijöitä olivat tiimityö, mentorointi, keskustelukulttuuri, laadukkaat viralliset koulutukset, työn tekeminen opastuksen avulla, johdon tuki, asiantuntijan hyödyntäminen suunnittelussa sekä perehdytyksen liittäminen organisaation kulttuuriin ja strategiaan. Etätöissä tunnistettiin, että tiedon siirtoon täytyy panostaa normaalia enemmän. Myös teknologian hyödyntäminen perehdytyksessä muutosjohtamisen, infrastruktuurin ja teknologisen tuen avulla tunnistettiin menestystekijäksi.

Avainsanat: Perehdytys, johtaminen, tietotyö, tiedon siirto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot:

ChatGPT 5

Käyttötarkoitus:

Tekoälyä hyödynnettiin aiheen rajauksen ideointiin ja tutkimuskysymysten muotoiluun.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Luvut 1.2 ja 1.3.

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

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	2
1.4 Tutkimuksen rakenne	3
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	4
2.1 Tutkimusmenetelmä	4
2.2 Tutkimusaineisto.....	5
3. TIETOTYÖ.....	8
3.1 Tietotyö ja sen johtaminen	8
3.2 Ominaispiirteet.....	8
4. PEREHDYTYS.....	11
4.1 Perehdytyksen määritelmä ja merkitys.....	11
4.2 Perehdytyksen johtaminen.....	11
4.3 Tiedon siirron rooli perehdytyksessä.....	11
5. TYÖHÖN PEREHDYTYKSEN JA TIEDON SIIRRON JOHTAMINEN TIETOTYÖSSÄ	13
5.1 Perehdytyksen johtamisen haasteet	13
5.2 Perehdytyksen johtamisen menestystekijät	15
6. PÄÄTELMÄT	18
6.1 Tutkimuksen tulokset	18
6.2 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	21
LÄHTEET	23

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kun työntekijät kehittävät osaamistaan ja taitojaan työpaikalla, he pystyvät suorittamaan työtehtävänsä paremmin ja selviytymään tehokkaammin rooliensa vaatimuksista. Organisaatiot ovat tämän takia kiinnostuneita näiden osaamisten ja taitojen kehittamisestä. (Cheikh-Ammar et al. 2024) Tällaisen kehityksen avulla organisaatiot hyötyvät kilpailueduista, kuten paremmasta prosessitehokkuudesta, korkeammasta työntekijöiden sitoutumisesta sekä pienemmästä vaihtuvuudesta (Hatch & Dyer 2004).

Perehdytys on prosessi, jossa osaamisen kehitystä tapahtuu. Tämä johtuu siitä, että perehdytys on luonnoltaan hyvin oppimiskeskeinen prosessi. Kehityksen tukena organisaatiossa tulee olla hyvin suunnitellut tiedon jakamisen rakenteet. (Jeske & Olson 2022) Perehdytys on siis hyvin tietointensiivinen prosessi ja kytkeytyy vahvasti tiedon jakamiseen.

Tietotyössä, jossa tieto on organisaation ensisijainen resurssi, oppiminen on avain kilpailuetuun (Csizmadia et al. 2025). Perehdytys on siis kriittinen prosessi tietotyössä, ja sen johtaminen onnistuneesti on organisaation menestyksen kannalta merkityksellistä.

Työelämän jatkuva muutos digitalisaation ja muuttuvien työtapojen myötä luo haasteita perehdytyksessä. Organisaation johdon täytyy tunnistaa muutoksen luomat haasteet ja keksiä keinoja, joilla perehdytys voidaan toteuttaa toimivasti. Erityisesti digitaalisten perehdytyskeinojen laaja käyttöönotto on luonut haasteita organisaatioille. (Sani et al. 2023) Niin uudet kuin vanhatkin haasteet ja perehdytyksen merkitys tietotyön suorituskyvylle luovat tarpeen tutkimukselle.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tunnistaa perehdytyksen johtamiseen liittyviä haasteita ja menestystekijöitä tietotyössä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään perehdytyksen johtamiseen liittyviä keinoja, joiden avulla voidaan vastata haasteisiin.

Päättökysymys keskittää tutkimuksen ja toimii tutkimuksen päätavoitteena. Voidaan muotoilla päätökys seuraavasti: mitkä ovat perehdytyksen johtamisen

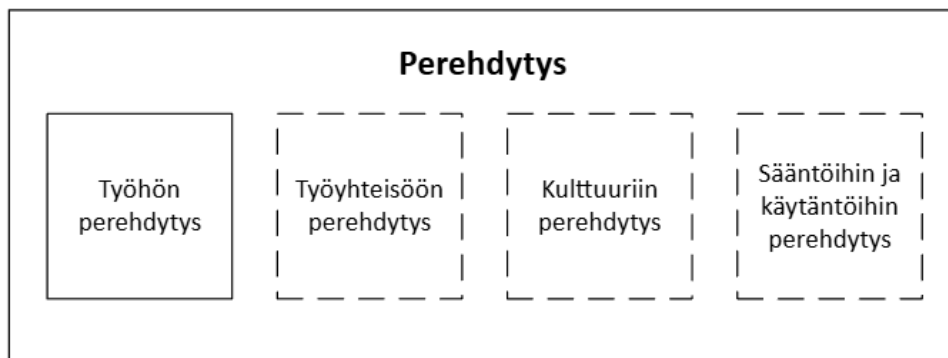
keskeisimmät haasteet ja menestystekijät tietotyössä? Alatutkimuskysymyksillä voidaan ohjata tutkimusta ja jakaa sitä pienempiin osiin. Voidaan muotoilla ne seuraavasti:

- Miten tietotyön ominaispiirteet vaikuttavat perehdytyksen johtamiseen?
- Miten tiedon siirto näkyy perehdytyksen johtamisen haasteissa ja menestystekijöissä?

Alatutkimuskysymykset selkeyttävät myös tutkimuksen rakennetta ja auttavat rajaamaan aineistoa. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimuksen toteutusta, rakennetta ja sisältöä.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Bauer (2010) määrittelee perehdytyksen 4 osa-alueetta: työhön perehdytys, työyhteisöön perehdytys, kulttuuriin perehdytys sekä sääntöihin ja käytäntöihin perehdytys. Tämän tutkimuksen laajuus rajataan ensimmäiseksi mainittuun osa-alueeseen eli työhön perehdytykseen. Työhön perehdytyksen tarkoituksena on, että uudet työntekijät ymmärtävät uuden työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Bauer 2010). Tutkimuksen tarkoitus on tutkia perehdytyksessä tapahtuvaa työhön liittyvää tiedon siirtoa. Tutkimuksessa ei tutkita kulttuuriin, työyhteisöön tai sääntöihin perehdyttämistä. Kuvassa 1 havainnollistetaan perehdytyksen 4 osa-alueetta ja tutkimuksessa tehtyä rajausta. Tutkimuksessa ei tutkita katkoviivalla kuvattuja osa-alueita.



Kuva 1. Perehdytyksen osa-alueet: työhön perehdytys, työyhteisöön perehdytys, kulttuuriin perehdytys sekä sääntöihin ja käytäntöihin perehdytys (mukailten Bauer 2010). Tutkimuksessa ei tutkita katkoviivalla kuvattuja osa-alueita.

Tieto ja tiedon jakaminen on keskeisessä osassa tutkimusta. Tämän takia tutkitaan perehdytyksen johtamista tietotyön kontekstissa. Tietotyötä on vaikea määritellä yksiselitteisesti, mutta sen keskeisiä ominaispiirteitä esitellään luvussa 3.2.

Rajaukset tutkimukseen on valittu tarkoituksenmukaisesti, jotta aihetta voidaan käsitellä tietojohtamisen näkökulmista. Aiheen rajaaminen on myös tärkeää, jotta tutkimuksen laajuus pysyy järkevän kokoisena. Rajausten avulla tutkimuksen rakenne, toteutus ja tulokset selkeytyvät.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään tutkimukseen valittu menetelmä ja menetelmän avulla löydetyt aineistot. Tämän tarkoitus on luoda tutkimukselle luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Tutkimus jatkuu kahdella teorialuvulla, joissa esitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tietotyötä, tietotyön johtamista ja tietotyön ominaispiirteitä. Toisessa luvussa käsitellään perehdytystä, perehdytyksen johtamista ja tiedon siirtoa. Teorialuvuissa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Luvussa ei arvioida tuloksia tai niiden merkitystä, vaan kuvataan niitä. Viimeisenä tutkimuksessa on päätelmät, jossa tulkitaan tutkimuksen tuloksia ja niiden merkitystä. Luvussa tehdään johtopäätöksiä ja se toimii tutkimuksen yhteenvetona. Luvussa pohditaan myös jatkotutkimuksen tarpeita.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena. Katsausmenetelmäksi valittiin Finkin (2014) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessimalli. Malli valittiin, koska se on järjestelmällinen ja kattava. Finkin (2014) mallin ensimmäinen vaihe on tutkimuskysymysten määrittely. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on esitelty erikseen aluvussa 1.1.

Finkin (2014) mallin toisessa vaiheessa määritellään tietokantojen valinta. Tähän tutkimukseen valittiin kaksi eri tietokantaa, joista haettiin kirjallisuutta. Valitut tietokannat olivat ProQuest ja Scopus. Tietokannat valittiin, koska ne olivat ennalta tuttuja ja niiden hakuvaihtoehdot sopivat hyvin tutkimukseen.

Kolmannessa vaiheessa Finkin (2014) mallia valitaan sopivat hakutermit. Hakulauseisiin valittiin tutkimuksen kannalta keskeisiä termejä, kuten perehdytys, tietointensiivisyys sekä tiedon jakaminen. Alustavia hakuja oli monia, millä havainnoitiin aineistojen määriä eli termeillä. Hakulauseita muokattiin tarpeen mukaan, jotta hakutuloksien määrä ja laatu olivat järkeviä.

Finkin (2014) neljäs ja viides vaihe ovat hakutuloksien suodattaminen ja metodologinen rajaus. Yleisesti hakutuloksiin rajattiin artikkelit, kirjat ja kirjojen luvut. ProQuest tietokannassa hyödynnettiin ominaisuutta rajata vain vertaisarvioidut tulokset. Scopus tietokannassa valittiin aihealueeksi *Business, Management and Accounting*. Tämä rajaus tehtiin, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietojohtamisen kannalta relevantteja tuloksia. Tiedon haussa ei hyödynnetty aikarajasta, koska sitä ei nähty tarpeelliseksi. Lopulliset tulokset olivat kuitenkin laajalta osalta uusia julkaisuja. Lopulliset tiedonhaun tulokset esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Tiedonhaun tulokset

Hakulauseke	Tietokanta	Hakutulosten määrä	Valittujen tulosten määrä
"employee onboarding" AND ("knowledge transfer" OR "knowledge sharing")	ProQuest	27	4
	Scopus	28	
"onboarding" AND "knowledge-intensive"	ProQuest	84	6
	Scopus	31	
"employee orientation training"	ProQuest	49	1
	Scopus	20	
NOFT("onboarding" AND "case study")	ProQuest	30	5
	Scopus	36	
		Yhteensä	16

Viimeiseen hakulauseeseen liitettiin hakutermin "case study", koska haluttiin löytää juuri tämän kaltaisia tutkimuksia. Lopullisia hakuja olisi voinut olla enemmän, mutta hakutulosten suuren määrän takia, sitä ei nähty tarpeelliseksi. Jokaisen haun kohdalla tuloksia karsiutui pois otsikkojen ja tiivistelmien takia. Tähän katsaukseen pyrittiin löytämään empiirisiä tutkimuksia, jotka sijoittuivat tavalla tai toisella tietointensiiviseen ympäristöön. Hakutuloksista tarkasteltiin siis tutkimusten menetelmää ja kontekstia. Tämän avulla pystyttiin tehdä päätös, onko tutkimus relevantti katsaukseen.

Seuraavat vaiheet ovat katsauksen suorittaminen ja tulosten syntetisointi (Fink 2014), jotka käsitellään myöhemmissä luvuissa. Katsauksen tulokset esitellään luvussa 5, ja niistä tehdään päätelmiä luvussa 6.

2.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa kertyi hakutulosten aineistoon verrattuna suhteellisen vähän. Tämä johtui siitä, että suuri osa hakutuloksista eivät olleet relevantteja katsaukseen. Katsaukseen valittiin tutkimuksia, joista suurin osa olivat suoritettu haastattelulla tai tapaustutkimuksena. Kaikkien tutkimusten pääaiheena ei ollut perehdytys, mutta ne pystyttiin kytkeään perehdytykseen, koska niissä tutkittiin kehitystä, oppimista tai tiedon siirtoa työn teon kontekstissa. Tutkimukseen valittu aineisto on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimukseen valittu aineisto

Tekijä ja vuosi	Otsikko
Birkle & Seifried 2024	Perceived Challenges When Changing Employer: What New-comers Experience as Helpful During Organizational Entry
Csizmadia et al. 2025	Empowering minds: Participation and authority in a knowledge-intensive medium-sized company
Dostál 2022	Service Desk Onboarding Training Environment
Galanti & Fantinelli 2025	Managing the future of talents: Digital innovation in learning organizations
Gezduur & Bhattacharjya 2025	Innovators and transformers: Enhancing supply chain employee training with an innovative application of a large language model
Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir 2016	Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation
Israilidis et al. 2021	Why organizations fail to share knowledge: An empirical investigation and opportunities for improvement
Johnson & Senge 2010	Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google
Karlsson et al. 2025	Effect of working remotely on new professionals' learning and adjustment during the first five weeks after professional entry
Lyaka & Ngulube 2025	Leveraging Human Resource Practices to Retain Librarians' Knowledge in Selected Public University Libraries in Uganda
Mahmood et al. 2023	Effect of orientation training on employee and firm performance
Miller et al. 2018	To Infinity and Beyond–Gamifying IT Service-Desk Training: A Case Study
Milligan et al. 2013	Learning at transition for new and experienced staff
Mitchell 2023	Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies
Ponte & Rizzi 2010	Understanding socialization practice: factors fostering and hindering its evolution
Roham & Gomes 2024	Knowledge management and knowledge sharing in maintenance department of high-tech industries

Tutkimusaineistosta löydettiin hyvin tuloksia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineistosta löydettiin paljon tuloksia, jotka tukivat toisiaan. Löydettiin myös tuloksia, joiden mukaan jokin tekijä olisi haaste perehdytykselle, mutta toisen tutkimuksen mukaan siitä voitaisiin tehdä menestystekijä tietyin edellytyksin. Tulokset esitellään tarkemmin luvussa 5.

Yksi merkittävimmistä katsauksen artikkeleista oli Johnsonin ja Sengesin (2010) tutkimus, jossa tutkittiin käytäntöön perustuvaa oppimista perehdytyksessä Googlella. Toinen merkittävä artikkeli oli Mahmoodin et al. (2023) tutkimus, jonka tulokset antoivat suosituksia perehdytyksen parantamiseksi. Myös Karlssonin et al. (2025) ja Mitchellin (2023) tutkimukset antoivat hyviä tuloksia etätyöhön ja digitaaliseen perehdytykseen liittyen.

Kaikista aineistoista löydettiin katsauksen kannalta merkityksellisiä tuloksia. Aineistot olivat monipuolisia ja aineistojen tutkimukset sijoituivat maantieteellisesti laajasti. Tutkimukset asettuivat myös monipuolisesti eri konteksteihin. Esimerkiksi tutkittiin ohjelmointityötä Yhdysvalloissa (Johnson & Senge 2010), IT-yritystä Unkarissa (Csizmadia et al. 2025) ja yliopiston kirjastoja Ugandassa (Lyaka & Ngulube 2025). Monipuolisuus lisää tutkimukseen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

3. TIETOTYÖ

3.1 Tietotyö ja sen johtaminen

Tietointensiivinen organisaatio käyttää tietoa ensisijaisena resurssinaan ja menestyy oppimisen avulla. Yleisesti tietointensiivisen organisaation tekemää työtä voidaan kuvailla tietointensiiviseksi työksi tai tietotyöksi. Tietotyössä työntekijät hyödyntävät ammatillista arviointikykyä ratkaistakseen monimutkaisia ja ainutlaatuisia ongelmia. (Alvesson 2004, s. 17–23) Tietotyössä tehokkuuden edellytyksenä on tiedon luomisen, säilyttämisen, jakamisen ja kehittämisen tehokkuus (Csizmadia et al. 2025).

Tietointensiivinen organisaatio ei ole kuitenkaan ainoa paikka, missä tietotyötä tehdään. Toisaalta tällaisiin organisaatioihin yleensä kuuluu osastoja, joissa tietotyötä ei tehdä. Tietointensiivistä organisaatiota on tämän takia vaikea yksiselitteisesti tunnistaa. (Alvesson 2004, s. 17–18) Epäselvyyden välttämiseksi tutkimuksessa käsitellään vain tietotyötä ja sen yleiset ominaispiirteet määritellään seuraavassa alaluvussa.

Tietotyö ei hyödy perinteisestä johtamisesta, jossa työntekijöiden koordinointi ja hallinta ovat suuressa roolissa (Alvesson 2004, s. 121–122). Kuitenkin tietotyössä tärkeää on, että henkilöstöresursseja johdetaan tehokkaasti. Niiden tehokas johtaminen vaatii osaamisen ja taidon rekrytointia sekä kehitystä. (Alvesson 2004, s. 138–139) Henkilöstöresurssien ja tiedon johtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa, eikä niitä voida oikeastaan erottaa toisistaan kokonaan (Alvesson 2004, s. 166). Perinteisen johtamisen sijaan tietotyössä tärkeämpää on siis henkilöstöresurssien ja tiedon johtaminen.

3.2 Ominaispiirteet

Vaikka tietotyötä on vaikea kategorisoida ja yksiselitteisesti määritellä (Alvesson 2004, s. 26–27), voidaan tunnistaa tiettyjä ominaispiirteitä, jotka ovat yleisiä tietotyössä. Tärkeää ei ole määritellä tismalleen mitä tietotyö on, mutta minkälaisista piirteistä se yleensä koostuu.

Tieto ja oppiminen ovat tietointensiivisen työn ytimessä (Csizmadia et al. 2025; Galanti & Fantinelli 2025). Tällaisessa työpaikassa työntekijät ovat autonomisia, vaikutusvaltaisia ja osallistuvat päätöksentekoon (Frega 2021). Tietotyö eroaa siis vahvasti rooleista, joissa työntekijöitä pidetään vain työn suorittajina. Itsenäisesti tehtävä työ edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä (Frega 2021). Voidaan siis sanoa, että tietotyössä on korkea osaamisvaatimus.

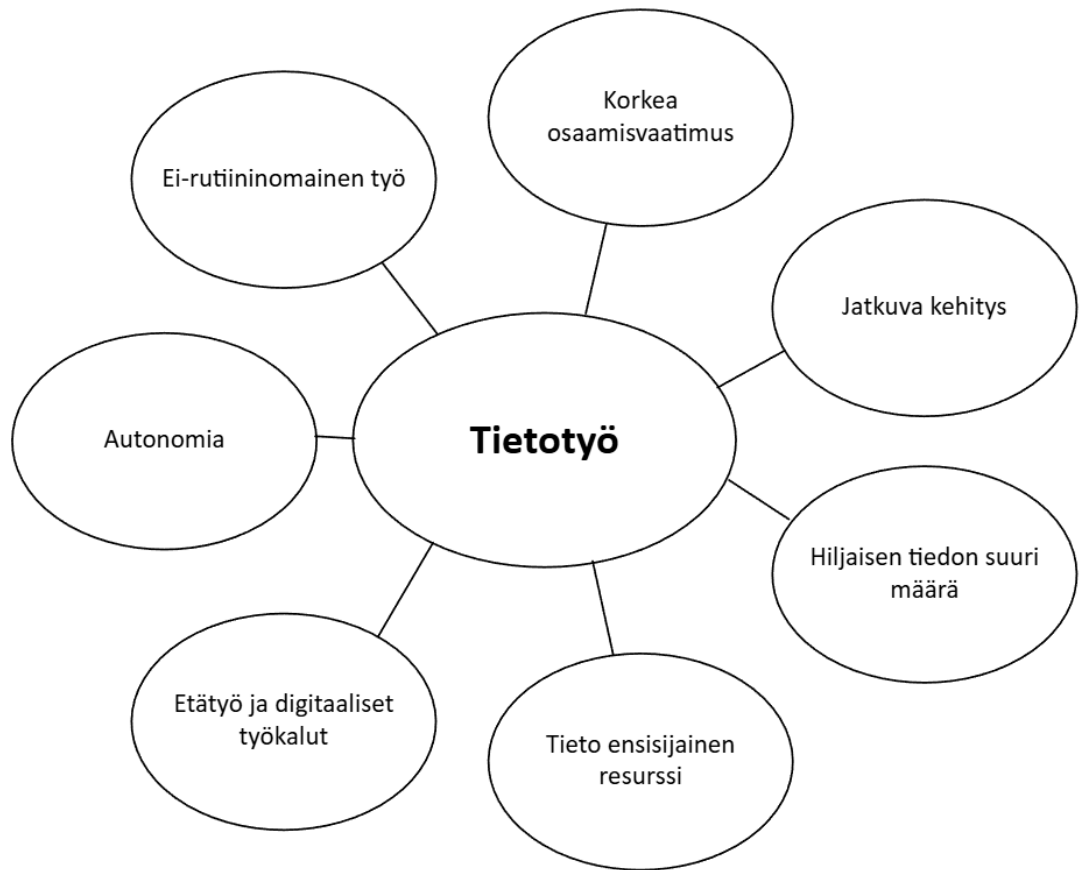
Tietotyön määritelmän mukaan se voidaan kuvailla haastavaksi työksi, koska se ei perustu tiettyyn prosessiin tai rutiiniin. Tämän lisäksi työtoimintaympäristö on ollut muutoksien keskellä etä- ja hybridityön (Karlsson et al. 2025) sekä digitalisaation (Galanti & Fantinelli 2025) takia. Erityisesti digitalisaation luoman kehittyvän ympäristön hallintaan tarvitaan taitavia ja nopeasti oppivia työntekijöitä (Galanti & Fantinelli 2025). Tietotyössä on siis tarkkaan hallittava työntekijöiden osaamista ja oppimista.

Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto voidaan esittää numeroiden ja sanojen avulla, jolloin voidaan jakaa systemaattisesti. Hiljainen tieto sisältää oivalluksia, intuitioita ja aavistuksia. Niitä on vaikea ilmaista ja dokumentoida, mikä tekee niiden jakamisesta vaikeaa. (Becerra-Fernandez & Sabherwal 2001) Hiljainen tieto voi olla myös persoonallista ja juureutunut yksilön kokemuksiin, joten se voi olla mahdotonta muuttaa eksplisiittiseen muotoon (Roham & Gomes 2024).

Koska tietotyössä työskennellään taitojen ja tiedon avulla, hiljaisen tiedon suuri määrä on keskeinen ominaispiirre. Tietotyön määritelmän mukaan hiljainen tieto on siis tärkeä resurssi ja organisaation täytyy hallita sitä tehokkaasti.

Tietotyössä täytyy jatkuvasti luoda, jakaa ja kehittää tietoa. Tällöin organisaatio pystyy ylläpitämään pysyvää kehitystä ja oppimista sekä pysymään kilpailukykyisenä. (Roham & Gomes 2024) Jatkuvan kehityksen kulttuuri alleviivaa tietotyön vaativaa toimintaympäristöä.

Tietotyön keskeisimmät ominaispiirteet voidaan havainnollistaa kuvassa 2. Ajatuskarttaan on merkitty teorian pohjalta seitsemän keskeisintä ominaispiirrettä. Ominaispiirteet eivät ole tarkka määritelmä tietotyöstä, vaan koostu sen yleisesti tunnistetuista piirteistä.



Kuva 2: Tietotyön ominaispiirteet: korkea osaamisvaatimus (Frega 2021), jatkuva kehitys (Frega 2021; Roham & Gomes 2024), hiljaisen tiedon suuri määrä (Csizmadia et al. 2025; Galanti & Fantinelli 2025), tieto ensisijainen resurssi (Alvesson 2004), etätyö ja digitaaliset työkalut (Galanti & Fantinelli 2025), autonomia (Frega 2021) sekä ei-rutiininomainen työ (Alvesson 2004).

Keskeisten ominaispiirteiden avulla saadaan parempi käsitys tietotyöstä. Se on vahvasti kytkeytynyt tietoon, mutta siihen liittyy myös muita ominaispiirteitä, joiden avulla se erottuu muista työn muodoista.

4. PEREHDYTYKSEN MÄÄRITELMÄ JA MERKITYS

4.1 Perehdytyksen määritelmä ja merkitys

Perehdytys tarkoittaa niitä muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä sekä prosesseja, joita organisaatio hyödyntää uuden työntekijän siirtymän avuksi. Organisaatiot hyödyntävät perehdytystä työntekijän oppimisen edistämiseen. (Klein et al. 2015) Työhön perehdytyksellä tarkoitetaan niitä perehdytyksen vaiheita, joissa edistetään työntekijän ymmärrystä työn kuvasta, tekemisestä ja odotuksista (Bauer 2010).

Rekrytoinnin ja valinnan jälkeen perehdytys on yksi tärkeimmistä keinoista, joita organisaatio hyödyntää osaamisen hallintaan. Perehdytyksen avulla uudet työntekijät kykenevät nopeammin osallistumaan organisaation strategian toteuttamiseen. (Bauer 2010) Perehdytyksellä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia työn suorittamiseen ja roolin selkeyteen (Bauer et al. 2007). Perehdytyksellä on siis suuri merkitys organisaatiolle.

4.2 Perehdytyksen johtaminen

Perehdytys ei ole yksittäinen tapahtuma tai ohjelma, vaan se yleisesti koostuu monesta osasta ja vaiheesta. Perehdytys toteutuu sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta. (Klein et al. 2015; Jeske & Olson 2022) Perehdytyksen sisältö ja painotus voivat vaihdella organisaation tavoitteiden sekä työn luonteen mukaan (Mahmood et al. 2023). Perehdytyksen johtamiseen kuuluu perehdytysohjelman suunnittelu. Johdon tulee tasapainottaa muodolliset ja epämuodolliset perehdytysvaiheet. (Bauer 2010)

Perehdytystä voidaan myös pitää jatkuvana oppimisprosessina. Perehdytyksen tarkoitus on kehittää työntekijän työn suoritusta pitkällä aikavälillä. (Mahmood et al. 2023) Perehdytystä ei voida rajata liian lyhyeen ajanjaksoon, vaan sen tulee olla jatkuvaa, vaikka virallinen perehdytysohjelma on tietyn mittainen. Perehdytyksen johtamiseen kuuluu kehityksen tukeminen ja resurssien saatavuudesta vastaaminen (Bauer 2010). Perehdytyksen johtamisen tarkoitus on siis mahdollistaa perehdytyksen onnistuminen pitkällä aikavälillä.

4.3 Tiedon siirron rooli perehdytyksessä

Perehdytyksessä organisaation osaaminen kasvaa tiedon siirron ja oppimisen avulla (Jeske & Olson 2022). Tiedon siirron rooli perehdytyksessä on siirtää tarvittava hiljainen

ja eksplisiittinen tieto uudelle työntekijälle, jotta työntekijä pystyy vastaamaan uuden roolinsa vaatimukseen (Klein et al. 2015; Dostál 2022). Erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytyksen yhteydessä vahvistaa uuden työntekijän osaamista (Dostál 2022). Voidaan siis sanoa, että perehdytys on tiedon siirron prosessi.

Tiedon siirtoon on kaksi lähestymistapaa: personointi ja kodifiointi. Personointi korostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja liittyy läheisesti hiljaisen tiedon siirtoon. Kodifiointi perustuu tiedon dokumentointiin ja perustuu hiljaisen tiedon muuttamiseen eksplisiittiseen muotoon. (Hansen et al. 1999) Havainnollistetaan tiedon siirtämisen lähestymistapojen eroja kuvassa 3.



Kuva 3: Tiedon siirtämisen lähestymistavat: kodifiointi ja personointi (mukaillen Hansen et al. 1999)

Konkreettiset työohjeet auttavat vähentämään epävarmuutta ja tukevat työntekijöiden itseenäistä oppimista (Mahmood et al. 2023). Työohjeilla ja dokumentaatiolla pyritään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon ja tukea uusien työntekijöiden perehdyttämistä (Roham & Gomes 2024). Vaikka työntekijät pitävät dokumentoiduista ohjeista, työntekijät oppivat parhaiten sosiaalisesti ja vuorovaikutteisesti (Mahmood et al. 2023). Organisaatioiden täytyy siis löytää tasapaino personoinnin ja kodifioinnin hyödyntämisessä erityisesti perehdytyksessä, jossa tiedon siirto on kriittinen tekijä.

5. TYÖHÖN PEREHDYTYKSEN JA TIEDON SIIRRON JOHTAMINEN TIETOTYÖSSÄ

5.1 Perehdytyksen johtamisen haasteet

Yksi perehdytyksen johtamisen haasteista on organisaatioiden monimutkaisuus ja informaation määrä. Jos perehdytys ja tieto on liian yksityiskohtaista, voi kokonaiskuvan hahmottaminen olla vaikeaa. Tietoa on organisaatioissa valtava määrä ja se muuttuu nopeasti, joka luo haasteita perehdytykseen. (Johnson & Senges 2010) Suuret muutokset organisaation sisällä heikentävät perehdytyksen jatkuvuutta (Ponte & Rizzi 2010).

Johdon tuen puute on yksi keskeisimmistä haasteista tiedon jakamisessa. Organisaation johto ei anna riittävästi resursseja, aikaa, kannustimia tai rakenteita, jotka tukisivat tiedon jakamista ja oppimista. (Israilidis et al. 2021; Roham & Gomes 2024) Tämä tarkoittaa, että kokeneilla työntekijöillä ei ole tarvittavaa motivaatiota siirtää tietoa uusille työntekijöille, joka luo suuren haasteen perehdytysprosessissa. Perehdytystä ei nähdä tarpeeksi tärkeänä, joten siihen ei käytetä riittävästi resursseja (Mahmood et al. 2023). Perehdytys nähdään ylimääräisenä työnä, jos siihen ei varata aikaa (Miller et al. 2018).

Organisaatioissa voi olla oletus, että uudet työntekijät tietävät, mitä ovat tulossa tekemään. Tämä johtaa siihen, että työtehtäväkohtaista perehdytystä laiminlyödään. (Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir 2016) Tätä haastetta korostaa, että usein uusien työntekijöiden taidot ja taustat vaihtelevat (Johnson & Senges 2010). Työntekijöillä on siis vaihteleva tarve perehdytyksen laajuudelle ja syvyydelle. Työntekijät usein kokevat, että konkreettisia työtilanteita ei ole tarpeeksi perehdytysohjelmassa (Miller et al. 2018), eli työtehtäväkohtainen perehdytys toteutetaan liian kapeasti.

Perehdytyksen toimivuutta haastaa perehdytyksen ja tiedon siirron epäjärjestelmällisyys. Esimerkiksi huonosti toteutettu sukupolvenvaihdos ja seuraajasuunnittelu luo riskin tiedon katkeamiselle, kun avainhenkilöt poistuvat organisaatiosta. Lähtöhaastattelut ja seuraajasuunnittelu toimii perehdytyksen vastaparina, joten sillä voi olla vaikutus perehdytykseen. (Lyaka & Ngulube 2025) Perehdytyksen haasteena voi siis olla myös, että perehdytykseen tarvittava tieto häviää ennen perehdytysprosessia. Suuria haasteita perehdytyksessä ja tiedon siirrossa ovat rakenteiden jäykkyys, suunnitelmallisuuden puutteet sekä henkilöstön vaihtuvuus (Israilidis et al. 2021; Lyaka & Ngulube 2025).

Epäselvyydet ovat yksi perehdytyksen haasteista (Israilidis et al. 2021; Mahmood et al. 2023). Yksi muoto tästä on epäselvät tavoitteet, jolloin ei ole kirkasta mitä tietoa, kenelle

ja milloin pitäisi jakaa (Israilidis et al. 2021). Epäselvyyttä näkyy myös koulutusrakenteissa (Mahmood et al. 2023). Usein koulutuksen rakenne ja formaatti tarvitsevat uudelleensuunnittelua. Koulutusrakenteessa ei välttämättä käytetä järkevää priorisointia, jonka takia eri sisällöt saavat liikaa tai liian vähän painoarvoa perehdytyksessä. (Mahmood et al. 2023)

Tiedon jakamiseen vaikuttaa myös pelot ja epäluottamus. Kokeneita työntekijöitä voi pelottaa työpaikan tai aseman menettäminen, jos oma osaaminen jaetaan uusille työntekijöille. Myös epäluottamus oman tiedon paikkansapitävyydestä on haaste. (Roham & Gomes 2024) Tietotyön autonominen ja jatkuvaa oppimista korostava järjestelmä voi lisätä kilpailua työntekijöiden keskuudessa sekä vähentää luottamusta (Csizmadia et al. 2025).

Etä- ja hybridityön tuomat uudet ratkaisut aiheuttavat myös haasteita organisaatioille (Mitchell 2023; Karlsson et al. 2025). Hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille vaikeutuu huomattavasti etätyössä, koska perinteiset kasvokkaiset keskustelut puuttuvat (Karlsson et al. 2025). Perehdytyksen rakenteita täytyy myös muuttaa täysin virtuaaliseen muotoon etätyössä (Mitchell 2023). Digitaaliset perehdytystyökalut luovat haasteita, koska niiden hyväksyntä vaihtelee suuresti ja huonosti toteutettuna ne voivat herättää epäluottamusta (Galanti & Fantinelli 2025). Digitaalisten työkalujen käyttöönottoa vaikeuttaa myös työntekijöiden teknologisen osaamisen vaihtelu, joka voi johtaa epävarmuuteen, turhautumiseen ja hidastaa prosesseja (Mitchell 2023).

Tiivistetään katsauksesta löydettyt perehdytyksen johtamisen keskeiset haasteet taulukkoon 3. Löydetty haasteet eivät ole missään tietyssä järjestyksessä taulukossa.

Taulukko 3. *Perehdytyksen johtamisen haasteet*

Haaste
Tiedon suuri määrä ja sen nopea muutos
Tiedon siirron epäselvyys, epäjärjestelmällisyys, jäykkyys, suunnitelmallisuuden puute sekä työntekijöiden vaihtuvuus
Pelko ja epäluottamus tiedon siirtämiseen
Johdon tuen puute
Työtehtäväkohtaisen perehdytyksen laiminlyönti
Koulutuksen epäselvyys ja suunnitelmallisuuden puute
Uusien työntekijöiden osaamistason vaihtelu
Hiljaisen tiedon siirron vaikeus etätyössä
Digitaalisten perehdytystyökalujen hyväksynnän vaihtelu, huono toteutus, epäluottamus sekä vaihteleva teknologinen osaaminen

Haasteita perehdytyksen johtamiseen löydettiin eniten tiedon siirtoon liittyen. Haasteita löydettiin myös etätyön ja digitaalisen perehdytyksen kontekstissa. Lisäksi löydettiin haasteita perehdytyksen suunnitteluun ja tukeen liittyen.

5.2 Perehdytyksen johtamisen menestystekijät

Hyvin toimiva tiedon siirto on suuri menestystekijä perehdytykselle. Selkeät viestintä- ja raportointikanavat ovat olennaisia tiedon siirrolle. (Lyaka & Ngulube 2025) Myös tiimipohjaista työskentelyä ja mentorointia kannattaa hyödyntää tiedon siirtoon (Johnson & Seneges 2010; Ponte & Rizzi 2010; Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir 2016; Lyaka & Ngulube 2025). Mentorointi on keskeinen keino hiljaisen tiedon siirtämisessä (Csizmadia et al. 2025), joka tekee siitä tärkeän menestystekijän perehdytyksessä. Yleisesti kollegojen tuki on tärkeä resurssi perehdytyksessä (Birkle & Seifried 2024). Keskustelukulttuuri, jossa epämuodolliset kohtaamiset ovat tarkoituksella osa tiedon siirtoa, voi vahvistaa oppimista ja palautteen saamista (Csizmadia et al. 2025). Organisaatioiden tulisi yhdistää epämuodollinen oppiminen muodollisen perehdytysohjelman kanssa (Milligan et al. 2013).

Muodollinen perehdytysohjelma on myös kriittinen osa prosessia ja sen tulisi olla selkeä rakenteeltaan sekä seurata opintopolkua (Miller et al. 2018). Laadukkaat viralliset koulutukset ovat tärkeitä perehdytyksessä (Ponte & Rizzi 2010; Milligan et al. 2013; Israilidis et al. 2021; Lyaka & Ngulube 2025). Tämän lisäksi perehdytykseen tulee kuulua työn tekemistä opastuksen avulla (Ponte & Rizzi 2010; Milligan et al. 2013; Birkle & Seifried 2024). Tällöin uusi työntekijä oppii tekemällä ja saa välitöntä palautetta työstä (Birkle & Seifried 2024).

Organisaation johdon tulisi varmistaa tarvittavat rakenteet, prosessit ja palkitsemisen, jotta tiedon jakamista tapahtuisi organisaatiossa (Roham & Gomes 2024; Lyaka & Ngulube 2025). Tämä mahdollistaa sen, että kokeneet työntekijät jakavat tietoa uusille työntekijöille. Organisaation täytyy edistää työntekijöiden halua jakaa tietoa (Israilidis et al. 2021). Organisaation johdon tulisi käyttää enemmän aikaa ja resursseja perehdyttämishojelmien suunnitteluun ja toteuttamiseen (Mahmood et al. 2023). Hyvin suunniteltu perehdytysohjelma johtaa parempaan työn laatuun (Dostál 2022), joka on yksi perehdytyksen tavoitteista. Työn asiantuntijoiden tulisi olla perehdytyksen sisällön suunnittelussa mukana (Ponte & Rizzi 2010). Johdon siis tulisi tukea koko perehdytysprosessia tarpeellisilla resursseilla.

Organisaation tulisi omaksua jatkuvan oppimisen ja tiedon jakamisen kulttuuri (Johnson & Seneges 2010; Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir 2016; Milligan et al. 2023; Galanti &

Fantinelli 2025). Uusien työntekijöiden integroituminen tapahtuu nopeammin, kun tiedon jakaminen ja palautteen antaminen on luontevaa (Galanti & Fantinelli 2025). Jatkuva palaute ja itsearviointi on tärkeä osa perehdytystä (Csizmadia et al. 2025). Perehdytyksen tulisi olla osa organisaation virallista tiedonhallinnan ja osaamisen kehittämisen strategiaa (Lyaka & Ngulube 2025).

Teknologian hyödyntäminen voi tehostaa perehdytystä. Esimerkiksi pelillistäminen, data-analytiikka ja etäkoulutukset tukevat hyvin perehdytystä. Teknologian ja digitalisoinnin hyödyntäminen vaatii organisatorista ketteryyttä sekä tehokasta muutosjohtamista. (Galanti & Fantinelli 2025) Myös teknologinen tuki ja infrastruktuuri on varmistettava (Mitchell 2023). Teknologiapohjainen koulutus voi olla erittäin toimivaa ja se voi myös laskea koulutuksen kustannuksia (Gezduur & Bhattacharjya 2025). Esimerkiksi pelillistäminen voi vahvistaa sitoutumista ja luoda hauskuutta koulutukseen (Miller et al. 2018). Toisaalta generatiiviseen tekoälyyn pohjautuva koulutussovellus voi mahdollistaa personoidun ja jatkuvan kehityksen pienillä kustannuksilla (Gezduur & Bhattacharjya 2025). Myös yksinkertaisemmat teknologiset ratkaisut, kuten digitaaliset oppimateriaalit tukevat kehitystä ja tiedon siirtoa (Roham & Gomes 2024).

Virtuaalisessa perehdytyksessä viestinnän määrä ja laatu ovat kriittisiä menestystekijöitä. Tiedon siirto vaatii tietoista panostusta, koska kasvokkaisia tapaamisia ei ole. (Mitchell 2023; Karlsson et al. 2025) Perehdytys on mahdollista toteuttaa etämuodossa täysin yhtä hyvin kuin paikan päällä (Karlsson et al. 2025). Perehdytyksen laatu ja kattavuus ovat keskeisiä menestystekijöitä riippumatta työskentelytavasta. Virtuaalisessa perehdytyksessä teknologian hyödyntäminen tukee vahvasti onnistumista. (Karlsson et al. 2025)

Tiivistetään löydetty perehdytyksen johtamisen menestystekijät taulukossa 4. Löydetty menestystekijät eivät ole missään tietyssä järjestyksessä taulukossa.

Taulukko 4. *Perehdytyksen johtamisen menestystekijät*

Menestystekijä
Tiedon siirto viestintä- ja raportointikanavien, tiimipohjaisen työskentelyn ja mentoroinnin kautta
Epämuodollinen tiedon siirto kollegojen tuen ja keskustelukulttuurin avulla
Laadukkaat viralliset koulutukset, jotka seuraavat opintopolkua
Työn tekeminen opastuksen avulla
Johdon tuki
Työn asiantuntijan hyödyntäminen perehdytyksen suunnittelussa
Tiedon jakamisen, oppimisen ja kehityksen liittäminen kulttuuriin ja strategiaan
Teknologian hyödyntäminen perehdytyksessä muutosjohtamisen, infrastruktuurin ja teknologisen tuen avulla
Etätyössä erityinen panostus tiedon siirtoon

Menestystekijöitä perehdytyksen johtamiseen löydettiin muodolliseen ja epämuodolliseen tiedon siirtoon. Löydettiin myös menestystekijöitä perehdytyksen suunnitteluun ja tukeen liittyen. Lisäksi löydettiin teknologiaan ja etätyöhön liittyvät menestystekijät.

6. PÄÄTELMÄT

6.1 Tutkimuksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistettiin monta perehdytyksen johtamisen haastetta ja menestystekijää tietyössä. Havaitut tulokset voidaan yhdistää tietotyön teoriaan luvun 3.2 kuvan 2 avulla. Tämän avulla voidaan arvioida, miten tulokset liittyvät tietotyön keskeisiin ominaispiirteisiin.

Yksi löydetyistä haasteista oli tiedon suuri määrä ja sen nopea muuttuminen (Johnson & Senges 2010). Tietotyön vahva riippuvuus ajantasaisesta tiedosta korostaa tätä ongelmaa. Myös hiljaisen tiedon merkittävä osuus liittyy olennaisesti tähän haasteeseen. Lisäksi jatkuvan kehityksen vaatimus kiihdyttää muutosta ja voimistaa haasteen vaikutuksia.

Tiedon siirtämiseen löydettiin haasteita, kuten tiedon siirron epäselvyys, epäjärjestelmällisyys, jäykkyys, suunnitelmallisuuden puute sekä työntekijöiden vaihtuvuus (Israilidis et al. 2021; Lyaka & Ngulube 2025). Tiedon siirron haasteita alleviivaa tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon merkitys tietotyössä. Lisäksi tiedon siirtoon liittyy pelkoja ja epäluottamusta (Roham & Gomes 2024), jotka voidaan liittää tietotyön autonomiseen luonteeseen sekä jatkuvan kehityksen vaatimukseen.

Keskeinen haaste perehdytyksessä oli johdon tuen puute (Miller et al. 2018; Israilidis et al. 2021; Mahmood et al. 2023; Roham & Gomes 2024). Haastetta on vaikea tarkasti kategorisoida, sillä se viittaa perehdytyksen huonoon toteutukseen. Puutteellinen perehdytys voidaan kuitenkin kytkeä tietotyön korkeaan osaamisvaatimukseen ja jatkuvan kehityksen vaatimukseen.

Työtehtäväkohtaisen perehdytyksen laiminlyönti tunnistettiin haasteeksi (Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir 2016; Miller et al. 2018). Haastetta tukee tietotyön ei-rutiinimaisen työn ominaispiirre. Työtehtäväkohtaista perehdytystä voi olla vaikea toteuttaa, jos työtehtäviä on vaikea konkretisoida tai toistaa. Tähän liittyvinä haasteina löydettiin myös koulutuksen epäselvyys ja suunnitelmallisuuden puute (Mahmood et al. 2023) sekä uusien työntekijöiden osaamistasojen vaihtelu (Johnson & Senges 2010). Näihin haasteisiin liittyy vahvasti tietotyön korkean osaamisvaatimuksen ominaispiirre.

Etätööhön perehdytyksessä löydettiin haasteiksi hiljaisen tiedon siirron vaikeus (Karls-son et al. 2025) ja digitaalisten perehdytystyökalujen hyväksynnän vaihtelu, huono toteutus sekä epäluottamus (Galanti & Fantinelli 2025). Myös työntekijöiden teknologisen

osaamisen vaihtelu tunnistettiin haasteeksi (Mitchell 2023). Etätö ja digitaaliset työkalut ovat yleisiä tietotyössä, joten haasteet ovat relevantteja. Tiedon siirron vaikeuksia etätöissä alleviivaa tiedon merkitys ja hiljaisen tiedon suuri määrä.

Havainnollistetaan löydettyjä haasteita taulukossa 5. Haasteiden viereisessä solussa on listattu kaikki tietotyön ominaispiirteet, jotka liittyvät haasteeseen. Ominaispiirteiden avulla huomataan, miten haasteet liittyvät juuri tietotyön kontekstiin.

Taulukko 5. *Perehdytyksen johtamisen haasteet ja liittyvät ominaispiirteet*

Haaste	Ominaispiirteet
Tiedon suuri määrä ja sen nopea muutos	Tieto ensisijainen resurssi, hiljaisen tiedon suuri määrä, jatkuva kehitys
Tiedon siirron epäselvyys, epäjärjestelmällisyys, jäykkyys, suunnitelmallisuuden puute sekä työntekijöiden vaihtuvuus	Tieto ensisijainen resurssi, hiljaisen tiedon suuri määrä
Pelko ja epäluottamus tiedon siirtämiseen	Autonomia, jatkuva kehitys
Johdon tuen puute	Korkea osaamisvaatimus, jatkuva kehitys
Työtehtäväkohtaisen perehdytyksen laiminlyönti	Ei-rutiininomainen työ
Koulutuksen epäselvyys ja suunnitelmallisuuden puute	Korkea osaamisvaatimus
Uusien työntekijöiden osaamistason vaihtelu	Korkea osaamisvaatimus
Hiljaisen tiedon siirron vaikeus etätöissä	Etätö ja digitaaliset työkalut, tieto ensisijaisena resurssina, hiljaisen tiedon suuri määrä
Digitaalisten perehdytystyökalujen hyväksynnän vaihtelu, huono toteutus, epäluottamus sekä vaihteleva teknologinen osaaminen	Etätö ja digitaaliset työkalut

Haasteita löydettiin monipuolisesti. Myös jokaiseen ominaispiirteeseen löydettiin liittyviä haasteita. Suurimmat haasteita luovat ominaispiirteet tietotyössä olivat tiedon merkitys, hiljaisen tiedon määrä, jatkuva kehitys sekä korkea osaamisvaatimus.

Hyvin toimiva tiedon siirto viestintä- ja raportointikanavien (Lyaka & Ngulube 2025), tiimipohjaisen työskentelyn ja mentoroinnin (Johnson & Senges 2010; Ponte & Rizzi 2010; Guðmundsdóttir & Lundbergdóttir 2016; Lyaka & Ngulube 2025) kautta tunnistettiin menestystekijäksi perehdytyksessä. Tiedon merkityksen ominaispiirre korostaa tiedon siirron merkitystä. Myös epämuodollinen tiedon siirto, kuten kollegojen tuki (Birkle & Seifried

2024) ja keskustelukulttuuri (Csizmadia et al. 2025) tunnistettiin vahvistavan hiljaisen tiedon siirtoa, joka on tärkeää tietotyössä.

Muodollinen perehdytysohjelma tunnistettiin tärkeäksi osaksi perehdytystä. Tunnistettiin, että perehdytyksen tulisi sisältää laadukkaita virallisia koulutuksia (Ponte & Rizzi 2010; Milligan et al. 2013; Israilidis et al. 2021; Lyaka & Ngulube 2025) ja niiden tulisi seurata opintopolkua (Miller et al. 2018). Muodollisen koulutuksen tarve voidaan liittää korkeaan osaamisvaatimukseen. Lisäksi menestystekijäksi tunnistettiin työn tekeminen opastuksen avulla (Ponte & Rizzi 2010; Milligan et al. 2013; Birkle & Seifried 2024). Työn tekeminen perehdytyksessä on tärkeää, koska ei-rutiininomainen työ vaatii kokemusta.

Johdon tuen tunnistettiin olevan merkittävä menestystekijä perehdytyksessä ja tiedon jakamisessa (Israilidis et al. 2021; Roham & Gomes 2024; Lyaka & Ngulube 2025). Sillä vastataan suoraan johdon tuen puutoksen haasteeseen. Tunnistettiin myös, että perehdytyksen suunnitelmallisuus (Dostál 2022) ja erityisesti asiantuntijoiden hyödyntäminen suunnittelussa on tärkeää (Ponte & Rizzi 2010). Asiantuntijoiden hyödyntäminen liittyy tiedon merkitykseen ja korkeaan osaamisvaatimukseen.

Katsauksessa löydettiin, että tiedon jakamisen, oppimisen ja kehityksen tulisi olla osa organisaation kulttuuria ja strategiaa (Johnson & Senges 2010; Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir 2016; Milligan et al. 2023; Csizmadia et al. 2025; Galanti & Fantinelli 2025; Lyaka & Ngulube 2025). Tämä menestystekijä liittyy vahvasti tietotyön korkeaan osaamisvaatimukseen, jatkuvaan kehitykseen sekä tiedon merkitykseen.

Vaikka digitaalisten työkalujen käyttö perehdytyksessä tunnistettiin haasteeksi, teknologian hyödyntäminen perehdytyksessä tunnistettiin menestystekijäksi (Miller et al. 2018; Mitchell 2023; Roham & Gomes 2024; Galanti & Fantinelli 2025; Gezdur & Bhattacharjya 2025). Teknologian hyödyntämiseen tunnistettiin vaatimuksia, kuten muutosjohtaminen, infrastruktuuri ja teknologinen tuki (Mitchell 2023; Galanti & Fantinelli 2025). Myös hiljaisen siirron vaikeus etätyössä tunnistettiin haasteeksi. Siihen löydettiin menestystekijäksi tiedon siirtoon tietoinen panostus (Mitchell 2023; Karlsson et al. 2025).

Havainnollistetaan menestystekijöitä taulukossa 6. Liittyvät ominaispiirteet ovat menestystekijän viereisessä solussa. Ominaispiirteiden avulla huomataan, miten menestystekijät liittyvät juuri tietotyön kontekstiin.

Taulukko 6. *Perehdytyksen johtamisen menestystekijät ja liittyvät ominaispiirteet*

Menestystekijä	Ominaispiirteet
Tiedon siirto viestintä- ja raportointikanavien, tiimipohjaisen työskentelyn ja mentoroinnin kautta	Tieto ensisijainen resurssi
Epämuodollinen tiedon siirto kollegojen tuen ja keskustelukulttuurin avulla	Tieto ensisijainen resurssi, hiljaisen tiedon suuri määrä
Laadukkaat viralliset koulutukset, jotka seuraavat opintopolkua	Korkea osaamisvaatimus
Työn tekeminen opastuksen avulla	Ei-rutiininomainen työ
Johdon tuki	Korkea osaamisvaatimus, jatkuva kehitys
Työn asiantuntijan hyödyntäminen perehdytyksen suunnittelussa	Tieto ensisijainen resurssi, korkea osaamisvaatimus
Tiedon jakamisen, oppimisen ja kehityksen liittäminen kulttuuriin ja strategiaan	Tieto ensisijainen resurssi, korkea osaamisvaatimus, jatkuva kehitys
Teknologian hyödyntäminen perehdytyksessä muutosjohtamisen, infrastruktuurin ja teknologisen tuen avulla	Etätö ja digitaaliset työkalut
Etätöissä erityinen panostus tiedon siirtoon	Etätö ja digitaaliset työkalut, tieto ensisijainen resurssi, hiljaisen tiedon suuri määrä

Myös menestystekijöitä löydettiin monipuolisesti. Kaikkiin muihin ominaispiirteisiin löydettiin liittyviä menestystekijöitä paitsi autonomiaan. Samat ominaispiirteet näkyivät eniten niin menestystekijöissä kuin haasteissakin.

6.2 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: mitkä ovat perehdytyksen johtamisen keskeisimmät haasteet ja menestystekijät tietotyössä? Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen. Tulokset tunnistivat useita haasteita ja menestystekijöitä työhön perehdytyksen johtamisessa tietotyössä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ennakoita haasteita ja hyödyntää menestystekijöitä työhön perehdytystä johtaessa.

Katsauksesta saatiin kattava määrä tuloksia. Todennäköisesti tuloksia voisi löytää vielä paljon enemmänkin laajemmalla katsauksella. Katsauksen ulkopuolelle jäi paljon tutkimuksia, koska aihetta on tutkittu paljon. Todennäköisesti uudet tutkimukset tulee osoit-

tamaan tulevaisuudessa myös uusia haasteita ja menestystekijöitä työelämän muutosten takia. Laajempi ja erityisesti tulevien ajankohtaisten tutkimusten katsaus on erinomainen jatkotutkimusmahdollisuus tälle aiheelle.

Katsauksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska samoihin havaintoihin oli päästy monessa eri tutkimuksessa. Ei voida kuitenkaan sanoa, että katsaus luo täydellisen kokonaiskuvan aiheesta, koska katsauksen ulkopuolelle jäi paljon aineistoa, jota ei ollut mahdollista etsiä ja hyödyntää tällä laajuudella. Katsaus kuitenkin tuotti hyvän määrän havaintoja, joista perehdytystä johtaessa voi hyötyä. Tutkimuksen tulokset ovat jonkin verran teoreettisia, mutta tuloksia voidaan osittain hyödyntää suoraan käytännössä.

Tietotyön ominaispiirteistä ei-rutiininomainen työ ja autonomia jäivät pieneen rooliin tutkimustuloksissa. Tämä nostaa tarpeen jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, miten juuri nämä ominaispiirteet vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Tähän tutkimukseen valittiin työhön perehdytys rajaukseksi, mutta jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, miten tietotyön konteksti vaikuttaa perehdytyksen muihin osa-alueisiin.

LÄHTEET

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*. Oxford University Press, New York, NY.

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

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

Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol.18(1), pp. 23–55.

Birkle, S., & Seifried, J. (2024). Perceived Challenges When Changing Employer: What Newcomers Experience as Helpful During Organizational Entry. *Journal of Personnel Psychology*, Vol.23(3), pp. 156–167.

Cheikh-Ammar, M., Roy, M.C., & Roy, M.J. (2024). Fostering Competency Development Through Knowledge Sharing Capabilities in Onboarding. *International Journal of Knowledge Management*, Vol.20(1), pp. 1–17.

Csizmadia, P., Csillag, S., Szászvári, K. Á., & Bácsi, K. (2025). Empowering minds: Participation and authority in a knowledge-intensive medium-sized company. *European Journal of Training and Development*, Vol.49(10), pp. 1–17.

Dostál, M. (2022). Service Desk Onboarding Training Environment. *Acta Informatica Prgensia*, Vol.11(2), pp. 265–284.

Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper*. 4th ed. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Frega, R. (2021). Employee involvement and workplace democracy. *Business Ethics Quarterly*, Vol.31(3), pp. 360–385.

Galanti, T., & Fantinelli, S. (2025). Managing the future of talents: Digital innovation in learning organizations. *The Learning Organization*, Vol.32(4), pp. 554–580.

Gezdur, A., & Bhattacharjya, J. (2025). Innovators and transformers: Enhancing supply chain employee training with an innovative application of a large language model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.55(4), pp. 394–408.

Guðmundsdóttir, S., & Lundbergsdóttir, L. (2016). Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation. *Journal of Workplace Learning*, Vol.28(8), pp. 510–518.

Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, Vol.77(2), pp. 106–116.

Hatch, N.W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol.25(12), pp. 1155–1178.

Israilidis, J., Siachou, E., & Kelly, S. (2021). Why organizations fail to share knowledge: An empirical investigation and opportunities for improvement. *Information Technology & People*, Vol.34(5), pp. 1513–1539.

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

Johnson, M., & Senges, M. (2010). Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google. *Journal of Workplace Learning*, Vol.22(3), pp. 180–194.

Karlsson, M., Mårs, O., Jenner, B., & Frögéli, E. (2025). Effect of working remotely on new professionals' learning and adjustment during the first five weeks after professional entry. *Journal of Workplace Learning*, Vol.37(2), pp. 93–113.

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.23(3), pp. 263–283.

Lyaka, M. & Ngulube, P. (2025). Leveraging Human Resource Practices to Retain Librarians' Knowledge in Selected Public University Libraries in Uganda. *International Journal of Knowledge Management*, Vol.21(1), pp. 1–15.

Mahmood, M., Ostrovskiy, A. & Capar, N. (2023). Effect of orientation training on employee and firm performance. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol.42(4), pp. 49–62.

Miller, C.L., Grooms, J.C., & King, H. (2018). To Infinity and Beyond—Gamifying IT Service-Desk Training: A Case Study. *Performance Improvement Quarterly*, Vol.31(3), pp. 249–268.

Milligan, C., Margaryan, A., & Littlejohn, A. (2013). Learning at transition for new and experienced staff. *Journal of Workplace Learning*, Vol.25(4), pp. 217–230.

Mitchell, A. (2023). Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. *Information Technology & People*, Vol.36(5), pp. 1982–2008.

Ponte, D., & Rizzi, C. (2010). Understanding socialization practice: factors fostering and hindering its evolution. *Society and Business Review*, Vol.5(2), pp. 144–154.

Roham, H. & Gomes, J.F.S. (2024). Knowledge management and knowledge sharing in maintenance department of high-tech industries. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol.30(4), pp. 605–623.

Sani, K. F., Toyin, A. A., Olatunji, D. A., & Emeka, S. O. (2023). Digital onboarding and employee outcomes: Empirical evidence from the UK. *Management Decision*, Vol.61(3), pp. 637–654.