

**Perehdytyksen aikainen oppiminen työterveyshuollon organisaatiossa**

Tiia Kankainen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Monografiamuotoinen

Syyslukukausi 2024

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Kankainen, Tii. 2024. Perehdytyksen aikainen oppiminen työterveyshuollon organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 65 sivua + 3 liitettä.**

Tässä aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa tarkasteltiin perehdytyksen aikaista oppimista työterveyshuollon organisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, millaisia oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ilmeni työntekijöiden kokemassa perehdytysprosessissa ja miten aikuisten oppimisen erityislaatuisuus näyttäytyi siinä Knowlesin (1990) andragogiikan teoriaan pohjautuen. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta (6) erään työterveyshuollon organisaation työntekijää temahaastattelun keinoin. Aineisto analysoitiin temaattisella analyysillä sekä aineisto- että teorialähtöisesti.

Oppimista edistävästä ja heikentävästä tekijöistä muodostui kolme teemaa: 1) perehdytyksen rakenteet, 2) työyhteisön tuki ja ilmapiiri sekä 3) työntekijöiden yksilölliset tekijät. Andragogiikan teorian kaikki kuusi oletusta aikuisesta oppijasta (tarve tietää, itsekäsitys, kokemukset, oppimisvalmius, orientaatio ja motivaatio) näyttäytyivät työntekijöiden toiminnassa ja perehdytysprosessissa. Oletusten lisäksi aineistosta havaittiin myös seitsemäs oletus: vuorovaikutus, joka näyttäytyi erittäin merkittävänä osana työntekijöiden oppimista.

Tulokset osoittivat, että lähes kaikki oppimista edistävät tai heikentävät tekijät ilmentivät andragogiikan teorian mukaisia aikuisen oppimisen erityispiirteitä. Täten tämän tutkimuksen tulokset puoltavat andragogiikan teorian paikansäilyvyyttä aikuisten oppimisessa lisäten siihen seitsemännen oletuksen. Työntekijät kokivat tutkittavan organisaation perehdytysprosessin hyödylliseksi ja sen huomattiin mukailevan Bauerin (2010) 4C-mallia sekä Ketolan (2010) onnistuneen perehdytyksen elementtejä hyvin. Täten kyseisen perehdytysprosessin voidaan nähdä olevan laadukas ja pääosin oppimista edistävä.

Asiasanat: perehdytys, työssä oppiminen, työterveyshuolto, andragogiikka

## SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ .....</b>	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 TYÖHÖN PEREHDYTYKS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Perehdyttämismallit .....	8
2.2 Perehdytyksen vaikutuksia organisaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin .....	11
<b>3 PEREHDYTYKSESSÄ OPPIMINEN.....</b>	<b>14</b>
3.1 Työssä oppiminen.....	14
3.2 Työssä oppimisen tukeminen perehdytyksessä.....	16
3.3 Aikuisen oppimisen erityislaatuisuus .....	18
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>21</b>
4.1 Tieteenteoreettinen viitekehys .....	21
4.2 Tutkimuskysymykset .....	22
4.3 Tutkimuskonteksti .....	23
4.4 Tutkimuksen osallistujat.....	25
4.5 Tutkimusaineiston keruu.....	26
4.6 Aineiston analyysi .....	27
4.7 Eettiset ratkaisut.....	30
<b>5 OPPIMISTA EDISTÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT PEREHDYTYSPROSESSISSA.....</b>	<b>32</b>
5.1 Perehdytyksen rakenteet .....	32
5.1.1 Perehdytyksen elementit .....	33
5.1.2 Käytännön toteutus .....	36

5.1.3	Perehdyttäjät ja esihenkilöt .....	37
5.1.4	Työpaikan tekijät .....	38
5.2	Työyhteisön ilmapiiri ja tuki .....	39
5.3	Perehdytyksen yksilöllisyys .....	41
<b>6</b>	<b>AIKUISEN OPPIMISEN ERITYISLAATUISUUS</b>	
	<b>PEREHDYTYSPROSESSISSA.....</b>	<b>44</b>
6.1	Kokonaiskuvan hahmottaminen perehdytyksen sisäistämisessä .....	45
6.2	Vastuu ja vaikutusmahdollisuudet autonomisuuden tarpeen ilmentymänä .....	46
6.3	Kokemukset perehdytyksen pohjana .....	47
6.4	Itsetuntemus omien tarpeiden tunnistamisessa .....	48
6.5	Motivaatiotekijät perehdytyksen edistäjänä .....	49
6.6	Vuorovaikutuksen tarve ja merkitys aikuisten oppimisessa.....	50
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>52</b>
7.1	Tulosten tarkastelu .....	52
7.1.1	Tulokset suhteessa onnistuneen perehdytyksen elementteihin	54
7.1.2	Perehdytysprosessin tarkastelu.....	56
7.2	Tutkimuksen arviointi.....	56
7.3	Käytännön kehitysehdotukset ja jatkotutkimustarpeet .....	58
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>60</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>66</b>

# 1 JOHDANTO

Työntekijän perehdyttäminen uuteen työhön on kriittinen osa organisaatioiden tuloksellisuutta, laatua ja henkilöstöjohtamista (Ketola, 2010). Perehdytyksen laadukkaalla toteuttamisella edistetään työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta sekä yrityksen kilpailuetua (Ibrahim ym., 2022; Kjelin & Kuusisto, 2003). Perehdytyksen tarkoituksena on opastaa työntekijä uusiin työtehtäviin ja organisaatioon niin, että hän integroituisi työyhteisön jäseneksi mahdollisimman nopeasti (Bauer, 2010; Becker & Bish, 2021; Ibrahim ym., 2022; Kjelin & Kuusisto, 2003).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen aikaisesta oppimisesta eräässä työterveyshuollon organisaatiossa. Perehdytystä koskevaa tutkimusta on aiemmin tehty runsaasti liiketalouden tieteenalalla työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sitoutumisen, kuten myös organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista (kts. esim. Raub ym., 2021; Sharma & Stol, 2020; Bauer, 2010), mutta hyvin vähän oppimisen näkökulmasta ja kasvatustieteelliseltä tieteenalalta. Aiemmissä tutkimuksissa onkin havaittu, että organisaatioissa tunnustetaan oppimisen tärkeys, mutta sitä ei osata vielä kunnolla tukea (Lizier & Reich, 2021), jonka vuoksi kasvatustieteellinen tutkimus aiheesta on tarpeen.

Oppiminen on iso osa työelämää ja keskeinen tekijä organisaation ja sen henkilöstön kehittämisessä. Yeon (2008) mukaan jopa 80 prosenttia aikuisten oppimisesta tapahtuu nimenomaan työpaikoilla. Jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä työelämässä myös vaaditaan nykypäivänä enenevässä määrin, joka voi toisaalta johtaa työntekijöiden kuormittumiseen ja työhyvinvoinnin laskuun (Lemmetty, 2020; Lemmetty & Collin, 2019; Väänänen ym., 2020). Oppimisen huomioiminen perehdytystä koskevissa tutkimuksissa edesauttaisi mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista työn oppimista, jolloin perehdytyksen päätavoitteena oleva työntekijän nopea sopeutuminen mahdollistuu. Tällöin

myös työntekijöiden työssä oppimista pystytään paremmin tukea ja täten vähentää oppimisen kuormittavuutta (Lemmetty & Collin, 2019). Myös Becker ja Bish (2021) korostavat, että oppimisen näkökulmaa tulisi tuoda esiin perehdytystä koskeviin tutkimuksiin, sillä se nostaisi esiin yksilöllisiä eroja ja tarpeita oppimisessa ja keskittäisi huomion työntekijään organisaation sijasta. Myös organisaatio hyötyy siitä, että työntekijöiden työhyvinvointi, sitoutuminen ja tehokkuus paranevat oppimista tukevan perehdytysprosessin myötä (Lemmetty ym., 2022). Näiden asioiden vuoksi on tärkeää tuoda uutta näkökulmaa uudelta tieteenalalta kasvatustieteellisellä painotuksella.

Tässä tutkimuksessa vastataan siihen minkälaisia oppimista edistäviä ja haastavia tekijöitä esiintyi työntekijöiden saamassa perehdytyksessä ja miten aikuisten oppimisen erityislaatuisuus näyttäytyy ja on huomioitu kohdeorganisaation perehdytysprosessissa. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan perehdytysprosessin käyneiden uusimpien työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on saada monipuolinen käsitys perehdytyksen aikaisesta oppimisesta tuomalla työntekijöiden ääni kuuluviin sekä tuottaa tietoa, jota hyödyntämällä organisaatiot voisivat kehittää omia perehdytysprosessejaan oppimista edistävämmiksi. Tässä tutkimuksessa perehdytyksen aikaista oppimista tarkastellaan hyödyntäen andragogista viitekehystä ja sosiokulttuurisen oppimisen teoriaa.

## 2 TYÖHÖN PEREHDYTYS

Perehdyttäminen on työntekijän opastamista uusiin työtehtäviin ja organisaatioon niin, että hän integroituu työyhteisön toimivaksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti (Bauer, 2010; Becker & Bish, 2021; Ibrahim ym., 2022; Kjelin & Kuusisto, 2003). Organisaation näkökulmasta perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista ja sen onnistunut suunnittelu ja toteuttaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa, tarkoituksenaan saada tulokkaasta mahdollisimman nopeasti tehokas ja tuottava osa organisaatiota (Bauer, 2010; Becker & Bish, 2021; Ketola, 2010; Wright ym., 1994). Yksilölle puolestaan tärkeintä on työn hallitseminen, sisältöjen oppiminen ja työyhteisöön sosiaalistuminen (Kjelin & Kuusisto, 2003) sekä oman pysyvyytensä varmistaminen yrityksessä (Ibrahim ym., 2022).

Aiemmissa tutkimuksissa perehdytystä lähestytään usein käsitteiden *sosialisaatio* tai *orientaatio* kautta (Meyer & Bartels, 2017). *Sosialisaatio* ja *orientaatio* tarkoittavat prosesseja, joilla yksilö perehtyy uuteen työhön. Sosialisaatiolla tarkoitetaan sellaisen tietämyksen keräämistä, joka auttaa tulokasta sopeutumaan uuteen ympäristöönsä ja organisaatioon sekä siirtymään ulkopuolisesta työyhteisön sisäpiiriin (Bauer ym., 2007; Becker & Bish, 2021; Lee, 2023; Wesson & Gogus, 2005). Tähän sisältyy muun muassa työkavereihin ja työkulttuuriin tutustumista sekä organisaation arvojen oppimista (Holton, 1996; Wesson & Gogus, 2005). Sosialisaatio pohjautuu siis vuorovaikutukselle ja suhteiden rakentamiselle, joka on johtaa yksilön perehtymiseen.

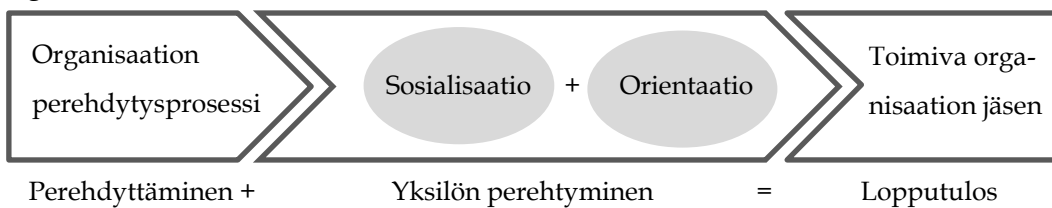
Orientaatio viittaa puolestaan konkreettisempiin asioihin, kuten työn sisältöjen ja käytänteiden oppimiseen (Wanous, 1992) sekä organisaatioon, sen työntekijöihin ja prosesseihin tutustumiseen (Graybill ym, 2013; Wesson & Gogus, 2005). Aiemmissa tutkimuksissa orientaatio viittaa usein myös erilaisiin orientaatio-ohjelmiin, joita hyödynnetään useissa organisaatioissa (Graybill ym, 2013; Wesson & Gogus, 2005). Graybill kumppaneineen (2013) tarkentaa, että orientaatiolla viitataan yksittäisiin perehdytyksen osa-alueisiin, joissa keskitytään viral-

listen asioiden hoitamiseen sekä esimerkiksi organisaation esittelyyn. Myös esimerkiksi järjestelmien käytön opettelu tai raporttien täyttäminen ovat hyviä esimerkkejä orientaation toteutumisesta. Lähestymistavat työntekijän sopeutumiseen ovat siis hyvin erilaiset sosialisaatiossa ja orientaatiossa.

Kuviossa 1 on havainnollistettu tämän tutkimuksen näkemys perehdytyksen kulusta.

### Kuvio 1

*Työhön perehdytyksen prosessi (kts. esim. Becker & Bish, 2021; Wesson & Gogus, 2005)*



Tässä tutkimuksessa *yksilön perehtyminen* on toimintaa, joka nähdään sosialisaation ja orientaation käsitteiden yhdistelmällä, jolloin siihen liittyy sekä sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen kuten myös konkreettinen ja asiakaskeisempi puoli. *Perehdyttäminen* on myös toimintaa, jolla tarkoitetaan puolestaan niitä keinoja, joilla sosialisaatio ja orientaatio sekä niiden luoma yksilön sopeutuminen mahdollistetaan (Becker & Bish, 2021). Termillä *perehdytys* viitataan koko tähän prosessiin, joka alkaa perehdyttämisestä johtaen perehtymiseen ja päättyen siihen, että työntekijästä on tullut toimiva osa organisaatiota.

## 2.1 Perehdyttämismallit

Perehdyttäminen on prosessi, jossa työntekijät tutustuvat organisaatioon, sen filosofiaan, vaatimuksiin, tapoihin, yhteisöön ja työn tekemiseen (Ibrahim ym., 2022; Ketola, 2010; Sharma & Stol, 2020). Perehdyttämiseen on käytetty useita eri malleja, mutta seuraavaksi esitellään kaksi yleisimmin siteerattua mallia (Clouse, 2020). Bauerin (2010) paljon käytetyssä ja validoidussa 4C-mallissa esitetään neljä perehdyttämisen dimensiota: määräystenmukaisuus (compliance), selventäminen (clarification), kulttuuri (culture) ja yhteys (connection) (kuvio 2).



## Kuvio 2

*Bauerin (2010) 4C-malli perehdyttämiseen*

<p><b>1. Määräystenmukaisuus</b></p> <p>Organisaation käytänteet</p> <p>Säännöt</p> <p>Menettelytavat</p>	<p><b>2. Selventäminen</b></p> <p>Työroolien, työn kuvauksen, suoritusodotusten selventäminen</p>
<p><b>3. Kulttuuri</b></p> <p>Organisaatiokulttuuri</p> <p>Historia</p> <p>Perinteet</p> <p>Arvot ja normit</p>	<p><b>4. Yhteys</b></p> <p>Kontaktien luominen</p> <p>Suhteiden rakentaminen</p> <p>Sisäpiiriin pääseminen</p>

Ensimmäinen taso, määräystenmukaisuus on Bauerin (2010) mukaan tärkein elementti perehdyttämispöressissä, sillä siinä on tarkoitus opastaa tulokas organisaation käytänteisiin, sääntöihin ja menettelytapoihin sekä arjen työhön. Seuraava taso sisältää työroolien, työn kuvauksen ja suoritusodotusten selventämisen työntekijälle sekä esimerkiksi raportointimenettelyjen opastamisen tulokkaalle. Kolmannella tasolla työntekijä tutustutetaan organisaatiokulttuuriin, yrityksen historiaan ja perinteisiin sekä siellä vallitseviin arvoihin ja normeihin. Viimeisellä tasolla keskitytään yhteyksien ja kontaktien luomiseen sekä suhteiden rakentamiseen työyhteisön sisällä (Bauer, 2010).

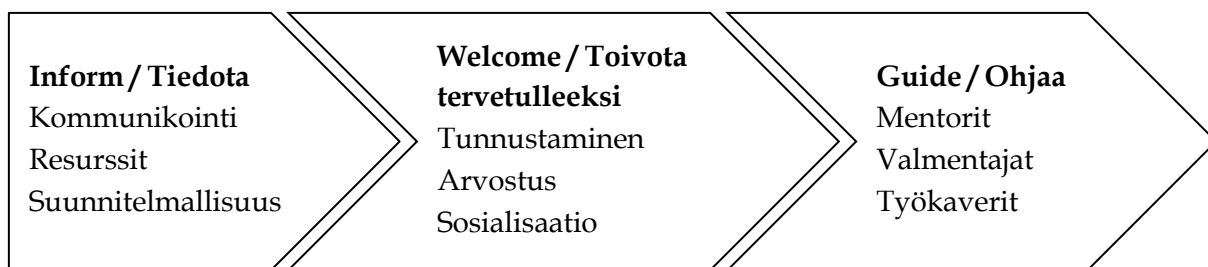
Usein tätä mallia hyödynnetään kolmella eri tavalla, joilla on erilaiset lopputulemat. *Passiivista perehdyttämistä* toteuttaa noin 30 prosenttia yrityksistä ja siitä puhutaan silloin, kun perehdytyksessä keskitytään ensimmäiseen ja hieman toiseen tasoon, mutta ei lainkaan kahteen viimeiseen. Tällöin perehdytys on hyvin epäjohdonmukaista ja kattaa vain välttämättömien asioiden perehdyttämisen. Toista tapaa toteuttaa noin 50 prosenttia yrityksistä ja sitä kutsutaan *korkean potentiaalisen perehdyttämiseksi*, jolloin perehdytys kattaa hyvin kaksi ensimmäistä tasoa ja myös kulttuuriin ja yhteyksien luomiseen on kiinnitetty hieman huomiota. Tällöin perehdytys on jo melko kattavaa, mutta ei täysin systemaattista läpi organisaation. Viimeistä tapaa, eli *ennakoivaa perehdytystä* toteuttaa vain 20

prosenttia yrityksistä. Siinä kaikki tasot on otettu järjestelmällisesti ja tietoisesti huomioon ja sitä toteutetaan hyvän strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin.

Toinen esiteltävä malli on Kleinin ja Heuserin (2008) ”Inform-Welcome-Guide”-malli (Klein ym., 2015). Se muodostuu kolmesta perehdyttämisen tavoitteesta, joihin sisältyy erilaisia toimintoja (kuvio 3).

### Kuvio 3

*Kleinin & Heuserin (2008) IWG-malli perehdyttämiseen Clousen (2020, s.18) mukaan*



Kleinin ja kumppaneiden (2015) mukaan ensimmäisessä osa-alueessa ”Inform” on kyse tulokkaan epävarmuuksien vähentämisestä tarjoamalla kaikki oleellinen tieto siten, että hän tietää mitä häneltä vaaditaan ja mitä kaikkea hänen tulee tietää. Tässä vaiheessa olennaista on kommunikaation ylläpitäminen ja dialogin syntyminen, jotta viestit ja tärkeät tiedot välittyvät tulokkaalle. Tiedon tulee olla helposti saatavilla ja perehdytyksen suunnitelmallista ja systemaattista. Toisessa askelmassa ”Welcome” tulokas toivotetaan tervetulleeksi uuteen työpaikkaan ja pyritään luomaan sosiaalisia suhteita. Tulokas otetaan innolla ja arvostuksella vastaan, jotta tulokkaan sosiaalinen pääoma kasvaa. Viimeisen askelman ”Guide” tavoitteena on saada työntekijä integroitumaan työyhteisöön esimerkiksi mentorin ja työkavereiden avustuksella (Klein ym., 2015).

Clousen (2020) mukaan keskeisin ero näiden kahden mallin välillä on se, että 4C-malli on sisältöpainotteinen ja IWG-malli prosessipainotteinen. Bauerin (2010) 4C-mallissa keskeistä on kaikkien tasojen täyttyminen perehdytysprosessin aikana, jotta perehdytys on mahdollisimman monipuolinen ja kattava. Kleinin ja Heuserin (2008) IWG-mallissa keskeistä on prosessimaisuus, jossa siirrytään tasolta toiselle. Siinä ei ole niinkään lueteltu asioita, joita perehdytyksessä tulisi käydä läpi, vaan keinoja ja tavoitteita perehdytyksen läpivientiin. Toisaalta

molemmissa malleissa tavoitteena on sopeuttaa työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti uuteen työhön ja työyhteisöön. Molemmat mallit myös korostavat kaiken tarvittavan tiedon esittelyä ja tuovat esiin myös suhteiden luomisen ja vuorovaikutuksen merkityksen.

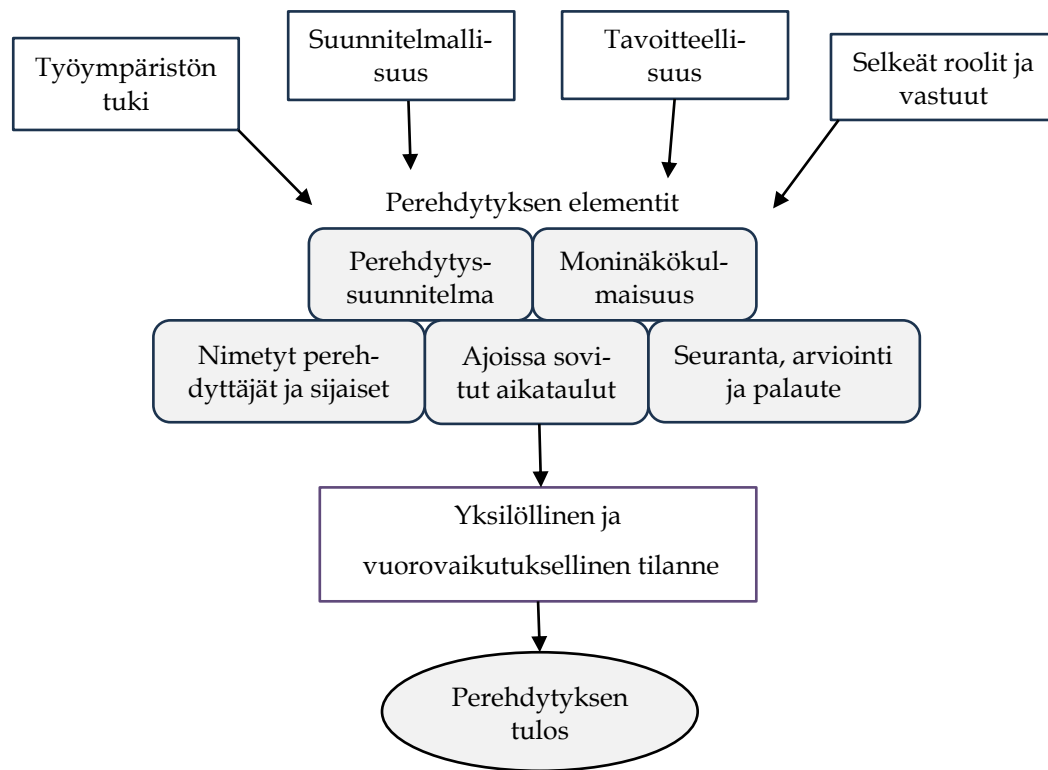
## **2.2 Perehdytyksen vaikutuksia organisaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin**

Perehdytyksen kautta voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, tyytyväisyyteen ja organisaation menestykseen. Tutkimuksien (kts. esim. Ketola, 2010; Kjelin & Kuusisto, 2003; Lemmetty ym., 2022) mukaan perehdytyksen onnistunut toteuttaminen edistää yrityksen toimintaa, sisäistä tehokkuutta ja asiakastyön laatua sekä kasvattaa kilpailuetua, sillä se minimoi työssä tapahtuvat virheet ja viivästymiset. Perehdytyksen avulla voidaan myös vaikuttaa organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen sekä työsuhteiden kestävyYTEEN, kuten myös työnantajamielikuvaan (Kjelin & Kuusisto, 2003). Tämä on mahdollista, koska laadukas perehdyttäminen on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, jonka kautta myös sitoutuminen yritykseen kasvaa (Bauer, 2010; Ibrahim ym., 2022).

Ibrahim kumppaneineen (2022) sekä Becker ja Bish (2021) ovat todenneet, että mitä pidemmälle Bauerin (2010) 4C-mallin askeleissa päästään, sitä hyödyllisemmäksi perehdytys ja organisaatiolta saatava tuki koetaan ja sitä vahvemmin työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja ovat tyytyväisempiä työssään. Toisin sanoen, mitä monipuolisempi perehdytysprosessi on, sitä parempia tuloksia on nähtävissä. Ketola (2010) jatkaa, että toimivan perehdyttämisen olennaisia elementtejä ovat myös perehdytyksen hyvä suunnittelu, tarkasti nimetty perehdyttäjä ja sijainen, hyvissä ajoin sovitut aikataulut ja prosessin seuranta (kuvio 4).

#### Kuvio 4

*Onnistuneen perehdytyksen ohjaavat tekijät ja elementit (soveltaen Ketola, 2010)*



Perehdytyksen seuranta, arviointi ja palaute tasaisin väliajoin auttaa kehittämään prosessia ja sitä kautta saavuttamaan parempia lopputuloksia (Ketola, 2010). Prosessin seuranta ja tulosten aktiivinen tarkastelu osoittaa organisaatiolta myös kehitysmuotoisuutta ja valmiutta kehittää omaa toimintaansa.

Ketolan (2010) mukaan keskeisiä perehdytystä ohjaavia tekijöitä ovat työympäristöltä saatava tuki, prosessin suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus sekä roolien ja vastuiden selkeys (kuvio 4). Työympäristön tuki perehdytysprosessissa on tärkeää, sillä yhteinen ymmärrys prosessin kulusta, tärkeydestä ja uuden tulokkaan vastaanottamisesta helpottaa hänen sopeutumistaan työyhteisöön ja edistää terveellistä ja turvallista ilmapiiriä (Ketola, 2010). Helposti lähestyttävä työyhteisö myös kannustaa ja rohkaisee tulokasta kysymään epäselviä asioita herkemmin ja kertomaan havainnoistaan.

On kuitenkin hyvä muistaa, että perehdytystä ei pystytä täysin suunnitella sen ollessa avoin ja vuorovaikutuksellinen tilanne, joka vaihtelee yksilöittäin

(Kjelin & Kuusisto, 2003). Tämän vuoksi perehdytyksen lopputulemaa muokkaa aina tilannekohtaisuus sekä perehdyttäjän että perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa (kuvio 4) (Kjelin & Kuusisto, 2003). Siitä huolimatta prosessin johdonmukaisuus ja tiettyä runkoa mukaileva suunnitelma auttaa niin perehdyttäjää, kuin perehdytettävää asioiden jäsentelyssä (Ketola, 2010).

## 3 PEREHDYTYKSESSÄ OPPIMINEN

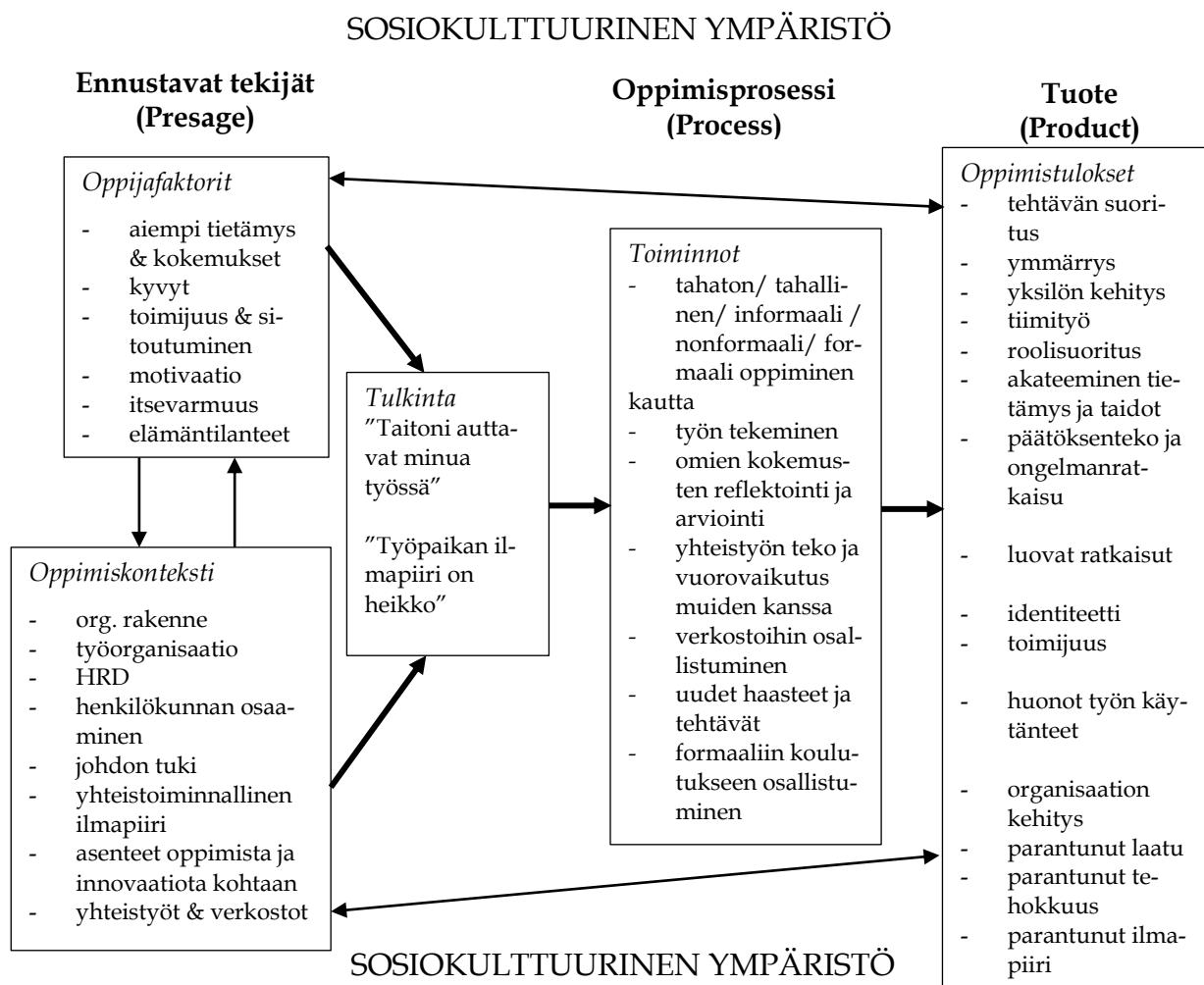
### 3.1 Työssä oppiminen

Oppiminen on Knowlesin ja kumppaneiden (2012) sekä Jarvisin (2010) mukaan prosessi, joka muuttaa yksilön toimintaa, osaamista, taitoja tai asenteita. Oppimista tapahtuu eri tavoilla, kaiken ikäisillä ja kaikilla eri elämän osa-alueilla, kuten työelämässä, kouluissa, sosiaalisissa suhteissa sekä pienimmissäkin arkipäiväisissä askareissa joko tietoisesti tai tiedostamatta (Billett, 2001; Jarvis, 2010). Työssä opitaan yksilöllisesti esimerkiksi hankkimalla tietoa ja oppimalla virheistä (Lemmetty & Collin, 2019; Schei & Nerbø, 2015) sekä kollektiivisesti esimerkiksi erilaisten projektien ja yhteisen ongelmanratkaisun vaatiman keskustelun keinoin (Schei & Nerbø, 2015). Työssä oppiminen kartuttaa ja ylläpitää työntekijän taitoja ja se on tutkitusti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvoinnin paranemiseen (kts. esim. Lemmetty ym., 2022).

Tynjälän (2013) 3P-mallin mukaan työssä oppiminen rakentuu kolmesta komponentista; ennustavista tekijöistä (presage), oppimisprosessista (process) ja oppimistuotteesta (product), joita kaikkia ohjaa sosiokulttuurinen ympäristömme (kuvio 5).

## Kuvio 5

Työssä oppimisen 3P-malli Tynjälän (2013, s. 14) mukaan



Sosiokulttuurisuus tuo työssä oppimiseen näkemyksen, jossa oppimista ohjaa jatkuva vuorovaikutus ympäristömme kanssa (Lave & Wenger, 1991). Osallisuessamme erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin oma ajattelumme muuttuu ja samalla olemme myös osana muuttamassa muita (Lave & Wenger, 1991).

Mallin (kuvio 5) mukaan ennustavia tekijöitä ovat oppijafaktorit ja oppimiskonteksti, jotka ovat oppimista ohjaavia tekijöitä. Oppijafaktoreita ovat muun muassa yksilön kyvyt, kokemukset, motivaatio ja itsetunto. Oppimiskontekstiin sisältyviä asioita ovat puolestaan organisaatorakenteet, henkilöstön kehittämistoimet, johdon tuki ja verkostot. Ennustavat tekijät eivät itsessään vaikuta oppimiseen, vaan yksilön oma tulkinta itsestään, kyvyistään ja kontekstin vaikutuksesta ohjaa oppimisen prosessia (Tynjälä, 2013).

Oppimisprosessi tapahtuu formaalisti, informaalisti tai nonformaalisti eri-  
laisten aktiviteettien, kuten työnteon, refleктоimisen, yhteistyön tai koulutusten  
kautta (Tynjälä, 2013). Formaalisti oppimisesta puhutaan, kun tarkoitetaan esi-  
merkiksi koulutusorganisaatioissa tapahtuvaa tutkintoon tai pätevyyteen johta-  
vaa koulutusta (Dochy ym., 2022; Lemmetty & Collin, 2020; Manuti ym., 2015).  
Informaali oppiminen tarkoittaa epämuodollista, arjessa ja usein huomaamatta  
tapahtuvaa oppimista, jota tapahtuu esimerkiksi työtä tekemällä sekä osallistu-  
malla erilaisiin kahvipöytäkeskusteluihin (Lemmetty & Collin, 2020; Manuti ym.,  
2015). Näiden lisäksi puhutaan myös nonformaalista oppimisesta, jossa oppimis-  
tilanne on organisoitu, mutta se tapahtuu esimerkiksi työn lomassa ilman tiettyä  
konkreettista päämäärää tai tutkintoa, kuten työpaikan koulutukset, uuden työn-  
tekijän perehdyttäminen tai kehityskeskustelut (La Belle, 1982; Manuti ym.,  
2015). Selkeästi suurin osa, jopa 80 prosenttia työssä oppimisesta tapahtuukin in-  
formaaleissa tilanteissa (Yeo, 2008).

Tynjälän (2013) 3P-mallin kolmannessa vaiheessa puhutaan oppimisen tu-  
loksista, jotka voivat olla hyvin laajoja vaihdellen niin yksilön oppimisesta orga-  
nisaation oppiseen ja päätyen sekä positiivisiin että negatiivisiin lopputuloksiin  
(kuvio 5). Oppimistuloksina voi olla esimerkiksi suoriutumiskyvyn paranemi-  
nen, tietotaidon kehittyminen tai laadun parantaminen, jotka osaltaan vaikutta-  
vat mallin ennustaviin tekijöihin, eli oppijafaktoriin ja oppimiskontekstiin (Tyn-  
jälä, 2013). Täten työssä oppimisesta syntyy jatkuva prosessi.

## **3.2 Työssä oppimisen tukeminen perehdytyksessä**

Työssä oppiminen on ollut viime vuosina tapetilla ei pelkästään sen positiivisten  
vaikutusten, mutta myös negatiivisten vaikutusten vuoksi. Työssä oppimista  
vaaditaan nykypäivänä enenevässä määrin työpaikoilla, sillä se tuo yrityksille  
kilpailuetua ja lisää työntekijöiden tehokkuutta (Lemmetty, 2020), kuten aiem-  
minkin todettiin onnistuneen perehdytyksen aikaansaannoksena. Työterveyslai-  
toksen julkaiseman raportin (Väänänen ym., 2020) mukaan myös työurat muut-



tuvat epävarmemmiksi ja lyhyemmiksi, joka vaatii työntekijöiltä itsensä pitämistä "markkinakelpoisena" ja päivitettyinä osaamisen kehittämisen keinoin. Työssä oppimisen vastuu kasautuu siis pitkälti työntekijöiden harteille ja heidän odotetaan olevan itseohjautuvia ja vastuussa omasta toiminnastaan, kuten aikuisten yleensäkin (Lemmetty, 2020; Lemmetty & Collin, 2019; Väänänen ym., 2020).

Samaan aikaan työelämä muuttuu yhä nopeatempoisemmaksi ja tietoa pursuaa useista eri lähteistä enenevässä määrin, joka aiheuttaa kuormitusta jo itsessään (Väänänen ym., 2020). Työssä oppiminen vaatii paljon kapasiteettia ja aikaa yksilöiltä, joten mikäli organisaatioissa sille ei anneta aikaa, resursseja ja rakenteita, voi oppimisen vaateesta muuttua työntekijää kuormittava tekijä (Väänänen ym., 2020). Tällöin riskinä on, että työntekijöiden työhyvinvointi ja psyykinen jaksaminen ovat kortilla, eikä työssä oppiminen ole enää kestävä (Lemmetty & Collin, 2019; Väänänen ym., 2020).

Perehdytyksen kontekstissa oppimista tulisi siis myös tästä näkökulmasta katsottuna tukea varaamalla sille hyvin aikaa ja mahdollistaa sellaisia oppimisen paikkoja ja tiloja, joissa esimerkiksi vuorovaikutuksellisuus mahdollistuu. Konkreettisen esimerkin oppimisen paikkojen huomioimattomuudesta tarjoaa Helsingin Sanomien uutinen (Rajamäki, 2023), jossa käsitellään Jyväskylän uuden Sairaala Novan tiloja. Sairaalan käyttöönoton jälkeen on huomattu yksi olennainen puute: hoitajille ja lääkäreille ei ole suunniteltu tarpeeksi työtiloja vuodeosastoille (Rajamäki, 2023). Tämä aiheuttaa väijäämättä tilanteen, jossa informaali kanssakäyminen kollegoiden välillä vaikeutuu organisaation rakenteiden vuoksi ja esimerkiksi perehdytystilanteessa selkeästi heikentää tulokkaan oppimista.

Perehdytyksen aikainen oppiminen, kuten muukin työssä oppiminen tulisi mahdollistaa myös tarjoamalla riittävät resurssit ja mahdollisuudet itseohjautuvuudelle ja toimijuuden harjoittamiselle (Collin ym., 2023). Tällaisia toimia on Knowlesin ja kumppaneiden (2012) mukaan esimerkiksi turvallisen ilmapiirin luominen, yhteistyön mahdollistaminen, oman oppimisen refleктоimisen tuki sekä tarkoituksenmukaisten materiaalien ja metodien valinta. Tämän lisäksi Väänänen ja kumppaneiden (2020) raportin mukaan organisaatioissa tulisi panostaa

sihen, että oppiminen on yksilöille ajankohtaista ja tarpeellista, eikä ”kaikkea kaikille”-tyyppistä päälle liimattua kouluttamista. Tämä pätee myös perehdyttämisen kontekstiin, jossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että perehdytys tapahtuu oikea-aikaisesti silloin, kun tietoa tarvitaan, kuten todetaan myös Knowlesin (1990) andragogiikan teoriassa.

### 3.3 Aikuisen oppimisen erityislaatuisuus

Andragogiikka on teoria, joka kuvaa aikuisten oppimista (Knowles, 1990; Lemmetty ym., 2020). Lemmetyn ja kumppaneiden (2020) mukaan käsite on alunperin laadittu jo vuonna 1833 saksalaisen Alexander Kappin toimesta. Andragogiikan muita keskeisiä tutkijoita ovat yhdysvaltalainen Eduard Lindeman, serbialainen Dušan Savićević ja yhdysvaltalainen Malcom Knowles (Malinen & Piirainen, 2023). Andragogiikan teorialle pohjan loi Lindeman (1926) muodostamalla listan piirteitä, jotka kuvaavat aikuista oppijaa (Lemmetty ym., 2020). Savićević puolestaan selvensi andragogiikan konseptia ja elinikäisen oppimisen käsitettä (Malinen & Piirainen, 2023). Knowles (1990) lopulta kehitti nykyisin tunnetuimman andragogiikan teorian Lindemanin ja Savićevićin vaikutuksien pohjalta (Malinen & Piirainen, 2023).

Knowlesin (1990) andragogiikka painottuu Lemmetyn ja kumppaneiden (2020) mukaan yksilölliseen ja pragmaattiseen näkökulmaan, jossa eletyillä kokemuksilla ja itseohjautuvuudella on suuri merkitys. Lindeman (1926) puolestaan painottaa aikuisen oppimista sosiaalisena prosessina (Malinen & Piirainen, 2023). Toisaalta myös Knowles (1990) näkee oppimisen tapahtuvan vuorovaikutuksessa, mutta yksilöllinen painotus teoriassa silti säilyy sosiaalisen tai vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden puuttuessa kuusiosaisesta teoriasta. Alla on lueteltuna Knowlesin andragogiikan teorian oletukset (Knowles ym., 2012).

1. **Tarve tietää.** Aikuiset tyypillisesti perustelevat itselleen uuden tiedon hyötyjä ja oppimatta jättämisen haittoja, kun he haluavat oppia uutta. Aikuisilla on siis tarve tietää, miten oppiminen hyödyttää heitä, eli miksi heidän täytyy oppia jokin asia ennen kuin he voivat omaksua sen.

2. **Oppijan itsekäsitys.** Aikuiset ovat vastuussa itsestään ja omista päätöksistään ja haluavat myös tulla kohdeksi itseohjautuvuuteen kykenevinä. Tämän vuoksi aikuiset usein ovat vastahakoisia tilanteissa, joissa heitä opetetaan opettajajohtoisesti ilman mahdollisuutta keskusteluun.
3. **Kokemusten rooli.** Uuden tiedon yhdistäminen ja vertaileminen aiemmin koettuihin tilanteisiin auttaa uuden tiedon ymmärtämisessä.
4. **Oppimisvalmius.** Aikuiset tunnistavat erilaisia tarpeita kyvyissään ja taidoissaan, joita he haluavat tyydyttää oppimalla. He siis haluavat oppia asioita, joista he hyötyvät sen hetkessä elämässään. Rikkainta oppiminen on, kun uusi asia opetellaan silloin, kun sitä tarvitaan ja pystytään hyödyntämään.
5. **Orientaatio oppimiseen.** Aikuisten kyvyt, kiinnostuksen kohteet ja elämäntilanteet ovat hyvin erilaiset kuin lapsilla, sillä lapset oppivat asiakeskeisesti ja aikuiset elämäkeskeisesti. Aikuiset haluavat oppia sellaisia konkreettisia taitoja, jotka auttavat tosielämän tilanteessa. Oppimistilanteetkin ovat tehokkaimpia silloin, kun tiedon pystyy soveltamaan tosielämän tilanteeseen.
6. **Motivaatio.** Aikuiset motivoituvat ulkoisista motivaattoreista, kuten paremmasta palkasta tai ylennyksistä, sekä sisäisistä motivaattoreista, kuten halusta kehittyä työssään tai halusta parantaa elämänlaatuaan. Sisäiset motivaatiotekijät ovat aikuisten oppimisen kannalta edistävempiä, kuin ulkoiset.

Andragogiikan teoria pohjautuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan tieto ei ole siirrettävää, vaan sitä rakennetaan yksin tai yhdessä muiden kanssa (Tynjälä, 1999). Tynjälän (1999) mukaan konstruktivismissa tietoa rakennetaan aiempien kokemusten ja tietämyksen pohjalta painottaen sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Oppimistilanteissa opettajan rooli on ennemminkin ohjaava, jolloin keskeistä on oppijan itseohjautuvuus ja se, mitä oppija tekee ja miten hän toimii (Tynjälä, 1999). Itseohjautuvuus onkin hyvin vallitseva osa koko aikuisten oppimisen maailmaa.

Konstruktivismissa tärkeää ei ole asioiden ulkoa opettelu vaan merkitysten rakentaminen, jolloin myös opitusta asiasta tulee merkityksellistä (Tynjälä, 1999). Tämän vuoksi myös andragogiikan teoriassa painotetaan reflektointia ja koke-

musten kautta oppimista. Oppimistilanteen vapaus ja omien kokemusten hyödyntäminen johtaa myös siihen, että eri ihmiset oppivat eri asioita samasta aiheesta omien tulkintojensa kautta, jolloin näiden tulkintojen jakaminen vuorovaikutuksellisessa tilanteessa on tärkeää (Tynjälä, 1999). Tällöin asiaa käsitellään automaattisesti monista eri näkökulmista, joka kehittää oppijoiden ajattelun monipuolisuutta ja sovellettavuutta (Tynjälä, 1999).

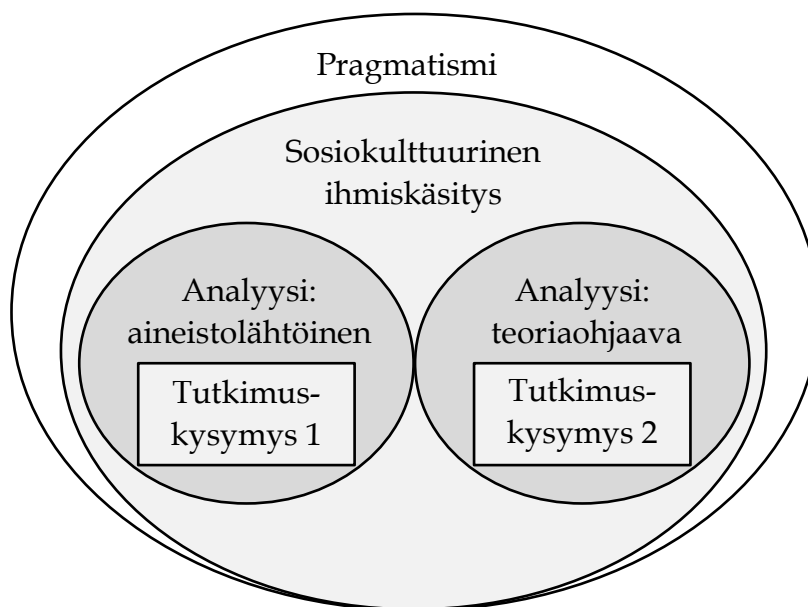
## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tieteenteoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus pohjautuu sosiokulttuuriselle ihmiskäsitykselle, jonka suurempana tieteenteoreettisena viitekehysenä käytetään pragmatismia (Schoen, 2011). Kuviossa 6 on esitetty tutkimuksen ja aineiston analyysin teoreettinen viitekehys.

**Kuvio 6**

*Tutkimuksen ja aineiston analyysin teoreettinen viitekehys*



Pragmatismi sijoittuu konstruktionismin ja realismin välimaastoon, jolloin sen todellisuus ei sitoudu vain yhteen faktuaaliseen todellisuuteen, eikä myöskään täysin yksilöiden rakentamiin useisiin todellisuuksiin (Schoen, 2011). Pragmatismissa siis ajatellaan, että on olemassa monia yksilöllisiä tapoja ajatella ja kokea, mutta on olemassa myös tosiasioita (Schoen, 2011). Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden kokemuksia heidän oppimisestaan, jolloin yksilölliset näkemykset nostetaan tärkeään rooliin, mutta niitä tarkastellaan olemassa olevan tiedon valossa, joita voidaan pitää tällä hetkellä tosiasioina.

Pragmaattisessa tutkimuksessa arvostetaan Schoen (2011) mukaan tiedon ja tiedonhankinnan monipuolisuutta ja siinä uskotaan, että kaikenlainen tieto lisää tietämystä. Täten se ei ole sitoutunut pelkästään laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tietoa on pyritty keräämään yhdistämällä

sekä haastattelu- että havainnointiaineistoa. Tulosten raportoinnissa pyrittiin tuomaan esiin yksittäisten ihmisten kertomia yksityiskohtaisiakin oppimista edistäviä tai haastavia tekijöitä, sillä ne nähtiin yhtä merkityksellisinä kuin useasti mainitut ja toistuvat tekijät.

Sosiokulttuurinen ihmiskäsitys pohjautuu puolestaan ajatukseen, jossa yksilöt omaksuvat asioita oman kulttuuriinsa kautta ja käyttävät saatavilla olevia apuvälineitä vuorovaikutuksessa ja sitä kautta saadaan aikaan uutta tietämystä (Säljö ym., 2004). Käsityksen luojana pidetään venäläistä psykologia Lev Vygotskia, joka on pohjannut ajatuksiansa marxilaisesta filosofiasta (Schoen, 2011). Schoenin (2011, 15) mukaan marxilaisuus toi muuten hyvin psykologiseen ajatteluun näkökulman alati muuttuvasta prosessista, jossa myös sosiaalinen ja fyysinen ympäristö vaikuttaa käyttäytymiseen.

Sosiokulttuurinen käsitys istuu hyvin pragmaattiseen viitekehykseen, sillä se tuo tutkimukseen holistista näkemystä, joka ohjaa tutkimuksen tekemistä tavoitteenaan ymmärtää kokonaisuuksia monipuolisina ilmiöinä (Schoen, 2011). Molemmissa näkemyksissä korostetaan siis tiedon monipuolisuutta ja sosiokulttuurisuus tuo tiedon tarkasteluun yksilöllisten, sosiaalisten ja/tai kulttuuristen tekijöiden näkökulman (Schoen, 2011). Tässä tutkimuksessa perehdytyksen aikainen oppiminen nähdään monitahoisena ilmiönä, joka rakentuu sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti. Molempien käsitysten mukaan tutkimuksella pyritään myös tuottamaan hyödyllistä tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa (Schoen, 2011), joka on myös tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena.

## **4.2 Tutkimuskysymykset**

Tämä aikuiskasvatustieteen pro gradu tutkielma sijoittuu työelämän tutkimuksen kentälle. Tutkimuksessa tarkastellaan erään työterveyshuollon organisaation työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen aikaisesta oppimisesta. Tutkimuksen tavoitteena on saada monipuolinen käsitys perehdytyksen aikaisesta oppimisesta tuomalla työntekijöiden ääni kuuluviin ja sitä kautta lisätä ymmärrystä siitä, miten oppiminen on huomioitu perehdyttämisen käytänteissä. Tavoitteena

on myös tuottaa sellaista tietoa, jota hyödyntämällä organisaatiot voisivat kehittää omia perehdytysprosessejaan oppimista edistävämmiksi. Täten tutkimus tuottaa tärkeää tietoa kasvatustieteelliseltä tieteenalalta oppimisen roolista perehdytysprosessissa sekä tietoa organisaatioille siitä, miten aikuisten oppimista voisi tukea perehdytyksen aikana. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tarkastellaan teemahaastattelun vastauksia temaattisen analyysin (Braun & Clarke, 2022) keinoin.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät edistävät ja heikentävät oppimista työterveyshuollon työntekijöiden kokemassa perehdytysprosessissa?
2. Miten aikuisen oppimisen erityislaatuisuus näyttäytyy työterveyshuollon työntekijöiden kokemassa perehdytysprosessissa?

### **4.3 Tutkimuskonteksti**

Tässä tutkimuksessa tutkimuskontekstina on erään työterveyshuollon organisaation perehdytysprosessi. Perehdytystä oli kehitetty organisaatiossa sisäisten ja ulkoisten auditointien avulla hiljalleen vuodesta 2022 alkaen, joten kaikki tutkittavat eivät olleet saaneet täysin saman sisältöistä perehdytystä. Tyypillisesti perehdytys alkoi kaikilla tutkittavilla esihenkilön tapaamisella heti ensimmäisenä päivänä, jolloin käytiin läpi organisaation yleisiä asioita, perehdytysuunnitelmaa ja aikatauluja seuraaville päiville.

Osa työntekijöistä oli saanut jo ennen työn aloitusta sähköpostitse perehdytysuunnitelman, josta kävi ilmi perehdytyksen osa-alueita, aikataulua ja kaikkien perehdyttäjien yhteystiedot. Joillekin sellaista ei ollut lähetetty etukäteen, vaan he saivat tietää perehdytyksen kulun vasta ensimmäisenä päivänä. Kaikille työntekijöille jaettiin myös ”perehdytyksen check-list”, josta kukin perehdyttäjä kuittasi perehdytetyt asiat omilla puumerkeillään ja päivämäärällä. Se toimi myös perehdytyksen etenemisen seurantakeinona, jonka esihenkilöt arkistoivat perehdytyksen päätyttyä.

Perehdytys sisälsi kaikilla seuraavat osa-alueet: organisaation yleisperehdytys, tietojärjestelmien perehdytys, tiedonhallinta ja tietoturvaperehdytys, ammatillinen perehdytys, organisaation asiakkuuksiin ja omiin asiakkuuksiin perehdytys sekä omaan tiimiin perehdytys. Yleisperehdytyksessä käytiin muun muassa yleisiä tietoja, tilojen esittelyä, toimintatapaa, historiaa, organisaatiota rakennetta ja työterveyshuollon ominaispiirteitä läpi. Työssä tarvittavat tietojärjestelmät perehdytettiin päällisin puolin tietojärjestelmäperehdytyksessä ja kaikista tärkeimpiin järjestelmiin syvennyttiin myös muiden perehdytysten ja käytännön työn kautta.

Työntekijöille kerrottiin myös organisaation tiedonhallinnasta sekä tietoturvasta, jonka jälkeen heidät ohjattiin tekemään lyhyt tietoturvan verkkokoulutus. Ammatillisessa perehdytyksessä keskityttiin ammatin vaatimuksiin ja työn sisällöllisiin käytännön asioihin. Asiakkuusperehdytyksessä käsiteltiin koko organisaation asiakaskuntaa, mistä se rakentuu ja ketä siihen kuuluu sekä mitä asiakirjoja työterveyshuollon asiakassuhteeseen kuuluu. Hoitotyötä tekevillä työntekijöillä on oma asiakaskuntansa, joka on pieni osa koko organisaation asiakkuuksista. Työntekijät perehdytettiin myös heidän oman moniammatillisen tiimensä toimintaan ja käytänteisiin.

Näiden lisäksi osa työntekijöistä tutustui oman ammattiryhmänsä lisäksi muiden ammattiryhmien toimintaan ja heitä perehdytettiin myös yksittäisiin prosesseihin (kuten työpaikkaselvityksen tai läheteiden tekemiseen) ja työn käytäntöön eri perehdyttäjien toimesta. Perehdytyksiä piti siis useampi ennakkoon nimetty henkilö omalta osaamisalaltaan. Perehdytykseen oli kokonaisuudessaan varattu paljon aikaa, sillä perehdytettäviä teemojakin oli käsiteltävänä paljon. Perehdytysaika oli myös huomioitu työntekijöiden henkilökohtaisissa tulostavoitteissa sen ollessa normaalia pienempi ensimmäisen työskentelykuukauden ajalta.

Käytännössä perehdytykset tapahtuivat kasvotusten perehdyttäjien kanssa usein keskustellen ja tulokkaan esittäessä kysymyksiä. Perehdytystä käytiin myös siten, että kokeneemmat työntekijät näyttivät mallia, miten jokin asia teh-



dään, jonka jälkeen tulokas pääsi tekemään itse. Perehdytystilanteissa perehdyttäjät usein kysyivät tulokkailta heidän kokemuksistaan ja siitä, mitä he olivat muiden perehdyttäjien kanssa käyneet läpi.

Esihenkilöiden rooli oli toimia yhteyshenkilönä tulokkaan ja perehdyttäjien välillä, sopia perehdytysajat ja olla yhteydessä tulokkasiin ennen työn alkua ja perehdytyksen aikana. He myös perehdyttivät osan perehdytyksen sisällöistä. Esihenkilöt aktiivisesti kysyivät tulokkailta heidän kuulumisiaan, usein arkipäiväisissä tilanteissa, esimerkiksi tavatessa käytävällä toisensa. Heillä oli myös perehdytyksen seuranta- ja loppukeskustelu muutaman kuukauden päästä työn aloituksesta.

#### **4.4 Tutkimuksen osallistujat**

Tutkimukseen osallistui kuusi erään työterveyshuollon organisaation työntekijää, jotka olivat tutkimuksen tekohetkellä työskennelleet organisaatiossa 2–24 kuukautta. Tutkittavat olivat kolmen eri sukupolven: X, Y ja Z edustajia, eli he ovat syntyneet joustavasti määriteltynä vuosien 1960 ja 2010 välillä. He työskentelivät erilaisissa työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden työtehtävissä. Työterveyshuoltolain (2002) mukaan ammattihenkilöt ovat laillistettuja ja päteväitä terveydenhoitajia, fysioterapeutteja tai lääkäreitä, joilla on myös työterveyshuollon pätevyys. Asiantuntijat ovat puolestaan henkilöitä, joilla on psykologin ja työterveyshuollon pätevyys, tai koulutus liittyen esimerkiksi työhygieniaan tai ergonomiaan (Työterveyshuoltolaki, 2002). Kaikilla tutkittavilla ei ollut vielä työterveyshuollon pätevyyttä, sillä sen voi Työterveyshuoltolain (2002) mukaan suorittaa kahden vuoden kuluessa työn aloituksesta. Tutkittavien taustat ja heidän aiempi alan työkokemuksensa vaihtelevat suuresti.

Tutkimuksen osallistujat rajattiin heihin, joiden työn aloituksesta oli kulu-  
nut minimissään kaksi kuukautta ja enintään kaksi vuotta. Rajaus tehtiin, koska osallistujien perehdytysprosessin tulisi olla pääosin jo suoritettuna, mutta kuitenkin niin, että tutkittavat muistavat miten heidän perehdytyksensä eteni ja mitä se piti sisällään. Kohdeorganisaatiossa työskentelee myös ammatinharjoittajia,

jotka eivät ole varsinaisesti kohdeorganisaation työntekijöitä tai toimi läsnä työpaikalla. Ammatinharjoittajat rajattiin kokonaan pois, sillä heidän työnkuvansa ja työympäristönsä ovat niin erilaiset verrattuna muihin työntekijöihin.

Tutkittavassa organisaatiossa on viimeisen kahden vuoden aikana tapahtunut muutamia isoja organisaatiomuutoksia sekä muutoksia asiakaskunnassa hyvinvointialueiden perustamisen myötä vuoden 2023 alusta lähtien. Tutkittavat ovat siis tulleet vaihtelevien muutostilanteiden aikaan uuteen työhön, joka on vaikuttanut heidän samaansa perehdytykseen. Perehdytykseen on myös voinut vaikuttaa se, että organisaatiossa on kehitetty perehdytysprosessia pikkuhiljaa viimeisen kahden vuoden aikana. Täten kaikki perehdytykseen liittyvät elementit ja dokumentit eivät olleet täysin samoja kaikilla perehdytettävillä.

#### **4.5 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöllisten teemahaastattelujen (Hirsjärvi & Hurme, 2008) avulla. Haastattelun tarkoituksena on saada yksityiskohtaisia ja vaihtelevia vastauksia tutkittavilta sekä saada heidän äänensä kuuluviin ilman aiemmin määriteltyjä vastausvaihtoehtoja (Patton, 2002). Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonhankinnan menetelmäksi, sillä sen avulla pystytään esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä ja täten saada syvempää ymmärrystä osallistujien kokemuksista ja heidän käsityksistään ilmiöstä (Metsämuuronen, 2005). Haastattelurunko oli kaikille osallistujille sama ja melko tarkkaan määritelty, mutta tilaa oli myös spontaaneille lisäkysymyksille ja haastattelun keskustelullisuuden ylläpitämiseen (Patton, 2002). Teemahaastattelurungon (ks. liite 1) muodostamisessa hyödynnettiin taustaluvuissa esiin tuotuja perehdytystä (kts. esim. Bauer, 2010; Becker & Bish, 2021; Ketola, 2010) ja työssä oppimista (kts. esim. Lemmetty & Collin, 2019; Lemmetty ym., 2022; Tynjälä, 2013) koskevia tutkimuksia sekä Knowlesin (1990) andragogiikan teoriaa. Haastattelurunko täten koostui kolmesta eri teemasta; 1) taustatiedoista, 2) perehdyttämisestä ja 3) oppimisesta. Jokaisen teeman alle muodostettiin pääkysymykset sekä apukysymyksiä.

Tutkittavat valikoitiin hyödyntäen kohdeorganisaation henkilöstörekisteristä saatavia työn aloitusajankohtia ja heidät tavoitettiin kesän 2024 aikana sähköpostitse. Kohdejoukolle lähetettiin sähköpostilla pyyntö osallistua tutkimukseen sekä tiedote tutkimuksesta ja tietosuojailmoitus. Tutkittavat antoivat suostumuksensa tutkimukseen sähköpostitse. Jokaista tutkittavaa haastateltiin kerran, jolloin tutkimusaineisossa oli yhteensä kuusi haastattelua. Haastattelut toteutettiin vaihtoehtoisesti joko lähihaastatteluina kohdeorganisaation toimipisteellä tai etähaastatteluina Teams-verkkokokousalustalla kesän 2024 aikana. Haastattelut olivat kestoltaan 37–51 minuuttia ja ne nauhoitettiin litterointia varten. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 81 sivua. Nauhoitteiden lisäksi aineistoa kerättiin kirjoittamalla ylös muistiinpanoja ja havaintoja paperille haastattelujen aikana.

#### **4.6 Aineiston analyysi**

Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin (Braun & Clarke, 2022) keinoin. Temaattinen analyysi valittiin analyysitavaksi, sillä Braunin ja Clarcken (2022) mukaan se on joustava analyysitapa ja mahdollistaa tutkijan aktiivisen aseman ja tulkinnan analyysin teossa. Temaattinen analyysi on prosessi, jossa pyritään tunnistamaan tiettyjä teemoja järjestelemällä ja ryhmittelemällä aineistoa, sekä kuvaamaan ne tiiviisti mutta rikkaalla tavalla. Aineistoa järjestellään koodaamalla tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä sisältöjä joko induktiivisesti (aineistolähtöisesti) tai deduktiivisesti (teorialähtöisesti).

Induktiivisessa lähestymistavassa koodit ja teemat muodostetaan aineistosta itsestään ilman taustalla hyödynnettävää teoriaa, kun taas deduktiivisessa lähestymistavassa teemat ovat muodostettu aiemman teorian pohjalta, jolloin koodit sijoitetaan valmiiden teemojen alle (Braun & Clarke, 2022). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin molempia lähestymistapoja. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta induktiivisella lähestymistavalla, jossa tarkoituksena oli tuoda esiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaiset asiat olivat edis-

täneet ja heikentäneet heidän oppimistaan perehdytyksen aikana. Toiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta deduktiivisella lähestymistavalla analyysin pohjautuessa andragogiikan teoriaan (Knowles, 1990). Tarkoituksena oli paikantaa aineistosta andragogiikan teorian mukaisia aikuisen oppimisen oletuksia (tarve tietää, itsekäsitys, kokemukset, oppimisvalmius, orientaatio ja motivaatio) ja sitä kautta löytää vastauksia siihen, miten aikuisten oppimisen erityislaatuisuus näyttäytyi perehdytysprosessissa.

Haastatteluaineiston analyysissä hyödynnettiin Braunin ja Clarken (2022) jäsennystä kuudesta analyysiprosessin vaiheesta. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on tutustua aineistoon lukemalla sitä läpi useampaan kertaan (Braun & Clarke, 2022). Tässä tutkimuksessa vaihe aloitettiin tutustumalla aineistoon haastattelu- ja litterointivaiheessa. Aineisto litteroitiin kuunnellen haastattelunauhoitteita useampaan kertaan, jotta varmistuttiin siitä, että jokainen haastattelu on kirjoitettu auki sanasta sanaan sellaisenaan. Litteroitu aineisto tarkistettiin vielä kokonaisuudessaan kuuntelemalla nauhoitteet alusta loppuun kahden kertaan samalla lukien aineistoa. Tämän jälkeen haastattelut pseudonymisoitiin, eli tekstistä poistettiin kaikki suorat ja epäsuorat tunnistetiedot, tai ne korvattiin hakasulkein. Jokaiselle tutkittavalle annettiin sattumanvaraisesti numero 1-6, jolloin tekstissä tutkittaviin viitataan termein ”tulokas 1-6”.

Analyysin toisessa vaiheessa pseudonymisoitua aineistoa koodattiin, jossa tavoitteena oli käydä aineistoa systemaattisesti läpi samalla nostaen esiin tutkimuskysymysten kannalta relevantit, mielenkiintoiset ja merkitykselliset lauseet (Braun & Clarke, 2022). Näille lauseille annettiin lyhyet koodinimet, jotka kuvaivat koodattujen lauseiden sisältöä tai merkityksiä. Koodaamisessa ei rajoitettu vain siihen mitä haastateltavat suoraan sanoivat ja toivat esiin, vaan aineistoa koodattiin etsien merkityksiä myös rivien välistä (Braun & Clarke, 2022). Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen kohdalla aineistosta etsittiin kaikkea, mikä viittaa oppimista edistäviin ja heikentäviin asioihin. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla etsittiin nimenomaan aikuisen oppimisen teorian mukaisia lauseita, jotka sopisivat teorian tuomien teemojen alle. Koodinimet ja niitä selittävät lauseet kerättiin erilliseen tiedostoon, jossa niitä oli helppo käsitellä.

Kolmannessa vaiheessa koodeja ryhmiteltiin niiden sisältöjen osalta samankaltaisiin alustaviin teemoihin (Braun & Clarke, 2022). Alustavat teemat muodostuivat esimerkiksi koodeista, jotka käsitelivät perehdytyksen suunnitelmallisuutta ja koodeista, joissa puhuttiin kokemusten roolista. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta alustavat pääteemat muodostuivat ilman ennalta tiedossa olevaa teoriaa erotellen oppimista edistävät ja heikentävät tekijät omiksi analyysieikseen. Toisen tutkimuskysymyksen osalta koodit jaettiin andragogian teorian tuomien kuuden eri pääteeman alle. Kummankin tutkimuskysymyksen osalta tulokset kehittyivät niin, että alustavia teemoja yhdistettiin niin kauan, että jäljellä oli vain toisistaan eriäviä teemoja. Täten koodien ja varsinaisten pääteemojen välille syntyi useampi taso teemoista ja alateemoista. Taulukossa 1 on havainnollistettu analyysin kulkua.

### Taulukko 1

*Esimerkki aineiston temaattisesta analyysistä (Braun & Clarke, 2022) tutkimuskysymyksen 2 pääteeman: oppimisvalmius-oletuksen kohdalla.*

TEEMAT	ALATEEMAT	KOODIT	LAUSEET (AINEISTOSITAATIT)
		ei koe tarvetta tapaamisten so- pimiselle	Tää on vaan vapaana niin sitten niin enmä semmoista koe ehkä semmoista kalenteroimista. (T3)
	itsensä tuntemi- nen	ei koe tarvetta opetella substanssia, kun on paljon kokemusta siitä	No eikä myöskään tietenkään sitä itse työtä että lähinnä nyt jotakin tämmöisiä mitä käytäntöjä on. Mutta että ei tarvitse toimenpiteitä ja tämmöisiä opettaa tietenkään semmoiselle, jolla on 20 vuotta työelämää takana. (T1)
Itsetuntemus		kolmannelta viikolta aloitti asiakastyön	Että sillai pikkuhiljaa. Siitä - - kolmannelta viikolta eteenpäin niin kun noita asiakkaita alkoi sitten tulee. Mutta siis mun mielestä se oli aika hyvää se tahti. (T5)
	omantahtisuus	nopeasti asiakastyöhön	Mä oon kuitenkin niin pitkään tehnyt töitä, että kyllä mä itsenäisesti aloin heti tekemään töitä kun mä sain ne järjestelmät haltuun elikkä tota varmaan mulle ensimmäiset asiakkaat 3 päivän, 2-3 päivän päästä. (T4)

Neljäs analyysivaihe sisälsi varsinaisten teemojen muodostamisen sekä niiden arvioivan tarkastelun (Braun & Clarke, 2022). Vaiheen tarkoituksena oli käydä analyysin teemoja läpi tarkasti ja varmistua siitä, mitkä teemat ovat kannattavia ja ovatko ne rakennettu niin, että jokaisella teemalla on oma tarkoituksensa ja rajat, jotta teemat eivät yhdisty. Tarkastelua tehtiin laatimalla kustakin analyysistä miellekartat, jotta jokaisen analyysin tulos on nähtävillä yhdellä sivulla ja jokaista teemakokonaisuutta pystyttiin tarkastella suhteessa toisiinsa. Miellekarttojen tarkastelun tuloksena yhdistettiin edelleen joitakin teemoja yhteen. Oppimista edistävät ja heikentävät tekijät analysoitiin aluksi erikseen, mutta lopulta analyysit yhdistettiin, sillä niissä oli paljon yhtymäkohtia keskenään. Täten myös tulokset rakentuivat loogisemmin ja ne pystyttiin esittää tiiviimmin.

Viidennessä vaiheessa tavoitteena oli nimetä teemat ja viimeistellä ne lopulliseen muotoonsa (Braun & Clarke, 2022). Teemat nimettiin mahdollisimman kuvailevalla tavalla tarkoituksena tiivistää teeman sisältö yhteen lauseeseen. Kuudes ja viimeinen vaihe oli tulosten kirjoittaminen (Braun & Clarke, 2022). Tuloksia kirjoittamalla analyysi hioutui entistä tarkemmaksi, sillä kirjoittaessa pystyttiin huomaamaan entistä selkeämmin tulosten loogisuus, eteneminen ja selkeys.

## **4.7 Eettiset ratkaisut**

Tutkimus toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) laatiman hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen ja kunnioittaen. Tutkimus siis suunniteltiin, toteutettiin ja dokumentoitiin huolellisesti ottaen huomioon aiempi tutkimustieto sekä huolehtien tietosuojailmoituksen, suostumuslomakkeen ja tiedotteen laatimisesta ja lähettämisestä tutkittaville ennen aineiston keruun aloittamista.

Haastattelut toteutettiin tutkittaville sopivassa häiriöttömässä paikassa ja heille sopivaan aikaan työpäivän lomassa. Haastattelurunko ja kysymykset oli laadittu aiempaan tutkimukseen pohjautuen, jolla pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluissa pyrittiin triangulaatioon yhdistämällä

haastattelutilanteeseen muistiinpanojen kirjoittamista sekä havainnointia sanattoman viestinnän huomioimiseksi (Patton, 2002). Triangulaatiolla pyritään saamaan mahdollisimman luotettava ja monipuolinen aineisto, jotta virheiden määrä minimoituu (Patton, 2002). Samasta syystä haastatteluissa kysyttiin tiettyistä teemoista ja asioista usealla eri tavalla, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman rikas ja kattava. Aineisto alkoi myös kylläntyä, kun se alkoi toistaa itseään, eikä tuottanut enää uutta merkityksellistä tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkittavien yksityisyyttä suojattiin pseudonymisoidulla aineisto, jolloin kaikki tunnistetiedot poistettiin aineistosta. Tutkimuksen osallistujia ja heidän taustatietojaan kuvailtiin tutkimusraportissa hyvin vähän, jotta heidän henkilöllisyytensä pysyisi salassa. Tämän vuoksi tutkimuksessa ole tuotu esiin esimerkiksi heidän työpaikkansa nimeä, sukupuoltaan, tarkkoja ikä tai työn aloitusajankohtia, eikä ammattinimikkeitä. Koska haastattelut tehtiin työntekijöiden työajalla ja haastattelun kesto tuli merkata työajanseurantajärjestelmään tietyllä tavalla, pystyvät esihenkilöt päättämään tutkimukseen osallistujat. Tämä oli ainoa tunnistettavuutta heikentävä tekijä.

## 5 OPPIMISTA EDISTÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT PEREHDYTYSPROSESSISSA

Kokonaisuudessaan haastatellut työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja he nostivat esiin paljon erilaisia positiivisia ja oppimista edistäviä asioita. Oppimista heikentäviä ja perehdytyksen negatiivisia tai kehitettäviä asioita työntekijät puolestaan nostivat esiin hyvin vähän. Oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä kuvaavat kolme teemaa: 1) perehdytyksen rakenteet, 2) työyhteisön ilmapiiri ja tuki sekä 3) yksilölliset tekijät. Tulokset yhdistävät niin työntekijöiden suoraan mainitsemat oppimista edistävät tai heikentävät asiat, kuin myös sellaiset organisaation luomat käytänteet, rakenteet ja asiat perehdytysprosessissa, jotka voitiin tulkita oppimista edistäviksi tai heikentäviksi.

### 5.1 Perehdytyksen rakenteet

Ensimmäinen oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä kuvaava teema koostuu perehdytysprosessin suhteellisen kiinteistä tai rakenteisiin liittyvistä osista, joita ovat 1) elementit, 2) käytännön toteutus, 3) perehdyttäjät ja esihenkilöt sekä 4) työpaikan tekijät. Teema siis kuvaa *mitä* osa-alueita perehdytys piti sisällään, *miten* se oli toteutettu, *ketkä* olivat siitä vastuussa ja *missä* perehdytys toteutettiin. Pääosin perehdytyksen rakenteet nähtiin oppimista edistävinä tekijöinä. Heikentävät tekijät syntyivät pääosin työntekijöiden saamien perehdytyksien eroavaisuuksista sekä mielipide-eroista. Oppimista edistävät ja heikentävät tekijät perehdytyksen rakenteissa on esitetty taulukossa 2.



## Taulukko 2

### *Oppimista edistäväät ja heikentävät tekijät perehdytyksen rakenteissa*

Oppimista edistäväät tekijät	Oppimista heikentävät tekijät
Elementit	
Ennakkoon lähetetty perehdytysuunnitelma	Ei ennakkoon lähetettyä perehdytysuunnitelmaa
Laaja, tarkka ja yksilöllinen sisältö	Puutteita perehdytyksen sisällöissä
Aikataulutus ja yksilöllinen tahti	
Perehdytyksen seuranta check-listalla	
Käytännön toteutus	
Toimivat työvälineet	
Asioiden kertaaminen	
Tietoa on helppo löytää järjestelmistä	Tietoa on vaikea löytää järjestelmistä
Kokonaisuuksien läpikäynti	Liian yksityiskohtainen perehdytys
Vaikutusmahdollisuudet	
Mallioppiminen	Ei ollut tarpeeksi mallioppimista
Perehdyttäjät ja esihenkilöt	
Perehdyttäjät asiantuntevia	Perehdyttäjän tiedot ja taidot puutteelliset
Perehdyttäjien määrä ja monipuolisuus	
Perehdyttäjien ominaisuudet	
Esihenkilöt helposti lähestyttäviä	
Matala organisaatorakenne	
Työpaikan tekijät	
	Työympäristön ominaisuudet
	Joustava työaika ja -paikka
	Kiireinen työn aloitusajankohta

### 5.1.1 Perehdytyksen elementit

Tutkimuksessa havaittiin, että oppimiseen vaikuttivat perehdytyksen elementit, kuten sen ennakointi, sisältö, aikataulutus ja seuranta.

**Ennakointi.** Suuri osa työntekijöistä sai ennen työn aloitusta perehdytysuunnitelman, josta kävi ilmi ensimmäisten päivien ja viikkojen ohjelmaa, kuten kertoi tulokas 3:

Jo se, että ennen kun mä aloitin täällä niin muhun -- esihenkilö oli yhteydessä ja laitto niinku lähemmin viestiä että nähdään sitten ja maanantaipäivä oli se aloituspäivä niin nähdään sitten kello 8.00 ja tulet sitten sinne ja sinne kerrokseen ja sinua on vastassa se ja se ja aloitellaan siitä. Ja se oli hirvittävän kiva. Niin kun että ei tarvinnut jännittää yhtään. (Tulokas 3)

Osa ei kuitenkaan saanut perehdytysuunnitelmaa ennakoon, vaan vasta ensimmäisenä päivänään. Ennakoon lähetetty perehdytysuunnitelma koettiin tai olisi koettu hyvänä käytäntönä, sillä se lievensi jännitystä ja auttoi hahmottamaan tulevaa perehdytyskokonaisuutta, jotta perehdytyksen sisällöt oli helpompi sisäistää. Tulokas 2 kertoi, että ”no olisi siitä [perehdytysuunnitelmasta] varmasti ollut hyötyä. Ja erityisesti jos mä niin kun nyt aloittaisin jossain vielä uudessa paikassa niin mä toivoisin sitä, koska muuten se voisi olla vähän ehkä sekava se alku.”

**Perehdytyksen sisältö.** Perehdytys koettiin sisällöllisesti hyvin suunniteltuna, sillä siinä oli tarkasti mietityt laajat sisällöt, jotka oli räätälöity yksilölliseksi kuunnellen työntekijöiden aiempia kokemuksia ja oppimistarpeita. Yksilöiden tarpeet ja kokemukset huomioitiin painottamalla tiettyjä osa-alueita perehdytyksessä enemmän sekä antamalla aikaa asioiden sisäistämiseen. Tulokas 4 kertoi, että hänen laajan kokemuksensa ansiosta opeteltavaa ei ollut niin paljoa: ”Toki mulla on vahva etu se, että kun mä oon paljon tätä perustyötä tehnyt niin tota se siinä auttoi. Ja sitten nää työskentelytavat on täällä aika samantyylliset kun siinä paikassa missä mä oon aikaisemmin [tätä] työtä tehnyt.” Työntekijät myös kertoivat, että lähes kaikki tarpeelliset asiat käytiin läpi ja perehdytys oli riittävän kattava.

Toisaalta tulokas 6 kertoi, että hänen perehdytyksensä oli ollut joiltain osa-alueilta puutteellinen ja heikosti toteutettu. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi asiakaskuntaan ja käytännön asioihin perehdytys sekä fyysisen työympäristön esittely. Työntekijä kuvasi asiakaskuntansa olleen ”repaleinen” sekä hieman epäselvä ja saaneen siihen heikon perehdytyksen, koska perehdyttäjä ei tiennyt itseään asiakaskunnasta riittävästi. Työympäristön perehdytystä hän kuvasi puolestaan näin:

Ja siinä oli jotenkin hassua silloin kun se tota mua perehdytti tai ihan ekana päivänä kun käydään näitä tiloja läpi, niin eihän se käynytäkään mun kohdalla niitä ihan kaikkia tiloja,

niin sit mä vielä vaikka monen viikon jälkeen en mä tiennyt, että täällä on joku tällöinen käytävä edes että mä en tiennyt niistä tiloista ihan hirveästi. (Tulokas 6)

Työntekijät nostivat esiin myös asioita tai toiveita, joita he jälkikäteen jäivät kaipaamaan perehdytykseensä. Ne olivat asioita, joita ei käyty heidän kohdallaan lainkaan läpi, eivätkä he huomanneet perehdytyksen aikana pyytää niitä. Tulokas 4 kuvasi toiveitaan näin:

Isossa kuvassa kun oli kuitenkin se organisaatiomuutos just tapahtunut - - että ehkä perehdyttäminen semmoiseen tiimityöskentelyyn, koska se kuitenkin on vähän erilaista mihin olin tottunut, että jotakin ehkä semmoiseen tiimityöskentelyn muotoon perehdyttämistä. Sitä olisi voinut olla. Tai jotenkin siihen tiimin rakentumiseen liittyvää, koska semmoinen puuttui kokonaan. (Tulokas 4)

Toisetkin työntekijät kertoivat, että he olisivat halunneet perehdytystä tiimityöskentelytapoihin ja siihen, miten heidän tiimissään työskennellään ja mitä toiveita tiimin eri ammattiryhmien edustajilla on yhteiselle työskentelylle. Eräs työntekijä kertoi myös tarvinneensa tutustumista eri ammattiryhmien työhön, jotta syntyisi kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja pääsisi samalla keskustelemaan yhteistyön tekemisestä.

Tulokas 1 toivoi yhteystietolistaa perehdytyksen yhdeksi dokumentiksi. Hän kertoi, että ulkopaikkakuntalaisena oli vaikea tulla uuteen organisaatioon ja kaupunkiin, kun ei tunne kollegoita uuden kaupungin terveydenhuollon piiristä. Hän antoi esimerkin aiemmasta työpaikasta, jossa "annettiin ihan semmoinen lista - -, että tässä on ne konsultit eri erikoisaloilta kenelle voi soittaa ja kuka vastaa, niin semmoinenhan helpottaisi huomattavasti."

**Aikataulut ja seuranta.** Perehdytyksen aikataulut sai kiitosta sen ollessa tarpeeksi pitkäkestoinen ja jatkuva, jolle oli varattu tarpeeksi aikaa. Aikataulutuksessa oli huomioitu työntekijöiden yksilöllinen tahti esimerkiksi siten, että työntekijät saivat itse määrittää, miten nopeasti he alkoivat ottaa asiakkaita vastaan. Osa työntekijöistä aloitti asiakastyön hyvin nopeasti työn alkamisen jälkeen, kun taas osa otti asiakkaita vastaan vasta viikkojen päästä. Aikataulutuksessa yksilöllisyys näkyi myös siinä, että asiat perehdytettiin vasta silloin kun se oli tulokkaalle ajankohtaista ja hän tarvitsi tietoa. Esimerkiksi tietynlaisia proses-

seja, kuten työpaikkaselvityksen tekemistä opeteltiin vasta silloin kun se oli tulossa työntekijän tehtäväksi. Tulokas 2 kertoi perehdytyksen ajankohtaisuudesta näin:

Meillä ei ollut sovittu mitään semmoisia varsinaisia säännöllisiä tapaamisia mitkä olisi aikataulutettu kalenteriin, vaan mä sain sitä tukea, kun mä tarvitsin. Ja se oli just parasta. Ja sama juttu nää IT jutut ja kaikki tämmöiset näin, niin niissä sain aina kun tuli joku uusi asia niin sain sitten siinä kohtaa sitä perehdytystä. (Tulokas 2)

Uusien työntekijöiden perehdytys oli myös huomioitu organisaation työntekijöiden henkilökohtaisissa tulostavoitteissa sen ollessa normaalia pienempi työsuhteen alussa. Tulokas 1 summasi perehdytyksensä aikataulun olleen ”semmoinen rauhallinen, että siinä oli selvästi varattu sitä aikaa, että ei ollut semmoinen kiireen tunne. Se ainakin välittyi, -- että siinä oli selvästi varauduttu, että mä olin sen päivän tai hetken.”. Näiden lisäksi perehdytyksen seuranta check-listalla nähtiin hyvänä käytäntönä, sillä se toi struktuuria ja helpotti niin tulokkaita, kuin perehdyttäjiäkin jäsentelemään perehdytyksen sisältöjä.

### 5.1.2 Käytännön toteutus

Työntekijät nostivat esiin konkreettisia esimerkkejä oppimista edistävästä ja heikentävistä käytännöistä ja toteutuksista. He totesivat, että esimerkiksi asioiden kertaaminen, toimivat työvälineet ja tiedon helppo löydettävyyys järjestelmistä olivat tärkeitä asioita oppimisen helpottamiseksi. Osa työntekijöistä oli kokenut tiedon löytämisen päinvastaisena, sillä he kokivat, ettei tietoa löytänyt kovin helposti tietojärjestelmistä. Tällöin tiedon löytäminen koettiin oppimista haastavaksi asia.

Työntekijät kertoivat, että perehdytyksen aikana suurempien kokonaisuuksien läpikäynti, kuten asiakasorganisaatioihin tutustuminen oli heille tärkeä oppimista edistävä asia. Tulokkaan 4 oppimista puolestaan haastoi liian yksityiskohtainen perehdyttäminen heti alkuvaiheessa. Hän kertoi työn alustaan näin: ”ensimmäisenä päivänä alettiin tekemään kiivaasti jotakin ajanvarauspohjaa. Itselfe kun ei ollut minkäänlaista käryäkään, että mitenkä täällä - - tehdään näitä asioita.”. Esimerkissä perehdyttäjä oli keskittynyt kokonaiskuvan luomisen sijaan tarkkoihin yksityiskohtiin, joka haastoi tulokkaan oppimista.

Näiden käytäntöjen lisäksi monet kertoivat, että perehdytyksessä hyödynnettiin paljon mallioppimista, kuten kertoi tulokas 6: ”Kyllä mä paljon katsomalakin opin. Mä paljon yleensä katson miten muut ehkä tekee ja sitten mä vähän kopioin ja kokeilen itse eri tavalla kaikkia tapoja ja sitten löydän sieltä sen oman tyylin tehdä.”. Toisaalta tulokas 4 olisi kaivannut perehdytykseensä lisää mallioppimista, jotta ajanvarauspohjan tekeminen olisi helpottunut. Hän kertoi, että olisi helpottanut, ”jos olisi vaikka ehtinyt edes katsoa jonkun ajanvarauspohjaa taikka vaikka vähän perehtyä sen tekemiseen.”. Ilman malliesimerkkiä oman työn suunnittelu voi olla haastavaa, kun ei tiedä vielä uuden organisaation toimintatapoja.

Työntekijät myös kertoivat, että he saivat vaikuttaa oman perehdytyksensä sisältöihin ja tiheyteen sekä muokata perehdytyksestä omansa näköisen. Tässä organisaatiossa työ on joustavaa niin ajan, kuin paikankin suhteen, joten tarvittaessa perehdytyksen pystyi käydä etäyhteyksin ja suunnitella omaan aikatauluun sopivaksi. Vaikutusmahdollisuudet omaan arkeen ja perehdytykseen edistivät oppimista, sillä se mahdollisti perehdytyksen yksilöllisen toteutumisen.

### 5.1.3 Perehdyttäjät ja esihenkilöt

Tulokkaiden perehdytyksistä vastuussa olevat henkilöt olivat merkittävässä osassa työntekijöiden puheessa. Yksi oppimista edistävä asia oli se perehdyttäjien runsas lukumäärä, joilla kaikilla oli oma perehdytettävä osa-alueensa. Täten perehdytystä tuli useasta eri näkökulmasta ja samalla tulokas tutustui työyhteisöön. Myös perehdyttäjien ominaisuudet, kuten läsnäolo, aktiivisuus ja helposti lähestyttävyyys nähtiin tärkeinä oppimista edistävinä tekijöinä. Tulokas 1 antoi erityistä kiitosta perehdyttäjien asiantuntijuudelle ja ammatilliselle osaamiselle:

Ja minusta ainakin nämä perehdyttäjät hallitsi hommansa, että sekin on aika tärkeää, että perehdyttäjät itse tietää, että jos tulee kysymyksiä niin osaa sitten vastata ja miten se toimii. - - Ja kyllähän se on jotenkin että nämä henkilöt ketkä perehdyttää niin on ajan tasalla, että he tietää mistä puhutaan. Että taisi olla kaikki aika kokeneita työntekijöitä [organisaatiossa] ja sillä omalla sektorillaan asiantuntijoita että se tietenkin helpottaa. (Tulokas 1)

Toisaalta, kuten jo aiemmin mainittiin, tulokas 6 koki saaneensa heikon perehdytyksen asiakaskuntaansa perehdyttäjän tietämättömyyden vuoksi. Tässä tilanteessa asiakaskunta oli ollut perehdyttäjälläänkin vain vähän aikaa, eikä hän ollut todennäköisesti perehtynyt siihen tarpeeksi. Sillä oli kuitenkin negatiivinen vaikutus uuden työntekijän oppimiseen. Työntekijät myös mainitsivat, että kaikki perehdyttäjät eivät olleet vain ”tajunneet kertoa” kaikkea olennaista tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Rutinoituneen perehdyttäjän opissa ollut tulokas 3 kertoi perehdytyksestään:

Kun se vaarana on myöskin - -, että siihen sokaistuu siihen omaan työhönsä ja niihin asioihin mitä sä joka päivä teet, mikä on sulle ihan rutiinia ja automatisoitu, niin ehkä sillä tavalla, niin kun kollegat minua perehdytti, niin tässä kävi just näin, että sieltä sitten nyt näin jälkikäteen putoilee, että aa niin tää pitääkin tehdä näin, että tää ei tullutkaan silloin siellä [perehdytyksessä]. (Tulokas 3)

Esihenkilöiden roolina oli ottaa uudet työntekijät vastaan ensimmäisenä päivänä ja olla vastuussa perehdytysuunnitelman tekemisestä sekä tulokkaan ohjaamisesta. Työntekijät nostivat esiin, että organisaation matala rakenne toi esihenkilöt lähemmäs työntekijöitä, eikä ”siinä ole mitään semmoista roolia tai kuilua, niinku että mä olen nyt pomo ja sä olet vaan työntekijä.” (Tulokas 3). Tällöin esihenkilöiden kohtaamista ei tarvinnut jännittää ja heidän toimintansa koettiin oppimista edistävänä. Myös kommunikointi esihenkilöiden kanssa koettiin sopivan helppona, sillä vastauksia sai nopeasti ja kommunikointi oli arkista tapahtuen matalalla kynnyksellä.

#### 5.1.4 Työpaikan tekijät

Haastateltujen työntekijöiden mukaan tämän organisaation työn olosuhteet, kuten työympäristö, joustava työaika, etätö ja niistä johtuva informaalioppimistilanteiden vähäisyys heikensivät osaltaan oppimista. Eräs työntekijöistä kertoi, että organisaation yksi toimipaikka on ympäristöltään melko kolikko ja hiljainen, jossa kaikki ovat omissa työhuoneissaan. Hän oli tottunut aiemmassa työssään yhteisiin työtiloihin, jossa myös yhteistyötä tehtiin tiiviimmin. Uuden organisaation työympäristö aiheutti sen, että ”se on aina jotenkin kynnys lähteä siitä huoneesta - - koputtamaan, että hei kerropas, miten tää tehtäisi.” (Tulokas 6).

Myös työaikojen joustavuus ja etätyön mahdollisuus vaikeutti uuden työntekijän sopeutumista ja informaalien tilanteiden syntymistä. Tulokas 2 kertoi tekensä työpäivät hieman eri rytmiin, kuin suurin osa: ”niin sitten mä [olen] aika usein ehkä vähän silleen omaan aikaan tuolla lounastauolla ja tällein, niin ehkä sitä semmoista lounasseuraa kaipaisi enemmän. Varsinkin tässä nykytilanteessa.”. Myös paljon etätyötä tekevät henkilöt kokivat verkostoitumisen ja sotalisoitumisen vaikeana, kun ei tapaa kollegoita samalla tavalla, kuin lähityössä.

Työpaikan rajoitteina havaittiin myös työntekijöiden työn aloitusajankohdat. Jotkut työntekijöistä kertoivat tulleen hiljaiseen vuodenaikaan töihin, jolloin perehdytysaika oli rauhallisempi ja aikaa oppimiseen oli paljon. Osa taas oli tullut kiireiseen aikaan töihin, jolloin organisaation resurssit olivat tiukemmalla ja kaikkien panosta tarvittiin mahdollisimman paljon, kuten kertoi tulokas 6:

Mulla huomioitiin siinä tulostavoitteessa se että mä oon perehtymässä, mutta mähän ylitin siinä ihan tosi paljon sitä tulosta. - - se [kuukausi] oli semmoinen [kiireinen] - - niin se tiivistää myös sitä meidän muuta työtä yleensäkin. Niin se on aika kiireinen aika varmaan tullakin sitten työhön. (Tulokas 6)

Tällöin aikaa oppimiselle ei ollut niin paljoa tarjolla ja uudelle työntekijälle saattoi syntyä painetta siirtyä asiakastyön ääreen mahdollisimman pian.

## 5.2 Työyhteisön ilmapiiri ja tuki

Toinen oppimista edistävien ja haastavien tekijöiden teema kuvastaa vuorovaikutuksellisten suhteiden ja työyhteisön merkitystä perehdytyksen aikaiseen oppimiseen. Työyhteisön vastaanotto, ilmapiiri ja ominaisuudet sekä tuen saaminen ja vuorovaikutustilanteet organisaatiossa nähtiin ainoastaan oppimista edistävinä tekijöinä työntekijöiden kokemassa perehdytysprosessissa, eikä teemaan liittynyt lainkaan oppimista heikentäviä tekijöitä (taulukko 3).

### Taulukko 3

*Oppimista edistävät ja heikentävät tekijät työyhteisön ilmapiiri ja tuki -teemassa*

Oppimista edistävät tekijät	Oppimista heikentävät tekijät
Työyhteisö	
Lämmin vastaanotto	
Turvallinen ja positiivinen ilmapiiri	
Työyhteisön ominaisuudet	
Vuorovaikutuksellinen tuki	
Tukea antava työyhteisö	
Valinta olla lähityössä	
Informaalit keskustelut	

Työntekijät kehuivat organisaation työyhteisön ottavan tulokkaat vastaan hyvin ja lämpimästi. Tulokas 4 kuvasi työyhteisön vastaanottavuutta näin: ”Täällähän on tosi niin kun hyvä työyhteisö. Tunsin itseni tervetulleeksi ja hyvin otettiin vastaan. Että se on semmoinen erityinen vahvuus ja positiivinen asia tässä työpajassa.”. Vastaanoton lisäksi työpaikan ilmapiiriä kuvattiin psykologisesti turvalliseksi, positiiviseksi ja rennon kaverilliseksi. Työntekijät nostivat esiin, että ilmapiirillä oli selkeä positiivinen vaikutus heidän oppimiseensa, koska ”sitten just uskalsi kysyä niitä kysymyksiä ja tyhmiäkin.” (Tulokas 6). Tulokas 4 yhdisti ilmapiirin vaikutuksen asioiden sisäistämiseen: ”Ja se semmoinen psykologisesti turvallinen työyhteisö ja työilmapiiri ja hyvä työilmapiiri, niin kyllähän se tukee sitä, että se pää ottaa paremmin vastaan niitä asioita.”.

Ilmapiirin lisäksi työyhteisön ollessa ominaisuuksiltaan huolehtivainen, turvallinen ja helposti lähestyttävä on oppiminen ja työn aloitus helpompaa. Työntekijöiden mukaan hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa virheille ja rauhassa oppimiselle. Työyhteisön ollessa myös kehittämisintoinen ja työorientoitunut välittyy tulokkaalle kuva siitä, että tässä organisaatiossa työtä tykätään tehdä, joka luo positiivista sosiaalista painetta myös tulokkaille. Tulokas 5 kuvasi työyhteisöä näin:

Oon ollut monenlaisissa työyhteisöissä aiemmin, niin täällä on mun mielestä ihmiset on niinku hyvällä mielellä tykkää tehdä kovasti töitä. Enemminkin on jossain paikoissa ehkä tottunut semmoiseen, että niitä töitä niinku kartetaan. Tai tiedätkö sillain? Niin täällä niinku kaikilla hirveän hyvä semmoinen tota meininki siinä työnteossa ja ihmiset haluaa tehdä sitä työtä. (Tulokas 5)



Työntekijät kertoivat, että työyhteisöltä saa apua ja tukea hyvin matalalla kynnyksellä ja ihmiset ovat todella avuliaita. Perekäytysvaiheessa vertaistuen merkitys on huomattava ja he kertoivat hakeutuvansa mielellään tilanteisiin ja paikkoihin, jossa pystyy ”jakamaan kummastusta tai ihmetystä.” (Tulokas 3). He esimerkiksi valitsivat olla lähityössä, jotta kollegat ja esihenkilöt ovat mahdollisimman lähellä ja apua saa matalalla kynnyksellä. Samalla informaali oppiminen mahdollistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

### 5.3 Perekäytysksen yksilöllisyys

Kolmas ja viimeinen teema kuvaa perekäytysksen yksilöllisyyttä, joka näyttäytyi tässä teemassa työntekijöiden motivaation ja ominaisuuksien sekä heidän henkilökohtaisten haasteiden vaikutuksina perekäytysksen aikaiseen oppimiseen. Oppimista edisti työntekijöiden asenteet uuden oppimista kohtaan sekä into ja halu itsensä ja työnsä kehittämiseen ja työn tekemiseen itsenäisesti. Toisaalta itsenäinen työnteko nähtiin myös oppimista heikentävänä asiana, sillä se heikensi motivaatiota. Myös työntekijöiden omat haasteet itsevarmuuden, aiempien kokemusten irti päästämisen ja omien kykyjen tunnistamisen suhteen olivat oppimista heikentäviä tekijöitä (taulukko 4).

#### Taulukko 4

*Oppimista edistävät ja heikentävät tekijät yksilöllisyys-teemassa*

Oppimista edistävät tekijät	Oppimista heikentävät tekijät
Motivaatio ja ominaisuudet	
Oma asenne uuden oppimiseen	
Itsensä ja työnsä kehittäminen	
Halu autonomiaan ja itseohjautuvuuteen	Itseohjautumisen vaade
Kunnianhimo ja ulkoinen hyväksyntä	
Henkilökohtaiset haasteet	
	Uuteen työhön tottuminen
	Omien kykyjen tunnistamisen vaikeus
	Epävarmuus itsestä

Työntekijöiden omat motivaatiota kuvaavat tekijät, niin sisäiset kuin ulkoisetkin olivat suuressa roolissa oppimisen edistämässä. Työntekijät kuvasivat yleisesti motivaatiotaan hyväksi ja että he kokevat uuden tiedon ja opettelu mielenkiintoisena ja motivoivana asiana. Tulokas 5 myös kertoi, että ”Tykkään niinku kehittää itseäni. Ja haluan kehittää itseäni. Ja saada niin kun lisää ammattitaitoa asioihin.”.

Sisäisestä motivaatiosta kertoi myös halu autonomiaan, sillä tulokas 4 kertoi olevansa innokas aloittamaan heti työt itsenäisesti ja saada vastuuta ja haastetta työssään. Hän kuvasi, että ”mä vähän turhaudun, jos mulla ei ole mitään semmoista haastetta eikä jotakin uutta että - - se vähän sytyttää mua, että mulla pitää olla vähän uutta jotakin uutta ja kehitettävää.” (Tulokas 4). Toisaalta keskustelussa työyhteisöön sopeutumisesta eräs työntekijä nosti esiin yllättyneensä siitä, kuinka itseohjautuva ja oma-aloitteinen erityisesti sosialisoitumisen osalta täytyi olla, jotta hän pääsee mukaan työporukkaan. Tämä kiinnittyi organisaation työympäristöön sen ollessa työntekijän aiempaan työpaikkaan verrattuna iso sekä työn ollessa itsenäisempää. Liika itseohjautuvuus voi olla työntekijöille kuormittavaa erityisesti työn alussa, kun kuormitustekijöitä on muutenkin tietomäärän ja paineiden vuoksi paljon.

Tämän lisäksi työntekijöiden oppimista edisti kunnianhimo, joka näyttäytyi ulkopuolelta tulevan mallin ihannoimisessa: ”Mä haluan tulla yhtä hyväksi kuin muutkin” (Tulokas 5). Ulkoisesta motivaatiosta kertoi työntekijöiden tarve ulkoiseen hyväksyntään. Sitä haettiin mahdollisimman hyvällä ja tarkalla suorittamisella, jotta asiat ja tehtävät menisivät oikein, eikä virheitä työssä tulisi. Sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät ohjasivat jokaisen tulokkaan oppimista ja täten muokkasivat perehdytystä yksilölliseksi.

Oppimista heikensi tulokkaan henkilökohtaiset haasteet, kuten vaikeus kokemusten irti päästämiseen, itseohjautuvuuden vaade sekä itsevarmuus. Työntekijät kertoivat, että he kokivat uuteen työhön tottumisen ja omien kykyjen tunnistamisen haastavana, sillä aiemmat kokemukset ja käytännöt edellisistä työpaikoista olivat vielä vahvasti mielessä. Tulokas 1 kertoi, että ”tuo tietoturva on sem-

moinen mihin itse törmäsin, kun tavallaan en ehkä ole tottunut ihan niin tiukkaan semmoiseen, että juuri mitään ei saa näkyä ja mistään ei saa puhua.”. Kokemus toimii edistämisen lisäksi myös oppimista haastavana tekijänä, sillä aikuisten on usein vaikea päästää irti totutuista tavoista ja ajatusmalleista (Knowles ym., 2012). Uusien käytänteiden lisäksi työkuulttuuri, työympäristö ja -yhteisö koettiin erilaisena, sillä erään työntekijän kohdalla siirtyminen pienestä ja tiiviistä työyhteisöstä isompaan oli haastava ja vaati paljon uusien tapojen opettelua.

Tulokas 6 myös kertoi, että hän oli itse sokaistunut omaan kokemukseensa, ja kertoi tulleen uuteen työhön ”vähän takki auki”, sillä luuli työn olevan jo valmiiksi hyvin tuttua.

Ennen kun mä tulin tänne, niin mä ajattelin, kun mä olin ollut jo siellä aiemmassa, niin meillä oli sama [potilastieto]järjestelmä ja samantyyppinen asiakaskunta - -. Niin mä en tiedä tulinko mä itse vähän myös takki auki, että on aika paljon tuttua jo valmiiksi. Etten osannutkaan ajatella sitä, että miten paljon kuitenkin vaikka on niin paljon samaa, niin silti tehdään niin paljon eri tavalla asioita. Niin sitten kun mä tulin ja aloitin niin mä olinkin sitten ihan pää pyörällä siitä, että apua että tää on paljon isompi kuin se mun aiempi työpaikka. (Tulokas 6)

Hän myös jälkikäteen pohti, että oli aloittanut asiakastyön hieman liian aikaisin, kun hänellä ei vielä ollut tarpeeksi tietoa siitä, miten erilaiset prosessit uudessa organisaatiossa toimivat. Myös epävarmuus itsestä on oppimista heikentävä tekijä. Tulokas 5 mainitsi, että ”kyllähän se [työn aloitus] aika paljon jännitti ja sitten että osaako mitään” kuvaten hänen tuntemuksiaan työn alussa. Itsevarmuus omasta osaamisestaan edesauttaa oppimista, kun taas epävarmuus voi heikentää sitä.

## 6 AIKUISEN OPPIMISEN ERITYISLAATUISUUS PEREHDYTYSPROSESSISSA

Andragogiikan teorian kaikki kuusi oletusta näyttäytyivät haastateltujen työntekijöiden kokemassa perehdytysprosessissa heidän omilla ominaisuuksissaan, kuten myös perehdytyksen käytännöissä ja keinoissa. Tutkimuksessa havaittiin myös Lemmetyn ja kollegoiden (2020) havaitsema ”seitsemäs oletus”, sosiaalisuus, joka ilmeni aineistossa erittäin vahvasti. Tässä tutkimuksessa seitsemäs oletus on nimetty vuorovaikutukseksi. Seuraavaksi kuvataan, miten kukin andragogiikan oletus näyttäytyi työntekijöiden tarpeissa ja miten nämä tarpeet näyttäytyivät perehdytysprosessin aikana työntekijöiden toiminnassa sekä perehdytyksen käytänteissä. Tulokset ovat tiivistettynä taulukossa 5.

### Taulukko 5

*Andragogiikan oletusten (Knowles, 1990) näyttäytyminen työntekijöissä ja perehdytysprosessissa*

Oletus	Miten näyttäytyy työntekijässä?	Miten näyttäytyy perehdytyksessä?
1. Tarve tietää	Tarve hahmottaa kokonaiskuva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusteluiden kyseleminen ja saaminen</li> <li>Tiedon kyseenalaistaminen</li> <li>Ennakkoon lähetetty perehdytysuunnitelma</li> <li>Organisaation toiminnan esittely</li> </ul>
2. Oppijan itsekäsitys	Halu autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annetaan ja otetaan vastuuta</li> <li>Annetaan vaikutusmahdollisuuksia</li> </ul>
3. Kokemuksen rooli	Kokemukset koettiin helpottavana tekijänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemuksista kysyttiin</li> <li>Perehdyttiin tarkemmin uusiin asioihin</li> <li>Kokemattomuus → annetaan aikaa</li> <li>Yksilöllinen perehdytys</li> <li>Kokemus itsestänselvytenä</li> <li>Aiemmin opitun kertaaminen</li> </ul>
4. Oppimisvalmius	Itsensä tunteminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietää, mitä tarvitsee ja haluaa oppia</li> <li>Perehdytyksen oikea-aikaisuus</li> </ul>

*jatkuu..*

## Taulukko 5

*Andragogiikan oletusten (Knowles, 1990) näyttäytyminen työntekijöissä ja perehdytysprosessissa*

	Tietoa täytyy päästä heti käyttämään	
5. Orientaatio oppimiseen	Tietoa täytyy päästä heti käyttämään Halutaan konkreettista apua työhön	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehdytyksen oikea-aikaisuus</li> </ul>
6. Motivaatio	Halu pitää työ mielenkiintoisena ja vaihtelevana Halu kehittyä Asennoituminen oppimiseen Vertaisten vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien työtapojen kehittäminen</li> </ul>
7. Vuorovaikutus	Tarve vuorovaikutuksellisuuteen Ilmapiirin vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valinta olla lähityössä</li> <li>• Mallioppiminen, vertaisoppiminen, yhteistyö, ongelmanratkaisu</li> <li>• Turvallinen ilmapiiri</li> <li>• Sosiaalinen paine</li> </ul>

### 6.1 Kokonaiskuvan hahmottaminen perehdytyksen sisäistämisessä

Aikuisten tarve tietää miksi jokin asia täytyy opetella, näyttäytyi työntekijöissä tarpeena hahmottaa kokonaiskuva. Kokonaiskuvaa pyrittiin hahmottamaan kyselemällä perehdytyksen aikana paljon lisäkysymyksiä sekä kyseenalaistamalla opetettua tietoa. Työntekijät pyysivät ja saivat usein myös perusteluita sille, miksi asioita tehdään tietyillä tavoilla, kuten kuvasi tulokas 3: ”Kyllä sitten mä kysyin. Niin joo kun mä kysyin, että miksi, tai jos mä itse vaikka näkisin niinku toisella tavallakin ehkä, että voi olla sellaisia asioita tälläkin hetkellä, että voisi ehkä tehdä helpommin.”.

Kuten jo aiemmin mainittiin, suuri osa työntekijöistä sai ennen työn aloitusta perehdytys suunnitelman, josta kävi ilmi ensimmäisten päivien ja viikkojen ohjelmaa. Tulokas 3 vastaanotti suunnitelman ennakkoon ja kuvaili sitä näin:

Lähetettiin muistaakseni kyllä. Ja itse asiassa joo se oli hieno juttu. Se että kun mä olin ekaa päivää niin mulle lähdettiin sähköpostiin, esihenkilö lähetti sen aikataulun. Se oli hieno sellainen oikein viimeisen päälle laitettu se ekan päivän suunnitelma. Oliko seuraavan päivän ja vai oliko se nyt ekalle viikolle jopa se runko. Se oli hieno, tykkäsin. (Tulokas 3)

Osalle ei puolestaan ollut lähetetty ennakoon mitään vastaavaa materiaalia, mutta he uskoivat, että se olisi ollut erittäin hyödyllinen. Ennakoon tiedottaminen auttoi hahmottamaan tulevien viikkojen ohjelmaa ja hahmottamaan kokonaiskuvaa asioista, jotka työssä tulisi hallita. Se myös lievensi jännitystä ja auttoi sisäistämään perehdytettyjä asioita. Näiden asioiden lisäksi työntekijät kertoivat, että perehdytyksen aikana heille esiteltiin suurien asiakasorganisaatioiden sopimuksia ja toimintasuunnitelmia, vaikka työntekijä itse oli vastuussa vain asiakasorganisaatioiden yksittäisistä työntekijöistä. Näin hahmottui kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja siitä, miten asiakkaat päätyvät organisaatioon ja minkälaisilta aloilta asiakkaita tulee.

## **6.2 Vastuu ja vaikutusmahdollisuudet autonomisuuden tarpeen ilmentyminä**

Oppijan itsekäsitys näyttäytyi perehdytyksessä työntekijöiden tarpeena autonomisuuden ja itseohjautuvuuteen heti työn alkumetreistä alkaen. Perehdytyksessä tähän tarpeeseen vastattiin antamalla tulokkaille vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan perehdytykseensä. Perehdyttäjät antoivat uusille työntekijöille vastuuta asteittain kasvavasti ensin harjoittelemalla prosesseja yhdessä ja sitten itsenäisemmin, kuten kuvailee tulokas 5: ”Nyt ollaan yhtä [työpaikkaselvitystä] tekemässä - - ja sitten seuraava tulee tuossa ensi kuussa minkä mä teen sitten itsenäisesti”. Organisaatiossa myös annettiin vastuuta siten, että työntekijät saivat itse määritellä, milloin he alkoivat ottaa asiakkaita vastaan.

Työntekijöille annettiin myös vaikutusmahdollisuuksia heidän perehdytysprosessinsa sisältöjen, ajan ja paikan suunnitteluun ja muokkaamiseen. Työntekijät kertoivat saaneensa vaikuttaa perehdytykseensä paljon, vaikka perehdytysuunnitelma heillä olikin jo ennalta laadittu. Tulokas 2 kertoi, että ”mulla oli myös aika vapaat kädet sinänsä tehdä siitä millaista mä halusin, ja mä käytin sitä

myös sitten hyväkseni, että pystyy aika paljon, muokkasin sen ohjelman semmoiseksi, mikä itsestä tuntui hyvältä.”

Toisaalta myös työntekijät ottivat vastuussa itsestään ja omasta toiminnastaan esimerkiksi sosiaalistumisen osalta, kun heidän täytyi itse olla aktiivisia tustuessaan työyhteisöön. Tarve autonomisuuteen näyttäytyi myös tulokkaan 4 kommentissa:

Et ihan että itse katsoo ja kokeilee ja sitten pitää aina tietää että mitä sitten tehdään jos se menee väärin. Se on tärkein tärkein tieto. - - Oon myöskin vähän vaativainen itseäni kohtaan, että siinä mielessä sitten aika nopsasti myöskin halusin alkaa tekemään sitten ihan itsenäisesti sitä työtä, että sen takia varmaan siinä ei mennyt kuin se 2-3 päivää kun mä sitten aloin ottamaan asiakkaita. (Tulokas 4)

Tulokas 4 sekä muut työntekijät tuunasivat työtään perehdytyksen aikana itselleen sopivaksi katsomalla ensin mallia muilta ja rakentamalla sitten oman tavan tehdä työtä. He myös kertoivat halunneensa päästä nimenomaan itse tekemään työtä, saada vastuuta ja kokeilla eri tapoja toimia.

### 6.3 Kokemukset perehdytyksen pohjana

Kokemukset näkyivät perehdytyksessä laajasti ja työntekijät kertoivat, että niin kokemukset kuin kokemattomuuskin huomioitiin hyvin. Kokemukset koettiin pitkälti helpottavana tekijänä perehdytyksessä, sillä uuden tiedon pystyi sulauttamaan aiempaan tietoon, eikä kaikkea tarvinnut opetella alusta asti. Toisaalta työntekijöiden kokemusten määrät vaihtelivat laidasta laitaan, jolloin osa ei ollut pystynyt hyödyntämään vankkaa kokemuspohjaa. Kokemuksista kysyttiin suoraan uusilta työntekijöiltä ja ne huomiotiin perehdytyksessä tulokkaan 4 mukaan näin:

Joo huomioitiin just että keskityttiin sitten enemmän siihen tämän hetkisen organisaation toimintatapoihin ja järjestelmiin ja kaikkiin tällaisiin ja siihen työyhteisöön, perehdyttämiseen ja muuhun kuin että itse sitten sen työn sisällölliseen. - - Että esimerkiksi terveystarkastusten tekemiseen - - ei siihen ehkä kauheasti. (Tulokas 4)

Kokemattomuus työstä tai toimialasta oli huomioitu siten, että perehdytykselle oli annettu paljon aikaa ja esimerkiksi eräs työntekijä kertoi päässeensä tutustumaan toisten ammattiryhmien työhön. Monet myös sanoivat perehdytyksen

olleen hyvin yksilöllinen, sillä perehdytys oli räätälöity vastaamaan juuri kyseisen työntekijän tarpeita ja toiveita, eikä montaa ihmistä perehdytetty kerralla, kuten kertoo tulokas 1: ”ja sitten oli vielä näin, että olin yksin, että ei ollut useita työntekijöitä siinä perehtymässä yhtä aikaa, että oli tavallaan yksilöllinen se.”. Kolikon käänttöpuolena eräs työntekijä kertoi, että hänen kokemuksensa oli jos-sain vaiheessa perehdytystä otettu itsestäänselvyytenä, jolloin kaikkea oleellista ei ollut perehdytetty, kun oli oletettu hänen tietävän, miten tulee toimia.

Kokemusten rooli perehdytyksessä näkyi myös aiemmin opitun kertaamisena. Työntekijät kertoivat, että he pitivät asioiden toistamista ja kertaamista tärkeänä ja ottivat sitä mielellään myös vastaan, kuten mainitsi tulokas 5:

Ja sitten on niinku kerrattukin joitain asioita kun mä oon vaikka sanonut, että - - ollaan me käyty läpi, mutta että jos kun ei ole tullut yhtään tällaista juttua, niin että jos voidaan sitten vielä kerrata se, niin sitten ollaan kerrattu. (Tulokas 5)

Asioita kertaamalla palautetaan vanhoja oppeja mieleen, joka syventää oppimista.

#### **6.4 Itsetuntemus omien tarpeiden tunnistamisessa**

Oppimisvalmius ja orientaatio oppimiseen jakoivat osittain samoja perehdytyksen keinoja, jonka vuoksi ne esitetään saman alaotsikon alla. Aikuisen oppimisvalmiutta kuvasi työntekijöiden itsetuntemus. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät selkeästi tunsivat itsensä ja osasivat sanoittaa sitä, miten he haluavat oppia ja mitä he haluavat tai eivät halua opetella. Osa työntekijöistä tunnisti itsestään sen, että he eivät kokeneet tarvetta erillisten ohjausaikojen sopimiselle esihenkilön kanssa. Esimerkiksi tulokas 2 kertoi, että ”mä sitten itse toivoin, että mulle on tärkeämpää, että mä voin välillä kysyä jonkun asian ja sitten se vastaa mulle, että meillä on semmoisia satunnaisia tapaamisia silloin kun mä koen sille tarvetta.”. Osa taas kertoi perehdyttäjilleen kokemuksistaan ja kertoivat, etteivät tarvitse perehdytystä esimerkiksi ammatin substanssiosaamisesta.

Oppimisvalmiuden oletus ilmeni myös tilanteissa, joissa työntekijät kertoivat haluavansa päästä hyödyntämään opittua tietoa heti työssään, jotta se ei unohdu ja jotta sen oppii parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokkaan 2 mukaan:



Jos se [tieto] vaan käydään siinä läpi ja voi olla, että sen itsekin muistaa jonkin aikaa, mutta jos ei sitä pääse heti käyttämään niin mun mielestä se menee sitten vähän hukkaa. Että ei se mulla ainakaan oikein jää päähän, että mun pitää päästä sinne oikeasti sitten käyttämään heti. (Tulokas 2)

Perehdytys järjestettiin pääosin oikea-aikaisesti sen mukaan, milloin tieto oli tarpeen ja sitä päästiin hyödyntämään. Perehdytyksen oikea-aikaisuus on samalla myös "orientaatio oppimiseen"-oletuksen osa-alue, sillä oppimisvalmiudessa keskeistä on halu opetella asia silloin, kun tieto on tarpeen ja orientaatiossa silloin, kun sitä pystyy soveltamaan tosielämän tilanteeseen. Nämä ovat siis hyvin päällekkäisiä tavoitteita. Tulokas 5 kertoi työpaikkaselvitysprosessin opettelusta näin:

Ja sitten me käytiin niitä [työpaikkaselvityksiä] ihan vähän [heti työn alussa], mutta ei niitä oo sillain ollut järkeä käydä silloin [monta] kuukautta sitten, koska nyt kun ne tulee, niin sitten ei niitä niinku muista, kun on tullut niin paljon sitä asiaa. Että sitten ollaan jätetty tähän lähemmäksi, että käydään sitten niitä asioita nyt, kun se on niinku tiedossa, että nyt me ollaan tekemässä niitä [työpaikkaselvityksiä]. (Tulokas 5)

Oppimisen elämäkeskeisestä orientaatiosta kertoi myös se, että työntekijät hakivat oppimisella konkreettista apua työhön, joka oli samalla keskeinen motivaation lähde, kuten kuvasi tulokas 6 "Ehkä työelämässä, että jos mä tiedän että se asia mikä pitäisi opetella niin helpottaa mun työtä, - - niin sitten on motivaatiota koska se helpottaa."

## 6.5 Motivaatiotekijät perehdytyksen edistäjänä

Aikuisten oppimisen motivaatiosta kertoi halu pitää työ mielenkiintoisena ja vaihtelevana, halu kehittyä itse sekä asennoituminen ja vertaisten vaikutus oppimiseen. Kuten edellä olevassa esimerkissä mainittiin, aikuisella motivaatiota syntyy esimerkiksi halusta helpottaa omaa työtään. Työntekijät kertoivat, että he haluavat myös kehittää työn tekemisen tapojaan etsimällä uusia keinoja työntekoon sekä halusta saada lisää työvälineitä omaan työhönsä. Tulokas 3 toi mukaan näkemyksen oppimisen vaikutuksesta arkeen:

Aina totta kai uudet jutut on kivaa, koska se niinku jotenkin rikastuttaa sitä sun arkeasi, että siitä ei tule sellaista, miksikä sitä sanoisi, tasaista. - -. Ihmiset on erilaisia, toiset reagoi voimakkaasti kun tulee uutta ja ei tahtoisi millään niinku luopua vanhasta tai ottaa lisää, että pelkää sitä että hukkuu kuorman alle tai näin, että se on niinku tiettenkin niin omassa päässä sitä käsittelyä, mutta itselleni sopii kyllä uudet ja pidän ehkä enemmän sitä semmoisena rikkautena ja vaihtuvuutena siinä työssä kun tulee uutta. (Tulokas 3)

Työntekijät kertoivat, että he ovat halukkaita oppimaan uutta ja kehittämään itseään työssä haalien lisää ammattitaitoa ja haasteita. Tämän lisäksi he kertoivat pitävänsä uutta tietoa ja uuden oppimista mielenkiintoisena, joka kertoo heidän asennoitumisestaan oppimista kohtaan. Toisaalta tulokkaan 5 mukaan myös ulkoiset tekijät, kuten työyhteisö synnyttää motivaatiota oppimista kohtaan:

Kun ihmiset on tosi motivoituneita ja haluaa tehdä sitä työtä ja tälleen näin, niin kyllähän se omakin motivaatio on siinä niinku, että mä haluan tulla yhtä hyväksi kuin muutkin ja tietää asiat ja osata. Sillain niinku että kyllähän se vaikuttaa se työilmapiiri ja se, että kuinka viihtyy siellä työpaikalla. (Tulokas 5)

Motivaatiota oppimiseen syntyi haastatelluilla työntekijöillä siis pääosin sisäisistä lähtökohdista käsin itsensä kehittämiseen ja työn viihtyvyyteen liittyen, mutta myös ulkoisista tekijöistä esimerkiksi työyhteisön luoman esimerkin ja sosiaalisen paineen kautta.

## 6.6 Vuorovaikutuksen tarve ja merkitys aikuisten oppimisessa

Uutena aikuisten oppimisen ulottuvuutena aineistosta kehittyi vuorovaikutus. Työntekijät kertoivat, että vuorovaikutus ja hyvä ilmapiiri olivat tärkeässä osassa perehdytyksessä oppimista. Työntekijät tarvitsivat vuorovaikutusta, sillä esimerkiksi tulokas 5 kertoi siitä, kuinka hän valitsi olla lähityössä maksimoidakseen vuorovaikutuksen syntymisen:

Joo no siis kyllä mä koen että siis mä vasta nyt aloin tekee etänä, koska mä koin, että mä niinkun en olisi ehkä aiemmin halunnut enkä pystynyt siihen. Mä oon halunnut, että mulla on -- näitä työkavereita ympärillä keneltä mä voin aina kysyä jos mä joudun pulaan tai tulee semmoista, että mitä mä nyt teen. Niin sitten mä aina pistän tuon oven auki ja jos joku kävelee ohi niin sitten mä, että hei tuuppas käymään että onko pieni hetki aikaa, että mä voisin kysyä yhden jutun sulta. Että oon halunnutkin olla niinku täällä [lähityössä], koska täällä on niinku [kollegoita] eniten töissä ja sitten heiltä saa tosi paljon apua. (Tulokas 5)

Kaikki työntekijät kehuivat organisaation ilmapiiriä ja se koettiin turvalliseksi ja positiiviseksi, joka loi luottamusta työyhteisöön. Turvallinen ilmapiiri luo työyhteisöä, jossa saa tehdä virheitä, kokeilla rauhassa ja kysyä aina apua. Ilmapiirin positiivisuuden puolestaan koettiin tarttuvan ja luovan motivaatiota

oppimiseen. Työyhteisöä kuvailtiin myös kehittämisintoiseksi ja työorientoituneeksi, jossa työntekijät tykkäävät tehdä työtään ja kehittää itseään sekä omaa tietotaitouttaan. Tämä luo sosiaalista painetta muille työntekijöille tehdä työnsä hyvin.

He myös korostivat informaalien keskustelujen tärkeyttä oppimiseen ja kokivat haluavansa kysellä kollegoiltaan apua ja pohtia yhdessä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Perehdytyksessä vuorovaikutuksellisuutta tuettiin myös antamalla tilaa kysymyksille ja keskustelun syntymiselle sekä pitämällä lähes kaikki perehdytystilanteet kasvokkain perehdyttäjän kanssa.

Ja itse tykkään siitä, että joku ihminen perehdyttää, kun se että pitäisi alkaa jostakin la-puista lukemaan. Että onhan ne perehdytyskansiotkin ihan hyviä, mutta kun se tahtoo olla sitten, että sinne tulee niin paljon sitä tietoa ja noin niin se on ihan mukavaa, että siinä on joku sapluuna millä käydään läpi ja tuota voi sitten kysyä. Se on ehkä jopa tehokkaampaa kuin semmoinen, että otetaan jostakin kansiosta asioita. (Tulokas 1)

Myös mallioppiminen oli työntekijöille heidän perehdytyksissään hyvin ominaista ja se koettiin hyvänä oppimiskeinona yhteistyön ja vertaisoppimisen rinnalla.

## 7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työterveyshuollon työntekijöiden perehdytyksen aikaista oppimista. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, millaisia oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä työntekijät nostivat esiin organisaation perehdytysprosessista ja miten aikuisten oppimisen erityislaatuisuus näyttäytyi siinä. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa monipuolista ymmärrystä perehdytyksen aikaisesta oppimisesta tarkastelemalla perehdytysprosessia työssä oppimisen kontekstina. Tavoitteena oli myös tuoda työntekijöiden ääni kuuluviin ja nostaa esiin heidän näkökulmaansa perehdytyksen aikaiseen oppimiseen sekä tuottaa tietoa, jota organisaatioissa voidaan hyödyntää perehdytysprosessien kehittämistyöhön.

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Haastateltujen työntekijöiden mukaan heidän käymässään perehdytysprosessissa oli oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Organisaation perehdytysprosessi oli hyvin laaja-alainen ja melko pitkälle kehitetty, jonka vuoksi perehdytyksen rakenteet -teemasta muodostui ensimmäisen tutkimuskysymyksen suurin tulokokonaisuus. Tässä teemassa oppimista heikentävät tekijät syntyivät pääasiassa perehdytysprosessin samanaikaisen kehittämisen pohjalta, jolloin esimerkiksi kaikki haastateltavat eivät olleet saaneet täysin samoja dokumentteja perehdytyksen tueksi.

Heikentävät tekijät painottuivat tämän lisäksi esimerkiksi yksittäisten perehdyttäjien tietoihin ja taitoihin ohjata perehdytettävää sekä työpaikan tekijöihin. Työyhteisön ilmapiiri ja tuki -teema käsitti pelkästään oppimista edistäviä tekijöitä, joka kielii tämän organisaation työyhteisön olemuksesta. Yksilöllisyysteeman heikentävät tekijät muodostuivat pitkälti työntekijöiden omista haasteista ja ominaisuuksista. Tulokset osoittivat, että tässä organisaatiossa perehdytysprosessi oli erittäin onnistunut ja organisaatio pystyy vaikuttamaan kunnolla

vain osaan oppimista heikentäviin tekijöihin, sillä osa niistä pohjautuu työntekijöiden henkilökohtaisiin haasteisiin.

Toisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat, että aikuisen oppimisen erityislaatuisuus näyttäytyi kaikkien andragogiikan teorian (Knowles, 1990) kuuden oletuksen mukaisesti työntekijöiden omissa ominaisuuksissa, mutta myös huomioituna perehdytyksen käytännöissä niin organisaation, kuin työntekijöiden oman toiminnan kautta. Näiden lisäksi tutkimuksessa havaittiin seitsemäs oletus; vuorovaikutus, lisäyksenä aikuisen oppimisen teoriaan sen nousussa vahvasti esiin aineistosta.

Kaikki oletukset eivät kuitenkaan näyttäytyneet tuloksissa yhtä vahvasti. Oletukset 4, 5 ja 6, eli oppimisvalmius, orientaatio oppimiseen ja motivaatio näyttäytyivät työntekijöiden ominaisuuksissa vahvasti ja monipuolisesti, mutta ei paljoakaan perehdytyksen käytänteissä. Toisaalta taas oletukset 1, 2 ja 3, eli tarve tietää, itsekäsitys ja kokemusten rooli näyttäytyivät hyvin yksinkertaisesti työntekijöissä, mutta monipuolisesti perehdytyksen käytänteissä. Tämä ero johtunee siitä, että osa oletuksista ovat abstraktimpia ja monitahoisempia, kuin toiset.

Vuorovaikutus-oletuksen lisääminen tuloksiin oli välttämätöntä, sillä se nousi erittäin vahvasti aineistosta esiin, kuten Lemmetyn ja kollegoidenkin (2020) tutkimuksessa todettiin. Vuorovaikutus-oletuksen lisääminen ja painottaminen tuo Knowlesin (1990) andragogiikan teoriaan enemmän sosiokulttuurista oppimisen näkemystä. Tällöin teoriassa yhdistyy niin ikään myös Eduard Lindemanin ajatukset aikuisten oppimisesta, sillä muun muassa hän painotti oppimisen vuorovaikutuksellisuutta. Tämän tutkimuksen sekä Lemmetyn ja kumppaneiden (2020) tulokset kertonevat Knowlesin (1990) teorian ikääntymisestä, sillä nykyään vuorovaikutus nähdään erittäin tärkeänä osana oppimista ja sitä osataan jopa vaatia.

Tutkimuskysymysten tulosten välillä oli huomattavan paljon samankaltaisuutta. Lähes kaikki oppimista perehdytyksessä edistävät tai heikentävät tekijät olivat tunnistettavissa andragogiikan teorian mukaisiksi aikuisen oppimisen erityispiirteiksi. Tuloksista voidaan huomata, että oppimista edistävät tekijät toteutivat juuri niitä andragogiikan teorian mukaisia oletuksia, jotka ovat ominaisia

aikuisen oppimiselle. Esimerkiksi itsekäsitys-oletuksen mukainen tarve itseohjautuvuuteen näyttäytyi haluna päästä tekemään työtä itsenäisesti ja saada vastuuta omasta työstään, joka oli samalla oppimista edistävä tekijä. Myös esimerkiksi kokemusten hyödyntäminen oli suuressa roolissa oppimista edistävässä tekijöissä.

### 7.1.1 Tulokset suhteessa onnistuneen perehdytyksen elementteihin

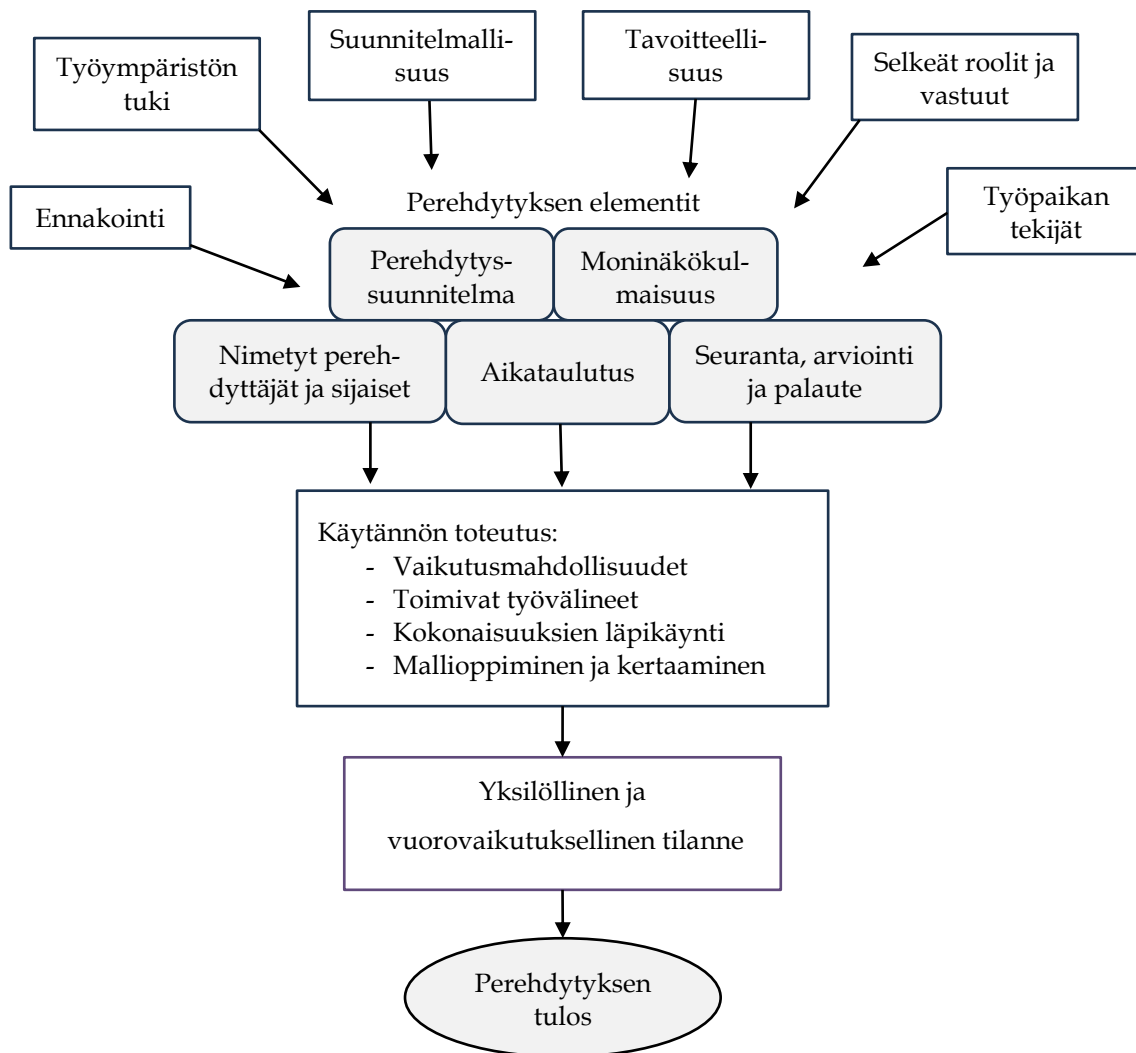
Tuloksia oppimista edistävästä ja heikentävästä tekijöistä voidaan tarkastella myös verraten niitä Ketolan (2010) onnistuneen perehdytyksen elementteihin ja siitä rakennettuun malliin (kts. kuvio 4). Perehdytyksen rakenteet -teema kuvaa sellaisia elementtejä, joista perehdytys kokonaisuudessaan rakentuu. Se voidaan nähdä siis olevan myös osa Ketolan (2010) esittämiä perehdytyksen elementtejä. Työyhteisön ilmapiiri ja tuki -teema oli Ketolankin (2010) tuloksissa mainittu tekijä, joka ohjaa perehdytyksen kulkua parempaan tai heikompaan suuntaan. Yksilölliset tekijät puolestaan toimivat ikään kuin ”filtterinä”, jonka läpi perehdytystä katsotaan ja joka vaikuttaa perehdytyksen lopputulemaan. Teema koostui yksilöiden motivaatiota kuvaavista tekijöistä sekä henkilökohtaisista haasteista, joihin ulkopuoliset eivät voi juurikaan vaikuttaa. Teema yhdistyy täten sopivasti kuvioon 4.

Ketolan (2010) tulosten mukaisissa perehdytystä ohjaavissa tekijöissä oli edellä mainitun työympäristön tuen lisäksi myös suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus sekä selkeät roolit ja vastuut. Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus tulivat myös esiin tämän tutkimuksen tuloksista perehdytyksen rakenteet -teemassa, mutta mainintoja selkeistä rooleista tai vastuista ei varsinaisesti tullut. Tämän tutkimuksen tulokset siis tukevat Ketolan (2010) onnistuneen perehdytyksen osa-alueita.

Tulokset toivat myös uusia näkökulmia siihen, millaista ”onnistunut perehdytys” on oppimisen ja tämän tutkimuksen osallistujien näkökulmasta. Tulokset tarjoavat Ketolan (2010) teoriaan myös käytännön ratkaisuja perehdytyksen toteuttamiseksi aikuisen oppimista edistävästi. Aiemmin esitettyä kuviota 4 on täydennetty tämän tutkimuksen tulosten pohjalta kuvioon 7.

### Kuvio 7

*Onnistuneen perehdytyksen ohjaavat tekijät ja elementit tämän tutkimuksen tulosten pohjalta (soveltaen Ketola, 2010)*



Lisäyksenä aiempaan kuvioon, perehdytystä ohjaaviin tekijöihin tuotiin ennakointi sekä työpaikan tekijät. Ennakointia esimerkiksi uuden työntekijän tiedottamisessa pidettiin tärkeänä oppimista edistävänä tekijänä ja "tarve tietää"-oletuksen käytännön ratkaisuna. Tässä tutkimuksessa työpaikan tekijöillä oli oppimista heikentävä vaikutus, joten se ohjasi työntekijöiden oppimista negatiiviseen suuntaan. Ne voivat kuitenkin olla myös oppimista ja perehdytystä parempaan suuntaan ohjaavia asioita. Malliin lisättiin käytännön toteutukselle oma osio tutkimuskysymyksen 1 tulosten pohjalta, jolla korostetaan käytännön ratkaisujen ja keinojen merkitystä perehdytysprosessin kulussa. Nämä käytännön ratkaisut

vastaavat myös useisiin aikuisen oppimisen oletuksiin, kuten tarpeeseen tietää, oppijan itsekäsitykseen, kokemusten rooliin ja vuorovaikutukseen.

### **7.1.2 Perehdytysprosessin tarkastelu**

Organisaation perehdytysprosessi mukaili Bauerin (2010) 4C-perehdytysmallia ja sen ennakoivaa toteuttamistapaa, sillä organisaation perehdytysprosessia oli kehitetty strategisesti jo parin vuoden ajan. Perehdytyksessä oli huomioitu määräästenmukaisuus-taso esittelemällä organisaation käytänteitä, sääntöjä, tuloja ja henkilöstöä tulokkaille sekä hoitamalla viralliset lomakkeet ja paperityöt. Tulokkaiden roolia selvennettiin pitämällä heille perehdytystä omasta roolistaan sekä tietyn ammattiryhmän että oman tiiminsä edustajana. Näitä kahta tasoa toteutti myös käytössä olleet perehdytys suunnitelmat sekä check-lista. Kulttuuritasoon kiinnitettiin huomiota yleisperehdytyksen yhteydessä ja yhteys-taso toteutui esihenkilöiden esitellessä tulokkaita talossa uusille kollegoilleen ja perehdyttäjilleen. Yhteys tulokkaiden ja organisaation muiden työntekijöiden välille muodostui myös hyväksi todetun ilmapiirin ansiosta.

Tulokset siis osoittavat, että kaikki 4C-mallin tasot tulivat täytetyiksi ja työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen, joka tukee aiempien tutkimusten (Ibrahim ym., 2022; Becker & Bish, 2021) tuloksia. Niissä oli todettu, että perehdytys ja organisaatiolta saatu tuki koetaan sitä hyödyllisemmäksi mitä pidemmälle 4C-mallissa päästään. Vaikka vertailua eri organisaatioiden perehdytysprosesseista ja mallin toteutumisesta ei tässä tutkimuksessa tehty, oli 4C-mallin mukainen perehdytyksen toteutuminen koettu tässä organisaatiossa hyödylliseksi.

## **7.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda oppimisen näkökulmaa perehdytystä koskevaan tutkimukseen, saada monipuolinen ymmärrys perehdytyksen aikaisesta oppimisesta sekä saada työntekijöiden ääni kuuluviin. Tässä onnistuttiin, sillä tutkimuksella vastattiin näihin tarpeisiin ja samalla tuotiin myös konkreettisia



esimerkkejä oppimisen tukemisesta perehdytyksen aikana. Samalla vahvistettiin Knowlesin (1990) andragogiikan esiintyvyys aikuisten oppimisessa, Lemmetyn ja kumppaneiden (2020) tutkimustulos vuorovaikutuksellisen oletuksen olemassaolosta sekä Ketolan (2010) onnistuneen perehdytyksen osa-alueet.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu kriittisesti ja jatkuvasti tutkimuksen eri vaiheissa ja tehdyt valinnat on perusteltu ja kirjoitettu auki tutkimusraportin lomaan, joka Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineistonkeruun ja analyysin luotettavuutta arvioitiin erikseen tutkimuksen toteuttamisen luvussa. Kokonaisuudessaan tarkasteltuna tutkimuksen luotettavuuteen on voinut sekä lisäävästi että heikentävästi vaikuttaa se, että tutkimus toteutettiin yhden tutkijan toimesta, jolla oli aiempia yhteyksiä tutkittavaan organisaatioon sekä osaan tutkittavista. Kukaan tutkittavista ei ollut erityisen tuttu tutkijalle, mutta osan kanssa he olivat tavanneet jo aiemmin.

Tutkijan aiempi tietämys organisaatiosta ja sen toiminnasta saattoi helpottaa haastattelutilannetta siten, että tutkittavien oli helpompi puhua organisaation toimintatavoista ja rakenteesta sen ollessa tutkijalle jo entuudestaan tuttu. Myös aiempi tietämys toimialasta ja organisaatiosta on voinut auttaa tulosten tulkinnaissa ja täten lisätä luotettavuutta. Haastateltavien on myös voinut olla helpompi kertoa omista kokemuksistaan silloin, kun tutkija oli jo entuudestaan heille hie-man tuttu. On kuitenkin huomioitava, että kun tutkimus perustuu vain yhden ihmisen tulkintaan ja ymmärrykseen aiheesta, riski tulosten muodostumiseen tutkijan omien oletusten ja mielipiteiden vaikutuksesta on suurempi, jolloin myös luotettavuus voi kärsiä (Patton, 2002).

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tutkijan huolellinen tutustuminen perehdytystä ja aikuisten oppimista koskeviin tutkimuksiin, jolloin tutkijan teoreettinen tietämys ilmiöstä oli mahdollisimman kattava ja ajantasainen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Luotettavuutta pyrittiin myös parantamaan tarkastelemalla ja keskustelemalla tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksista yhdessä toisen tutkijan sekä työn ohjaajan kanssa, jolloin pyrittiin tutkijatriangulaatioon (Patton, 2002; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen toistettavuuteen pyrittiin kuvaamalla ja

raportoimalla tutkimuksen vaiheet selkeästi ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä liittämällä työhön käytetty haastattelurunko (Patton, 2002).

### 7.3 Käytännön kehitysehdotukset ja jatkotutkimustarpeet

Tutkitun organisaation perehdytysprosessi koettiin hyvin kattavaksi ja onnistuneeksi, joka enimmäkseen edisti työntekijöiden oppimista perehdytyksen aikana. Tutkimuksen tulosten perusteella jatkossa tässä organisaatiossa voisi kiinnittää huomiota erityisesti työpaikan olosuhteiden ja -ympäristön kehittämiseen, jotta se mahdollistaisi oppimisen parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöilleen. Keskeisiksi ongelmiksi nousivat joustavan työajan ja etätyöskentelyn aiheuttama työpaikan hiljaisuus ja yksinäisyys sekä fyysisen työympäristön kolkkous ja eriyttävät rakenteet eli omat työhuoneet. Kehitystä tulisi kuitenkin tehdä siten, että joustavan työajan ja etätyöskentelyn sekä rauhallisen työskentelytilan hyvät puolet eivät kärsisi. Tavoitteena olisi lisätä arkista vuorovaikutusta työntekijöiden välillä, jolloin informaali työssä oppiminen mahdollistuisi paremmin.

Organisaatiossa voisi esimerkiksi sopia yhteiset taukoajat, jolloin *suositellaan* mentävän tauolle. Tällöin myös uudet työntekijät tietäisivät, milloin kollegat ovat tauoilla. Vaihtoehtoisesti esihenkilö tai joku perehdyttäjä voisi esimerkiksi ensimmäisen viikon ajan tietoisesti pyytää tulokasta tauoille kanssaan samaan aikaan. Työympäristön lisäksi organisaatiossa tulisi kehittää perehdyttäjien tietotaitouttaan perehdyttämiseen. Haastateltujen mukaan perehdyttäjiä pidettiin erittäin asiantuntevina ja perehdytystä monipuolisena, mutta yksittäisten perehdyttäjien käytännön keinot perehdytykseen olivat vaillinaiset. Jos perehdyttäjiä esimerkiksi koulutettaisiin ohjaamiseen ja perehdyttämiseen, karttuisivat heidän ohjaustaitonsa paremmiksi. Tällöin he saisivat tietoa siitä, miten aikuisia tulisi kouluttaa, mitä tarpeita aikuisilla on oppimiselleen ja mitä käytännön opetuskeinoja (esim. mallioppiminen) aikuiset arvostavat. Toisaalta tällainen ohjaustaitoihin keskittyvä henkilöstökoulutus hyödyntäisi varmasti heitä asiakastyössäänkin.

Tulevissa perehdytystä koskevissa tutkimuksissa olisi mielekäästä tarkastella vaihtelevasti erilaisten organisaatioiden perehdytysprosesseja ja siellä tapahtuvaa oppimista. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain yhtä organisaatiota, jossa oli panostettu perehdytyksen laatuun erittäin paljon, jolloin myös tutkimustulokset olivat hyvin positiivisen sävyiset. Tämä ei kuitenkaan ole yleistettävä totuus, vaan olisi hyvä tuoda monipuolisempaa tietoa erilaisista perehdytyskäytännöistä muistakin organisaatioista. Tällöin myös lisääntyisi tieto toimivista ja ei-niin-toimivista käytänteistä. Tulevissa tutkimuksissa voisi kohdentaa aikuisten oppimisen näkymisen myös muihin työssä oppimisen tilanteisiin, esimerkiksi formaaleihin koulutuksiin, tai kahvipöytäkeskusteluihin. Täten aikuisten oppimisen erityislaatuisuus saisi lisähuomiota ja tietoisuus sen olemassaolosta lisääntyisi.

## LÄHTEET

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective practice guidelines series.  
[https://www.academia.edu/download/45928885/onboarding\\_epg-final1.pdf](https://www.academia.edu/download/45928885/onboarding_epg-final1.pdf)
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human resource management review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Allen & Unwin.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Clouse, B. L. (2020). *An Explanatory Sequential Mixed Methods Study: Examining the Effects of an Onboarding Training Program on Organizational Socialization and Commitment in a Middle Eastern Energy Company* (Order No. 28095127) [Doctoral dissertation, Drexel University]. ProQuest Dissertations and Theses. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/explanatory-sequential-mixed-methods-study/docview/2452534992/se-2>
- Collin, K., Lemmetty, S., Jaakkola, M., & Keronen, S. (2023). *Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä (JoKo): Tutkimushankkeen loppuraportti*. Jyväskylän yliopisto.  
<https://doi.org/10.17011/jyureports/2023/18>
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (2022). *Theories of workplace learning in changing times* (Second edition.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003187790>

- Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library management*, 34(3), 200-218.  
<https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holton III, E. F. (1996). New employee development: A review and reconceptualization. *Human resource development quarterly*, 7(3), 233-252.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070305>
- Ibrahim, U. S. G., Yusof, R. B., & Ibrahim, H. I. B. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. *Global Business and Management Research, Suppl. Special Issue*, 14(3), 983-1007. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-employee-onboarding-training-program/docview/2825885173/se-2>
- Jarvis, P. (2010). *Adult education and lifelong learning: Theory and practice* (4th ed.). Routledge.
- Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylän Yliopiston JYX-julkaisuarkisto.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>
- Kjelin, E., & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Talentum.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International journal of selection and assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: A neglected species* (4th ed.). Gulf.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2012). *The Adult Learner. The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (7th ed.). Routledge.

- La Belle, T. J. (1982). Formal, Nonformal and Informal Education: A Holistic Perspective on Lifelong Learning. *International Review of Education*, 28(2), 159-175. <https://doi.org/10.1007/BF00598444>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lee, A. S. (2023). Supervisors' roles for newcomer adjustment: Review of supervisors' impact on newcomer organizational socialization outcomes. *European journal of training and development*, 48(5/6), 521-539. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0107>
- Lemmetty, S. (2020). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. *Aikuiskasvatus*, 40(4), 328-332. <https://doi.org/10.33336/aik.100538>
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning. Interpretative repertoires of self-directed learning at ICT work. *Vocations and Learning* 13(1), 47-70. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2020). Throwaway knowledge, useful skills or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations. *International Journal of Lifelong Education*, 39(5-6), 478-494. <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1804004>
- Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K., & Pihlajamaa, J. (2022). Jatkuva työssä oppiminen: lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (toim.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (s. 22-55). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- Lizier, A. L., & Reich, A. (2021). Learning through work and structured learning and development systems in complex adaptive organisations: Ongoing disconnections. *Studies in continuing education*, 43(2), 261-276. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1814714>
- Malinen, A., & Piirainen, A. (2023). Towards the Essence of Andragogy - A Hermeneutical Reading of Grundtvig, Knowles, Lindeman and

Savićević. AS. *Andragoška spoznanja*, 29(2), 19-37.

<https://doi.org/10.4312/as/14421>

- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review: Formal and informal learning in the workplace. *International journal of training and development*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. laitos). International Methelp.
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of organizational psychology*, 17(5), 10-27. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-onboarding-levels-on-perceived-utility/docview/1967314059/se-2>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Rajamäki, T. (2023, 12. kesäkuuta). *Ruotsinlaivaa muistuttavassa huippusairaalassa on hämmentävä puute: "Meitä kuultiin, muttei kuunneltu"*. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000009577683.html>
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2021). New employee orientation, role-related stressors, and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102857. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102857>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 12.11.2024.)
- Schei, V., & Nerbø, I. (2015). The Invisible Learning Ceiling: Informal Learning Among Preschool Teachers and Assistants in a Norwegian Kindergarten. *Human resource development quarterly*, 26(3), 299-328. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21213>

- Schoen, L. (2011). Conceptual and Methodological Issues in Sociocultural Research and Theory Development in Education. Teoksessa D. M. McInerney, R. A. Walker, & G. A. D. Liem (toim.). *Sociocultural theories of learning and motivation : Looking back, looking forward*. (s. 11–40) Information Age Publishing, Incorporated.
- Sharma, G. G., & Stol, K. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *The Journal of systems and software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Säljö, R., Grönholm, B., & Grönholm, B. (2004). *Oppimiskäytännöt: Sosiokulttuurinen näkökulma* (2. uud. p.). WSOY.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen*. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena: Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Kirjayhtymä.
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review. *Vocations and Learning*, 6(1), 11-36. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z>
- Työterveyshuoltolaki, 1383/2001 (2002), Annettu 1 päivänä tammikuuta 2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L3>
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A. L., Soikkanen, A., Panganniemi, N., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 11-31). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). Addison-Wesley Pub. Co.
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer



Orientation. *Journal of applied psychology*, 90(5), 1018-1026.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based

perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-

326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

Yeo, R. K. (2008). How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts? *Human resource development international*,

11(3), 317-330. <https://doi.org/10.1080/13678860802102609>

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Teemahaastattelu-runko**

#### **TEEMA 1 TAUSTATIEDOT**

##### **Kerro itsestäsi ja työstäsi?**

- Minkä ikäinen olet?
- Minkälainen koulutus sinulla on?
- Mikä on sinun ammattinimikkeesi?
- Mitä teet tällä hetkellä työksesi?
  - o Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?
- Kerro aiemmasta työurastasi?
  - o Olitko aiemmin työskennellyt työterveyshuollossa?

##### **Millaisia fiiliksiä sinulla oli työn alkaessa?**

#### **TEEMA 2 PEREHDYTYS**

##### **Kerro, millaisen perehdytyksen sait aloittaessasi työt nykyisessä työpaikassasi.**

##### **Mitä se piti sisällään?**

- Kuka tai ketkä sinut perehdytti?
- Kauan perehdytys kesti? Oliko se tarpeeksi kauan?
- Oliko sinulla perehdytysuunnitelmaa, jota seurattiin?
- Miten perehdytys oli rytmitetty?
- Oliko säännöllisiä tapaamisia esihenkilön kanssa?
- Toimitko itse perehdyttäjänä? Millainen perehdyttäjä itse olet/olisit?

##### **Miten sinun perehdytyksesi mielestäsi onnistui?**

- Mikä perehdytyksessäsi oli hyvää?
- Mikä ei ollut niin hyvää perehdytyksessäsi?
- Mitä asioita jäit kaipaamaan perehdytykseesi?

##### **Miten sopeuduit työyhteisöön?**

- Oliko se helppoa vai oliko siinä haasteita?

### **Millainen rooli sinulla oli perehdytyksen aikana?**

- Olitko itse suunnittelemassa perehdytyksesi kulkua?
- Saitko vaikuttaa perehdytykseesi?
- Missä vaiheessa aloit saamaan vastuuta omasta työstäsi ja tekemisestäsi?
- Millaisena koit roolisi?

## **TEEMA 3 OPPIMINEN PEREHDYTYKSEN AIKANA**

### **Millainen oppija sinä itse olet?**

- Millä tavoilla opit helpoiten tai mieluiten?
- Onko jokin oppimistyyli, mikä ei sovi sinulle ollenkaan?
- Miten kuvailisit motivaatiotasi uuden oppimista kohtaan?
  - Opitko mielelläsi uutta, vai onko se pakkopullaa?
  - Miksi olet/et ole motivoitunut?

### **Millä tavalla sinun aiemmat kokemuksesi huomioitiin perehdytyksessä? Entä millä tavalla oppimistarpeet (kokemusaukot)?**

- Kysyikö perehdyttäjät mitä jo osaat ja mitä et?
- Oliko sinulle selvää, miksi asioita tehdään tietyillä tavoilla?
  - Selitettiinkö näitä sinulle? Perusteltiinako asioita?
  - Jäikö sinulle kysymyksiä, että “miksihän näin pitää tehdä” tai jouduitko usein kysymään?
- Millä tavalla koit perehdyttävän tiedon määrän työn alkaessa?
  - Oliko tieto helppo sisäistää?

### **Millainen vaikutus työpaikan ilmapiirillä ja työympäristöllä oli oppimiseesi?**

### **Mitkä asiat edistivät oppimistasi perehdytyksen aikana?**

### **Mitkä asiat vaikeuttivat oppimistasi perehdytyksen aikana?**

### **Vapaa sana. Jäikö jotain vielä kertomatta, minkä haluaisit tuoda esiin?**

## Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistumisesta.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

KASVATUSTIETEEN LAITOS



12.6.2024

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

#### 1. Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan aikuiskasvatustieteen Pro gradu tutkimukseen, jossa selvitetään Työterveys Aallon työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen aikaisesta oppimisesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat käymänsä perehdytysprosessin, sekä miten oppiminen on huomioitu siinä.

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska olet aloittanut työn kohdeorganisaatiossa viimeisen kahden vuoden aikana.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä.

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää, että työskentelet [REDACTED] ja että olet saanut perehdytyksen tehtäviisi. Osallistuminen edellyttää myös sen, että pystyt muistamaan, millainen perehdytyksesi oli, sekä muistelemaan edes jossain määrin ensimmäisiä työpäiviäsi ja -viikkojasi [REDACTED].

Tutkimukseen osallistuu noin 6-8 työterveyshuollon ammattihenkilöä ja asiantuntijaa.

Kyseessä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

#### 2. Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana.

Jos keskeytät osallistumisen tai perut suostumuksesi, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja ja muita tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, jos se on välttämätöntä tutkimuksen tulosten osalta.

#### 3. Tutkimuksen kulku

Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka järjestetään tutkittavan työajalla kahden kesken tutkittavan ja tutkijan välillä. Haastattelut voidaan järjestää kasvotusten [REDACTED]

tiloissa, tai tarvittaessa etäyhteyksin. Haastattelut tullaan tallentamaan nauhurilla ja etäyhteyksissä myös näytön tallentamisella, jos tämä sopii sinulle tutkittavana.

Haastattelu etenee teemahaastattelun keinoin, jossa jutellaan valmiiksi määriteltyjen teemojen aiheista. Haastattelu on kertaluontoinen ja tulee kestämään arviolta noin 45–60 minuuttia. Esihenkilöiden kanssa on sovittu, että voit merkitä haastattelun työajanseurantajärjestelmään kehittämistyönä.

Tutkimus valmistuu vuoden 2024 loppuun mennessä, ja se tullaan julkaisemaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa. [REDACTED] ei esiinny nimellään tutkimuksessa, vaan siitä puhutaan ”eräänä terveydenhuollon organisaationa, joka tuottaa työterveyshuollon palveluita” tutkittavien tunnistettavuuden suojelemiseksi.

#### 4. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkimukseen osallistuminen antaa tutkittavalle mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan omaa oppimistaan ja auttaa kehittämään organisaationsa perehdytysprosessia. Tutkimus tuottaa myös [REDACTED] tärkeää tietoa siitä, millaisena organisaation perehdytys on koettu ja miten perehdytyksen aikaista oppimista voitaisiin tukea paremmin. Tämän tiedon avulla [REDACTED] voi kehittää perehdytyskokonaisuuttaan työntekijöitään palvelevammaksi.

Laajemmin ajateltuna tutkimus tuottaa tärkeää ja uutta tietoa oppimisen merkityksestä ja roolista organisaatioiden perehdytysprosesseissa.

#### 5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet sekä niihin varautuminen

Tutkimuksesta ei aiheutu merkittävää riskiä tai haittaa tutkittaville. Mahdollinen riski on, että esihenkilösi saattaa saada tietoonsa osallisuutesi tutkimukseen työajanseurantajärjestelmää tarkistaessa.

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

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota tutkittavan tai tutkijaorganisaation puolesta.

Tutkimuksen haastattelut toteutetaan lähtökohtaisesti tutkittavan työajalla, josta tutkittava saa korvauksen työnantajaltaan osana kehittämistyötä.

#### 7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyö, sekä tieteellisiä julkaisuja. Tutkittava organisaatio saa opinnäytteen luettavaksi ja voi halutessaan hyödyntää sitä henkilöstönsä kehittämiseen.

Tutkittavana sinulle voidaan toimittaa pyynnöstäsi sinua itseäsi koskevat tiedot. Tutkittavana sinun tunnistettavuutesi poistetaan tietosuojailmoituksessa kuvatulla tavalla. Saat myös halutessasi opinnäytteen luettavaksi ennen sen julkaisua ja kommentoida tunnistettavuuttasi tekstistä.

Tutkimus tullaan julkaisemaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa, jossa se on avoimesti luettavissa.

#### 8. Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston toiminta ja tutkittavat on vakuutettu.

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

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa etänä suoritettavissa tutkimuksissa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

#### **9. Lisätietojen antajan yhteystiedot**

Tutkimuksen toteuttaja  
Tiia Kankainen  
puh. [REDACTED]  
e-mail: tiia.e.kankainen@student.jyu.fi

## Liite 3. Tietosuojailmoitus



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

KASVATUSTIETEEN LAITOS

12.6.2024

### TIETOSUOJAILMOITUS

Olet osallistumassa tieteelliseen tutkimukseen. Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

#### 1. Rekisterinpitäjä tutkimuksessa ”Työterveyshuollon työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen aikaisesta oppimisesta”

Rekisterinpitäjä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on:

Tutkija (rekisterinpitäjä ja tutkimuksen toteuttaja)

Tiia Kankainen

[tiia.e.kankainen@student.jyu.fi](mailto:tiia.e.kankainen@student.jyu.fi)

+358 [REDACTED]

Työnohjaaja

Susanna Paloniemi

Yliopiston lehtori KT

[susanna.paloniemi@jyu.fi](mailto:susanna.paloniemi@jyu.fi)

#### 2. Henkilötietojen muu luovuttaminen tutkimuksen aikana

Henkilötietojasi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

#### 3. Tutkimuksessa ”Terveystieteiden työntekijöiden kokemuksia perehdytyksen aikaisesta oppimisesta” käsiteltävät henkilötiedot

Henkilötietojasi käsitellään tiedotteessa kuvattua tutkimustarkoitusta varten.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja nimi, ikä, työpaikka, ammatti, ammattinimike, aiempi työhistoria, työn aloittamisajankohta, äänitallenne, videotallenne (etähaastattelusta), haastattelumuistiinpanot. Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan.

Sinua koskevia tutkimuksen kannalta tarpeellisia tietoja kerätään myös muista henkilörekistereistä. [REDACTED] henkilöstölistaa hyödynnettiin paikantamaan tähän tutkimukseen sopivat tutkittavat, eli henkilöt, jotka ovat aloittaneet työnsä kahden vuoden sisällä. Henkilöstölistan tiedoista hyödynnettiin nämä tiedot: nimi, ammattinimike, työn aloittamisajankohta, tieto ammatinharjoittamisesta.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

#### 4. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tieteellisessä tutkimuksessa

Yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus (tietosuoja-asetuksen artikla 6.1.e, erityiset henkilötietoryhmät 9.2.j)

#### 5. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

#### 6. Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksen rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä tietoja.

##### Tunnistettavuuden poistaminen

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojaotena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

##### Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

käyttäjätunnuksella  salasanalla  kulunvalvonnalla (fyysinen tila)

Tutkimuksen kirjalliset ja digitaaliset aineistot (litteraatit, ääninauhat, videot) ovat tutkijan tietokoneella Jyväskylän Yliopiston One Drive kansiossa, joka on suojattu yliopiston käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Haastattelujen nauhoitteet nauhoitetaan yliopiston nauhureilla, ja nauhoitteet poistetaan laitteesta heti OneDriveen siirron jälkeen. Nauhoitteet poistetaan OneDrivesta heti, kun aineisto on kirjoitettu auki.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**

Kyllä  Ei, koska tämän tutkimuksen tekijä on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

#### 7. HENKILÖTIE TOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään tutkimuksen päätyttyä arviolta 01/2025 mennessä

#### 8. Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)



Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

#### Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

#### Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuoja-laissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Oikeuksista voidaan poiketa myös jos rekisteröityä ei pystytä tai ei enää pystytä tunnistamaan.

#### Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

#### Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkimuksen toteuttajaan.

Tiia Kankainen

puh. [REDACTED]

s-posti: [tiia.e.kankainen@student.jyu.fi](mailto:tiia.e.kankainen@student.jyu.fi)

#### Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle

<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosujailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaalautettu.

Tietosuojavaalautetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>