

Emmi Holopainen

**TAPAUSTUTKIMUS: UUSI PEREHDYTTÄMISOH-  
JELMA ORGANISAATION TIETOHALLINNOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2024

# TIIVISTELMÄ

Holopainen, Emmi

Tapaustutkimus: Uusi perehdyttämisohjelma organisaation tietohallinnossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2024, 59 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Riekkinen, Janne

Laadukas perehdyttäminen on todettu merkittäväksi tekijäksi uuden työntekijän sopeutumisessa ja sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimusten mukaan työntekijät päättävät ensimmäisten kuuden kuukauden aikana, jäävätkö he uuteen työpaikkaansa. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää uuden perehdyttämisohjelman sopivuutta työntekijöiden työnkuvaan organisaation tietohallinnossa ja antaa suosituksia sen kehittämiseen tuloksien perusteella. Tutkielman lähestymistapana on laadullinen tapaustutkimus, jossa tiedonhankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksen teoriaosuudessa keskityttiin organisaation tietohallinnon ja perehdyttämisen teorioiden sekä viitekehysten avaamiseen. Tietohallinto on organisaation johdon ja hallituksen vastuulla toimiva elin, jonka tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen IT-valinnat tukevat organisaation strategiaa sekä tavoitteita. Organisaation tietohallinto on jaettu eri osa-alueisiin, joilla on omat vastuunsa sekä tehtävänsä. Perehdyttäminen on prosessi, joka tapahtuu uuden työntekijän ja hänet palkanneen organisaation välillä. Jokaisella organisaatiolla on olemassa jonkinasteinen perehdyttämisohjelma, vaikka organisaatiossa siihen ei oltaisi kiinnitetty huomiota. Tutkimusaineisto kerättiin neljältä kohdeorganisaation tietohallintoasiantuntijalta, jotka olivat käyneet läpi uuden perehdyttämisohjelman aloittaessaan työnsä. Aineiston analyysin avulla pystyttiin tunnistamaan keskeiset teemat ja havainnot, jotka liittyivät uuden perehdyttämisohjelman vaikutukseen työntekijöiden sopeutumiseen ja suoriutumiseen. Näistä havainnoista muodostettiin perehdyttämisohjelman menestystekijät, joita olivat esimerkiksi organisaation avoin ja positiivinen ilmapiiri sekä työtehtävän aktiiviteettien läpikäynti. Analyysin perusteella havaittiin, että uudella perehdyttämisohjelmalla oli positiivinen vaikutus uusien työntekijöiden integroitumiseen kohdeorganisaation tietohallintoon, esimerkiksi työpaikkakummin läsnäolo koettiin myönteiseksi. Lopuksi suositukset perehdyttämisohjelman kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa koskivat esimerkiksi työntekijän motivaation ylläpitämiseen ja työtehokkuuden varmistamiseen liittyviä toimenpiteitä sekä tutkimuksen tuloksien perusteella havaittuihin puutoksiin.

Asiasanat: perehdyttäminen, organisaation tietohallinto, perehdyttämisohjelma työpaikkakummi

## ABSTRACT

Holopainen, Emmi

Case Study: New Onboarding Program in Organization's IT governance department

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2024, 59 pp.

Information System Science, Master's Thesis

Supervisor: Riekkinen, Janne

High-quality onboarding has been identified as a significant factor in the adaptation and commitment of new employees to an organization. Research indicates that employees decide within the first six months whether they will remain at their new job. The objective of this master's thesis is to investigate the suitability of an onboarding program for new employees in the organization's IT governance department and to provide development suggestions based on the research findings. The approach of this thesis is a qualitative case study, employing semi-structured interviews as the data collection method. The theoretical section of the research focuses on theories and frameworks related to IT governance and onboarding. IT governance, which is under the responsibility of the organization's management and board, aims to ensure that the company's IT decisions support its strategy and objectives. The organization's IT department is divided into various areas, each with its own responsibilities and tasks. Onboarding is a process occurring between a new employee and the hiring organization. Every organization has some form of onboarding program, even if it has not been given significant attention. The research data was collected from four IT specialists within the target organization who had undergone the new onboarding program upon starting their jobs. The analysis of the data identified key themes and observations related to the impact of the new onboarding program on employees' adaptation and performance. From these observations, success factors for the onboarding program were identified, for instance the organization's open and positive atmosphere and the go through of activities related to the job position. The analysis revealed that the new onboarding program had a positive effect on the integration of new employees into the organization's IT department for instance workplace buddy was well-received. Recommendations for developing the onboarding program in the target organization include measures to maintain employee motivation and ensure work efficiency as well as addressing deficiencies identified in the research findings.

Keywords: onboarding, IT governance, onboarding program, buddy methodology

## KUVIOT

Kuvio 1 - COBIT 5 mahdollistajat (ISACA, 2012) .....	14
Kuvio 3: Perehdyttämisohjelman malli (Harpelund et al., 2019, 189) .....	22
Kuvio 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaihen Juuti & Puusa, 2020, 94) .....	33
Kuvio 5: Perehdyttämisohjelman menestystekijät.....	41

## TAULUKOT

Taulukko 1: ISO-periaatteet organisaation tietohallinnolle (Grembergen & De Haes, 2009, 4) .....	12
Taulukko 2: Perehdyttämisprosessin aktiviteettimatriisi (Harpelund, Højberg & Nielsen, 2019, 183) .....	23

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
TAULUKOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys.....	8
2 ORGANISAATION TIETOHALLINTO .....	10
2.1 Tietohallinnon määritelmä .....	10
2.2 Tietohallinnon yleiset käytännöt ja viitekehykset .....	11
3 PEREHDYTTÄMINEN .....	16
3.1 Perehdyttämisen määritelmä .....	16
3.1.1 Perehdyttämisen prosessin kesto .....	18
3.1.2 Perehdyttämisen kehittyminen .....	19
3.2 Perehdyttämishjelman mallit ja viitekehykset .....	19
4 PEREHDYTTÄMINEN ORGANISAATION TIETOHALLINNOSSA.....	25
5 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	27
5.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus .....	27
5.2 Tutkielman tutkimusmenetelmä .....	28
5.3 Aineiston hankinta .....	30
5.3.1 Haastattelukysymysten laatiminen .....	31
5.3.2 Haastatteluiden toteutus .....	32
5.4 Tutkimusaineiston analyysi .....	32
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	34
6.1 Teema 1: Organisaatiokohtainen perehdyttäminen .....	34
6.2 Teema 2: Työtehtäväkohtainen perehdyttäminen .....	35
6.3 Teema 3: Työpaikkakummius.....	37
6.4 Teema 4: Työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämishjelman jälkeen.....	38
6.5 Perehdyttämishjelman menestystekijät.....	40
7 POHDINTA JA YHTEENVETO .....	44
7.1 Vastaus tutkimuskysymykseen.....	44

7.2	Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet .....	46
7.3	Suosituksset kohdeorganisaatiolle.....	48
LÄHTEET .....		50
LIITE 1 HAASTATTELURUNKO .....		53
LIITE 2 TUTKIMUSSUUNNITELMA KOHDEORGANISAATIOLLE .....		54
LIITE 3 SUOSTUMUSLOMAKE TUTKITTAVALLE.....		56
LIITE 3 TIEDOTE TUTKIMUKSESTA TUTKITTAVALLE.....		57

# 1 JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on selvittää uuden perehdyttämisohjelman sopivuutta työntekijöiden työnkuvaan organisaation tietohallinnossa sekä tarjota suosituksia sen kehittämiseen tutkimustuloksista tehtyjen havaintojen perusteella. Aihealue valikoitui kohdeorganisaation eli Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tietohallinnon tarpeen mukaan. Laadukkaan perehdyttämisen merkityksestä työntekijälle on tehty lukuisia tutkimuksia. Davilan ja Pina-Ramizerin (2018) julkaiseman tehokasta perehdytystä käsittelevän teoksen mukaan onnistunut perehdyttämisohjelma esimerkiksi edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon ja auttaa organisaatiota säilyttämään uudet rekrytoidut kyvyt. Etenkin työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon pitkälle aikavälille on nykyaikana organisaatioille merkittävä haaste (Bowers & Elshaw, 2023). Tutkimuksien mukaan uudet työntekijät tekevät päätöksen jäävätkö he organisaatioon ensimmäisen kuuden kuukauden aikana (Gupta et al., 2017).

Tutkielman lähestymistapa sitoutuu vahvasti tapaustutkimuksen kohdeorganisaation Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tietohallinnon yrityskulttuuriin. Lähestymistapaa määrittävät esimerkiksi organisaation toimintatavat, käytännöt sekä arvot ja miten nämä näkyvät tarkastellussa prosessissa eli uuden työntekijän perehdyttämisohjelmassa. Organisaation prosessien kehittämisessä on käytetty esimerkiksi tunnettuja viitekehyksiä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen, kuten ITIL ja COBIT. Ovatko nämä suuntaukset myös jollain tavoin läsnä perehdyttämisohjelmassa ja jos näin ei ole voisiko ne mahdollisesti sisällyttää prosessiin.

Kohdeorganisaatio Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tietohallinto on syntynyt vuoden 2023 vaihteessa suuren valtakunnallisen järjestämisvastuun uudistamisen yhteydessä. Perehdyttämisohjelma on yksi organisaation prosesseista, joka on suunniteltu uudelleen uudistamisen yhteydessä. Organisaatiossa on siirrytty käyttämään esimerkiksi työpaikkakummiä, joka ohjaa ja asettaa tavoitteita uudelle työntekijälle. Työpaikkakummi myös tukee uutta työntekijää uuteen organisaatioon sopeutumisessa.

Tutkielman rakenne alkaa johdannolla, jonka jälkeen tutustutaan tutkimuksen kahteen pääkäsitteeseen, organisaation tietohallinto ja perehdyttäminen.

Tutkimuksen teoriaosassa tieto on haettu pääosin vertaisarvioituista tutkimuksista ja alojen kirjallisuudesta. Seuraavassa luvussa pohditaan miten perehdyttäminen näkyy tietohallinnossa ja miten aihetta on aikaisemmin tutkittu. Tutkimuksen teoriaosuus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Aineisto katsaukselle on haettu JYKDOK-tietokannasta, Research Gate:sta ja Google Scholarista. Käytettyjä hakusanoja aineistoa etsittäessä ovat olleet esimerkiksi *onboarding*, *IT government*, *IT management*, *onboarding*, *IT-field* ja *onboarding buddy*. Luvussa viisi siirrytään tutkielman empiiriseen osaan ja kuvataan sekä perustellaan valittua tutkimusmenetelmää. Luvussa kuusi esitetään toteutetun tutkimuksen tulokset tutkimuksen teemoja hyödyntäen. Lopuksi luvussa seitsemän analysoidaan tuloksia, tehdään johtopäätökset tutkimuskysymykseen liittyen, peilataan tuloksia aikaisempiin alan tutkimuksiin ja annetaan suositukset kohdeorganisaatiolle perehdyttämisohjelman kehittämiseen.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkielmassa toteutetaan tapaustutkimus, jonka tiedonhankintamenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu. Tapaustutkimukseen osallistuvat kohdeorganisaation tietohallintoasiantuntijat, jotka ovat suorittaneet perehdyttämisohjelman aloittaessaan työnsä. Tutkimuskysymys on:

- Miten uusi perehdyttämisohjelma sopii uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation tietohallinnossa?

Tutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla ja kirjallisuuskatsauksessa kerätyn teorian avulla. Samalla muodostetaan myös perehdyttämisohjelman menestystekijät työntekijän ja alalla aikaisemmin toteutetun tutkimuksen ja teorian näkökulmasta. Tutkielman empiirisessä osassa toteutettava tutkimus kattaa alalla olevaa tutkimusaukkoa tuomalla tietoa siitä, miten oleellista juuri IT-alalla työn roolikohtainen perehdyttäminen on uudelle työntekijälle. Tällä halutaan tarkentaa jo muilla aloilla tehtyjä havaintoja ja katsoa pätevätkö ne myös IT-alalla. Vuonna 2012 toteutetussa kirjallisuuskatsauksessa tutkijat Fan, Buckley ja Litchfield kuvasivat perehdyttämistä käsitteenä orientaatio. Tutkimuksessa havainnoitiin, että uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaatioon ja työtehtävään ei riitä vain yleisten perustietojen esittely vaan orientaatio tulee mennä syvemmälle. Työn roolikohtainen perehdyttäminen on ollut osana laajaa socialisaation käsitettä. Sen merkitys uudelle työntekijälle on ymmärretty ja käsite esiintyy esimerkiksi 2010-luvun puolivälillä tehdyissä tutkimuksissa. (Godinho, Reis, Varvalho & Martinho, 2023) Harpelund, Hojberg ja Nielsenin (2019) sekä Davila ja Pina-Ramirezin (2018) perehdyttämisen teoriaa käsittelevissä teoksissa on sen sijaan muodostettu jako orientaation eli organisaation yleisten käytäntöjen esittelyn ja työntekijän työroolikohtaisen perehdyttämisen välille. Näissä teoksissa roolikohtainen perehdyttäminen on tärkeä osa



perehdyttämishjelmaa ja sen perusteella muodostetaan Harpelund, Hojberg ja Nielsenin (2019) teoksessa esimerkiksi aktiviteettimatriisi.

## 2 ORGANISAATION TIETOHALLINTO

Tietohallinto muodostui käsitteenä 1990-luvulla ja siitä lähtien sitä on tutkittu laajalti ja aihe on herättänyt paljon kiinnostusta. Nykyään informaatioteknologia (IT) on kriittinen osa yritysten toimintaa ja tämän vuoksi organisaatioiden tietohallinto on kehittynyt ajansaatossa palveluntarjoajasta strategiseksi kumppaniksi. IT:n toimimattomuus voi aiheuttaa merkittäviä tappioita ja jopa vaarantaa yrityksen toiminnan. Tietohallinto ei ainoastaan tue yrityksen liiketoimintaa, vaan voi myös tarjota kilpailuetua markkinoilla esimerkiksi innovaatioiden avulla. IT-ratkaisut vaativat usein yritykseltä suuria investointeja, joita tulee johtaa ja kehittää vastaamaan yrityksen tarpeita, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy. (Grembergen & De Haes, 2009)

### 2.1 Tietohallinnon määritelmä

Tietohallintoa pidetään yrityshallinnon alakäsitteenä, joka keskittyy tietotekniikkaan sekä sen suorituskyvyn ja riskien hallintaan. Van Grembergenin ja De Haes'in (2009) määritelmän mukaan tietohallinto on organisaation johdon ja hallituksen vastuulla toimiva elin, joka koostuu johtamisesta, organisaatorakenteista sekä prosesseista. Sen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen IT-valinnat tukevat ja tarjoavat mahdollisuuden laajentaa organisaation strategiaa sekä tavoitteita (Grembergen & De Haes, 2009). Tietohallinto on osa koko organisaation hallintoa ja se myös auttaa osaltaan varmistamaan, että organisaation liiketoimintatavoitteet ja IT-tavoitteet ovat yhdenmukaisessa linjassa (Smallwood, 2019, s. 22). Lisäksi organisaation tietohallinnon tehtävänä on johtaa informaatioteknologian resursseja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti ja määrittellä sekä ottaa käyttöön prosessit, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan liiketoimintamallinsa mukaisesti (Grembergen & De Haes, 2009). Tavoitteena on tehdä organisaation IT-ympäristön toiminta kustannustehokkaaksi ja menestykselliseksi esimerkiksi hyödyntämällä hyväksi havaittuja ohjelmistokehitysmenetelmiä, alan parhaita käytäntöjä ja tiedon laadun periaatteita (Smallwood, 2019, s. 22).

Organisaation tietohallinto on jaettu eri osa-alueisiin, joilla on omat vastuunsa sekä tehtävänsä. Tietohallinnon osa-alueiden määrä riippuu organisaation kokoluokasta. Pienessä organisaatiossa tietohallinto voi koostua työntekijöistä, joilla voi olla hallussaan monta tietohallintoon liittyvää vastuualuetta ja tehtävää. Suuremmassa organisaatiossa tietohallinnon osa-alueet voivat koostua eri tiimeistä, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin tehtäviin ja vastuualueisiin. (Grembergen & De Haes, 2009) Osa organisaation tietohallintoon luettavista tehtävistä, kuten käyttötuki *Service Desk* tai projektiluontoiset työt, voivat olla myös ulkoistettu eli ostettu toiselta palveluntuottajalta. Usein tietohallintoa

rakennettaessa apuna käytetään alan viitekehyksiä, jotka keräävät yhteen alalla hyväksi havaittuja käytäntöjä kuten esimerkiksi COBIT. (Grembergen & De Haes, 2009)

Tietohallinnon historiassa on nähty tilanteita, joissa organisaation hallituksen jäsenet ovat siirtäneet keskeiset IT-päätökset yrityksen IT-johtajille sen sijaan, että olisivat itse ottaneet vastuun IT:n johtamisesta. Tällöin organisaation liiketoiminnalliset ja IT:seen liittyvät tavoitteet voivat olla ristiriidassa. Nykyisin on ymmärrys, että tietohallinnon johtaminen koskee organisaatiossa niin ylempää johtoa eli organisaation hallituksen jäseniä kuin tietohallinnon johtajaakin eli *Chief Information Officer:ia* (CIO). (Grembergen & De Haes, 2009) CIO :n tehtävänä on tarjota organisaation toimitusjohtajalle ja hallitukselle tarvittava informaatio toiminnasta, jotta he voivat hoitaa vastuunsa IT :n hallinnasta (Smallwood, 2019, s. 22).

Tietohallinnon sisäinen vastuunjako koostuu monista perusjohtamistoiminnoista, kuten esimerkiksi budjetointi, henkilöstönhallinta, muutoksenhallinta sekä organisointi ja valvonta (Grembergen & De Haes, 2009). Organisaation tietohallinto ylläpitää koko organisaation tietoturvaa, varmistaa säännöksiens noudattamisen sekä toiminnan tiedonhallinnan eettisten standardien mukaisesti (Smallwood, 2019). Lisäksi tietohallinnon vastuisiin kuuluu teknologia alan erityispiirteitä, kuten ohjelmistosuunnittelua, infrastruktuurin suunnittelua sekä käyttötuen toteuttamisen suunnittelua (Grembergen & De Haes, 2009). Organisaation tietohallinnon vastuulle kuuluu usein myös organisaation IT-kehityshankkeita esimerkiksi erilaiset käyttöönottoprojektit, järjestelmien kehittäminen ja IT-palveluiden elinkaaren hallinta (Castillo, 2016).

## 2.2 Tietohallinnon yleiset käytännöt ja viitekehykset

Organisaation tietohallintoa määrittävät vahvasti kuuluisat standardit, käytännöt sekä viitekehykset, joista tunnetuimpia ovat esimerkiksi ISO, COBIT, ITSM sekä ITIL. Kansainvälinen standardointijärjestö *International Organization for Standardization* (ISO) julkaisi vuonna 2008 uuden maailmanlaajuisen ISO-standardin, joka on nimetty IT-yritysten hallinnoksi (ISO/IEC 38500:2008). Tässä standardissa ISO esittää kuusi IT-hallinnon periaatetta (Grembergen & De Haes, 2009). Nämä periaatteet avustavat ohjaamaan IT-alan päätöksentekoa ja käsittelevät sekä liiketoiminnan että IT:n rooleja ja vastuita. Alta löytyy Grembergenin ja De Haesin (2009) teoksessa kuvattu taulukko kyseisistä ISO:n periaatteista.

Periaatteet ovat:

- *Responsibility*, vastuullisuus
- *Strategy*, strategia
- *Acquisition*, hankinta
- *Performance*, suorituskky
- *Human behavior*, ihmisten luonne ja käyttäytyminen
- *Conformance*, noudattaminen

**Principle 1: Responsibility**

Individuals and groups within the organization understand and accept their responsibilities in respect of both supply of, and demand for IT. Those with responsibility for actions also have the authority to perform those actions.

**Principle 2: Strategy**

The organization's business strategy takes into account the current and future capabilities of IT; the strategic plans for IT satisfy the current and ongoing needs of the organization's business strategy.

**Principle 3: Acquisition**

IT acquisitions are made for valid reasons, on the basis of appropriate and ongoing analysis, with clear and transparent decision making. There is appropriate balance between benefits, opportunities, costs, and risks, in both the short term and the long term.

**Principle 4: Performance**

IT is fit for purpose in supporting the organization, providing the services, levels of service and service quality required to meet current and future business requirements.

**Principle 5: Conformance**

IT complies with all mandatory legislations and regulations. Policies and practices are clearly defined, implemented and enforced.

**Principle 6: Human Behavior**

IT policies, practices and decisions demonstrate respect for Human Behavior, including the current and evolving needs of all the 'people in the process'.

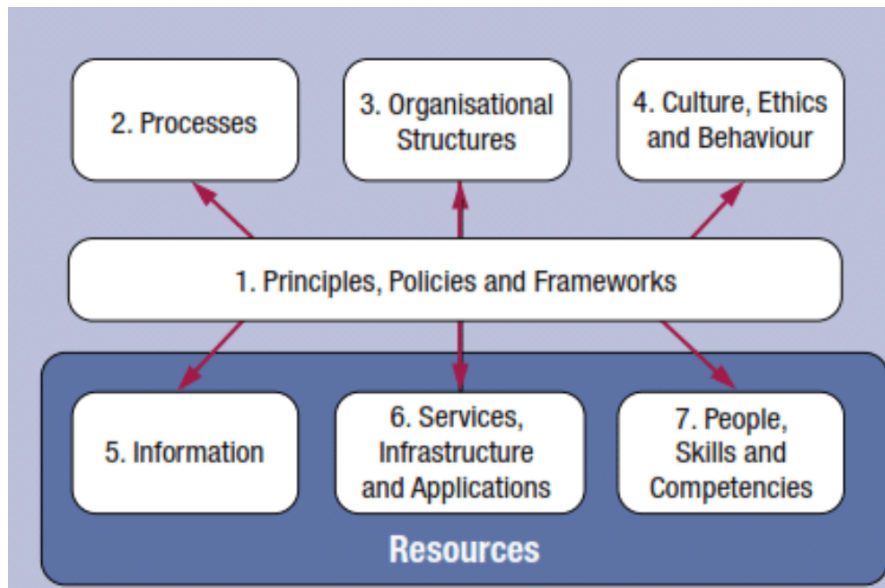
Taulukko 1: ISO-periaatteet organisaation tietohallinnolle (Grembergen & De Haes, 2009, s. 4)

*Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT) on ISACA:n eli kansainvälisen ja asiantuntevan IT:n hallintoon ja johtamiseen keskittyvän järjestön luoma (ISACA, 2023). COBIT on prosessipohjainen tietohallinnon viitekehys, joka on saavuttanut maailmanlaajuisesti asiantuntijoiden konsensuksen (Smallwood, 2019, s. 23). Ensimmäinen julkaisu viitekehuksesta tehtiin jo 1990-luvulla ja siitä lähtien viitekehystä on päivitetty tietyin väliajoin, jotta se sopeutuisi organisaatioiden muuttuvaan ja kehittyvään liiketoimintaympäristöön. Tällä hetkellä ajankohtaisin versio on vuonna 2019 julkaistu COBIT 2019, joka tarjoaa päivityksen vuonna 2012 julkaistuu COBIT 5:teen. (ISACA, 2023) COBIT-viitekehys luotiin finanssi- ja IT-auditoinnin parissa työskennelleiden ISACAn ammattilaisten toimesta. He havaitsivat kohtaavansa työssään yhä automatisoidumpia ympäristöjä. COBIT kehitettiin ohjaamaan heidän työtään IT-auditoinnin tehtävien parissa. Ajansaatossa COBIT-viitekehuksesta kehittyi myös merkittävä IT:n johtamisen työväline, johon kuuluu esimerkiksi mittareita, kriittisiä menestyskijöitä, kypsyymsmalleja sekä työkaluja IT-prosessien roolien ja vastuiden jakamiseen. COBIT 4 mahdollisti lisäksi liiketoiminnan ja IT-tavoitteiden yhdenmukais- tamista organisaatioissa. (De Haes, Van Grembergen & Debreceeny, 2013)

COBIT 5 koostuu viidestä periaatteesta ja seitsemästä mahdollistajasta. Ensimmäinen periaate on sidosryhmien tarpeiden kohtaaminen. Organisaation

sidosryhmät koostuvat niin ulkoisista kuin sisäisistäkin toimijoista ja itse organisaation tehtävä on tuottaa arvoa toiminnallaan sidosryhmille. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee organisaation ottaa sidosryhmien tarpeet huomioon päätöksissä tehdessään. (Harmer, 2013) Toinen COBIT:in periaatteista on organisaation hallinnon kattavuus eli IT-resursseja ja tavoitteita johdetaan yhteneväisesti organisaation muiden tavoitteiden ja linjauksien kanssa. Lisäksi viitekehys ottaa huomioon relevantit sisäiset ja ulkoiset IT- ja liiketoimintapalvelut- sekä prosessit. Kolmantena periaatteena on käyttää organisaatiossa yhtä integroitua viitekehystä. Tämä tarkoittaa, että COBIT 5 yhdistää olemassa olevat ISACA-viitekehukset kokonaisuudeksi, joka kattaa organisaation tarpeet. Neljännen COBIT:in periaatteen mukaan organisaation tulee mahdollistaa kokonaisvaltainen näkökulma hallintoonsa ja johtamiseen. Tässä auttavat COBIT:in seitsemän mahdollistajaa eli *enablers*, jotka ovat kuvattuna alla kuviossa 1, COBIT 5 mahdollistajat. Viides ja viimeinen periaate on hallinnon ja johtamisen erottaminen organisaatiossa. (Harmer, 2013) Viitekehysten mukaan hallinnointi on esimerkiksi organisaation suunnan asettamista ja suorituskyvyn seuraamista asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hallinnoinnista vastuussa on organisaation hallitus. Johtaminen on taas viitekehysten mukaan käytännön asioita, kuten aktiviteettien suunnittelua, käyttöönottoa ja valvontaa. Johtamisesta vastuussa on organisaatiossa toimitusjohtaja. Hallinnolla ja johtamisella on myös omat tukevat prosessinsa, joista esimerkkinä on APO eli *Align, Plan and Organise*, joka tarkoittaa johtamisen linjaamista, suunnittelua ja organisointia. (Harmer, 2013)

ISACA julkaisi viimeisimmän päivityksensä COBIT2019 vuonna 2019. Tässä viitekehysten uusimmassa versiossa on esitetty kuusi hallinnollista periaatetta aikaisemman viiden sijaan ja mahdollistajat on korvattu komponenteilla. Lisää muutoksia on tehty myös hallinnoinnin ja johtamisen tavoitteita tukevissa prosesseissa, joiden määrä kasvaa, 37 kappaletta COBIT 5:ssä ja 40 kappaletta COBIT 2019:ssä. (Harisaiprasad, 2020) Lisäksi suorituskyvyn hallinta perustuu CMMI-suorituskyvynhallintajärjestelmään aiemman COBIT 5 käytetyn ISO/IEC 33000:n sijaan. COBIT 2019 sisältää myös uusia IT-alan teknologian ja liiketoiminnan trendejä. Viitekehysten päivitys mahdollistaa sujuvamman integraation muiden ajankohtaisten kansainvälisten standardien, ohjeiden, säädösten ja parhaiden käytäntöjen kanssa. (Harisaiprasad, 2020)



Kuvio 1 - COBIT 5 mahdollistajat (ISACA, 2012)

IT-palvelun hallinta (ITSM) on prosessi, jolla pyritään sovittamaan organisaation IT-palvelut liiketoiminnan tarpeisiin ja, jonka tavoitteena on toimittaa käyttäjille halutulla tasolla oleva palvelu. ITSM varmistaa, että oikeat prosessit, ihmiset ja teknologia kohtaavat, jotta organisaatio voi saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteensa IT:n tarjoaman palvelun avulla. ITSM soveltuu organisaatioissa jatkuvaan IT-palveluiden tuottoon, sillä IT-projekteilla on omat johtamismallinsa. (Castillo, 2016) Tuhannet organisaatiot ympäri maailmaa ovat hyödyntäneet tärkeimpiä ITSM-viitekehyksiä, kuten ITIL ja ISO/IEC 20000:2005 standardia. ITSM-viitekehysten käyttöönotto organisaatioissa vaatii merkittäviä organisatorisia resursseja, kuten taloudellisia, inhimillisiä ja teknologisia resursseja, sekä huomattavia ponnistuksia pitkien toteutusjaksojen aikana. (Mora, Gomez, Reyes-Delgado & Adelakun, 2022)

ITSM-prosessiin kuuluu myös elinkaariajattelumalli, jonka mukaan IT-palvelut ensin suunnitellaan, muotoillaan, luodaan, julkaistaan, ylläpidetään, käytetään ja lopuksi poistetaan (Castillo, 2016). Nämä vaiheet voidaan jakaa neljään eri osaan:

- Suunnittelu- ja muotoiluvaihe
- Julkaisuvaihe
- Ylläpitovaihe
- Poistovaihe

Aluksi palvelu suunnitellaan ja muotoillaan organisaation tarpeiden mukaisesti. Tämä prosessi voi alkaa esimerkiksi organisaation loppukäyttäjän pyynnöstä, sisäisestä eskalaatiosta tai siirtymäprojektista. Seuraavana on julkaisuvaihe, joka tarkoittaa uusien IT-palveluiden tai muutosten sijoittamista tuotantoon sekä osaksi organisaation sovellusluettelo. Tässä vaiheessa palvelu tarjotaan

loppukäyttäjille. Ylläpitovaiheen aikana palvelua on tuettava ja parannettava tietäin organisaation määrittämin väliajoin. Tällöin palveluun voidaan tehdä lisäjulkaisuja. IT-palvelun elinkaari päättyy poistovaiheeseen, jos palvelu ei enää vastaa organisaation tarpeita. (Castillo, 2016)

Yksi ITSM:n suosituimmista viitekehyksistä on ITIL. Tässä kyseisessä viitekehyksessä määritellään tapoja, jotka sopivat parhaiten IT-palveluiden hallintaan. ITIL:in kehitti alun perin Iso-Britannian hallitus 1990-luvulla mutta nykyisin se on käytössä maailmanlaajuisesti niin julkisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa. ITIL:in suosio perustuu siihen, että organisaatiot voivat muokata ja adaptoida itselleen sopivia viitekehysten käytäntöjä IT-palveluiden tuotantonsa. ITIL-viitekehys soveltuu niin pienen kuin suuren organisaation käyttöön. (Agutter, 2013)

Myös ITIL:iin kuuluu palveluiden elinkaarimalli ja se perustuu viisi vaiheeseen palvelusykliin. Nämä vaiheet kattavat IT-palvelun elinkaaren alusta loppuun, tarpeen kartoituksesta ja palvelun konseptoinnista aina käyttöönottoon ja jatkuvaan kehittämiseen. Kyseiset viisi vaihetta tunnetaan myös ITIL:n ytimenä, ja ne tarjoavat korkean tason ohjeistusta ja prosessitietoa koko palvelusyklin ajalle (Agutter, 2013, s. 50). Vaiheet ovat:

- Palvelustrategia
- Palvelun suunnittelu
- Palvelun siirtymä
- Palvelun operointi
- Jatkuva palvelun kehittäminen

Palvelustrategia on palvelusyklin keskus, joka ohjaa koko elinkaarta. Jatkuva palvelun kehittäminen etsii parannus- ja kehittämismahdollisuuksia kaikissa elinkaaren vaiheissa. Palvelun suunnittelu, siirtymä ja operointi toimivat taas yhteistyössä ikään kuin verkostona. (Agutter, 2013)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Organisaation perehdyttämisohjelma on suunniteltu varmistamaan henkilöstön pysyvyys, lisäämään työntekijän tuottavuutta, ylläpitämään motivaatiota sekä vahvistamaan työntekijän sitoutumista organisaatioon. Perehdyttämisohjelmaan liittyen on tunnistettu myös yleisiä ongelmia, kuten työntekijöiden nopea vaihtuvuus ja uuden työntekijän alisuoriutuminen annetuista työtehtävistä tietyllä organisaation määrittelemällä tasolla. (Harpelund, Højberg ja Nielsen 2019)

Onnistuneella perehdyttämisohjelmalla on lukuisia hyötyjä niin itse organisaatiolle kuin vasta-aloittaneelle työntekijällekin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asianmukainen perehdytysprosessi lisää uuden työntekijän sitoutuneisuutta, nopeuttaa uuden työntekijän täyden suorituskyvyn tavoittamista, vähentää stressiä sekä lisää tyytyväisyyttä omaan työtehtävään (Harpelund et al., 2019). Lisäksi perehdyttämisohjelma voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän haluun pysyä organisaatiossa (Gupta, Bhattacharya, Sheorey, Coelho, 2017). Perehdyttämisprosessiin panostamalla voidaan myös palauttaa investointeja, joita organisaatio on käyttänyt muihin henkilöstöhallinnan prosesseihin, kuten rekrytointiin (Harpelund et al., 2019).

#### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttäminen on prosessi, joka tapahtuu uuden työntekijän ja hänet palkanneen organisaation välillä. Usein perehdyttäjänä toimii esihenkilö mutta apuna prosessissa voi toimia myös uuden työntekijän kollegoita. Esihenkilön tehtävänä on perehdyttämisohjelman suunnittelemisen lisäksi varmistaa, että työyhteisön ilmapiiri on kutsuva ja toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi organisaatioon. (Davila &Pina-Ramirez, 2018) Työntekijän onnistuneeseen integroitumiseen vaikuttavat merkittävästi organisaation kehittämät tervetuloprosesit (Godinho, Carvalho & Martinho, 2023, s. 9).

Työkaluna perehdyttämisessä voi olla esimerkiksi erilaisia taulukoita, joiden avulla prosessin ja työntekijän kehittymistä voidaan seurata. Perehdyttämisprosessin ajallinen kesto vaihtelee organisaatioittain. Useimmiten perehdyttämiseen on varattu kaksi viikkoa mutta vuodenkin kestäviä perehdyttämisohjelmia löytyy. Organisaatiot voivat kehittää itse tai hankkia valmiin tuotteistetun perehdyttämisohjelman käyttöönsä. (Davila &Pina-Ramirez, 2018)

Jokaisella organisaatiolla on perehdyttämisprosessi, vaikka organisaatiossa siihen ei oltaisi kiinnitetty huomiota. Tällöin voidaan kuitenkin olettaa, että perehdyttämisprosessi ei palvele uusia rekrytoituja hyvin työtehtävään paneutumisessa, vaan toimii lähinnä organisaation käytäntöjen esittelynä. Huono perehdyttämisprosessi ei ole uuden työntekijän tai itse organisaationkaan



kannalta edullinen asia. (Harpelund et al., 2019) Menestyksekkäässä perehdyttämisohjelmassa tulee ottaa huomioon työtehtävien haastavuustaso. Kun uusille työntekijöille annetaan tarpeeksi haastavia tehtäviä työn alussa, heistä tulee valmistuneempia suorittamaan haastavia tehtäviä menestyksekkäästi. Tämä näkyy esimerkiksi korkeiden standardien kehittämisessä työntekijälle. Jos vasta-aloitaneet työntekijät saavat liian helppoja tehtäviä, voi tämä vaikuttaa negatiivisesti heidän kokemukseensa kokea onnistumisentunteita ja siten myös heidän motivaatioonsa. (Godinho et al., 2023)

Davila ja Pina-Ramirez (2018) kuvaavat tehokkaaseen perehdyttämiseen keskittyvässä teoksessaan työntekijän perehdyttämistä prosessina, jossa organisaatio ohjaa ja tutustuttaa uutta työntekijää organisaation kulttuuriin ja työntekijän tulevaan työnkuvaan. Perehdyttämisohjelman tarkoitus on helpottaa työntekijän työn aloitusta uudessa organisaatiossa ja mahdollistaa tehokkaaksi tiimin jäseneksi kehittyminen organisaation määrittämässä ajanjaksossa. Perehdyttämisen vaikutus työntekijän suorituskykyyn on sidoksissa myös organisaation liiketoiminnan lopputulemaan, sillä työntekijä on resurssi, johon organisaatio on investoinut. Luonnollisesti tälle investoinnille halutaan myös vastinetta. Perehdyttämisessä on kaksi käsitettä, jotka ovat eriäviä mutta toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia; yleinen perehdyttäminen ja työntekijän roolikohtainen perehdyttäminen. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Yleinen perehdyttäminen esittelee työntekijälle organisaation kulttuurin ja yleiset käytännöt. Tämä perehdyttämisprosessin osa voi pitää sisällään esimerkiksi organisaation historian, vision ja sääntöjen esittelyn. Yleiseen perehdyttämiseen kuuluvat myös organisaatiokohtaisten jokapäiväisten prosessien läpikäynti, kuten esimerkiksi tapa, jolla työtunnit merkataan tai kuinka työntekijä voi kommunikoida välttämättömien sidosryhmien, kuten HR-osaston kanssa. Yleisen perehdyttämisprosessin tavoite on siis iskostaa työntekijään työpaikan perussäännöt ja tavat. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Roolikohtainen perehdyttäminen pitää sisällään työntekijän työkuvaan räätälöidyn perehdyttämisprosessin. Tässä prosessissa työntekijä oppii taidot ja tietämyksen, joiden avulla hän pystyy omaksumaan työnkuvansa ja roolinsa organisaatiossa tehokkaasti. Organisaation koosta tai alasta riippumatta työntekijän roolikohtaiset käytännöt ovat hyvin yksilölliset ja vaativat tiedon jakamista perehdyttäjän toimesta, jotta uusi työntekijä voi toimia tehokkaasti työtehtävässään perehdyttämisen päätyttyä. Esihenkilön ja uuden työntekijän ensimmäisessä roolikohtaisessa perehdyttämiskeskustelussa pitäisi tulla selväksi esimerkiksi työntekijän tehokkuuteen liittyvät odotukset sekä tavat joilla tehokkuutta arvioidaan. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Perehdyttämisen käsite voidaan nähdä myös uuteen rekrytoituun liittyvien asioiden hallitsemisena ja psykologisena tunteita ohjaavana prosessina. Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019) pohjaavat teoksessaan perehdyttämisen onnistumisen ytimen uuden rekrytoidun kokemiin tunteisiin. Erityisen merkittävää on hallita tapaa, jolla uuden työntekijän käsitys organisaatiokulttuurista rakentuu. Käytännön asioissa tämä tulee esille esimerkiksi varmistamalla, että uusi rekrytoitu on vuorovaikutuksessa hänen

työnsä kannaltaan merkittävien kollegoiden kanssa sekä että uudelle rekrytoidulle on ensimmäisestä päivästä alkaen selvää mitä tuloksia ja työpanosta häneltä vaaditaan. Näin uusi työntekijä voi suoriutua optimoidusti työtehtäviensä kannalta ja hyödyttää omalta osaltaan työyhteisöä heti alusta alkaen (Harpelund et al., 2019).

Myös Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019) teoksessa tunnistetaan perehdyttämiseen liitetyt kaksi käsitettä mutta hieman eri näkökulmasta verrattuna Davila ja Pina-Ramirezin julkaisuun. Nämä käsitteet ovat orientoituminen ja perehdytys. Orientoituminen keskittyy enemmän organisaation kulttuurin ja tapojen esittelemiseen ja itse perehdyttäminen koskee uuden työntekijän tulevaa roolia ja työtehtäviä työyhteisössä. Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019) korostavat, että perehdyttäminen voidaan nähdä liiketoimintaprosessina, joka mahdollistaa työntekijän integraation organisaatioon, tarjoaa pohjan henkilökohtaiseen kehittymiseen, luo suuntaa sekä asettaa tavoitteita. Tärkeintä perehdyttämisohjelmassa on herättää nämä positiiviset tunteet uudessa työntekijässä. Lisäksi työntekijän tulee kokea kuuluvansa organisaatioon sekä löytävänsä paikkansa (Harpelund et al., 2019.)

### 3.1.1 Perehdyttämisprosessin kesto

Perehdyttämisprosessiin varattu aika vaihtelee organisaatioittain. Useimmiten perehdyttämisprosessien kesto vaihtelee kahdesta viikosta kuukauteen. Myös vuoden kestoisia perehdyttämisprosesseja löytyy. Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019) teoksessa tärkeimmiksi ajallisiksi virstanpylväiksi on valittu uuden rekrytoidun työsopimuksen allekirjoittaminen ja siihen liittyvä preboarding-käsite, ensimmäinen päivä, ensimmäiset 30 päivää sekä ensimmäiset 90 päivää. Perehdyttämisprosessin pituudeksi suositetaan kolme kuukautta eli 90 päivää (Harpelund et al., 2019).

Organisaatiot olettavat uuden työntekijän tekevän päätöksen lähteä tai jäädä työsuhteen ensimmäisen kuuden kuukauden aikana. Tämä ajanjakso on siis kriittinen organisaation tekemän investoinnin eli uuden työntekijän turvaamiseksi. (Harpelund et al., 2019) Vaikka ajanjakso onkin organisaatioissa tunnistettu, monet eivät toteuta toimenpiteitä sen seuraamiseksi eikä heillä ole usein perehdytysohjelmia, jotka kestäisivät pidempään kuin kuukauden (Harpelund et al., 2019; Aberdeen Group, 2006). Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019) esittävät teoksessaan lähestymistavan, joka erottelee kolme tasoa perehdyttämisohjelman kestolle pohjautuen työntekijän tehtävän haasteellisuuteen. Ensimmäinen taso on pätevyyttä vaativat roolit, tähän työtehtävään suositellaan 30 päivän perehdytysohjelmaa. Seuraava taso on ammattitaitoa vaativat roolit, joihin suositellaan 90 päivän perehdyttämistä. Viimeinen taso on asiantuntijarooli, johon suositellaan vähintään 190 päivän perehdyttämisohjelmaa. Ohjelman kesto voi vaihdella työntekijän alan mukaan mutta lähestymistavan on tarkoitus antaa suuntaviivat perehdyttämisohjelman kestolle. Perehdyttämisohjelman on myös tarkoitus olla alussa intensiivisempi kuin kolmen tai kuuden kuukauden kuluttua (Harpelund et al., 2019).

Uuden työntekijän irtisanoutumiseen liitetään perehdyttämisohjelman epäonnistuminen työntekijän sitouttamisessa organisaatioon ja tutustuttamisessa työntekijän rooliin. Tällöin työntekijällä voi olla tunne, että hän ei ole suoriutunut työtehtävistään riittävällä tasolla organisaation asettamiin odotuksiin nähden (Harpelund et al., 2019).

### 3.1.2 Perehdyttämisen kehittyminen

Perehdyttämisen kehittyminen viimeisen kymmenen vuoden aikana näkyy henkilöstöhallinnan tieteenalan tutkimuksissa. Esimerkiksi tutkijoiden Fan, Buckley ja Litchfield toteuttamassa kirjallisuuskatsauksessa vuodelta 2012 kuvattiin työntekijöiden perehdyttämistä käsitteenä orientaatio. Katsauksessa nähtiin tarve, että uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaatioon ja työtehtävään ei riitä vain yleisten perustietojen esittely vaan orientaatioon tulee mennä syvemmälle. Harpelund, Højberg ja Nielsenin (2019) sekä Davila ja Pina-Ramirezin (2018) teoksissa on jo muodostettu jako orientaation eli organisaation yleisten käytäntöjen esittelyyn ja työntekijän työroolikohtaisen perehdyttämisen välille.

Myös aikaisempaa tutkimusta tieteenalalta löytyy psykologian puolelta. 1900-luvun loppupuolella uuden työntekijän perehdyttämistä organisaatioon ja sen tapoihin on tutkittu ilmiönä nimeltään sosialisatio. Sosialisatioprosessissa uusi työntekijä omaksuu organisaation kulttuurisen käytöksen sekä ajattelutavan, joka heijastaa organisaation arvoja. Jo tällöin on havaittu, että sosialisatioprosessi vaikuttaa uuden työntekijän tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Anderson, Martin & Riddle, 2001). Uuden työntekijän menestykseksi sosialisatiokokemus rakentui tekijöiden, kuten työpaikan arvot, ihmiset, historia, politiikka ja suorituskyky ympärille. Tyytyväisyyttä sosialisatiokokemukseen edisti myös se, että työntekijälle on realistinen käsitys uudesta työpaikastaan heti työnsä alkaessa (Klein, Fan & Preacher, 2006).

Viime vuosikymmenellä alan tutkimuksissa haastettiin myös ajatusta, jonka mukaan työntekijän tulisi adaptoitua sisään organisaation kulttuuriin. Sen sijaan organisaatiota kehoitettiin muovaamaan perehdyttämisohjelma yksilön identiteetin ympärille. Cablen, Ginon ja Staatsin (2013) julkaisemassa artikkelissa rohkaistiin organisaatiota ottamaan tämä näkemys käyttöönsä ja lisäksi suositeltiin uutta työntekijää löytämään keinot, joilla voisi käyttää omia signatuuri vahvuuksiaan hyödyksi uudessa työtehtävässään.

## 3.2 Perehdyttämisohjelman mallit ja viitekehykset

Perehdyttämisohjelman malleja ja tapoja on monia mutta kaikkia yhdistää sama tavoite, saattaa uusi työntekijä tutuksi työtehtäviensä ja organisaation kanssa. Kun organisaatio suunnittelee ja panostaa perehdyttämisohjelmaansa voi nousta esille myös muitakin tavoitteita, kuten työntekijän sitouttaminen organisaatioon sekä uuden työntekijän tehokkuuden varmistaminen. Perehdyttämisohjelmaa

suunniteltaessa tulee valita organisaatioon sopivat perehdyttämisaktiviteetit ja prosessit sekä toteuttaa ne laadukkaasti. Markkinoilla on myös paljon tuotteistettuja perehdyttämisohjelmia sekä malleja, joita organisaatio voi ostaa käyttöönsä (Davila & Pina-Ramirez, 2018).

Perehdyttämiseen on suunniteltu useita viitekehyksiä. Esimerkiksi Bauer julkaisi vuonna 2010 mallin, jonka mukaan onnistunut perehdyttämisohjelma käsittää neljä C:tä, jotka ovat *compliance* (noudatus), *clarification* (selkeytys), *culture* (kulttuuri) ja *connection* (yhteys). Ensimmäinen taso *compliance* eli noudatus sisältää organisaation perussääntöjen ja -käytäntöjen oppimisen sekä uudessa työsuhteessa tarvittavien asiakirjojen täyttämisen. Seuraava taso *clarification*, selkeytys varmistaa, että uudet työntekijät ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa organisaatiossa. Tämä voidaan toteuttaa kuvaamalla tulevia projekteja tai työtehtäviä, joihin he osallistuvat. *Culture* eli kulttuuri selittää organisaation normit. Tämä voidaan toteuttaa käytännössä antamalla kierros organisaation tiloissa, kuvailemalla, miten asiat toimivat ja selittämällä, miten uudet työntekijät sopivat organisaatioon tapoihin. *Connection* eli yhteys on Bauerin mallin viimeinen taso. Tässä uusi työntekijä kehittää suhteita muihin organisaation jäseniin ja tavoitteena on, että hän alkaa tuntemaan itsensä osaksi tiimiä. (Bauer, 2010, s. 2-5) Tässä tutkielmassa keskitytään perehdyttämisen viitekehykseen Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019) teoksen näkökulmasta.

Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019) esittelevät teoksessaan oman viitekehyksensä, jonka mukaan tärkein lähtökohta uutta perehdyttämisohjelmaa suunniteltaessa on identifioida organisaation tavoitteet sille. He esittävät kolme periaatetta, jotka tulisi ottaa huomioon, kun organisaatio suunnittelee omaa perehdyttämisprosessiaan. Ensimmäinen periaate on motivaation näkeminen perehdyttämisen menestystekijänä. Perehdyttäjän tulee ymmärtää, että uudella rekrytoidulla löytyy jo entuudestaan motivaatiota, joten sitä ei tarvitse luoda. Työnantajan tehtävä on sen sijaan vastata uuden rekrytoidun motivaatioon. Toinen periaate on käyttää uuden työntekijän näkökulmaa perehdyttämisohjelmaa luotaessa. Perehdyttämisohjelma koskee uutta työntekijää, ei organisaatiota. Uudelle rekrytoidulle on jo niin sanotusti myyty tarina organisaatiosta ja perehdyttämisprosessi on aika tuoda uusi työntekijä osaksi organisaation tarinaa. Kyse on uuden rekrytoidun roolista ja vaikutuksesta, jonka he voivat tehdä organisaatiossa. Kolmas periaate on kunnioittaa perehdyttämisprosessia työntekijän siirtymänä. Uudet rekrytoidut eivät vain kulje prosessin läpi vaan perehdyttämisen on tarkoitus muovata heitä organisaation tarpeisiin sopiviksi. (Harpelund et al., 2019, s. 28)

Harpelund, Højberg ja Nielsenin (2019) perehdyttämisohjelman malli sisältää kuusi eri ulottuvuutta, kolme eri rataa sekä suuntaa. Mallin kehittämiseen on hyödynnetty myös teoriaa psykologiasta. Mallin kuusi eri ulottuvuutta ovat :

- *Culture*, kulttuuri
- *Rules*, säännöt
- *Network*, verkosto

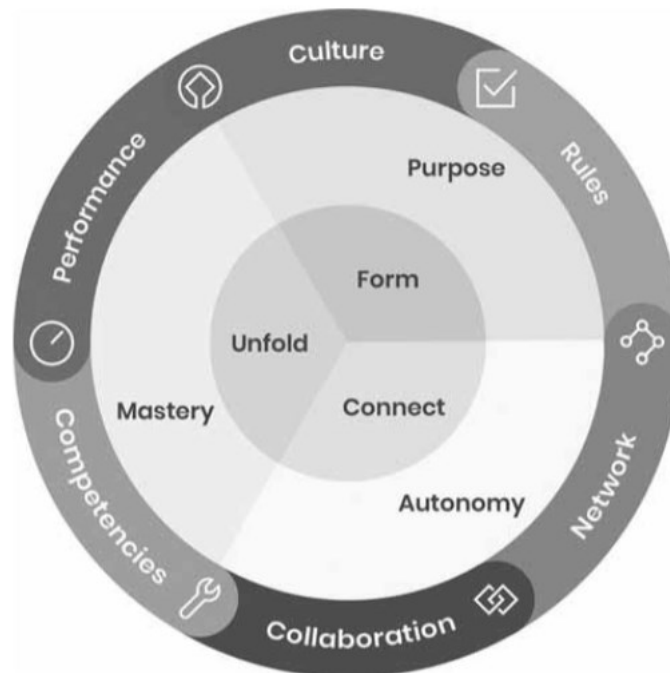
- *Collaboration*, yhteistyö
- *Competence*, kompetenssi
- *Performance*, suorituskyky

Kulttuuri-ulottuvuus mallissa tarkoittaa, että perehdyttämisohjelman tulisi luoda uusille työntekijöille tunne organisaation merkityksellisyydestä. Tämä tapahtuu esimerkiksi organisaation historiasta kertomalla ja korostamalla kuinka organisaatio on ottanut toiminnassaan huomioon esimerkiksi asiakkaansa, ympäristön ja yhteiskunnan. Säännöt-ulottuvuus korostaa taas kuinka perehdyttämisohjelman tulisi selittää organisaation tärkeimmät säännöt ja perustella miksi ne ovat olennaisia. Verkosto-ulottuvuudessa korostetaan organisaation ilmapiirin merkitystä. Työpaikan tulee luoda turvallinen ja hyväksyvä ympäristö uudelle työntekijälle. Yhteistyö-ulottuvuus liittyy myös työympäristöön, sillä sen tehtävä on saada uusi työntekijä tuntemaan olevansa työyhteisön tiiminjäsen ensimmäisestä päivästä alkaen. Kompetenssi-ulottuvuudessa uusi työntekijä tuntee tullessaan organisaatioon, jossa harjoitetaan ammattimaistatoimintaa ja tuetaan uuden oppimista. Viimeisessä perehdyttämismallin ulottuvuudessa eli suorituskyvyssä uusi työntekijä kokee saavuttavansa asetettuja tavoitteita jo työsuhteensa ensimmäisen kuukauden aikana. (Harpelund et al., 2019, s.181-182)

Näitä ulottuvuuksia yhdistää perehdyttämismallissa radat. Harpelund, Højberg ja Nielsenin (2019) esittävät teoksessaan mallin alkuperäksi kolme rataa, jotka tarkoittavat kolmea samanaikaisesti tapahtuvaa prosessia, jotka kaikki uudet työntekijät käyvät läpi perehdyttämisohjelmasta riippumatta. Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa uutta työntekijää näiden ratojen läpikäymisessä. Ensimmäinen rata on *form* eli muodostuminen. Uuden työntekijän tulee integroitua organisaation kulttuuriin ja kulttuurin tulee ottaa hänet niin sanotusti vastaan. Näin muodostuu prosessi, jossa huomioidaan organisaation visio, tehtävä ja arvot sekä prosessi, joka muotoilee uuden työntekijän käytöstä organisaation tapoihin ja sääntöihin sopivaksi. Toinen rata on nimeltään *connect*, yhteys. Uusien työntekijöiden tulee saada yhteys muihin organisaation jäseniin. Työntekijä tulee sisällyttää niin virallisiin kuin epävirallisiin kanaviin, jotta hän pystyvät muodostamaan ihmissuhteen työtovereidensa kanssa. Tässä yhteyden luomisessa tulee ottaa huomioon myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät. Kolmas ja viimeinen rata on *unfolding* eli avautuminen. Uusien työntekijöiden tulee löytää tapa, jolla he voivat käyttää kerryttämäänsä ammattitaitoa ja kokemusta organisaation hyödyksi. Tämä tarkoittaa työntekijän itseohjautuvuuden ja kompetenssien vapauttamista pohjautuen organisaation määrittelemiin kriteereihin ja työtapoihin. (Harpelund et al., 2019, s. 50-51)

Nämä edellä käsitellyt radat määrittävät Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019) mallissa myös suunnan perehdyttämisprosessille. Näissä suunnissa tekijät sivuavat myös psykologiaa, tarkemmin niin sanottuja motivaation mekanismeja. Pohjana toimii Daniel H. Pinkin teoria, jonka mukaan tie tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen kulkee fundamentaalien ihmistarpeiden

kautta. Tämän perusteella malliin on määritelty käsitteet *purpose*, *autonomy* ja *mastery*. Suunnat tarkoittavat yksilön tapaan osallistua maailmaan, johtaa omaa elämäänsä sekä oppia ja kehittää itseään. Suunta *purpose* eli tarkoitus käsittää ihmisen halun kokea, että hänen tekemisillään on tarkoitus. Tämä pätee myös niissä tapauksissa kun hän tekee asioita jonkun muun puolesta kuin itsensä esimerkiksi työpaikalla hyödyttäessään työnantajaansa. Pinkin mukaan ihmisen motivaation taustalla on kokemus autonomiasta ja tämän vuoksi toiseksi suunnaksi on valikoitunut *autonomy*, eli itsemäärääminen. Ihmisen sitoutuneisuus asiaan lisääntyy, kun hänellä on tunne, että voi vaikuttaa itse omiin tekemisiinsä. Lopuksi viimeinen suunta *mastery* eli huipun saavuttaminen. Työntekijän menestys liittyy myös hänen aikaisemmin hankkimiinsa taitoihin. Hänelle on tarjottava mahdollisuus myös kehittyä uudessa organisaatiossa. Perehdyttämisen lopuksi nämä suunnat tulisi olla kolmen radan lopputulema sekä tavoite. (Harpelund et al., 2019, s. 51-53) Alla kuvattu perehdyttämisen malli:



Kuvio 2: Perehdyttämisen malli (Harpelund et al., 2019, s. 189)

Kun nämä ulottuvuudet on mietitty perehdyttämisen malliin voidaan miettiä ulottuvuuksiin sopivat konkreettiset aktiviteetit, joita aloittavan työntekijän tulee sisäistää. (Harpelund et al., 2019) Apuna tässä toimii aktiviteettimatriisi, joka löytyy kuvattuna alempana. Aktiviteettimatriisiin on liitetty aktiviteettityypit, jotka ovat seuraavat:

- *Welcome*, tervetulo eli tervetulleeksi toivottaminen
- *Information*, tieto eli tiedonhankinta

- *Learning*, oppiminen
- *Support*, tuki
- *Output*, tuotanto

Tervetuloaktiviteeteissa tutustutaan uuteen työntekijään ja tietoon liittyvissä aktiviteeteissa varustetaan uusi työntekijä organisaatioon liittyvällä tiedolla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation virallisten ja epävirallisten verkostojen esittämistä ja päätöksenteko prosessin läpikäymistä. Oppimiseen liittyvät aktiviteetit tarkoittavat aktiviteetteja, jotka ovat tarkoitettu uudelle työntekijälle uuteen työtehtävään liittyvien taitojen saamiseksi esimerkiksi uusien työkalujen käyttö. Tukevat aktiviteetit matriisissa tarkoittavat organisaation edustajan esimerkiksi esihenkilön valmiutta avustaa uutta työntekijää niissä aktiviteeteissa, joissa hän voi kokea haasteita. Tukevissa aktiviteeteissa seurataan myös perehdyttämisprosessin edistystä. Tuotantoaktiviteetit ovat aktiviteetteja, joissa uuden työntekijän tulee saavuttaa tai toteuttaa jokin asia. Tässä matriisin osassa uusi työntekijä saa työtehtäviinsä liittyvän tehtävän suorittaakseen esimerkiksi asiakaskontaktin hoitaminen itsenäisesti. Mallin ideana on tarjota mahdollisuus tarkastella perehdyttämisaktiviteettien tasapainoa. Kaikki viisityyppistä aktiviteettimallia edustavat uuden työntekijän mukaan ottamista ja aktivointia organisaation liiketoimintaan. Jos perehdyttämisaktiviteetit ovat tyypiltään vain informatiivisia eikä uutta työntekijää oteta tehokkaasti mukaan voi se laskea hänen motivaatiotaan. (Harpelund et al., 2019, s. 182-184)

DIMENSION	WELCOME	INFORMATION	LEARNING	SUPPORT	OUTPUT
CULTURE					
COMPLIANCE					
NETWORK					
COLLABORATION					
COMPETENCES					
PERFORMANCE					

Taulukko 2: Perehdyttämisprosessin aktiviteettimatriisi (Harpelund, Højberg & Nielsen, 2019, s. 183)

*Buddy* eli työpaikkakummimenetelmä on suosittu tapa hoitaa perehdyttämistä organisaatiossa. Harvard Business Review :ssä julkaistussa artikkelissa toteutettiin tutkimus, jonka perusteella voidaan todeta menetelmän näyttelevän suurta roolia perehdyttämisprosessin onnistumisessa (Klinghoffer, Young & Haspas, 2019). Työpaikkakummit tarjoavat uudelle työntekijälle kontekstia työpaikan perusasioihin, kuten sähköpostin lähettämiseen, kokouksiin osallistumiseen sekä Power Point-esityksien tekoon. Tällainen konteksti on arvokasta uudelle työntekijälle, jotta hän oppii niin sanotun hiljaisen tiedon ja

sopeutuu organisaation tapoihin. Työpaikkakummien avulla uudet työntekijät oppivat hahmottamaan paikkaansa organisaatiossa, sillä he voivat toimia vastaavissa tehtävissä kumminsa kanssa. Työpaikkakummi voi konkreettisesti auttaa esimerkiksi ymmärtämään eri sidosryhmien tärkeyttä työn kannalta ja avustaa ongelmatilanteiden rakaisemisessa. Kaikki tämä voi vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän sujuvaan integroitumiseen. (Klinghoffer et al., 2019.) Työpaikkakummien merkitys perehdyttämisessä on lisäksi korostunut aloilla, joissa etätyöskentely on yleistä (Lublin, 2022).

Työpaikkakummin käyttöönotto organisaation perehdyttämisohjelmassa voi vaikuttaa myös erittäin positiivisesti uuden työntekijän perehdyttämiskokemukseen. Klinghofferin, Youngin ja Haspasin (2019) julkaisemassa artikkelissa, jossa kummimenetelmä oltiin otettu käyttöön Microsoftin perehdyttämisprosessissa, havaittiin että 56% uusista rekrytoiduista, jotka tapasivat työpaikkakumminsa ensimmäisen 90 päivän aikana, kokivat tehokkuutensa nousseen nopeammin organisaation vaatimalle tasolle. Mitä useammin uudet työntekijät tapasivat kumminsa, sitä suurempi tehokkuuden nousu perehdyttämisprosessin aikana koettiin. Tämän perusteella artikkelissa esitetäänkin, että kummin tarjoama tuki on kriittisen tärkeä uuden työntekijän menestyksen kannalta. (Klinghoffer et al., 2019.) Sama havainto tehtiin vuonna 2022 Wall Street Journalissa julkaistussa Lublinin artikkelissa. Työpaikkakummin säännöllisen tapaamisen havaittiin nopeuttavan uuden työntekijän tehokkuuden kasvua ja kummitapaamisia suositeltiin jatkettavan yli kuuden kuukauden ajan työsuhteen alussa (Lublin, 2022).

Klinghofferin, Youngin ja Haspasin (2019) artikkelissa esiin nousi myös uusien työntekijöiden kasvanut tyytyväisyys perehdyttämisprosessiin. Tuloksen koettiin olevan työpaikkakummin ansiota. Uudet työntekijät, jotka olivat saaneet organisaatiosta kummin kokivat perehdyttämisprosessin 23% mieleisemmäksi kuin he, joilla työpaikkakummiä ei ollut. Jotta nämä artikkelissa mainitut positiiviset tulokset saavutettiin, tuli kummilla olla tarvittava tieto uuden työntekijän tehtävästä, vahva tausta omista työtehtävistä suoriutumisessa ja aikaa avustaa uutta työntekijää. (Klinghoffer et al., 2019) Työpaikkakummin käyttöön otto organisaatiossa tuo uuden työntekijän lisäksi hyötyä myös kummille itselleen, sillä se on oiva tilaisuus esittää omia johtamis- ja kommunikaatiotaitoja (Klinghoffer et al., 2019).



## 4 PEREHDYTTÄMINEN ORGANISAATION TIETOHALLINNOSSA

Tässä luvussa on tarkoitus pohtia, kuinka organisaation tietohallinnossa näkyy perehdyttämisen teoriassa esille nousseet yleiset käsitteet ja mitä yhteneväisyyksiä teoriaosuuksilla mahdollisesti on. Lisäksi käsitellään aiempia tutkimuksia, joissa tämän tutkielman aihealueita eli IT-alaa ja perehdyttämistä on mahdollisesti käsitelty.

Kuten perehdyttämisen teoriaosuudessa todettiin, jokaisella organisaatiolla on jokin perehdyttämishjelma, oli siihen panostettu tai ei (Harpelund et al., 2019). Tästä voidaankin päätellä, että kun uusi työntekijä aloittaa organisaation tietohallinnossa, saa hän joka tapauksessa jonkin asteisen perehdytyksen. Sen minkä tasoinen perehdyttämishjelma varsinaisesti on, määrittää organisaatio itse. Tietohallintoa käsittelevässä teoriaosassa todettiin, että organisaation tietohallintoa voidaan kuvata yhdeksi organisaation hallinnon alakäsitteeksi (Grembergen & De Haes, 2009). Tästä päätellen voitaisiin ajatella, että uusi työntekijä saa vähintään yleisen perehdyttämisen tai niin kutsutun orientaation uuteen organisaatioon, jossa käydään läpi organisaatiossa yleisesti käytössä olevia työhön liittyviä tapoja esimerkiksi kuinka työntekijä voi olla yhteydessä HR-osastoon. Jos organisaation tietohallinto haluaa onnistua yleisessä perehdyttämisessä tulisi organisaatiosta esitellä myös esimerkiksi arvoja ja tapoja, joilla ollaan yhteydessä merkittävimpiin sidosryhmiin (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Tämä nousi esille myös perehdyttämisen teoriaosiossa liittyen tietoaktiviteetteihin, joita uuden työntekijän tulisi suorittaa perehdyttämishjelman aikana. Tietoaktiviteetteihin liittyi lisäksi myös organisaation päätöksentekoprosessin läpi käyminen (Harpelund et al., 2019). Tässä kohtaa voi olla myös sidoksia tietohallinnon teoriaosuuteen, jos organisaatio käyttää esimerkiksi COBIT :ista tuttuja hyviä alan käytäntöjä eli organisaatiota liiketoimintaa ja IT :tä johdetaan yhteneväisessä linjassa. Tällöin päätöksentekoprosessiin tulisi osallistua niin yrityksen johto eli hallitus kuin tietohallinnonkin johtavat päätöksen tekijät (Grembergen & De Haes, 2009). Yleisen perehdyttämisen lisäksi onnistuneeseen perehdytysohjelmaan kuuluu työntekijän roolikohtainen perehdyttäminen (Davila & Pina-Ramirez, 2018)). Tässä vaiheessa tulee esille organisaation tietohallintoon kuuluvat eri työtehtävät. Työntekijä voi suuntautua organisaation sisällä esimerkiksi ohjelmistosuunnitteluun, infrastruktuurin suunnitteluun tai erilaiseen IT-palvelun tuottoon organisaation loppukäyttäjälle. Perehdyttämishjelman ja työtehtävien suorittamisen tehokkuuden kannalta olisi tärkeää, että perehdyttämisprosessi sisältäisi työntekijän konkreettisia tulevia tehtäviä eli niin sanottuja tuotantoaktiviteetteja (Harpelund et al., 2019). Organisaation tietohallinnossa näitä voivat olla esimerkiksi IT-palvelutehtävän tuotto, loppukäyttäjään kontaktin ottaminen tai ongelmalanteen ratkaiseminen.

Perehdyttämisen teoriaosuudessa esiin nousi myös työpaikkakummimenetelmä. Perehdyttämismenetelmän koettiin olevan erityisen hyödyllinen, sillä

uusi työntekijä sai kontekstia omiin tehtäviinsä ja häneltä vaadittuihin odotuksiin vastaavissa tehtävissä toimivalta kummiltaan (Klinghoffer et al., 2019.). Työpaikkakummi voi esitellä myös työtehtävien kannalta hyödyllisiä työkaluja uudelle työntekijälle. Tämä voi olla erityisen olennaista, kun kyse on organisaation tietohallinnosta, johon usein kuuluu paljon erilaisia järjestelmiä ja teknisiä työkaluja. Työpaikkakummi voi esittää parhaat tavat ja tilanteet, joihin tulisi soveltaa esimerkiksi tiettyjä työkaluja ja miten vaikkapa yleiset järjestelmiin liittyvät ongelmatilanteet ratkaistaan.

Jos käsitellään tietohallinnon teoriaosuudesta löytyviä standardeja, käytäntöjä sekä viitekehyksiä, esimerkiksi ISO, COBIT, ITSM sekä ITIL, voidaan huomata, että monia niissä esiintyvistä periaatteista voitaisiin soveltaa myös perehdyttämisen teoriassa. Esimerkiksi ISO standardin ISO/IEC 38500:2008 kuudesta periaatteesta perehdyttämisen teoriaan soveltuvia voisivat olla periaatteet vastuullisuus, strategia sekä ihmisten luonne ja käyttäytyminen (Grembergen & De Haes, 2009). ISO:n vastuu periaatteessa esille nousee, miten tärkeää organisaation yksilöiden ja ryhmien on ymmärtää ja hyväksyä oma vastuunsa liittyen IT-ratkaisujen tarjontaan ja kysyntään. Ne, joiden vastuulla on erilaiset organisaation toiminnot, tulisi olla myös oikeus ja valtuutus suorittaa kyseiset toiminnot. Perehdyttämisen teoriassa yksi perehdyttämisohjelman tavoitteista on iskostaa uudelle työntekijälle hänen omat vastualueensa (Harpelund et al., 2019). ISO:n strategia periaatteen mukaan IT-ratkaisuja tulee suunnitella organisaation liiketoimintastrategia mielessä (Grembergen & De Haes, 2009). Sama pätee myös perehdyttämisen suunnittelussa. Tulee muistaa myös, että uusi työntekijä on organisaation resurssi yhtä lailla kuin IT-resurssitkin ovat. Viimeinen perehdyttämisen teoriaan sopiva periaate on ihmisen luonne ja käyttäytyminen. Tämä nousi esille myös perehdyttämisen teoriassa, kun käsiteltiin ihmisen motivaatiota ja sen takana olevaa psykologiaa. Erityisen tärkeää ihmiselle oli motivaation säilyttämisen kannalta kokea, että hänen tekemillään asioilla oli merkitys ja että hän pystyi olemaan itseohjautuva työtehtäviinsä liittyen (Harpelund et al., 2019).

IT-alan työntekijöiden kokemasta motivaatiosta on tehty useita tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa on tunnistettu eri piirteitä itse työntekijöiden omassa persoonallisuudessa kuin työtehtävässä, mitkä voivat selittää motivaation ylläpitoa. Esimerkiksi Sharpin ja Beechamin (2009) toteuttamassa ohjelmistokehityksen työntekijöitä koskevassa tutkimuksessa tunnistettiin merkittäviä aikaisemmissa tutkimuksissa esille tulleita malleja ja luotiin oma motivaatiota käsittelevä malli. Merkittäviä tekijöitä ohjelmistokehittäjien motivaatiolle olivat esimerkiksi autonomia, kontrolli, oikeudenmukaisuus ja urapolut. Lisäksi havaittiin, että työntekijöiden motivaatio on voimakkaasti riippuvainen kontekstista ja tässä kontekstissa on useita kerroksia, kuten yksilö, tiimi, yritys ja globaalit olosuhteet. (Sharp & Beecham, 2009)

Perehdyttämisen vaikutusta IT-alan työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa on myös tutkittu. Tutkimuksessa pystyttiin havaitsemaan epäsuora suhde näiden ilmiöiden välillä. Yksi merkittävistä havainnoista oli, että työntekijän parempi perehdytyskokemus johti matalampaan lähtöaikomukseen organisaatiosta. (Gupta et al, 2017)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkielman aiemmissa luvuissa käsiteltiin tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa tietohallinnosta ja perehdyttämisestä. Työssä kuvattiin perehdyttämistä prosessina, jossa organisaatio ohjaa ja tutustuttaa uutta työntekijää organisaation kulttuuriin ja työntekijän tulevaan työnkuvaan. Organisaation perehdyttämisohjelman tavoitteena oli varmistaa henkilöstön pysyvyys, lisätä työntekijän tuottavuutta, ylläpitää motivaatiota sekä vahvistaa työntekijän organisaatioon sitoutumista. Määriteltiin myös perehdyttämisohjelman kestoa, joka oli useimmiten organisaatioissa kaksi viikkoa mutta vuodenkin kestäviä perehdyttämisohjelmia löytyi. Lisäksi esiteltiin työpaikkakummimenetelmä, jota voitaisiin kuvata tämän hetken trendinä perehdyttämisen maailmassa. Seuraavissa luvuissa kerrotaan itse tutkimuksen toteuttamisesta, siihen liittyvistä valinnoista sekä sen tuloksista. Aluksi kuvataan tutkimuksen tausta ja tarkoitus, sitten perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa. Lopuksi luvussa käydään läpi vielä miten tutkimuksen aineisto on hankittu ja analysoitu.

### 5.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimuksen aiheen valinta lähti liikkeelle kohdeorganisaation tarpeen kartoittamisesta. Tämä ohjasi pitkälti aiheen valintaa, sillä kyseessä oli uusi organisaatio, joten osa sen uusista prosesseista vaati myös tarkastelua. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin selvittää kuinka uusi perehdyttämisohjelma sopi tietohallinnon tarpeisiin ja edisti uusien työntekijöiden suoriutumista tietohallintoon kuuluvista työtehtävistä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää perehdytysohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden kokemusta sitoutumisestaan organisaatioon ja heidän motivaatiotaan uutta työtehtävää kohtaan perehdyttämisohjelmaan osallistumisen jälkeen ja muodostaa perehdyttämisohjelman menestystekijät työntekijän ja alalla aikaisemmin toteutetun tutkimuksen ja teorian näkökulmasta. Perehdyttämisen onnistumisen merkityksellä on todistettu alan tutkimuksissa olevan vaikutus uuden työntekijän haluun jäädä organisaatioon (Gupta et al., 2017). Lisäksi organisaatioiden on havaittu käyttävän paljon resurssejaan rekrytointiprosessiin mutta itse perehdyttämisohjelmaan, jonka tehtävänä on sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon, ei ole panostettu yhtä merkittävästi (Harpelund et al., 2019). Työhön perehdyttämisen vaikutuksesta uudelle työntekijälle on tehty tutkimuksia myös suomalaisissa korkeakouluissa mutta tutkimuksia liittyen IT-alan organisaatioihin ja tietohallinnon työtehtäviin ei kuitenkaan ole tehty. Lisäksi akateemisena motivaationa tutkimukselle on arvioida tutkimuksen tuloksien perusteella miten oleellista juuri IT-alalla työroolikohtainen perehdyttäminen on uudelle työntekijälle.

Tietohallinnon tehtävänä on mahdollistaa organisaation IT-kyvykkyys ja kehittää organisaation IT-prosesseja linjassa organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (Grembergen & De Haes, 2009). Perehdyttämisohjelman tulee siis tarjota uudelle työntekijälle tarvittavat tiedot, jotta hän voi toimia osaltaan tietohallinnossa sen tarkoituksen mahdollistajana. Tämän pro gradu-tutkielman tutkimuskysymys on *miten uusi perehdyttämisohjelma sopii uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation tietohallinnossa?* Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuskysymykseen vastatessa merkityksellistä tutkijalle oli ottaa huomioon tutkimukseen osallistuvien oma henkilökohtainen kokemus aiheesta ja siinä voidaanko tarjottu perehdyttäminen nähdä onnistuneena. Kohdeorganisaation näkökulmasta onnistunutta perehdyttämisohjelmaa katsotaan teoriaosuuden mittareiden avulla, jotka ilmaisevat menestystekijöitä onnistuneesta perehdyttämisestä esimerkiksi uuden työntekijän halun jäädä organisaatioon.

Tutkielman kohdeorganisaatio on Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tietohallinto ja työtehtävä, johon uutta perehdyttämisohjelmaa sovelletaan, on tietohallintoasiantuntija. Kohdeorganisaatio on syntynyt vuodenvaihteessa 2023. Tämä tarkoittaa, että organisaatio on vasta kehittymässä lopulliseen muotoonsa, joten myös kehitettäviä prosesseja löytyi. Organisaation kulttuuria ja tietohallinnon keskeisimpiä liiketoimintaprosesseja on kuitenkin jo suunniteltu esimerkiksi ITIL-viitekehyksen avulla.

## 5.2 Tutkielman tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Juutin ja Puusan (2020) teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät kerrotaan laadullisen tutkimuksen pyrkivän tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita osallistujat tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle antavat. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uuden perehdyttämisohjelman sopivuutta tietohallinnon työtehtäviin työntekijöiden näkökulmasta, jotka ovat osallistuneet kyseiseen perehdyttämisohjelmaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaihetta tarkastellaan sen tiedon valossa, jota aiheesta on aiemmin tutkittu. Tutkija pyrkii tuottamaan tutkimuksellaan uutta näkökulmaa aiheeseen. Tällöin näkökulmat voivat olla sisällöllisesti uusia tai ne voivat esittää tietyn vähemmän tutkitun kohderyhmän näkökulmia. (Juuti & Puusa, 2020, s. 10) Tässä tutkimuksessa kyseessä on tietyn vähemmän tutkitun kohderyhmän näkökulma, sillä tutkimus tapahtuu kohdeorganisaatiossa sekä pyrkii kuvaamaan kohdeorganisaation kohderyhmän henkilökohtaisen kokemuksen ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi pro-gradu tutkielmalle puolsi menetelmälle tyypillinen käsite, fenomenologia. Fenomenologiassa halutaan selvittää kuinka ihmiset kokevat ilmiöt, joiden sisällä he elävät.

Tällöin ihmiset ovat niin sosiaalisen maailman vaikutusten kohteena kuin myös vaikuttajina. Fenomenologiassa eri tapahtumiin ja esineisiin liittyvät merkitykset syntyvät ihmisten tuottamasta vuorovaikutuksesta. (Juuti & Puusa, 2020, s. 287) Kuten jo aiemmin mainittiin tässä tutkimuksessa, tutkitaan ilmiötä valitun kohdeorganisaation tietohallinnon työntekijöiden näkökulmasta. Pehdyttäminen on prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa pehdyttäjän ja pehdytettävän välillä (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Fenomenologia ilmiönä on siis läsnä myös tässä tutkimusasetelmassa. Lisäksi tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on sen induktiivisuus eli pyrkimys tehdä johtopäätöksiä aineistosta käsin sekä aineistolähtöisyys, joka tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetään paljon käsitteitä sekä lauseita, joita tutkimuksessa haastateltavat henkilöt ovat käyttäneet (Juuti & Puusa, 2020). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä on tarkoitus käyttää aineisto- ja teorialähtöistä analyysimenetelmää, jota myös kyseinen laadullisen tutkimuksen piirre tukee. Lisäksi tutkimuksessa esitettävät haastattelukysymykset ovat laadittu aihealueen eli tietohallinnon ja pehdyttämisen teorioiden pohjalta.

Juuti ja Puusa (2020, s. 76) kuvaavat teoksessaan laadullisen tutkimuksen luonnetta ja asetelmaa joustavaksi, sillä tutkimuksen eri vaiheilla esiintyy usein päällekkäisyyttä. Tutkimuksen edetessä saattaa myös käydä niin, että tutkija saa lisää tietoa aiheesta, joka pakottaa häntä palaamaan tekemiinsä valintoihin ja muuttamaan niitä. Tämä laadullisen tutkimuksen joustava luonne puolsi myös tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkija halusi pitää itsellään mahdollisuuden esimerkiksi haastattelukysymyksiensä muokkaamiseen, jos aineistoa kerätessä mahdollisesti huomattaisiin, että jotain tutkimukselle oleellista tietoa jää saamatta. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja tarkoitus oli luoda haastateltavan ja tutkijan välille avoin keskustelu ympäristö, jotta tutkimukselle tärkeät näkemykset tulisivat esille. Tämä vuoksi haastattelutilanteen eteneminen ja kysymykset saattoivat erota toisistaan haastateltavien välillä.

Tutkimusmenetelmän valintaa pro gradu-tutkielmaan puoltaa myös laadullisen tutkimuksen suuntaus tapaustutkimus. Tämä on oleellista sen vuoksi, että tutkimuksessa tutkitaan kohdeorganisaatiossa esiintyvää tapausta. Bamberg, Jokinen ja Laine (2007) kertovat teoksessaan Tapaustutkimuksen taito, että kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia. Kuitenkin tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään eri tavalla kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jossa tapaus määritellään tilastolliseksi yksiköksi. Useimmiten tapaustutkimuksen kohde on tapahtumankulku tai ilmiö. Tarkoituksena tutkimuksella on siis tarkastella pientä joukkoa tapauksia tai vain yhtä tiettyä tapausta. Tämä näkökulma sopii tutkielmaan, sillä tavoitteena on tarkastella tietyn ilmiön esiintymistä kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös tapaustutkimuksen yleistettävyys. Esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa yleistäminen onnistuu aineiston perusteella. Tapaustutkimuksessa tämä ei ole mahdollista, sillä vaikka tyypillisiä tapauksia löytyisi ei ole olemassa keskimääräisesti mitattua tapausta. Tapaustutkimukselle tyypillinen lähtökohta on tuottaa tietoa paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä sekä tiedosta. (Bamberg, Jokinen & Laine, 2007, s.11-12) Tämä tukee tapaustutkimuksen valintaa tutkimuksen menetelmäksi, sillä tutkimuksen otanta

on suhteellisen niukka, joten tulokset sopivat yleistettäväksi vain kohdeorganisaatiossa.

### 5.3 Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on hyödynnetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelussa tutkimus etenee etukäteen asetettujen aihealueen keskeisten teemojen mukaisesti. Teemojen tueksi on voitu tehdä myös kysymysrunko haastattelutilanteeseen. Tutkimuksessa etukäteen valitut teemat perustuivat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä kerättyyn teoriaan. Teemat ovat organisaatiokohtainen perehdyttäminen, työtehtäväkohtainen/roolikohtainen perehdyttäminen, työpaikkakummius ja työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen. Haastattelutilanne eteni niiden tukemana. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi myös sen vuoksi, että haastattelun aikana tutkija pystyi esittämään haastateltavalle tarkentavia sekä syventäviä kysymyksiä perustuen hänen vastauksiinsa.

Tutkimukseen osallistui neljä tietohallintoasiantuntijaa, jotka olivat aloittaneet työnsä kohdeorganisaatiossa uuden perehdytysohjelman käyttöönoton jälkeen. Haastatteluissa keskityttiin selvittämään, miten perehdytysohjelma vaikutti heidän työhönsä ja sopeutumiseensa organisaatioon. Haastateltavat työskentelivät samassa yksikössä, mutta heidän työtehtävänsä saattoivat poiketa toisistaan. Kaikilla oli samankaltainen perehdytysohjelman runko, mutta eroavat työtehtävät vaikuttivat perehdyttämisaktiviteettien toteutukseen. Haastattelut toteutettiin noin puoli vuotta työsuhteen alkamisen jälkeen, jotta haastateltavat voisivat arvioida perehdytysohjelman vaikutusta työhönsä kokemuksensa perusteella. Jos haastattelu olisi pidetty heti perehdyttämisohjelman päättymisen jälkeen tämä arvio ei olisi ollut yhtä osuva.

Tutkimusprosessi eteni siten, että ensin määritettiin tutkimuksen teemat ja niitä tukeva kysymysrunko, joka vastasi myös tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen kohdeorganisaatiolta hankittiin tutkimuslupa, jonka saamisen jälkeen oltiin yhteydessä sopiviin osallistujiin. Kun sopivilta työntekijöiltä oli saatu suostumus tutkimukseen osallistumiseen, heidän kanssaan sovittiin ajankohta tutkimushaastattelulle. Aineisto kerättiin lokakuun ja joulukuun 2023 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teamsin välityksellä ja nauhoitettiin. Haastattelutilanteessa hyödynnettiin puolistrukturoitua lähestymistapaa, jossa oli valmiiksi määritellyt teemat ja kysymysrunko tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Lisäksi haastattelija avasi kysymyksiä tarvittaessa lisätietojen saamiseksi ja pyrki luomaan avoimen ilmapiirin keskustelulle. Haastattelujen kesto oli noin puoli tuntia jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin ja alkuperäiset nauhoitteet poistettiin haastateltavien henkilötietojen suojaamiseksi. Litteroinnissa käytettiin tunnisteita, joiden perusteella haastateltavia ei voinut tunnistaa. Aineiston analysointi eteni prosessin mukaisesti. Ensin aineisto luokiteltiin lyhyempiin ilmauksiin ja tämän jälkeen

ilmaisuja analysoitiin ja tulkittiin tutkimuksen teemoittain. Lopulta aineistosta tehdyt havainnot kirjoitettiin tutkimuksen tuloksiksi.

Tutkimuksen aineistonkeruuprosessin toteutukseen vaikuttivat tutkimuksen tavoite, tutkittava ongelma sekä käytettävissä olevat resurssit. Puolistrukturoidun teemahaastattelun valinta mahdollisti joustavan ja syvällisen tiedonkeruun tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen otanta on pieni johtuen kohdeorganisaatiosta mutta se ei ole laadulliselle tutkimusmenetelmälle ongelmallista. Vaikka aineisto laadullisessa tutkimuksessa olisikin niukka, se ei välttämättä tuota vaikeuksia, sillä kuten jo aikaisemmin todettiin laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole esittää miten yleinen ilmiö on (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65).

### 5.3.1 Haastattelukysymysten laatiminen

Tutkimuksen haastatteluissa esitettävien teemojen ja kysymysrunгон laatimiseen käytettiin apuna tutkimuksen tutkimuskysymystä ja teoriaosuutta. Lisäksi kysymyksiä muotoiluun käytettiin apuna laadullisen ja tapaustutkimuksen teoriaa. Tapaustutkimusta määrittää kysymys *mitä tapauksesta voidaan oppia*. Tämän vuoksi tapaustutkimus soveltuu vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi monitasoista ilmiötä tutkittaessa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen (Bamberg, Jokinen & Laine, 2007, s 10.).

Haastattelurunko muodostettiin miettimällä teorian keskeisiä käsitteitä sekä havaintoja niihin liittyen. Kysymyksiä laadittaessa pohdittiin etenkin kohdeorganisaation tietohallinnon näkökulmaa ja mikä olisi sille sekä uudelle työntekijälle perehdyttämisohjelmassa oleellista. Tämän pohdinnan avulla muodostettiin haastattelun teemat organisaatiokohtainen perehdyttäminen, työtehtäväkohtainen perehdyttäminen työpaikkakummius ja uuden työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen.

Ensimmäinen ja toinen teema valittiin perehdyttämisen teorian perusteella. Tämä näkyi teemassa halulla selvittää miten esimerkiksi organisaation kulttuuri ja arvot oli otettu huomioon perehdyttämisohjelmassa. Toisen teeman työtehtäväkohtainen perehdyttäminen, tai toiselta nimeltään roolikohtainen perehdyttäminen, kysymyksiä laadittiin pitäen mielessä tietohallinnon ominaisia piirteitä, kuten esimerkiksi tärkeimpiä tietojärjestelmiä ja prosesseja työtehtävän hoitamisen kannalta. Kolmas teema työpaikkakummius liittyi olennaisesti uuteen perehdyttämisohjelmaan, joka oli otettu käyttöön organisaatiossa. Viimeinen teema, työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen, mittasi perehdyttämisen psykologista puolta, esimerkiksi miten perehdyttämisohjelma oli onnistunut sitouttamaan uuden työntekijän kohdeorganisaatioon. Viimeisessä haastattelukysymyksessä haluttiin antaa myös haastateltavalle mahdollisuus kertoa avoimesti kokemuksestaan, jos jotain olennaista jäi haastateltavan mielestä käymättä läpi varsinaisten kysymysten aikana.

Teemojen ja haastattelurungon lisäksi haastateltavalle saatettiin esittää tarkentavia apukysymyksiä, jotka avasivat haastattelukysymystä haastateltavalle

konkreettisemmin ja tutkimuksen näkökulmasta. Haastattelurungossa (Liite 1) on näkyvässä haastattelun rakenne ja teemat. Tämän kokonaisuuden avulla pyrittiin muodostamaan haastattelutilanne, jonka tavoitteena oli tuoda haastateltavan kokemus ja keskeiset näkemykset tutkimuksen aiheesta esille.

### 5.3.2 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin tutkijan ja haastateltavan välillä yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksen avulla. Kaikki neljä haastattelua tallennettiin ja litteroitiin tallenteen avulla. Yksi haastattelutilanne kesti keskimäärin noin puoli tuntia. Jokaiselle haastateltavalle oli toimitettu ennen haastattelutilannetta tietoa tutkimuksesta ja haastattelutilanteesta kerätyn tiedon käytöstä. Lisäksi haastateltavat olivat antaneet suostumuksensa kirjallisesti ennen haastattelutilanteeseen osallistumista. Suostumuksen annon yhteydessä ilmoitettiin myös haastateltavalle, että haastattelutilanteeseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että haastattelutilanteen voi halutessaan keskeyttää. Lisäksi ennen tutkimushaastattelua kerrottiin, että haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonymisti.

Haastattelutilanteen alussa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja pohjustettiin tutkimuskysymysten teemoja. Teemahaastatteluihin liittyy oletamus, että haastateltava tuntee ja ymmärtää tutkimuksen teeman samalla näkökulmalla kuin tutkija (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän vuoksi teemojen pohjustus haastattelutilanteen alussa oli oleellista. Jokainen haastattelutilanne eteni hieman eri tavalla, koska haastattelurungon kysymysten lisäksi esitettiin tarkentavia apukysymyksiä ja keskustelun kautta saattoi ilmetä myös muita kysymyksiä. Apukysymysten tarkoituksena oli edistää monipuolisia ja kattavia vastauksia haastateltavilta. Tutkija pyrki myös esiintymään neutraalisti, jotta hän ei vaikuttaisi haastateltavan vastauksiin puolueellisesti. Haastattelutilanteen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon ja aineistosta poistettiin haastateltavien henkilötiedot, joiden avulla heidät olisi voinut tunnistaa.

## 5.4 Tutkimusaineiston analyysi

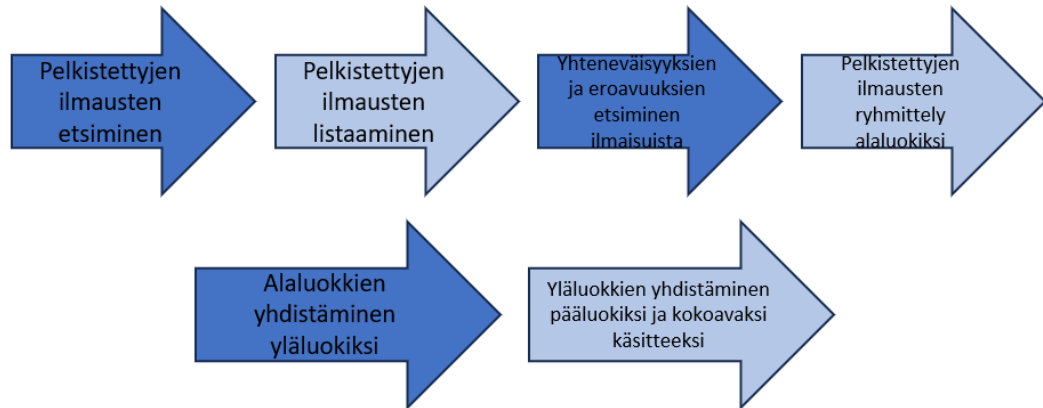
Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen suoritettiin aineiston analyysi. Tutkimuksen aineiston analyysissä on käytetty hyödyksi niin aineistolähtöistä kuin teoriaohjaavaakin analyysiä. Teoriaohjaavaa analyysiä voidaan käyttää aineistolähtöisen analyysin apuna silloin kun analysoitavassa aineistossa on teoreettisia yhteyksiä mutta analyysi ei pohjautu täysin teoriaan (Juuti & Puusa, 2020, s. 82). Molempia aineiston analyysitapoja on käytetty, jotta tutkimuskysymykseen on mahdollista vastata kattavasti. Tämän tutkimuksen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edettiin Juutin ja Puusan teoksen *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2020) mukaan (kuviot 4).

Haastatteluaineiston analyysi tutkimuksessa aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut läpi. Toisella lukukerralla pyrittiin tunnistamaan aineiston



analyysille ja tutkimuksen tavoitteelle olennaisia ilmauksia. Näitä ilmaisuja pelkistettiin ja seuraavaksi ne siirrettiin Excel-työkaluun. Pelkistetyistä ilmauksista pyrittiin löytämään toistuvuutta haastattelujen välillä. Tämä mahdollisti tutkimuksen tuloksien kannalta merkittävien ilmauksien tunnistamisen. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja niiden perusteella muodostettiin ala- ja yläluokkia. Lopulta yläluokista muodostettiin pääluokkia ja kokoavia käsitteitä. Tarkoituksena oli myös selvittää oliko haastateltavien kokemukset positiivisia vai negatiivisia liittyen perehdyttämisohjelmaan. Tätä hahmotettiin käyttämällä värikoodausta Excel-työkalussa. Näin pystyttiin arviomaan kokonaiskuvaa perehdyttämisohjelmasta työntekijän näkökulmasta ja vertailla niitä keskenään.

Lisäksi aineistoa haluttiin analysoida teemoittain, jotta tutkimuksen tulokset osassa voitaisiin esittää tulokset ymmärrettävästi. Teemoittain analysointi auttoi myös ottamaan huomioon teorialähtöistä analyysitapaa ja tunnistamaan yhteyksiä aineiston ja teoriaosan tärkeiden käsitteiden välillä. Teemojen osalta oleelliset asiat merkittiin myös Excel-työkaluun.



Kuvio 3: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaiillen Juuti & Puusa, 2020, s. 94)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tutkimukseen osallistui neljä tietohallinnon asiantuntijaa, jotka olivat suorittaneet uudistuneen perehdyttämisohjelman, kun olivat aloittaneet työsuhteensa kohdeorganisaatiossa. He työskentelivät samassa yksikössä mutta heidän työtehtävänsä saattoivat erota hieman toisistaan. Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla oli sama perehdyttämisohjelman runko mutta eroavien työtehtävien takia perehdyttämisohjelman aktiviteeteissa saattoi olla eroja. Kaikilla haastateltavilla oli eri työpaikkakummit. Haastattelut toteutettiin noin puoli vuotta sen jälkeen, kun he olivat aloittaneet työnsä. Tämän ajanjakson aikana he osaisivat jo arvioida miten perehdyttämisohjelma on oikeasti vaikuttanut heidän työnkuvaansa sopeutumisessa. Jos haastattelu olisi pidetty heti perehdyttämisohjelman päättymisen jälkeen tämä arvio ei olisi ollut yhtä osuva. Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset tutkimushaastattelun teemojen mukaan ja lopuksi muodostetaan tietohallinnon perehdyttämisen menestystekijät tutkimuksen tuloksien ja tutkielman teorian näkökulmasta. Menestystekijöiden avulla vastataan tutkimuskysymykseen. Tutkimushaastattelun teemat olivat valikoituneet tietohallinnon ja perehdyttämisen teoriasta: organisaatiokohtainen perehdyttäminen, työtehtäväkohtainen perehdyttäminen, työpaikkakummius sekä uuden työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen. Organisaatiokohtaista perehdyttämistä voidaan myös kuvata käsitteellä orientoituminen ja työtehtäväkohtaista perehdyttämistä roolikohtaisena perehdyttämisenä. Haastattelurunko on tutkielman liitteenä (Liite 1). Luvussa esiintyvät lainaukset haastateltavien vastauksista on muotoiltu kirjakielisemmiksi.

### 6.1 Teema 1: Organisaatiokohtainen perehdyttäminen

Tutkimushaastattelun ensimmäisessä teemassa tutkittiin miten haastateltavat olivat kokeneet organisaatiokohtaisen perehdyttämisen tai toiselta nimeltään orientoitumisen kohdeorganisaatioon. Tätä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, miten koit perehdyttämisen organisaation toimitapoihin: esimerkiksi kommunikaatiotapoihin -ja kanaviin, arvoihin/kulttuuriin, organisaation rakentamiseen sekä kollegoihin.

Kaikki haastatteluun osallistuneet kokivat, että organisaatiossa tyypillisesti käytettävät viestintäkanavat tulivat heti perehdyttämisohjelman alussa selviksi. Puolella haastateltavista oli myös kokemusta edellisistä organisaatioista, joissa käytössä olivat samankaltaiset kanavat. Tämä vanha konteksti auttoi heitä myös uudessa ympäristössä. Myös kollegoihin tutustuminen tapahtui luonnollisesti perehdyttämisohjelman sivussa. Esittäytymistä tehtiin esimerkiksi yhteisten kokouksien alussa.

”Varmaan juuri ne tärkeimmät Teams-kanavat ja että keneen kannattaa olla yhteydessä ja millä tavoin, eli esimerkiksi sähköpostin vai Teamsin kautta.”

”Ekoina viikkoina, kun kävi useammin toimistolla niin silloin [kollegoihin tutustuminen]. Ja olihan siinä paljon esittäytymistä sitten aina näiden palavereiden alussa.”

Eroavia vastauksia haastateltavilta saatiin, kun kysyttiin perehdyttämisohjelman tavasta esittää organisaation arvot sekä rakenne. Organisaation arvojen kohdalla koettiin, että niitä käsiteltiin enemmänkin rekrytoinnissa kuin perehdytysohjelman aikana. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että arvoja käsiteltiin myös perehdyttämisohjelman alussa lyhyesti. Organisaatorakenteesta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että itse tietohallinnon rakennetta käytiin perehdyttämisohjelmassa kattavasti läpi. Kuitenkin koko hyvinvointialueen organisaatorakennetta olisi voitu käsitellä ohjelmassa enemmän, sillä tämä olisi auttanut ymmärtämään loppukäyttäjän maailmaa. Haastateltavilla ei ollut sote-taustaa, joten siinä mielessä vastaavaa kontekstia ei löytynyt heiltä aikaisemman työkokemuksen perusteella.

”Varsinaisesti perehdyttämisohjelmassa ei hirveästi sitä [käyty organisaation arvoja läpi]. Enemmänkin minusta tuntuu, että se oli siinä haastatteluvaiheessa, jossa käytiin vähän niitä arvoja.”

”No siihen suuntaan ei hirveästi [perehdytty], että se tuli enemmänkin sitten vähän ajan kanssa kun teit noita työtehtäviä ja tuli ikään kuin perehdytys sitä kautta [organisaatorakenteeseen].”

Loppuyhteenvedoksi tästä teemasta haastateltavien vastausten perusteella voidaan sanoa, että kaikki kokivat organisaatiokohtaisen perehdytyksen positiivisena ja kokivat suurimmaksi osaksi saavansa siitä tarvittavat tiedot työtään varten.

## 6.2 Teema 2: Työtehtäväkohtainen perehdyttäminen

Tutkimuksen haastattelun toisessa teemassa tutkittiin miten haastateltavat olivat kokeneet työtehtäväkohtaisen perehdyttämisen tai toiselta nimeltään työrooli-kohtaisen perehdyttämisen. Tätä selvitettiin haastattelussa kysymällä teemaan liittyviä kysymyksiä kuten, miten koit perehdyttämisen tuleviin työtehtäviisi ja miten riittäväksi koit perehdytyksen työtehtävissäsi käytettäviin tietojärjestelmiin. Tässä teemassa haluttiin tiedustella myös, miten perehdyttämisohjelmassa oli otettu huomioon tietohallinnon tyypilliset piirteet kuten viitekehykset, jonka mukaan kohdeorganisaation tietohallinnon prosesseja toteutettiin. Lisäksi tiedusteltiin tuliko työtehtäväkohtaisessa perehdyttämisessä esille uuden työntekijän vastuu kohdeorganisaatiossa ja tunsiko hän selviävänsä työtehtävistään perehdyttämisen jälkeen organisaation odottamalla tasolla.

Kolme haastateltavista koki, että perehdyttäminen tuleviin työtehtäviin oli haasteellinen, sillä työtehtävät muuttuivat nopeasti perehdytyksen aikana. Tähän he näkivät syyksi uuden organisaation toimintaan liittyvät muutokset. Yksi haastateltavista kuvasi, että tilanne vaati paljon itseohjautuvuutta, koska hänen työtehtävässään tarvittavista tiedoista ei ollut selkeää dokumentaatiota olemassa. Yksi haastateltavista koki, että perehdyttämisohjelma vastasi hyvin hänen työtehtävissään tarvittaviin taitoihin ja tietoihin. Kolme haastateltavista kertoi, että perehdyttäminen tapahtui niin, että perehdyttäjä näytti konkreettisesti, miten jokin työtehtävä tapahtuu, esimerkiksi tehtävän suorittaminen tietojärjestelmässä. Tämän jälkeen uusi työntekijä suoritti kyseisen tehtävän omatoimisesti. Yksi haastateltavissa nosti tässä kohtaa tärkeäksi keskusteluyhteyden perehdyttäjän kanssa, oli tärkeää, että myös niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä sai esittää.

”Joutui lennosta kaivelemaan ja kyselemään [ohjeistusta]. Toimi se toki niinkin, mutta ei se ole varmaan itseisarvo, että se näin päin menisi [järjestelmään perehdytys].”

”Ne vaihtuivat aina lennossa, kun tuli aina uusi [tehtävät]. Sitten katsottiin, sitä perehdyttämistä siinä [samalla].”

”Helppo kysellä ja ei ollut kynnystä, että ei uskaltaisi ehkä kysyä jotain tyhmää kysymystä niin se oli juuri minun mielestäni tärkeätä ja tärkeintä tuossa perehdyttämisessä.”

”Minä hyppäsin siihen kollegan oppiin ja siinä sai hyvin apuja kollegalta ja ei ollut mitään kynnystä kysellä asioista.”

”Joo kyllä noihin [järjestelmiin] sai mitä sitten itse alkoi käyttämään niin ihan kattavan perehdytyksen. Ja juuri käytiin läpi se prosessi, että miten käyttäjä tekee sen tiketin ja sitten sitä teknistäkin puolta, että miten se kulkeutuu siellä [järjestelmässä] se tiketti.”

Työntekijän vastuun esittäminen organisaatiossa perehdyttämisohjelman aikana jakoi mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että omaa vastuuta organisaatiossa ei suoraan sanottu perehdyttämisohjelman aikana. Työtehtäviä tehdessä se kuitenkin kävi ilmi ja he kokivatkin, että tämä oli riittävä tieto. Yksi haastateltava koki oman vastuualueensa epäselvänä johtuen työtehtävien muutoksesta perehdyttämisohjelman aikana. Kaksi neljästä haastateltavasta mainitsi, että vastuunjako sivuttiin yhdessä tiimin kanssa, vaikka se ei ollut suoraan osa perehdyttämisohjelmaa. He totesivatkin, että oman vastuun omaksuminen tapahtui ikään kuin rivien välistä. Tietohallinnon tyypillisiä piirteitä ei haastateltavien mukaan käyty läpi perehdyttämisohjelmassa, vaan ne selvisivät työtehtäviä tehdessä.

” No kyllä siinä [perehdyttämisohjelmassa] sitä osavastuuta vähän läpikäyntiin tai ainakin se sitten viimeistään tehtävien teon myötä itselle siinä valkeni. Ei nyt suoraan missään tietenkään lukenut, että vastuusi ovat tarkalleen ottaen tämä ja tämä ja näistä on suoriuduttava tällä ja tällä kriteerillä ja niitä arvostellaan näin.”

” Joo kyllä se [vastuu] oli aika selkeä minun mielestäni, varsinkin kun kollega ilmoitti, että vaihtaa työpaikkaa.”

”Aika vähän kyllä [tietohallinnon tyypillisten piirteiden läpikäynti]. Itse asiassa, jos miettii esimerkiksi ITIL:iä niin ei perehdytyksessä sinänsä käyty niitä viitekehyksiä.”

Kaiken kaikkiaan työtehtäväkohtainen perehdyttäminen koettiin onnistuneena, vaikka haasteita löytyikin. Yhdeksi menestyksen avaimeksi haastateltavat kokivat tässä avoimen ilmapiirin uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä. Vaikka työtehtävät saattoivat muuttua nopeasti, niiden suorittamisessa yritettiin tukea uutta työntekijää parhaan mukaan. Kaikki haastateltavat kokivat, että perehdyttäjälle sai esittää tyhmiäkin kysymyksiä ja tämä helpotti haastavaan tilanteeseen sopeutuessa ja uuden opettelemisessa.

”Joo kyllä selviää [uusista työtehtävistä perehdyttämisen jälkeen] ja jos ei selviä niin sitten pitää kysyä lisää.”

”Niin kyllä sen sitten huomasi, että oli oikeasti oppinut hyvin siinä perehdytyksessä ja osasi sitten suurimman osan [tehtävistä] itse hoitaa.”

### 6.3 Teema 3: Työpaikkakummius

Kolmas tutkimuksen teema oli työpaikkakummius. Teema valikoitui, koska kohdeorganisaation perehdyttämisohjelmaan kuului olennaisena osana työpaikkakummin käyttö. Tätä mitattiin kysymällä haastateltavilta esimerkiksi miten he kokivat työpaikkakummin vaikutuksen perehdytykseen, miten usein he tapasivat kummiä ja mitä konkreettisia perehdyttämisaktiviteetteja kummin kanssa tehtiin.

Kaikki tutkimukseen osallistujat kokivat työpaikkakummin vaikutuksen perehdyttämiseen positiivisena kokemuksena. Esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyvä osaamisen siirtäminen uudelle työntekijälle tapahtui kummin kanssa vaivatta. Yksi haastateltavista korosti henkilökemioiden merkitystä työpaikkakummin kanssa vuorovaikuttaessa. Haastateltavista puolet myös kokivat tärkeäksi, että oli yksi luottohenkilö uudessa organisaatiossa, jolta pystyi kysymään asioita esihenkilön lisäksi.

”Sinulla oli tavallaan semmoinen yksi luottohenkilö, jolta pystyit sitten kysymään asioita.”

”No kyllä mielestäni oli positiivinen juttu tämä työpaikkakummi. Vaikka se [asia] ei juuri siihen tehtävään olisi liittynyt, niin pystyit kyselemään sitten ihan yleisiä tällaisia organisaatio tai tietohallinnon asioita tai käytäntöjä. Helpotti juuri sitä kynnystä kysyä.”

Kaikki haastateltavat tapasivat työpaikkakummiensa useamman kerran viikossa, ainakin noin kaksi kertaa per viikko perehdyttämisohjelman aikana. Tarvittaessa tapaaminen tehtiin kasvokkain tai etänä esimerkiksi Teams-työkalun kautta. Kaikki haastateltavat kokivat useat tapaamiset positiivisena asiana.

perehdyttämisen kannalta. Perehdyttämisaktiviteetteihin liittyen kaikki haastateltavat kertoivat miten työpaikkakummin kanssa oli katsottu konkreettisesti työtehtävään kuuluvia tehtäviä esimerkiksi palvelupyynnöiden käsittelyä järjestelmässä tietohallinnon määrittämisen prosessin mukaisesti. Yhteenvetona teeman perusteella voidaan sanoa, että työpaikkakummin käyttäminen perehdyttämisohjelmassa oli uusille työntekijöille hyödyllistä ja edisti heidän sopeutumistansa niin organisaation kuin työtehtäväänsäkin.

”Sanoisin, että riittävästi. Aina kun oli tarvetta niin sovittiin, että tullaan tänne toimistolle tai otetaan Teamsillä puhelua.”

”Me ihan liveinä tavattiin silloin ensimmäisillä viikoilla. Niin varmaan siis pari kertaa viikossa ainakin. Ja sitten tosi matalalla kynnyksellä sovittiin, että voi soittaa etänä ihan milloin vaan ja laittaa vaan viestiä.”

”Kollega [kummi] näytti ja sitten kun sain ne tunnukset niin tein tavallaan itsenäisesti ja hän auttoi siinä ja oli vieressä.”

#### **6.4 Teema 4: Työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen**

Neljäs tutkimuksen teemoista oli uuden työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen. Teema valikoitui, koska perehdyttämisen teoriassa perehdytyksen psykologinen vaikutus uuteen työntekijään osoittautui merkittäväksi tekijäksi. Alan tutkimukset ovat esimerkiksi osoittaneet, että perehdyttämisohjelma voi lisätä uuden työntekijän sitoutuneisuutta, nopeuttaa uuden työntekijän täyden suorituskyvyn tavoittamista, vähentää stressiä sekä lisätä tyytyväisyyttä omaan työtehtävään. Lisäksi perehdyttämisohjelma voi lisätä henkilöstön pysyvyyttä ja vähentää halua vaihtaa työpaikkaa (Gupta et al., 2017). Yleistä tunnelmaa perehdyttämisohjelman jälkeen mitattiin kysymällä haastateltavilta esimerkiksi miten he kokivat motivaationsa ja sitoutumisensa työtehtäväänsä kohtaan perehdyttämisohjelman jälkeen. Teemassa kysyttiin myös uusien työntekijöiden mielipidettä perehdyttämisohjelman kestosta ja täytikö perehdyttämisohjelma heidän mielestensä sen tavoitteet.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat olevansa motivoituneita työtehtäviinsä perehdyttämisohjelman jälkeen. Kaksi haastateltavista kertoi, miten hyvä perehdyttäminen oli kasvattanut heidän motivaatiotaan työtehtäväänsä kohtaan. Lisäksi puolet haastateltavista kokivat, että etenkin hyvä ilmapiiri työyhteisössä on edistänyt heidän motivaatiotaan perehdyttämisohjelman aikana. Yksi haastateltavista korosti myös, että motivaation säilymiseksi oli hyvä, että perehdyttämisohjelmassa käytiin läpi työtehtäviä tahdissa, joka ei synnyttänyt liian isoa työkuormaa uudelle työntekijälle. Haastatteluissa tutkittiin myös uusien työntekijöiden sitoutumista uuteen työpaikkaan. Kaikki haastateltavat kertoivat kokeneensa olonsa sitoutuneeksi organisaatioon perehdyttämisohjelman

jälkeen. Myös sitoutumista edistävänä tekijänä yksi haastateltavissa nosti työilmapiirin merkityksen.

”Kyllä se juuri auttaa motivaatiotakin, että on selkeät hommat ja olet saanut hyvän perehdytyksen, että et ole ikään kuin hukassa.”

”Tämmöinen aika monipuolinen ja hyvä tämä työyhteisö ainakin minun mielestäni, että on mukavia henkilöitä täällä ja on erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä ja mielipiteitä.”

”On ainakin sitoutunut olo ja kollega oli kyllä tosi hyvä perehdyttää ja otti tosi hyvin siinä alkuun heti [haltuunsa] ja oli helposti lähestyttävä.”

Teemassa kysyttiin myös haastateltavien mielipidettä perehdyttämishojelman kestosta ja täyttikö ohjelma sen tavoitteet. Perehdyttämishojelma kesti kuukauden ja kaikki haastatteluun osallistujat pitivät tätä sopivana. Yksi haastateltavista kertoi, että sopivan kestosta teki etenkin se, että perehdyttämishojelman aikana reflektoitiin, saiko uusi työntekijä tarvittavan osaamisen. Kaksi haastateltavista kertoi, että sopivaa oli myös se, että aluksi perehdyttäminen oli ohjelman aikana intensiivisempää ja lopuksi oli opittujen tehtävien ja tietojen ylläpitoa. Yksi haastateltavista myös lisäsi, että oikeastaan perehdyttämishojelman kesto ei ole hänestä niin oleellista vaan tärkeintä oli, että perehdyttämishojelmassa oli jotkin raamit työssä tarvittavista tiedoista ja osaamisesta ja ne käytiin yhdessä läpi.

”Mielestäni toi kuukausi oli ainakin tässä perehdytyksessä noihin tehtäviin ihan sopiva. Ja sitten siinä käytiin juuri, olikohan se viikoittain jotain välietappeja [lävitse]. Se oli kanssa hyvä, että käytiin sitten läpi, että olisiko jotain mihin tarvitsisi lisää oppia. Niin ne olivat kanssa tärkeitä ne välietapit siinä.”

Perehdyttämishojelman tavoitteiden täyttymisestä kysyttäessä haastateltavien mielipiteet hiukan jakautuivat. Ensin kaikki haastateltavat kertoivat, että tavoitteita ei ole suoraan asetettu, joten oli hankala arvioida täytyivätkö ne perehdyttämishojelmassa. Kuitenkin kaikki kokivat omalla kohdallaan, että tavoitteet perehdyttämishojelmasta täytyivät, koska he pääsivät tekemään työtehtäviään ohjelman päätyttyä ilman suurempia ongelmia. Onnistuneita tavoitteita kuvattiin esimerkiksi haastateltavien toimesta seuraavasti: perehdyttämishojelmassa käytiin läpi tarvittavat asiat siten, että uuden työntekijän motivaatio säilyi sekä se ei ollut liian kuormittavaa, organisaatiossa luotu avoin ilmapiiri edisti kommunikointia kollegojen kanssa ja avun pyytämistä tarvittaessa sekä perehdyttämishojelman kautta syntyi ymmärrys organisaation käytännöistä. Kaksi haastateltavista koki, että perehdyttämishojelma oli pääosin onnistunut, vaikka puutteita oli esimerkiksi tietohallinnon tyypillisiin piirteisiin perehdyttämisessä. Lisäksi organisaatorakenteen merkitystä työhön olisi voitu käydä perehdyttämishojelmassa enemmän. Yhteenvetona tästä tutkimuksen teemasta voidaan todeta, että perehdyttämishojelman teorian perusteella sen tärkeimmät tavoitteet kuten motivaation ylläpitäminen ja uusien työntekijöiden sitouttaminen onnistui ja tämä näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Kuitenkin kehityskohteita löytyi työn

kontekstiin liittyvistä seikoista esimerkiksi tietohallinnossa käytettävistä viitekehysistä ja tavoitteiden asettamisesta.

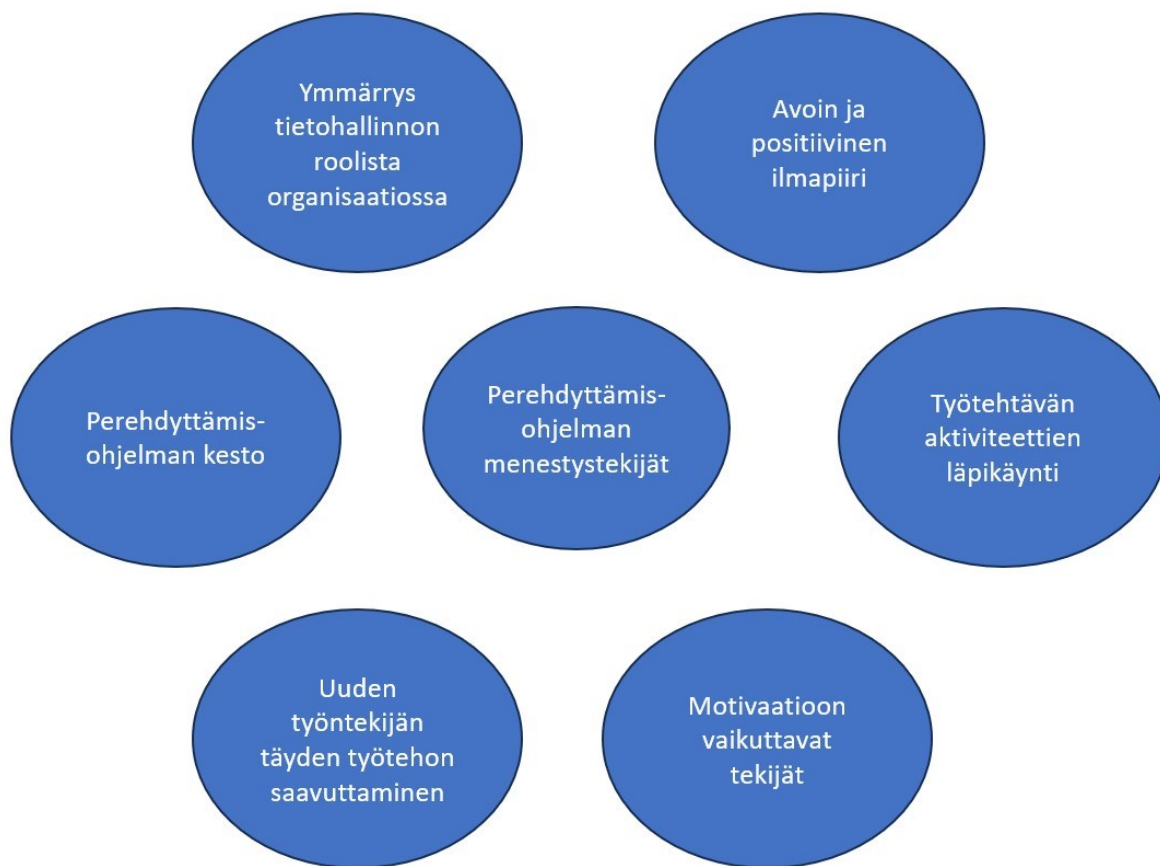
”Oli onnistunut perehdyttämisen jakso siinä [mielessä], että juuri sen takia oli motivaatio ja oli selkeät työtehtävät ja tiesi sitten mistä pyytää apua, miten kommunikoida ja yrityksen käytännöt silleen selvillä. Oli semmoinen olo, että oli hyvin otettu vastaan niin se oli kyllä mielestäni onnistunut perehdyttämisen.”

”Pääpiirteittäin joo [perehdyttämisohjelman tavoitteet täyttyi] mutta sitten, kuten vähän sivuttiinkin niin juuri ne tietohallinnon tyyppilliset piirteet puuttui eli juuri viitekehukset vaikka ITIL.”

## 6.5 Perehdyttämisohjelman menestystekijät

Tutkimuksen haastatteluissa selvitettiin miten uudet työntekijät olivat kokeneet uudistuneen perehdyttämisohjelman sopivan rooliinsa tietohallinnon asiantuntijana. Tutkimusten tuloksien perusteella muodostettiin niin sanotut perehdyttämisohjelman menestystekijät, joiden avulla voidaan vastata tutkimuksen tutkimuskysymykseen: Miten uusi perehdyttämisohjelma sopii uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation tietohallinnossa. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittain mutta lisäksi aineistosta ryhmiteltiin ilmaisuja, joita johdettiin luokista käsitteiksi. Käytetyt ilmaisut esiintyivät usein aineistossa ja olivat siten haastateltaville merkityksellisiä. Näitä olivat organisaation avoin ja positiivinen ilmapiiri sekä konkreettinen työtehtävien aktiviteettien läpikäynti yhdessä työpaikkakummin tai perehdyttäjän kanssa. Lisäksi tutkielman teoriaosasta tunnistettiin perehdyttämisohjelmalle seuraavia menestystekijöitä: työntekijän ymmärrys tietohallinnon roolista organisaatiossa, perehdyttämisohjelman kesto, motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä uuden työntekijän täyden työtehon saavuttaminen. Luvussa esiintyvät lainaukset haastateltavien vastauksista on muotoiltu kirjakielisemmiksi.





Kuvio 4: Perehdyttämishjelman menestystekijät

Haastateltavat kokivat uuden työpaikan avoimen ja positiivisen ilmapiirin vaikuttaneen omaan perehtymiseensä myönteisesti. Tämä todentui etenkin sillä, että kollegoilta ja perehdyttäjältä oli helppo pyytää apua ja kysyä työtehtävän aktiviteetteihin liittyviä kysymyksiä:

”Helppo kysellä ja ei ollut kynnystä, että ei uskaltaisi ehkä kysyä jotain tyhmää kysymystä. Se oli mielestäni tärkeää, tärkeintä tuossa perehdyttämisessä.”

”Käy pari kertaa sen perehdyttäjän kanssa läpi [työtehtävään liittyvän aktiviteetin] ja sitten rupean itse tekemään niin siinä tulee sitten niitä kysymyksiä. Ja sitten on tärkeää, että uskaltaa kysyä ja [työpaikan] ilmapiiri sallii sen.”

Haastateltaville tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta oli tutkimuksen tulosten perusteella myös konkreettinen työtehtävien aktiviteettien läpikäynti yhdessä työpaikkakummin tai perehdyttäjän kanssa. Kaikki haastateltavista mainitsivat, että oppivat parhaiten käytännössä. Tämä tarkoitti, että perehdyttäjä tai työpaikkakummi saattoi ensin esittää kuinka jokin aktiviteetti

suoritetaan, minkä jälkeen uusi työntekijä suoritti sen itse. Tilannetta kuvattiin seuraavasti:

”Perehdyttäjä näytti ja sitten kun sain ne tunnukset niin sitten teen itsenäisesti ja se [perehdyttäjä] sitten auttoi siinä ja oli siinä vieressä.”

Teoriaosuuden mukaan perehdyttämishjelman kesto tulisi suunnitella työtehtävän vaatimustason mukaan. Tällöin esimerkiksi ammattitaitoa vaativissa tehtävissä suositeltu ohjelman kesto on 90 päivää (Harpelund, Højberg & Nielsen, 2019). Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että haastateltavat olivat tyytyväisiä perehdyttämishjelman keston ja kokivat, että ohjelman kestossa oli myös joustovaraa. Teorian perusteella tässä voisi olla kuitenkin yksi kehityskohta ohjelmaan.

Tutkielman teoriaosassa käsiteltiin tietohallinnon roolia organisaatiossa. Tietohallinnon yksikkö esimerkiksi mahdollistaa IT-tekniologioiden avulla organisaation toimintaa. Tutkitusasetelmasta kohdeorganisaatiossa johtuen tietohallinnon roolin ymmärtäminen on tärkeää ja haastateltavien vastausten perusteella perehdytysohjelmassa sen käsittely oli hieman puutteellista. Uudet työntekijät olisivat voineet hyötyä, jos perehdyttämishjelmassa olisi käsitelty enemmän tietohallinnon tärkeimpiä viitekehyksiä:

”Miten riittäväksi koit perehdytyksen tietohallinnon tyypillisiin piirteisiin [haastattelukysymys] eli juuri nämä viitekehykset vaikka ITIL. Kyllä melkein sanoisin, että jos tuossa puhutaan että miten riittäväksi koet, ei se kovin ikään kuin riittävä ollut. Toki on pärjännyt ilman sitä, koska itsellä on tuttu vanhasta työpaikasta jo muutenkin.”

Teoriaosassa uuden työntekijän motivaation ylläpitäminen nähtiin yhtenä perehdyttämisen menestystekijänä. Uudella työntekijällä oletettiin olevan jo motivaatiota uutta tehtäväänsä kohtaan ja oleellista oli, että perehdyttämishjelma ei vaikuta tähän negatiivisesti (Harpelund et al. 2019). Haastattelussa kysyttiin kokivatko haastateltavat motivaatiota työtehtäväänsä kohtaan perehdyttämishjelman jälkeen ja kaikki heistä tunsivat olevansa motivoituneita työtehtäväänsä kohdeorganisaation tietohallinnossa. Teorian kannalta motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi ihmisen halun kokea, että hänen tekemisillään on tarkoitus ja kokemus autonomiasta (Harpelund et al. 2019). Tässä haastateltavien kokemuksia omasta motivaatiostaan:

”Kyllä se auttaa motivaatiota, että on selkeät hommat ja että olet saanut hyvän perehdytyksen, että et ole ikään kuin hukassa.”

”Joo kyllä. Ja minä olen edelleenkin tämän 6 kuukauden jälkeen [motivoitunut], eli tykkään tulla joka päivä töihin.”

Viimeinen tunnistettu perehdytysohjelman menestystekijä on uuden työntekijän työtehokkuuden kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkielman teoriaosassa yhdeksi perehdytysohjelman tavoitteiksi kerrottiin olevan uuden työntekijän työn tehokkuuden nousu organisaation määrittämälle tasolle tietyssä

ajanjaksossa (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Kaikki haastateltavat kokivat suoriutuvansa työtehtävistään sopivalla tasolla perehdytysohjelman loputtua. Kaikki haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että vaadittua tasoa tai sen mittareita ei ollut määritelty perehdyttämisohjelmassa.

”Ei mielestäni tuota koskaan ainakaan sanottu julki.”

”Kyllä oli semmoinen fiilis, että selviytyi niistä työtehtävistä sillä odotetulla tasolla ja vaikka siitä nyt ei puhuttukaan, että mikä se odotettu taso on, mutta kuitenkin tiesi mikä se on periaatteessa, mitä odotetaan ja niihin [omiin] vastuisiin liittyen osittain, niin oli ihan selkeää kyllä.”

## 7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkasteltu uuden perehdyttämisohjelman sopeutumista organisaation tietohallintoon laadullisen tapaustutkimuksen avulla. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten uusi perehdyttämisohjelma vaikuttaa uusien työntekijöiden sopeutumiseen ja suoriutumiseen tietohallinnon tehtävistä. Tutkimuksen teoriaosuudessa keskityttiin organisaation tietohallinnon ja perehdyttämisen teorioiden ja yleisten käsitteiden sekä viitekehysten avaamiseen. Lopuksi ennen tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen tuloksien käsittelyä teoriaosuuden sisältöä tarkasteltiin suhteessa tutkimuksen aiheeseen.

Tutkimusaineisto kerättiin neljältä organisaation tietohallintoasiantuntijalta, jotka olivat käyneet läpi uuden perehdyttämisohjelman kohdeorganisaatiossa aloittaessaan. Aineiston analyysin avulla pystyttiin tunnistamaan keskeiset teemat ja havainnot, jotka liittyivät uuden perehdyttämisohjelman vaikutukseen työntekijöiden sopeutumiseen ja suoriutumiseen.

Analyysin perusteella havaittiin, että uudella perehdyttämisohjelmalla oli positiivinen vaikutus uusien työntekijöiden integroitumiseen kohdeorganisaation tietohallintoon. Lisäksi havaittiin, että erilaiset työtehtävät ja työpaikkakummin läsnäolo vaikuttivat perehdyttämisohjelman vaikutukseen myönteisesti.

Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa organisaation perehdyttämisohjelman kehittämiseen, erityisesti tietohallinnon kontekstissa. Tulokset viittaavat siihen, että perehdyttämisohjelmalla voi olla merkittävä vaikutus uusien työntekijöiden integroitumiseen ja suoriutumiseen tietohallintotehtävissä. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi hyödyllistä laajentaa näkökulmaa ja tutkia erilaisia perehdyttämisohjelmien vaikutuksia erilaisissa IT-organisaatioympäristöissä sekä alan eri työtehtävissä.

### 7.1 Vastaus tutkimuskysymykseen

Pro gradu-tutkielmassa pyrittiin selvittämään vastaus tutkimuskysymykseen miten uusi perehdyttämisohjelma sopii uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation tietohallinnossa. Tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen tapaustutkimus ja tutkimukseen osallistuvien oma henkilökohtainen kokemus aiheesta oli merkityksellinen perehdyttämisohjelman onnistumisen arvioinnissa. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin selvittää kuinka uusi perehdyttämisohjelma sopii tietohallinnon tarpeisiin ja edisti uusien työntekijöiden suoriutumista tietohallintoon kuuluvista työtehtävistä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden kokemusta sitoutumisestaan organisaation ja heidän motivaatiotaan uutta työtehtävää kohtaan perehdyttämisohjelmaan osallistumisen jälkeen.

Vastauksena tähän tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että kohdeorganisaation tietohallinnon uudet työntekijät kokivat perehdyttämisohjelman

pääosin tarpeisiinsa sopivana. Perehdyttämisohjelmassa oli huomioitu uuden työntekijän tutustuttaminen organisaation yleisiin käytäntöihin ja tapoihin. Tätä organisaatiokohtaista perehdyttämistä voidaan kutsua myös uuden työntekijän orientoitumiseksi. Kaikki haastateltavista kokivat organisaatiokohtaisen perehdytyksen positiivisena ja pitivät sitä pääosin hyödyllisenä tiedonlähteenä työtehtäviään varten. Myös työntekijän roolikohtaista perehdyttämistä oli perehdyttämisohjelmassa, vaikkakin haastateltavat kokivat sen kattavuuden osittain haasteelliseksi muuttuvien työtehtäviensä takia. Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä nähtiin avaintekijäksi menestykseen ja haastavissa tilanteissa uusien työntekijöiden tukeminen olikin ensisijaisen tärkeää. Työpaikkakummin käyttämisen perehdyttämisohjelmassa haastateltavat kokivat hyödylliseksi ja edistäväksi sopeutumisessa organisaatioon ja työtehtäviinsä. Tämän onnistumisen kannalta oli tärkeää, että työntekijän ja kummin välillä oli hyvä vuorovaikutus ja kemia. Teemassa työntekijän yleinen tunnelma perehdyttämisohjelman jälkeen tuli ilmi, että perehdytysohjelman tavoitteet, kuten motivaation ylläpitäminen ja uusien työntekijöiden sitouttaminen, saavutettiin pääosin. Tämä heijastui haastateltavien vastauksissa. Kehityskohteiksi perehdyttämisohjelmalle haastateltavien mielestä nousivat kuitenkin työympäristöön liittyvät tekijät, kuten tietohallinnon käytänteet, kuten yleisessä käytössä olevat viittekehukset ja tavoitteiden asettaminen uusille työntekijöille perehdytysohjelman alkaessa.

Tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella valittiin perehdyttämisohjelman menestystekijät. Seuraavaksi tutkimuskysymykseen vastataan niiden perusteella. Menestystekijöitä olivat työpaikan avoin ja positiivinen ilmapiiri, työtehtävän aktiviteettien läpikäynti, motivaatioon vaikuttavat tekijät, uuden työntekijän täyden työtehokkuuden saavuttaminen, perehdyttämisohjelman kesto ja ymmärrys tietohallinnon roolista organisaatiossa. Näistä tutkimuksen tuloksien perusteella muodostettiin avoin ilmapiiri sekä työtehtävien aktiviteettien läpikäynti. Teorian pohjalta menestystekijöitä olivat työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät, uuden työntekijän täyden työtehokkuuden saavuttaminen, perehdyttämisohjelman kesto ja ymmärrys tietohallinnon roolista organisaatiossa. Teorian pohjalta muodostetut menestystekijät pyrkivät ottamaan huomioon myös kohdeorganisaation tarpeet perehdyttämisohjelmalle.

Tutkimustuloksien perusteella nämä menestystekijät olivat läsnä perehdyttämisohjelman läpikäyneillä työntekijöillä. Teorianpohjalta muodostetuista perehdyttämisohjelman menestystekijöidenkohdalla voitiin havaita puutteita ja esimerkiksi sen vuoksi tutkimuskysymys ei täysin täyty kohdeorganisaation kohdalta. Tästä kertoi esimerkiksi se, että uuden työntekijän työn tehokkuuden kasvua ei mitattu lainkaan ohjelmassa. Tuloksista tuli myös ilmi, että uuden työntekijän vastuita ei sanoitettu. Jos nämä korjataan ja näihin keskitytään ohjelmassa, kohdeorganisaatio saa todennäköisesti nopeammin uudet työntekijät tarvitsemalleen tasolle ja epäselvyyksiltä vältytään. Perehdyttämisohjelman kesto oli kohdeorganisaatiossa kuukauden. Tämä oli positiivista, koska tutkielman teorian osan perusteella asiantuntijatehtävissä vaaditaan pidempää perehtymistä uuteen työhön. Ymmärrys tietohallinnon roolista-menestystekijä kattaa sisälleen

myös tietohallinnossa käytettävät tunnetut viitekehykset ja standardit. Tutkimustulosten perusteella näissä olisi perehdyttämisohjelmassa parantamisen varaa. Kun uudelle työntekijälle esitetään viitekehykset tai standardit, joiden mukaan prosessit järjestetään, saa hän paremman kontekstin työlleen heti alussa. Tämä mahdollistaa myös työn tehokkuuden kasvua nopeammin.

Yhteenvedoksi tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaation perehdyttämisohjelma täytti tavoitteensa ja sopi uuden työntekijän perehdyttämiseen tietohallinnossa. Joitain puutteita oli mutta tutkimuksen tuloksien mukaan tällä ei ollut suurta vaikutusta uuteen työntekijään eikä hän kokenut motivaation laskua tai halunnut vaihtaa työpaikkaa perehdyttämisohjelman jälkeen. Tämä oli perehdyttämisohjelmalle tärkeintä, sillä sen tavoitteena on auttaa säilyttämään uudet rekrytoidut resurssit. Itse kohdeorganisaation tarpeisiin perehdyttämisohjelma voisi vastata paremmin. Tuloksien perusteella vaikuttaisi siltä, että tämä organisaation oma näkökulma on perehdyttämisohjelman suunnittelussa jäänyt hieman taka-alalle. Toki kuten teoksissa perehdyttämisen teoriasta kerrotaan, hyvän perehdyttämisohjelman näkökulma täytyy olla uudessa työntekijässä eikä niinkään itse organisaatiossa (Harpelund et al. 2019).

Tutkimuksen tavoitteena oli myös kattaa tutkimusaukkoa IT-alla työn roolikohtaisen perehdyttämisen merkityksestä uudelle työntekijälle. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että roolikohtainen perehdyttäminen on hyvin olennaista ja tärkeää kohdeorganisaation tietohallinnon työntekijöille. Tämä käy ilmi siitä, että osittain roolikohtaista perehdyttämistä toivottiin lisää perehdyttämisohjelmassa. Lisäksi työpaikkakummin teki merkitykselliseksi juuri se, että hänen kanssaan voitiin käydä läpi konkreettisesti työhön liittyviä aktiviteetteja. Jatkotutkimuksena aiheesta voitaisiin suorittaa määrällinen tutkimus, jotta ilmiön yleisyyttä alalle voitaisiin kartoittaa.

## 7.2 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioon ottaa useita tekijöitä, kuten tutkimuksen kohderyhmä, otoksen suuruus sekä tutkijan ja tutkittavien välinen suhde. Tutkimuksen kohderyhmää olivat kohdeorganisaation uudet työntekijät, jotka olivat osallistuneet uudistuneeseen perehdytysohjelmaan ja jotka toimivat tiettyssä työtehtävässä. Heidä oli yhteensä neljä ja heidän työtehtävänsä oli tietohallintoasiantuntija. Koska tutkimuksen kohderyhmä oli tarkasti rajattu sen otanta oli niukka. Tutkimukseen osallistuivat kaikki kevään 2023 aikana kohdeorganisaatioon rekrytoidut tietohallintoasiantuntijat, joten sinänsä heidän keskuudestaan ei olisi saatu laajempaa otosta vaan sitä olisi pitänyt laajentaa tehtävän ulkopuolelle. Uusi perehdytysohjelma oli kuitenkin otettu käyttöön nimenomaan tässä tietohallinnon työtehtävässä. Laadullisen tapaustutkimuksen tarkoitus on tutkia kohdeorganisaatiossa esiintyvää tiettyä tapausta. Useimmiten tapaustutkimuksen kohde on tapahtumankulku tai ilmiö (Bamberg, et al. 2007). Tämän vuoksi valittu tutkimusmenetelmä oli kontekstiin sopiva, sillä

tarkoituksena ei ollut esittää, miten yleinen tutkittava ilmiö on. Tähän tarkoitukseen määrällinen tutkimus olisi ollut oikea valinta.

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkijan objektiivisuus ja hänen sekä tutkimukseen osallistuvien suhde. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa tutkija pyrki toimimaan mahdollisimman objektiivisesti. Mutta, koska aineiston keräämiseen suunnitellut haastattelut olivat puolistrukturoituja ja niissä pyrittiin vapaaseen keskusteluun, on mahdollista, että jonkin asteista vaikuttamista on ollut esimerkiksi jatkokysymyksiä muodossa. Lisäksi tutkija oli ollut aikaisemmin töissä kohdeorganisaatiossa, joten tämä aikaisempi työkollega asetelma on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Toisaalta entuudestaan tuttu tutkija on voinut vapauttaa tilannetta ja luoda avoimempaa ja luotamuksellisempaa ympäristöä keskustelulle. Tutkimukseen osallistujille painotettiin lisäksi alusta alkaen, että heitä ei voi tunnistaa tuloksien perusteella, joten tämäkin lisäsi avointa keskustelua, jossa tutkimukseen osallistuja pystyi ilmaisemaan oman näkemyksensä tutkimuksen ilmiöstä.

Lisäksi yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä voi olla jonkin oleellisen näkökulman uupuminen tutkimuksesta. Tätä pyrittiin ehkäisemään teoriakatsauksen avulla. Teoriakatsauksessa pyrittiin tunnistamaan perehdyttämislle ja organisaation tietohallinnolle oleellisia asioita. Näiden perusteella laadittiin tutkimuksen teemat ja haastattelutilanteen kysymykset.

Aikaisemmin ei ole toteutettu täysin vastaavaa tutkimusta IT-alalla, vaikka perehdyttämistä onkin tutkittu. Esimerkiksi ohjelmistokehitysalan perehdytyskäytännöistä on julkaistu kirjallisuuskatsaus vuonna 2023 Jyväskylän yliopistossa (Sarlin, 2023). Kuten nimestäkin käy ilmi kyseisessä tutkimuksessa ei ole toteutettu empiiristä osiota. Kuitenkin kirjallisuuskatsauksessa käy ilmi mento-roinnin merkitys perehdytyskäytännöissä. Samanlainen havainto tehtiin myös tässä tutkimuksessa, vaikkakin mentorin tilalla oli kohdeorganisaatiossa työpaikkakummi. Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin myös työtehtäviin ja työn luonteeseen liittyvien käytäntöjen oleellisuus perehdyttämisessä. Samanlainen tutkimuksen tulos saatiin myös tässä tapaustutkimuksessa. Lisäksi laadullinen tutkimus on toteutettu IT-alalla virtuaalisen perehdyttämisen parhaista käytännöistä vuonna 2020 (Pavlina). Samana vuonna julkaistiin myös määrällinen tutkimus *Journal of Systems and Software*:ssa, joka käsitteli uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumista, organisaation sopivuutta ja työpaikanvaihdon aikomuksia ohjelmistoalan ammattilaisten keskuudessa. Kyseisessä määrällisessä tutkimuksessa tutkijat Sharma ja Stol (2020) kehittivät mallin, jonka avulla tarkasteltiin lyhyen aikavälin perehdyttämisen onnistumista ja pidemmän aikavälin aikomusta lähteä tai pysyä organisaatiossa. Perehdyttämisen vaikutusta IT-alan työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa on myös tutkittu. Merkittävä havainto kyseisessä tutkimuksessa oli, että työntekijän parempi perehdytyskoke-mus johtaa matalampaan lähtöaikomukseen organisaatiosta. (Gupta et al, 2017). Toisin kuin tässä tutkielmassa perehdyttämistä tarkasteltiin sosiaalisen resurssi-teorian näkökulmasta ja tutkimuksen otanta laajeni myös IT-alan ulkopuolelle.

Teoriaosuuksien perusteella löytyi muutama aihe jatkotutkimuksia varten. Esimerkiksi työpaikkakummimenetelmää voisi tutkia laajemmin ja eri

tyyppisissä organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla selvittää onko menetelmä hyödyllinen kaikilla aloilla vai koetaanko menetelmä edulliseksi tehtävissä joihin sisältyy paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Lisäksi voitaisiin toteuttaa määrällinen tutkimus perehdyttämisen merkityksestä uuden työntekijän sitoutumisessa organisaatioon ja hänen työtehokkuudenkasvuun IT-alalla. Tällä tavoin aiheesta ja ilmiöstä saataisiin lisätietoa alalle, joka voisi myös lisätä perehdyttämisen resursointia alan organisaatioissa. Lisäksi perehdyttämisen eroja julkisen organisaation ja yksityisen yrityksen välillä voitaisiin tutkia. Nykyaikana myös erilaiset digitaaliset perehdyttämisohjelmat ovat yleistyneet. Mikä ero on perinteisemmän kasvokkain tapahtuvan perehdyttämisen ja digitaalisen perehdyttämisen vaikutuksessa uusiin työntekijöihin. Digitaalista perehdyttämistä on tutkittu mutta vastaavaan tutkimusasetelmaa ei alan tutkimuksissa tullut vastaan.

### 7.3 Suositukset kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan tarjota kohdeorganisaatiolle ehdotuksia perehdyttämisohjelman kehittämiseen. Suositukset perehdyttämisohjelman parantamiseksi koskevat esimerkiksi työntekijän motivaation ylläpitämiseen ja työtehokkuuden varmistamiseen liittyviä toimenpiteitä sekä tutkimuksen tuloksien perusteella havaittuihin puutoksiin.

Ensimmäinen suositus on lisätä käytössä olevien tietohallinnon viitekehyksien ja standardien käsitteleminen perehdyttämisohjelmaan. Erityisesti niiden viitekehyksien käsittely, joiden mukaan organisaation prosesseja on järjestetty, kuten ITIL olisi hyvä käsitellä. Tällöin uusien työntekijöiden ymmärrys organisaation toimintatavoista ja -prosesseista paranee.

Toiseksi tutkimuksen tuloksista tuli ilmi, että organisaatorakenteeseen liittyvät näkökohdat, erityisesti ne, jotka eivät liity suoraan tietohallintoon, olivat vähemmän esillä perehdyttämisohjelmassa. Tämän käsittelyn lisääminen perehdyttämisohjelmassa voi auttaa uusia työntekijöitä hahmottamaan miten tietohallinto toimii mahdollistajana eri organisaation alueilla ja mitkä järjestelmät ja työkalut ovat tärkeitä eri organisaation osissa.

Kolmanneksi suositellaan lisäämään organisaation arvojen ja kulttuurin käsittelyä perehdyttämisohjelmassa. Organisaation arvojen läpikäyminen voi edistää uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon. Tästä esimerkkinä perehdyttämisen teoria, jossa perehdyttämisen onnistumisen ydin pohjautuu uuden rekrytoituneen kokemuksiin tunteisiin. Tässä erityisen merkittävää on hallita tapaa, jolla uuden työntekijän käsitys organisaatiokulttuurista rakentuu. (Harpelund et al. 2019)

Lisäksi uusien työntekijöiden vastuualueita ja työtehokkuuden odotuksia kohdeorganisaation puolesta voitaisiin käsitellä perehdyttämisohjelmassa. Tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi, että uusien työntekijöiden vastuut tulivat esiin työtehtäviä tehdessä pikkuhiljaa mutta ne eivät olleet selkeästi määriteltyjä itse perehdyttämisohjelmassa. Työtehokkuuteen liittyi se, että uuden työntekijät eivät



perehdyttämisohjelman käytyään tienneet millä tasolla heidän oletettiin suorittavan tehtäviään. Tätä voitaisiin selkeyttää käymällä läpi esimerkiksi sitä mikä on tietohallinnon SLA ja kuinka monta tikettiä tulisi hoitaa määritetyssä ajassa.

Kohdeorganisaation perehdyttämisohjelmaa voitaisiin myös kehittää teoriaosuudessa esitellyn mallin mukaan. Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019) esittelemä perehdyttämismalli tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan perehdyttämisprosessiin. Mallissa oli kuusi eri ulottuvuutta ja kolme rataa. Tämä auttaa varmistamaan, että uudet työntekijät saavat monipuolista tukea ja ohjausta organisaatioon integroitumiseen eri näkökulmista. Perehdyttämisprosessin lopputuloksen tulisi olla uuden työntekijän muovaaminen organisaation tarpeisiin sopivaksi. Lisäksi perehdyttämisohjelman tulisi keskittyä uuden työntekijän näkökulmaan ja tukea hänen integroitumistaan organisaatioon.

Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin (2019) mallissa aktiviteettimatriisin avulla varmistetaan, että uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot, tuen ja resurssit organisaatioon integroitumiseen ja työtehtäviensä suorittamiseen. Mallin aktiviteetit jaetaan luokkiin, kuten tervetuloaktiviteetit, tiedonhankinta, oppiminen, tukeminen ja tuotanto. Yksi perehdyttämisohjelman tärkeimmistä tehtävistä on ylläpitää uuden työntekijän motivaatiota. Tämän vuoksi perehdyttämisaktiviteettien suunnittelussa tulisi yhdistää käytännön tekeminen eli tuotanto ja työtehtävään liittyvään informaatioon tutustuminen eli aktiviteettimatriisista tiedonhankinta. Tällä tavoin työntekijänmotivaatiota voidaan konkreettisesti ylläpitää perehdyttämisohjelman avulla. (Harpelund et al., 2019)

Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019) kertovat perehdytystä käsittelevässä teoksessaan, että uusi työntekijä tekee usein päätöksen lähteä tai jäädä työsuhteen ensimmäisen kuuden kuukauden aikana. Tämä ajanjakso on siis kriittinen organisaation tekemän investoinnin eli uuden työntekijän turvaamiseksi. Mutta vaikka tämä ajanjakso onkin organisaatioissa tunnistettu, monet eivät toteuta toimenpiteitä ajan mittaamiseksi tai seuraamiseksi. Siksi yksi suositus onkin seurata kohdeorganisaatiossa tätä ajanjaksoa. Jos uusi työntekijä irtisanoutuu kyseisen ajanjakson aikana, on hyvä tutkia mahdollisia syitä ja pohtia voisiko esimerkiksi perehdyttämisohjelman avulla ehkäistä tätä.

Lopuksi perehdyttämisohjelman ajankohtaisuuden varmistamiseksi on suositeltavaa suorittaa säännöllisiä arviointeja ja tarkastuksia, jotka kattavat ohjelman eri aktiviteetit ja niiden laadun. Tämä voi sisältää jatkuvan parantamisen syklin käyttöönoton, jossa ohjelmaa tarkastellaan ja päivitetään säännöllisesti palautteen ja kokemusten perusteella.

## LÄHTEET

- Aberdeen Group. (2006). *Onboarding benchmark report: Technology drivers help improve the new hire experience*. <https://studylib.net/doc/8092200/onboarding-benchmark-report-aberdeengroup>
- Agutter, C. (2013). *ITIL Lifecycle Essentials : Your Essential Guide for the ITIL Foundation Exam and Beyond*. IT Governance Publishing. <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNTcxNTYyX19BTg2?sid=63af3c6a-78ba-41bb-8152-8e42a04c854a@redis&vid=0&format=EB&rid=1>. 37-41, 49-61.
- Anderson, C. Martin, M. & Riddle, B. (2001). *Attitudes, style, and socialization: Predictors of commitment and satisfaction in workgroups*. *Communication Research Reports*. 18:3, 241-254, DOI: 10.1080/08824090109384804
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bowers, B. S., Thal, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). *Onboarding: Just how important is it? Strategic HR review*, 22(5), 164-168. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). *Reinventing Employee Onboarding*. *MIT Sloan management review*, 54(3), 23.
- Castillo, F. (2016). *Managing Information Technology*. Springer International Publishing. <https://link-springer-com.ezproxy.jyu.fi/book/10.1007/978-3-319-38891-5>. 17, 36-47.
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. Association For Talent Development. <https://jyu.finna.fi/Record/nelli09.5120000000107320?sid=2915722615>
- Fan, J. Buckley, MR., & Litchfield, R. (2012). *Orientation Programs that may Facilitate Newcomer Adjustment: A Literature Review and Future Research Agenda*. ResearchGate. 10.1108/S0742-7301(2012)0000031005
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). *Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes*. *Administrative sciences*, 13(3), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>

- Gupta, P. Bhattacharya, S., & Sheorey, P. (2017). *Relationship between onboarding experience and turnover intention: Intervening role of locus of control and self-efficacy*. ResearchGate. 10.1108/ICT-03-2017-0023
- De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2009). *Enterprise governance of information technology achieving strategic alignment and value*. Springer.  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.2047560?sid=2935649205>. 21-77.
- De Haes, S. Van Grembergen, W. Debreceeny, R. (2013). *COBIT 5 and Enterprise Governance of Information Technology: Building Blocks and Research Opportunities*. Journal of Information Systems 27(1).  
<https://doi.org/10.2308/isys-50422>
- Harisaiprasad, K. (2020). *COBIT 2019 and COBIT 5 Comparison*. ISACA.  
<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2020/cobit-2019-and-cobit-5-comparison>
- Harmer, G. (2013). *Governance of Enterprise IT based on COBIT 5 : A Management Guide*. IT Governance Publishing.  
<https://jyu.finna.fi/Record/nelli09.3360000000479753?sid=2946287109>. 23-29, 79-84.
- Haspas, D., Klinghoffer, D., & Young, C. (2019). *Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy"*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>
- Harpelund, C., Højberg, M. T., & Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing Limited. 15-192.
- ISACA. (2023). *COBIT an ISACA framework*.  
<https://www.isaca.org/resources/cobit>,
- Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). *The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach*. Journal of vocational behavior, 68(1), 96-115.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.001>
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2015). *Tapaustutkimuksen taito (3. painos)*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lublin, J. S. (2022). *The New Workplace (A Special Report) --- Do's & Don'ts of Onboarding 'Buddies': They work well when done right*. The Wall Street journal. Eastern edition.
- Mora, M., Marx Gomez, J., Reyes-Delgado, P. Y., & Adelakun, O. (2022). *AN INTEGRATIVE AGILE ITSM FRAMEWORK OF TENETS AND*

*PRACTICES - ITS DESIGN AND EXPLORATORY UTILIZATION*. Journal of organizational computing and electronic commerce, 32(2), 99-129.  
<https://doi.org/10.1080/10919392.2022.2068905>

Pavlina, K. (2020). *Assessing best practices for the virtual onboarding of new hires in the technology industry* (Theses and Dissertations, 1168). Pepperdine University. Retrieved from  
<https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1168>

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

Sharma, G. & Stol, K-J. (2020). *Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals*. Journal of Systems and Software.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016412121930216X>

Sharp, H. Beecham, S. (2009). *Models of motivation in software engineering*. ResearchGate. DOI: 10.1016/j.infsof.2008.05.009

Smallwood, R. F. (2019). *Information Governance: Concepts, Strategies and Best Practices*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=5986745>.

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. Guilford Press.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

### Haastattelurunko

Kyseessä on puolistrukturoituhaastattelu, jossa teemoina on organisatiokohtainen perehdyttäminen, työtehtäväkohtainen perehdyttäminen sekä työpaikkakummius. Teemojen lisäksi haastattelussa esitetään haastateltaville kysymyksiä tukemaan haastattelutilannetta. Puolistrukturoidun haastattelun ja laadullisen tutkimuksen tyylin mukaan haastatettaville osoitetut kysymykset voivat vaihdella mikäli havaitaan, että kysymykset eivät ole sopivia tutkimusongelman selvittämiseen eivätkä vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on miten uusi perehdyttämisohjelma sopii uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation tietohallinnossa?

#### Organisaatiokohtainen perehdyttäminen

- Miten koit perehdyttämisen organisaation toimitapoihin: esimerkiksi kommunikaatiotapoihin -ja kanaviin, arvoihin/kulttuuriin, organisaation rakenteeseen sekä kollegoihin?

#### Työtehtäväkohtainen perehdyttäminen

- Miten koit perehdyttämisen tuleviin työtehtäviisi?
- Selvisikö perehdyttämisohjelmassa vastuusi uudessa organisaatiossa?
- Miten riittäväksi koit perehdytyksen tietohallinnon tyypillisiin piirteisiin?
- Miten riittäväksi koit perehdytyksen työtehtävissäsi käytettäviin tietojärjestelmiin?
- Tunsitko selviäväsi työtehtävistäsi odotetulla tasolla perehdyttämisen jälkeen?

#### Työpaikkakummius

- Miten koit työpaikkakummin vaikuttaneen perehdyttämiseesi?
- Miten usein tapasit työpaikkakummiasi?
- Miten konkreettisesti työpaikkakummisi teki perehdyttämiseesi liittyviä aktiiviteetteja?

#### Yleinen tunnelma perehdyttämisen jälkeen

- Koitko, että perehdyttämisen jälkeen sinulla oli motivaatiota työtehtävääsi?
- Oliko sitoutunut olo?
- Oliko perehdyttämisohjelman kesto mielestäsi sopiva?
- Täyttikö perehdyttämisohjelma mielestäsi sen tavoitteet? Miksi koet näin?



## LIITE 2 TUTKIMUSSUUNNITELMA KOHDEORGANISAA- TIOLLE

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

INFORMAATIOTEKNOLOGIAN  
TIEDEKUNTA

2.Z.2023

### TUTKIMUSSUUNNITELMA

#### **1. Tutkimuksen tausta, tavoite ja merkitys: Tapaustutkimus Perehdyttämishjelman kehittäminen organisaation tietohallinnossa**

Tutkimuksen taustana on selvittää uuden perehdyttämishjelman sopivuutta työntekijöiden työnkuvaan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tietohallinnossa. Tavoitteena on tarjota lopuksi kehitysehdotuksia tutkimustuloksista tehtyjen havaintojen perusteella ja auttaa uutta organisaatiota kehittämään toimintatapojaan arvoihinsa sopiviksi. Aihealue valikoitui kohdeorganisaation eli Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tietohallinnon tarpeen mukaisesti. Laadukaan perehdyttämisen merkityksestä työntekijälle sekä organisaatiolle on tehty lukuisia tutkimuksia. Esimerkiksi Davilan ja Pina-Ramizerin (2018) julkaiseman tehokasta perehdytystä käsittelevän teoksen mukaan onnistunut perehdytysohjelma esimerkiksi edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon ja auttaa organisaatiota säilyttämään uudet rekrytoidut kyvyt.

#### **2. Tutkimusasetelma- ja menetelmät:**

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmä on valikoitunut tutkimuksen kohdeorganisaation tarpeen mukaan ja tavoitteena on tutkia ilmiötä juuri kohdeorganisaation ympäristössä. Aineisto tullaan keräämään puolistrukturoiduilla haastatteluilla.

#### **3. Tutkittavien rekrytointi ja tietoon perustuvan suostumuksen prosessi**

Tutkittaville on esitetty suostumus- ja tiedotelomake liittyen tutkimukseen. Tutkittavaa pyydetään merkitsemään suostumuslomakkeeseen halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Tutkimus suoritetaan anonyyminä ja tutkittavien tietoja ei kerätä eivätkä he ole tunnistettavissa tutkimuksessa.

#### **4. Tutkimuksen kulku ja toimenpiteiden kuvaus**

Ensin tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä varten on kerätty teoriapohja. Tämän teoriapohjan perusteella on kehitetty tutkimuskysymys ja haastattelurunko, jota käytetään tutkimuksen aineiston keräämisessä. Tämän jälkeen aloitetaan tutkittavien kartoittaminen eli tutkimukseen sopivia henkilöitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen. Kun tutkittavat ovat selvillä aloitetaan haastatteluiden järjestäminen. Kun tutkimuksen aineisto on koossa, aloitetaan sen analysointi. Viimeisenä vaiheena on tutkimuksen tulosten perusteella kehitettävät kehitysehdotukset ja tutkimuksen julkaisu.

#### **5. Haittariskien arviointi**

Tutkimuksesta ei oleteta muodostuvan haittoja tutkittaville tai kohdeorganisaatiolle.

#### **6. Tutkimuksen julkaiseminen**

Tutkimus tullaan esittämään Jyväskylän yliopistossa osana Pro gradu-tutkielmaa. Kun tutkielma on arvioitu hyväksytyksi, tullaan se julkaisemaan Jyväskylän yliopiston JYX-arkistossa.



## LIITE 3 SUOSTUMUSLOMAKE TUTKITTAVALLE

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

### **SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN**

*TAPAUSTUTKIMUS: UUDEN PEREHDYTTÄMISOHJELMAN KEHITTÄMINEN  
ORGANISAATION TIETOHALLINNOSSA*

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää tai lopettaa osallistumiseni milloin tahansa esimerkiksi jättämällä kyselyn kesken. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle minkäänlaisia kielteisiä seurauksia.

Olen saanut tiedotteen tutkittavalle, jossa on riittävät tiedot tutkimuksesta ja minusta kerättyjen tietojen ja tutkimusaineistojen käsittelystä. Haastattelussa kerättävä tieto on anonyymia. Haastattelut nauhoitetaan, joten haastateltava on hetkellisesti tunnistettavissa äänitteestä. Äänitteet litteroidaan, jonka jälkeen äänite tuhotaan. Haastateltavista ei siis kerry henkilörekisteriä ja äänite, joka on luokiteltavissa haastateltavan henkilötiedoksi, tuhotaan Jyväskylän yliopiston ohjeiden mukaisesti tiedoston litteroinnin jälkeen.

Täyttämällä tämän ruudun kirjaimella X ilmaisen, että olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.





## LIITE 3 TIEDOTE TUTKIMUKSESTA TUTKITTAVALLE

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

INFORMAATIOTEKNOLOGIAN  
TIEDEKUNTA

17.7.2023

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

### 2. Tapaustutkimus Perehdyttämishojelman kehittäminen organisaation tietohallinnossa ja pyyntö osallistua tutkimukseen

**Sinua pyydetään mukaan haastateltavaksi Tapaustutkimukseen Perehdyttämishojelman kehittäminen organisaation tietohallinnossa**, jossa tutkitaan kuinka perehdyttämishojelma onnistuu tehtävässään ja miten sitä voisi kehittää sopimaan paremmin uusien tietohallinnon työntekijöiden tarpeisiin. Tutkimuksen tavoitteena on lopulta kehittää perehdyttämishojelmaa tuloksien perusteella.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista.

Tutkimuksen haastatteluihin osallistuu alle kymmenen henkilöä, jotka ovat työtään aloittaessaan käyneet läpi uuden tietohallinnon perehdyttämishojelman.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä tutkimukseen osallistujiin oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

### 3. Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, kun se on välttämätöntä tutkimustulosten varmistamiseksi.

#### 4. Tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa tutkitaan perehdytysohjelman onnistumista tehtävässään, laadullisen puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimukseen kuuluu yksi haastattelu, johon osallistuminen kestää noin 30-45 minuuttia. Haastattelu tullaan käymään Teamsin välityksellä. Haastattelussa kerättävä tieto on anonyymia. Haastattelut nauhoitetaan, joten haastateltava on hetkellisesti tunnistettavissa äänitteestä. Äänitteet litteroidaan, jonka jälkeen äänite tuhotaan. Haastateltavista ei siis kerry henkilörekisteriä.

#### 5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkimuksesta kertynyt hyöty näkyy työyksikössä myöhemmin aloittaville työntekijöille, joihin sovelletaan perehdyttämishjelmaa mutta tutkittavalle itselleen siitä ei ole hyötyä.

#### 5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämu- kavuuudet sekä niihin varautuminen

Tutkimukseen osallistumisesta ei odoteta aiheutuvan riskejä, haittoja tai epämu- kavuuksia.

#### 6. Tutkimuksen kustannukset ja korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

#### 7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksen valmistuttua se on osa Pro gradu tutkielmaa. Tutkittava ei ole tunnistettavissa tutkimustuloksista eikä myöskään lopullisesta Pro gradu tutkiel- massa. Tutkittavalla annetaan tieto tutkielman valmistuttua. Pro gradu tut- kielma tullaan julkaisemaan yliopiston julkaisuarkistossa JYX:ssä.

#### 8. Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston toiminta ja tutkittavat on vakuutettu.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset korvaavat etänä suoritettavissa tutkimuksissa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka liittyvät suoraan annettuun tutkimustehtä- vään ja jotka ovat sattuneet varsinaisen ohjeistetun tutkimustehtävän ai- kana. Vakuutus ei korvaa taukojen aikana sattuneita vahinkoja.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa etänä suoritettavissa tutki- muksissa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaeh- toisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on va- kuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen

ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.