

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

SITOUTTAMINEN JA MOTIVOINTI OSANA UUDEN TYÖNTEKIJÄN PE- REHDYTYSSUUNNITTEMAA

TEKIJÄ/T Sanni Heiskanen
Kati Kokkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijät Heiskanen Sanni, Kokkonen Kati	
Työn nimi Sitouttaminen ja motivointi osana uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaa	
Päiväys 3.12.2023	Sivumäärä/Liitteet 47/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hyvän ja suunnitelmallisen perehdyttämisen vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen sekä motivaatioon. Työmme tavoitteena oli selvittää millaiset asiat vaikuttavat ja vahvistavat uuden työntekijän sitoutumista ja motivaatiota perehdyttämisen aikana. Rakensimme työssä uuden työntekijän sitoutumista tukevan perehdytysuunnitelman. Suunnitelmassa on löydetty ratkaisuja yleisimpiin ongelma-kohtiin, joita perehdysprosesseissa ilmenee sekä löydetty keinoja sitouttavaan ja motivoivaan perehdyttämiseen. Työssämme hyödynnettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä työssämme oli teemahaastattelut. Selvitimme teemahaastatteluiden avulla vastaajiemme kokemuksia ja ajatuksia perehdyttämisestä, organisaatioon sitoutumisesta sekä työtä kohtaan kokemasta motivaatiosta. Haastattelukysymyksien avulla pyrimme saamaan laajoja vastauksia, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva perehdyttämisen vaikutuksista ja merkityksestä osana organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että hyvin toteutettu ja suunniteltu perehdyttäminen sitouttaa uutta työntekijää organisaatioon ja kasvattaa työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota. Voimme todeta, että kun organisaatio panostaa hyvään vastavuoroisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen, vahvistaa se luottamussuhdetta prosessissa, mikä itsestään sitouttaa uutta työntekijää helpommin organisaatioon. Tuloksista käy myös ilmi, että mentorointi on yksi tärkeä sitouttava tekijä. Valitun perehdyttäjän käyttäminen perehdytysprosessissa luo luottamuksellisuutta ja helposti lähestyttävän kuvan, joka vähentää epä tietoisuutta sekä epävarmuutta organisaatiota sekä työtehtäviä kohtaan. Myös hyvä ja positiivinen ilmapiiri vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Positiivisen ilmapiirin myötä uuden työntekijän on helpompi sitoutua, kun he tuntevat itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Psykologinen turvallisuus toteutuu organisaatiossa, kun uusi työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi sekä työkaverit ja esihenkilön luotettavaksi. Sitouttamiseen vaikuttaa myös palkitseminen ja tavoitteet, sekä niistä avoimesti puhuminen heti alusta alkaen. Työmme tuloksista liitteenä löytyy yleispätevä perehdytysuunnitelma, jota organisaatiot pystyvät hyödyntämään yleisesti.	
Avainsanat Perehdytys, Sitoutuminen, Laadullinen tutkimus, Työmotivaatio, Perehdytysuunnitelma	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Heiskanen Sanni, Kokkonen Kati	
Title of Thesis Commitment and Motivation as Part of a New Employee Orientation Plan.	
Date 3.12.2023	Pages/Appendices 47/2
Client Organisation /Partners -	
Abstract The purpose of this thesis was to investigate the effects of effective and systematic orientation on employee commitment and motivation. Our goal was to identify factors that influence and strengthen a new employee's commitment and motivation during the orientation process. We developed a new employee orientation plan in our work that supports employee commitment. The plan includes solutions to common challenges that arise in orientation processes and identifies methods for engaging and motivating orientation. We utilized a qualitative research method in our work. The data collection method that we use was theme interviews. Through theme interviews, we explored respondents' experiences and thoughts on orientation, organizational commitment, and motivation for work. The interview questions aimed to elicit comprehensive responses to gain a holistic understanding of the effects and significance of orientation as part of organizational commitment. The results for the study revealed that well- executed and planned orientation fosters commitment to the organization and increases job satisfaction and motivation. We can conclude that when an organization invests in good reciprocity and open communication, it strengthens the trust relationship in the process, making it easier for a new employee to commit to the organization. The results also indicate that mentoring is an important factor in commitment. Using a selected mentor in the orientation process builds trust and creates an approachable image, reducing uncertainty about the organization and job tasks. A positive work atmosphere also influences employee commitment and motivation. With a positive atmosphere, new employees find it easier to commit when they feel welcomed in their new workplace. Psychological safety is achieved in the organization when a new employee feels valued and perceives colleagues and supervisors as trustworthy. Recognition, goals, and open communication about them from the beginning also contribute to commitment. Attached to our findings is a universally applicable orientation plan that organizations can generally utilize.	
Keywords Orientation, Commitment, Qualitative research, Work motivation, Orientation plan	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite	6
1.1.1	Tutkimusongelma ja -kysymys.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	PEREHDYTTÄMINEN	9
2.1	Taustaa lainsäädännöstä	9
2.2	Perehdyttäminen käsitteenä	10
2.3	Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet	10
2.4	Perehdytysprosessi	13
2.4.1	Perehdyttämisen vaiheet	14
3	SITOUTTAMINEN	16
3.1	Sitoutuminen käsitteenä	16
3.2	Sitouttaminen osana perehdytystä	17
3.2.1	Sitoutuminen organisaatioon	18
4	MOTIVOINTI OSANA PEREHDYTYSTÄ	20
4.1	Motivaatio käsitteenä ja osana perehdytystä	20
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	22
5.1	Lähtökohdat ja tavoitteet.....	22
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus	22
5.3	Aineiston kerääminen	23
5.4	Aineiston analysointi	24
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	25
6	TUTKIMUSTULOKSET	26
6.1	Perehdyttäminen.....	26
6.2	Organisaatioon sitoutuminen	29
6.3	Sitouttaminen osana perehdytystä	31
6.4	Motivaatio organisaatiossa	33
6.5	Motivointi osana perehdytystä	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	37
7.1	Yhteenveto ja tulosten pohdintaa	37
7.2	Prosessi.....	41

7.3 Oma oppiminen	42
7.4 Jatkotutkimus	43
LÄHTEET	44
LIITE 1: HAASTATTELU.....	46
LIITE 2: PEREHDYTYSSUUNITELMA	47

KUVALUETTELO

Kuva 1 Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).....	11
Kuva 2 Perehdytyksen neljä näkökulmaa (mukaillen Eklund 2018, 39).	13
Kuva 3 Psykologinen sopimus muodostuu uuden työsuhteen odotuksista (Eklund 2018, 62).	16

1 JOHDANTO

Työelämä on entistä hektisempää ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on entistä suuremmassa roolissa ja merkityksessä organisaatioissa. Työelämän hektisyyden myötä, myös henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt, mikä on täten luonut haasteita organisaatioille saada työntekijöitään sitoutumaan työpaikkaansa. Tämän haasteen myötä perehdyttämisen merkitys ja tärkeys on korostunut jokaisessa organisaatiossa, joissa halutaan saada uusista työntekijöistä pidempi aikaisia, tuottavia tekijöitä organisaatioonsa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen onkin tämän hetken työelämässä iso valttikortti jokaiselle organisaatioille.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on pystyä rakentamaan uuden työntekijän sitoutumista tukeva perehdytysuunnitelma, jonka tarkoituksena on pystyä löytämään ratkaisuja perehdytysprosessissa ilmenneisiin yleisimpiin ongelmakohtiin. Haluamme tämän tutkimuksen avulla parantaa ja selvittää erityisesti nuorien tai vasta työuraansa aloittavien työntekijöiden sitoutumista ja motivoituneisuutta onnistuneen perehdyttämisen kautta uuteen työpaikkaansa.

Perehdytys on prosessi, joka tukee uuden työntekijän pääsyä talon tavoille ja oikealla tavalla toteutettuna on, sillä merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja työntekijän kokemaan motivaatioon työntekoa kohtaan. Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatioille taloudellisesti merkittävä panostus, joten perehdytysprosessi kannattaakin suunnitella ja toteuttaa huolella. Toimivalla perehdytysprosessilla organisaatiot vahvistavat uuden työntekijän kokemaa lojaalisuutta, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. (Huhtala, 2021).

1.1 Opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa mahdollisimman kattava teoriakatsaus ja aiheeseen liittyvä tutkielma, jonka pohjalta olemme luoneet yleispätevän suunnitelman yrityksille, mitä he pystyvät hyödyntämään omissa perehdytysprosesseissaan. Suunnitelmaa ei ole kohdistettu tiettyille yrityksille vaan, on yleisesti hyödynnettävissä. Suunnitelmassamme nostamme esiin kohtia, joihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota, kun sitoutetaan työntekijää jo perehdyttäessä organisaatioon. Tämä työ on toteutettu tutkimustyönä, missä on ensin selvitetty kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla uuden työntekijän perehdyttämistä ja sen vaikutuksista ja sitä millä keinoin perehdytettävä sitoutuu uuteen työpaikkaansa ja kuinka hänestä saadaan motivoitunut ja osaava työntekijä. Toisena tässä työssä olemme tehneet teemahaastattelun minkä avulla olemme keränneet analysoitavan aineiston. Teemahaastatteluissa olemme haastatelleet aiheeseemme ja kohderyhmäämme sopivia edustajia, jotka olemme etukäteen todenneet sopiviksi tutkimukseemme.

Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Tavoitteenamme on, että työmme avulla pystyä auttamaan yrityksiä tekemään omista perehdytysprosesseista mahdollisimman tuottavia ja tehokkaita työntekijän sitoutumisen kannalta.

1.1.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Perehdytys on hyvin laaja käsite ja se pitää sisällään hyvin paljon tärkeitä asioita, jotta prosessi olisi onnistunut. Kun organisaatiot ovat lisähenkilöstön tarpeessa, voidaan perehdytysprosessi tehdä monesti kiireellisellä aikataululla sekä hyvin kaavamaisesti. Perehdytyksessä pyritään saamaan uudesta työntekijästä nopeasti osa nykyistä työyhteisöä ja hänestä halutaan mahdollisimman itsenäinen sekä tehokas työntekijä. Edellä mainitut osa-alueet ovat tärkeitä perehdytyksen kannalta, mutta näiden jalkoihin jää helposti syventyminen uuden työntekijän henkiseen turvallisuuteen ja hyvinvointiin, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen pitkällä aikavälillä.

Tieteellisen tutkimuksen tekemiseen tarvitaan ongelma, johon lähdetään etsimään ratkaisua. Tutkimusongelman määrittelemine ja rajaus on tutkielman tekemisen kannalta merkittävää, sillä sen avulla koko prosessia ohjataan. (Kananen 2017, 56.)

Tässä tutkimuksessa on etsitty vastauksia siihen, pitäisikö organisaatioiden muuttaa perehdytysprosessiaan tai löytää siihen uusia näkökulmia osaksi, sillä nykyisin on yhä vaikeampaa sitouttaa uusia työntekijöitä organisaatioon kovan kilpailun ja tyytymättömyyden vuoksi. Nuoret työnhakijat haluavat pitää ovet avoinna ja osaavat odottaa työyhteisöltä muutakin kuin palkkaa. Nykyään hyvä perehdyttäminen on suuressa osassa työnhakemista, jonka vuoksi myös työntekijät osaavat odottaa ja vaatia enemmän. Jos työpaikalla on epämiellyttävä tai turvaton olo, moni työntekijä voi pitää avoinna ovea ja etsii samaan aikaan jo uutta työpaikkaa. Ongelmaksi monessa organisaatiossa tulee se, että perehdytykseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota ja aikaa organisaatioissa, eikä sitä siksi osata pitää voimavarana ja yhtenä organisaation menestystekijänä. Organisaatio, missä perehdytys on puutteellista, vallitsee epäonnistumisen pelko, motivaation puute ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan puuttuu. Tällaisessa työympäristössä ei pysty eikä pääse kehittymään työntekijänä.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis syventyä tutkimusongelmaan, jossa:

- Perehdyttämisprosessi ei luo tarpeeksi hyvinvoivia, motivoituneita sekä sitoutuneita työntekijöitä
- Tutkimusongelma on se, että hyviä työntekijöitä on yhä haastavampaa sitouttaa organisaatioon.

Tutkimuskysymykset tutkimukseen johdetaan tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus ohjata tutkimusta ja siihen liittyvää aineistonkeruuta. (Kananen 2017, 60.)

Tutkimusongelmamme kautta olemme lähteneet pohtimaan ja vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tässä tutkimuksessamme on yksi päättutkimuskysymys, jonka lisäksi olemme hyödyntäneet kahta lisäkysymystä. Näiden kysymysten avulla olemme pystyneet syventymään aiheeseen tarkemmin ja olemme löytäneet ja saaneet niiden avulla yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimustuloksiin.

Päätutkimuskysymyksenä tutkimuksessamme on: ”Kuinka perehdytyksellä voidaan vahvistaa työntekijän sitouttaminen?”.

Pääkysymyksen lisäksi hyödynnämme kahta lisäkysymystä:

1. Miten perehdytyksessä voidaan ottaa huomioon työntekijän motivaatio?
2. Millainen perehdytys vahvistaa työntekijän sitoutumista perehdytysprosessin aikana?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työmme koostuu seitsemästä eri pääotsikosta, joista johdannon jälkeen kolmessa seuraavassa on käsitelty aiheemme teoriaa: perehdyttämistä, sitouttamista sekä motivaatiota. Teoriaosuuksien jälkeen olemme analysoineet tutkimusmenetelmiä sekä tutkimustuloksia. Lopussa olemme kootusti käyneet läpi tutkimuksemme tulokset johtopäätösten ja pohdinnan osuuksissa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä luvussa käymme läpi mitä hyötyä hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdyttämisestä on sekä organisaatiolle, että uusille perehdytettävälle työntekijöille. Tarkoituksemme on avata perehdyttämistä yleisellä tasolla käsitteenä ja ilmiönä. Perehdyttäminen on laaja kokonaisuus, mihin vaikuttaa monet tekijät. Keskeisenä käsitteenä tutkimuksessamme pidämme perehdyttämistä kokonaisuutena, ja pääpainomme tässä tutkimuksessa pysyykin perehdyttämisen käsitteen ympärillä. Olemme halunneet tarkastella perehdyttämistä lainsäädännön, perehdyttämisen merkityksen ja tavoitteiden sekä perehdyttämisprosessin kautta. Kaikilla näillä osa-alueilla yhdessä pystymme mahdollistamaan isompaa ja kokonaisvaltaista ymmärrystä aiheen ympärille ja auttamaan vastaamaan ja löytämään ratkaisuja tutkimusongelmaamme ja -kysymyksiin.

2.1 Taustaa lainsäädännöstä

Perehdyttäminen on osana jokaista organisaatiota ja siellä luotuja uusia työsuhteita. Perehdyttämisestä on määritelty erikseen laissa, missä laki ja siellä nimenomaan työturvallisuuslaki velvoittaa työnantaja antamaan perehdytystä työolosuhteisiin ja työtehtäviin sekä oikeanlaisiin ja turvallisiin työtapoihin ja välineiden käyttöön. Perehdyttämisessä on erityisen tärkeää ottaa huomioon nuoret työuraa aloittavat työntekijät. Laissa määritellyt asiat on huomioitava jokaisessa perehdytysprosessissa. (Työturvallisuuskeskus, 2022; Eklund 2018, 26.)

Työturvallisuuslaissa on säädetty työnantajan velvollisuudesta perehdyttää työntekijänsä. ”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä enne uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku, 14 §). Työturvallisuuslain mukaan perehdytystä tulee antaa, myös haittojen ja vaaratilanteiden osalta ja varalta. Työnantaja on myös velvollinen opastamaan työntekijää häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 14 §.)

Perehdyttämistä koskee ja käsittelee myös työsopimuslaki. Työsopimuslaissa on määritelty sen 2 luvussa 1 § työnantajan velvollisuudesta huolehtia, että työntekijä voi pystyä suoriutumaan työssään, myös silloin kun yrityksen toiminta, tehtävät työt tai työmenetelmät muuttuvat. Tämä on yleisvelvoite ja se koskee kaikkia organisaation työntekijöitä, sekä vanhoja että uusia. Laissa määritellään myös sitä, että työnantajan on mahdollistettava se, että työntekijällä on oikeus kehittyä kykujensä mukaan niin, että se edesauttaa työntekijää työuralla etenemisessä. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 1 §). Perehdyttämisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja on velvollinen perehdyttäessä kertomaan tietoa organisaatiosta ja sen toimintamenetelmistä ja sitä kautta työntekijän vaikutusmahdollisuuksista esimerkiksi työpaikan kehittämisestä tai työskentelyn kehittämisestä.

2.2 Perehdyttäminen käsitteenä

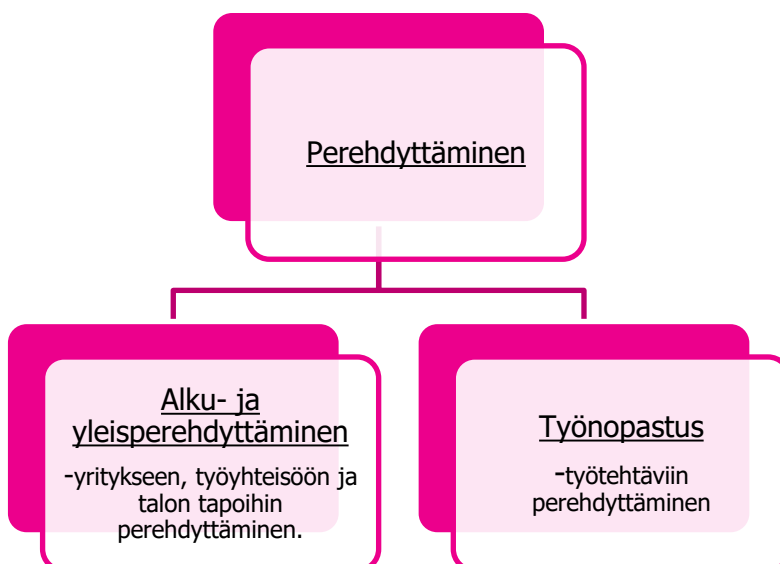
Perehdyttäminen pystytään käsittämään useampana käytänteenä, joiden avulla pystytään varmistumaan siitä, että uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä ja sopii tulevaan työyhteisöönsä. Perehdytys on tiivistettynä uusien asioiden oppimista ja niiden soveltamista käytäntöön. (Eklund 2018, 25.) Perehdyttämistä tarvitaan kaikkien työnsä aloittavien kohdalla, oli kyse sitten: vakituisista, määräaikaista, osa-aikaisista tai esimerkiksi vuokratyöntekijöistä. Tiivistettynä perehdyttäminen voidaan ilmaista sen olevan uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, tulevaan työhön sekä työyhteisöön. (Viitala & Jylhä 2013, 25.)

Kaikkien perehdytykseen liittyvien toimien tulisi valmistaa työntekijää niin, että hänellä olisi parhaat mahdolliset edellytykset onnistua uudessa työtehtävässä mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti sekä viihtyä ja pysyä uudessa työpaikassaan ja työyhteisössään. (Viitala 2021, 97.) Perehdyttämisen avulla on tarkoitus saada opetettua uusi työntekijä turvalliseen ja tehokkaaseen suoriutumiseen työtehtävissään niin, että siinä huomioidaan ja noudatetaan organisaation sovittuja toimintatapoja ja malleja. (Joki 2021, 85.)

Hyvästä perehdytyksestä on monia hyötyjä, koska hyvin tehtynä se vaikuttaa henkilöön monella positiivisella tavalla. Perehdytys vaikuttaa esimerkiksi työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin niin, että mitä paremmin henkilö onnistuu ja suoriutuu omissa työtehtävissään, sen suurempia onnistumisen tunteita se saa aikaan ja auttaa henkilöä saamaan uskoa omaan tekemiseen ja pärjäämiseen uudessa tehtävässään. Hyvät palautteet ja onnistumiset vahvistavat itseluottamusta ja lisäävät innostusta ja halukkuutta jatkaa kehittymistä omassa tehtävässään niin yksilönä, kuin työyhteisön jäsenenä. Perehdytys toki vaikuttaa, myös fyysiseen työhyvinvointiin, hyvän työturvallisuuden lisääntymisen kautta sekä psyykkisen kuormituksen vähentymisen myötä. Onnistuneen ja hyvän perehdytyksen myötä henkilön ensimmäisten viikkojen tai kuukausien jännitys vähentyy, ja tällöin hänen fyysinen ja henkinen rasitus pienentyy. (Viitala 2021, 98.)

2.3 Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet

Perehdyttämisen käsite kattaa, myös työnopastamisen, sekä perinteisemmin perehdyttämisen käsitteeseen yhdistetyn työn alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttäminen koetaankin täten niin sanottuna yleiskäsitteenä, joka muodostuu näistä kaikista toimista mitä liittyy uuden työ tai työtehtävän aloittamiseen. Alku- ja yleisperehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalle vastaanottoa ja alkuopastusta siellä. Siinä tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan olevansa osa työyhteisöä ja samalla hän pystyy tutustumaan uuden työpaikan kulttuuriin ja tapoihin. Työnopastus taas on järjestelmällistä työtehtäviin ja itse työn tekemiseen opastamista ja perehdyttämistä. Kuviossa 1 on tämä perehdyttämisen kokonaisuus havainnollistettu. Se mitä tulisi huomioida hyvässä perehdytyksessä on että, siinä otetaan huomioon heti perehdytyksen alkaessa tulokkaan osaaminen ja, että sitä pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman paljon jo perehdytysprosessin aikana. Siitä on hyötyjä niin työnantajalle, uudelle työntekijälle ja uuden työntekijän työyhteisölle. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon ja auttaa näitä kaikkia tahoja. (Kupias & Peltola 2009, 18–19.)



Kuva 1 Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttämisprosessi on yksi osa organisaation johtamisen välineistä, joiden avulla on tarkoitus pystyä toteuttamaan organisaation strategiaa ja päästä kohti asetettuja tavoitteita. Perehdytyksen tulisikin olla saumattomassa yhteydessä ja samalla viivalla koko organisaatioon, eikä sitä tulisi jättää erilliseksi prosessiksi. (Eklund 2018, 27.)

Perehdyttämisen tavoitteeksi eli siihen mitä perehdyttämisellä tavoitellaan, asetetaan moneen organisaatioon muitakin tavoitteita, kuin lain määrittelemä työturvallisuudesta huolehtiminen. Lopulliset ja valitut tavoitteet riippuvat, niin uusista perehdytettävistä kuin koko organisaatiosta. Perehdyttämisen tavoitteita voivat olla esimerkiksi:

- Tieto ja taito valmiuksien luominen ja osaamisen kehittäminen
- Myönteisen asennoitumisen luominen organisaatioon, tulevaan työhön ja työyhteisöön
- itsenäisen ja aktiivisen työskentelyn edistäminen
- työturvallisuuden ja -terveyden edistäminen
- sitoutumisen edesauttaminen uuteen organisaatioon ja työpaikkaan
- työstä saamaan merkityksen ja kokemuksen vahvistaminen ja vuorovaikutuksen laadun nostaminen

(Eklund 2018, 30; Työturvallisuuskeskus, 2022.)

Perehdyttämisprosessin tulee olla helposti ymmärrettävää niin, että jokainen uusi työntekijä pystyy ymmärtämään sen mitä perehdyttäminen ja sen prosessi sisältää ja miten asioihin voi esimerkiksi vaikuttaa. Perehdyttämisen tulee olla läpinäkyvää, oikeudenmukaista ja tasapuolista ja -laatuista kaikille työntekijöille. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa perehdytysprosessiin, koska kun työntekijällä on mahdollisuus osallistua prosessiin ja sen etenemiseen, sitä helpommin työntekijät sitoutuvat sen toteuttamiseen. (Eklund 2018, 30.)

Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän välistä vuorovaikutusta, se osaltaan vaatii sen, että molemmat sekä perehdytettävä ja perehdyttäjä tunteva toisensa riittävän hyvin. (Eklund 2018, 25.) Perehdyttäminen on hyvä aloittaa keskustelemalla avoimesti uuden työntekijän kanssa niin, että uusi työntekijä ja perehdyttäjä saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa. Avoin keskusteleminen perehdyttämisen alussa takaa niin organisaatiolle kuin uudelle työntekijälle paremman hyödyn perehdyttämisestä. (Joki 2021, 86.) Uuden työntekijän on helpompi tulla osaksi uutta työyhteisöään, kun on tiedossa oma paikka yhteisössä sekä tavoitteet tulevassa työskentelyssä.

Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijän suoriutumiseen työssä, hänen työhyvinvointiinsa, viihtyvyyteen ja näihin kaikkiin liittyvään työyhteisöön sitoutumiseen. Toimiva perehdytys on usein suunnitelmallista perehdyttämistä, mikä luo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta koko prosessiin. Perehdytystä suunnitellessa tulee ottaa huomioon ja miettiä organisaation sekä yksilön tarpeita. Mikä tarkoittaa sitä, että perehdyttäminen ei aina ole yksittäisten taitojen tai tietojen oppimista perehdyttämisen aikana vaan voi kohteena olla, myös prosessit, jotka ovat hallittava ja ymmärrettävä. (Eklund 2018, 31; Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisessä on hyvä kuitenkin ottaa huomioon se, että perehdyttäminen ja uuteen työhön opastaminen on uudelle työntekijälle tärkeässä ja isossa roolissa työsuhteen alussa, mutta on hyvä myös muistaa, että liiallinen ohjaus voi olla myös haitaksi. On huomattu, että työsuhteen alussa liian tehokkaasti hoidettu perehdytys voi ajautua tilanteeseen, jossa uuden työntekijän itseohjautuvuudelle ei jää tilaa. Tällaisessa tilanteessa uusi työntekijä voi olettaa, että jatkossakin vastukset annetaan kaikkeen valmiina, jonka vuoksi tulevaisuudessa ei työntekijällä ole välttämättä kykyä tai motivaatiota vastata omasta oppimisesta työpaikallaan jatkossa. Perehdyttämiseen on tämän vuoksi tärkeää jättää tilaa uuden työntekijän ajatuksille ja mahdollisuuksille tehdä virheitä turvallisessa ilmapiirissä sekä ympäristössä. (Kupias & Peltola 2019, luku 1.5.)

Organisaatioiden olisikin hyvä tarkastella perehdytystä suunnitellessa asiaa uuden työntekijän ja hänen tuomien etujen kannalta organisaatiolle. Organisaatioiden tulisi huomioida se, että uuden työntekijän perehdytys ja siihen kuuluva prosessi ajatellaan monesti yksisuuntaiseksi ainoastaan organisaation odotuksiin, ohjeistuksiin ja tavoitteisiin liittyen, vaikka todellisuudessa tämän ajan toimivaan ja tehokkaaseen perehdyttämisen prosessin tulisi toimia ”kaksisuuntaisesti” niin, että siinä huomioidaan uuden työntekijän rooli, myös perehdyttäjänä. Tarkoittaen sitä, että myös uusi työntekijä perehdyttää, myös organisaatiota esimerkiksi antamalla palautetta ja tuomalla omia näkemyksiä esiin organisaatiolle. Tämän tyylinen kahteen suuntaan toimiva perehdytys mahdollistaa prosessin toimivuuden niin, että se hyödyttää niin organisaatiota, kuin uutta työntekijää sekä se avaa mahdollisuuden kehittymiselle pidemmällä aika välillä. (Eklund 2018, 39.) Kuviossa 2 havainnollistetaan perehdyttämisen neljää eri näkökulmaa, niin perehdytettävän yksilön osuudesta perehdytettävänä ja perehdyttäjänä organisaatiolle kuin organisaation osuudesta niin perehdyttäjänä yksilölle, että perehdyttäjänä yksilöltä.



Kuva 2 Perehdytyksen neljä näkökulmaa (mukaillen Eklund 2018, 39).

Perehdytyksessä on kyse pidemmän aikavälin eduista, koska tarkoitus on pystyä luomaan ja saamaan sitoutuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä organisaatioon, siksi organisaatioiden onkin tärkeää huomioida se, että organisaatioiden tulee pysyä jatkuvan muutoksen mukana ja pystyä tarjoamaan työntekijöilleen turvallinen perusta kehittymiselle ja oppimiselle. (Eklund 2018, 41–44.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa organisaation puolelta aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Kaikissa perehdytysprosesseissa korostuu se, että hoidettiinpa uuden työntekijän perehdyttäminen tapauskohtaisesti tai etukäteen tarkasti suunnitellun ohjelman mukaisesti, on organisaation tuloksen ja työyhteisön toimivuuden kannalta oleellista, että perehdyttäminen hoidetaan. Se, kun uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja porukkaa, jolla on aitoa halua tehdä yhdessä hyvässä työilmapiirissä hyviä tuloksia, on sillä merkitystä ja vaikutusta koko liiketoiminnan menestymiseen. (Joki 2021, 96.)

2.4 Perehdytysprosessi

Perehdyttämistä olisi hyvä tarkastella aina prosessina, minkä avulla uusi työntekijä saatetaan uuteen organisaatioon sisään. Hyvä perehdytysprosessi käynnistyy huolellisella suunnittelulla, jossa tarvitsee ottaa huomioon monta eri vaihetta. Ilman kunnollista suunnitelmaa, asioiden muistaminen ja läpivieminen eivät välttämättä onnistu ja prosessi ei pääse toteutumaan täsmällisesti. Suunnitelman tekeminen luo perehdytykselle selkeät suuntaviivat, joiden mukaan prosessi pääsee etenemään helpommin ja onnistuneesti. (Intro, 2020) Perehdytysprosessin suunnittelussa on hyvä, että perehdytysprosessista vastaava henkilö keskittyy organisaatiossa suureen kuvaan ja pohtii kysymyksiä niin itsenäisesti, kuin myös isommalla kokoonpanolla. Tärkeässä roolissa ovat yrityksen toimintatavat sekä pelisäännöt, jonka vuoksi on tärkeää, että perehdytysprosessin suunnitteluun keskitytään monesta eri

näkökulmasta. Tarkoituksena on herättää keskustelua ja erimielisyyksiä, jotta perehdytyksen suunnittelusta muokkautuu koko organisaatiota palveleva prosessi. Onnistuneen perehdyttämisprosessin luomiseksi tärkeintä on se, että kaikki ymmärtävät ja tietävät miksi juuri kyseisellä perehdyttämismallilla perehdytetään ja mitä sillä tavoitellaan. (Eklund 2018, 74–75.)

2.4.1 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdytysprosessin kestosta voi olla hyvin paljon erilaisia käsityksiä ja määritelmiä. Perehdytysjaksosta puhuttaessa voidaan viitata muutaman päivän mittaisista koulutuspäivistä useamman kuukauden pituisiin koeaikoihin. Perehdyttäminen ja siihen valmistautuminen täytyy huomioida jo siinä vaiheessa, kun suunnitellaan uuden työntekijän rekrytointia. Kun tiedetään, millaista henkilöä työhön haetaan ja tulevan työtehtävän vaatimukset ovat selkeät, määräytyy perehdyttämisen painopiste kyseisessä tilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdytysprosessin seuraavassa vaiheessa alkaa itse työntekijän rekrytointi ja haastattelut, joiden aikana hakijat saavat tietoa organisaatiosta, työtehtävistä sekä vaatimuksista. Samalla organisaatio pääsee näkemään hakijoiden potentiaalin sekä osaamisen. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Tässä vaiheessa hakijat saavat ensivaikutuksen organisaatiosta, jonka vuoksi on tärkeää, että perehdytysprosessi on suunniteltu selkeästi jo ennen rekrytoinnin aloittamista.

Kun rekrytointiprosessi on loppuillaan ja valittu henkilö tiedossa, alkaa uuden tulokkaan perehdytys. Ensimmäinen vaihe on ilmoittaa valitulle henkilölle valituksi tulemisesta ja kontaktoida häntä tulevasta työpaikasta. Tästä vastuussa on perehdyttämisen vastuhenkilö. Luontevin tapa ottaa yhteyttä tulevaan työntekijään on puhelimitse, jonka aikana perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat esitellä itsensä ja tutustua päällisin puolin toisiinsa. Puhelun aikana perehdyttäjä myös kertoo työnkuvasta, ensimmäisestä työpäivästä sekä mahdollisesti jakaa vinkkejä, joita uusi työntekijä voi hyödyntää tulevaisuudessa. Tällöin kerrotaan myös aloituspäivän aika, paikka ja muuta tärkeää infoa. Ensisoiton tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle luotettava ja tervetullut olo ensimmäisestä työpäivästä. Tämän jälkeen myös tulokkaalla on mukavampi tulla uuteen työpaikkaan, kun vastassa on mahdollisesti henkilö, johon on saanut jo hieman tutustua etukäteen. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ensimmäisenä työpäivänä tapahtuu uuden työntekijän vastaanotto ja työsuhteen alkaminen. Tässä vaiheessa on tärkeää antaa organisaatiosta hyvä ensivaikutelma. Tulokkaan tulisi tuntea olonsa tervetulleeksi yritykseen ja uuteen tiimiin heti alusta alkaen, sillä nämä hetket rakentavat hyvän pohjan perehdytykselle sekä alkavalle työsuhteelle. Vastaanoton jälkeen työntekijän täytyisi olla tietoinen mihin on tullut ja pystyä hahmottamaan työnkuva sekä sen vaatimukset. (Viitala 2021, 98–99.) Ensimmäisenä perehdytyspäivänä olisi hyvä esitellä ja tutustuttaa uusi työntekijä perehdytysohjelmaan ja antaa tarvittava perehdytysmateriaali. Tärkeää on jo ensimmäisenä päivänä tutustuttaa ja esitellä talo ja toimitilat uudelle työntekijälle. (Joki 2021, 92.)

Ensimmäisen viikon aikana käydään läpi organisaation pelisääntöjä, joiden ehdoilla organisaatiossa toimitaan. Näihin ehtoja sitoutuu noudattamaan molemmat osapuolet, joka näyttää luotettavuutta niin organisaatiota, kuin työntekijää kohtaan. Viikon aikana käydään läpi muun muassa palkkausperusteet, palkkapäivä, poissaolosäännökset, terveyspalvelut sekä työhyvinvointia. Lisäksi kerrotaan

tietoa poikkeustilanteiden toimintaohjeista, työkoneita sekä laitteista ja varmistetaan, että työturvallisuus on kriteerien mukaista. On hyödyllistä myös tutustua uuden työpaikan sosiaalisiin tiloihin, kuten tauko- ja ruokailutiloihin, jotta taukojen alkaessa, tilat ovat jo valmiiksi tutut. Sosiaaliseen ympäristön läpi käymiseen on käytettävä aikaa, jotta tulija voi tutustua lähimpiin työtovereihin. Tutustumisessa ei riitä pelkästään pikaiset ensitervehdykset, vaan syvällisempään tutustumiseen on varattava riittävästi aikaa. Kun työtovereihin on tutustuttu, on uudella työntekijällä ympärillä verkosto, johon tukeutua kysymysten ja avun tarpeen sattuessa. Kun ympäristö ja siinä toimivat ihmiset ovat tuttuja, se luo kynnyksettömän ilmapiirin tiimityöskentelylle, joka on äärimmäisen arvokasta jokaisessa organisaatiossa. (Viitala 2021, 99.)

Seuraavien viikkojen kuluessa pyritään tutustumaan organisaation ja työn isoon kuvaan, sillä perehdytyksen aikana on mahdotonta muistaa jokaista pientä yksityiskohtaa, joita on perehdytyksen ensimmäisinä päivinä käyty läpi. (Kupias & Peltola 2009, 108.) Jotta perehdytys on molemmin osapuolien tuloksellista ja mahdollisimman tehokasta, on pienten yksityiskohtien muistamisen sijaan parempi keskittyä siihen, että uusi työntekijä pystyy pääsemään kiinni tuottavaan työhön, työyhteisön toimintaan sekä se, että hänellä on selkeä käsitys omista tulevista työtehtävistä. Tekemisen ei tarvitse olla täydellistä, vaan näinä viikkoina annetaan mahdollisuus omatoimiseen työskentelyyn ja mahdollisuus muokata ja vaikuttaa omiin toimintatapoihinsa. Tässä vaiheessa on myös tärkeää, että perehdyttäjät, esimies, kollegat sekä tulokas pystyvät kommunikoimaan ja antamaan palautetta molemmin puolelta. Palautteen antaminen ja kehitysideat muovaavat ainutkertaisesti koko organisaation toimintaa, kun organisaatiolla on mahdollisuus kuulla palautetta täysin uusien silmien kautta työntekijältä. Hyvä kommunikointi kehittää myös vuorovaikutustaitoja, jotka ovat äärimmäisen tärkeitä organisaation ja uuden työntekijän suhteen muodostamisessa.

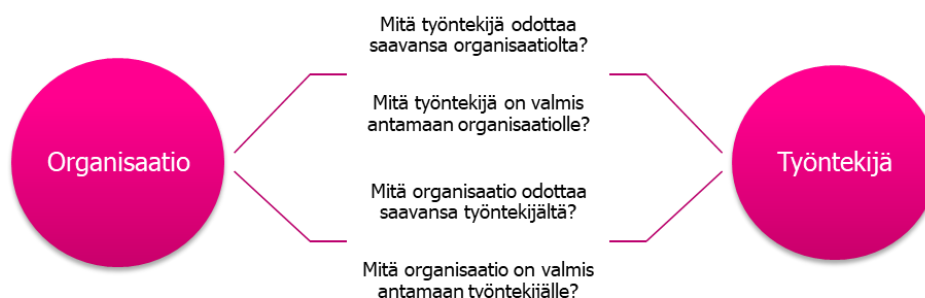
Akuutin perehdyttämisen päättymisen jälkeen on, myös tärkeää muistaa huolehtia silti perehdyttämisen seurannasta. Perehdytettävän tulokkaan kanssa olisi hyvä muistaa sopia aika, milloin keskustellaan ja arvioidaan miten työtehtävät ovat hallinnassa ja kuinka hyvin uusi tulokas on sopeutunut uuteen työyhteisöön. Tämän kaltainen aktiivisuus seurannassa viestii perehdytettävälle siitä, että perehdyttämistä pidetään organisaatiossa tärkeänä ja siihen ollaan valmiita käyttämään aikaa ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Tämänkaltaisissa seurantakeskusteluissa voi viimeistään nousta esiin, jos uusi työntekijä on huomannut jotain epäkohtia tai tarvitsee esimerkiksi lisätukea joihinkin työtehtäviin. (Joki 2021, 95.)

3 SITOUTTAMINEN

Tässä luvussa käsittelemme sitoutumista käsitteenä ja sitä, kuinka sitouttaminen otetaan osaksi perehdyttämistä. Tarkastelemme aihetta myös siltä näkökannalta, kuinka uusista perehdytettävistä työntekijöistä saadaan sitoutuneita työntekijöitä organisaatioon.

3.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen käsitteenä on suhteellisen laaja, yhtenä henkilöstönvoimavarana siitä puhutaan henkilön psykologisena suhteena organisaatioonsa missä hän työskentelee. Psykologinen suhde voi olla joko onnistunut tai epäonnistunut. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että jos työntekijä kokee työsuhteen olevansa huono, on tällöin kynnyksensä lähteä yrityksestä pois paljon matalampi. Silloin psykologinen suhde organisaation ja uuden työntekijän välillä ei ole onnistunut riittävällä tasolla niin, että uusi henkilö olisi saatu sitoutettua uuteen organisaatioon riittävän vahvasti. Psykologinen suhde ja sen taso vaikuttaa tällöin, työntekijän kokemaan haluun pysyä organisaatiossa, arvostukseen organisaatiota kohtaan sekä hänen kokemaan työtyytyväisyyteen. Psykologinen suhde toimii kahteen suuntaan ja koostuu, myös työsuhteen toisesta osapuolesta työnantajasta, jota koskee omat psykologisensa odotukset uudesta työsuhteesta ja uudesta työntekijästä. Puhutaankin molempien osapuolien välisestä kahden kaupasta, eli myös työnantajan on pystyttävä osoittamaan oma sitoutuneisuus uudelle työntekijälle esimerkiksi luottamuksen osoittamisella tai sillä, että antaa työntekijälleen mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittyä työssään. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työnantaja pystyy luomaan luottamuksen uudelle työntekijälle siihen, että työsuhde tulee jatkumaan. (Viitala 2021, 45.) On todettu, että psykologisen sopimuksen muodostumisessa, juuri perehdytys on tärkeä aika ja perehdytysajan on huomattu vaikuttavan positiivisesti pidemmän ajan sitoutumiseen organisaatioon. Kuviossa 3 on mukailtu Eklundin (2018) psykologisen sopimukseen liittyviä kysymyksiä, joita tulisi käyttää ja miettiä osana jokaista perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 62).



Kuva 3 Psykologinen sopimus muodostuu uuden työsuhteen odotuksista (Eklund 2018, 62).

Perehdytyksen kannalta asiaa on hyvä tarkastella henkilön sitoutuneisuutena organisaatioon. Organisaatioon sitouttaminen on sitoutumista yrityksen yhteiseen toimintaan ja sen kehittymiseen. Sitoutuneisuus organisaatioon usein merkitsee sitä, että työntekijä haluaa pysyä yrityksessä ja on tällöin sitoutunut sen toimintaan ja sen yhteisiin tavoitteisiin. (Eklund 2018, 68.) Siihen kuinka sitoutunut henkilö on organisaatioon vaikuttavat esimerkiksi:

- työmielekkyyys,
- kehitysmahdollisuudet,
- sosiaalinen ympäristö ja työssä onnistuminen.

Onnistunut sitouttaminen vaikuttaa organisaatioon positiivisesti sen työn laadukkuuteen ja tehokkuuteen ja niiden avulla kokonaiskuvassa se vaikuttaa koko organisaation tulokseen. (Eklund 2018, 68.) Jotta sitouttaminen organisaatioon onnistuu, tarvitaan siihen työntekijän ja työnantajan välille toimiva vuorovaikutus, riittävästi laadukasta palautetta, tarpeeksi läsnäoloa, mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä työssään sekä luottamusta.

Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, olevansa osa menestyvää organisaatiota, kehittyvänsä organisaation tuella ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Työnantaja taas hyötyy sitoutuneista työntekijöistä parempien suoritusten valossa, luotettavuudessa, paremmassa palvelun laadussa, työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikan kehittämiseen, poissaolot vähenevät sekä vaihtelevuus työntekijöissä pienenee. (Viitala 2021, 45.)

Hyvin sitoutunut työntekijä voikin esimerkiksi toimia positiivisena edustajana organisaatiolle sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Tyytyväiset työntekijät voivat jakaa positiivista palautetta organisaatiostaan ja vaikuttaa siten organisaation maineeseen ja brändiin.

Viitalan (2021) mukaan henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi: hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, mahdollisuus sovittaa työ ja perhe yhteen, kilpailukykyinen palkkataso, kiinnostavat ja sopivasti kuormittavat työtehtävät ja työntekijöiden mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työtä koskeviin asioihin. (Viitala 2021, 46.)

3.2 Sitouttaminen osana perehdytystä

Perehdytystä hoitavan perehdyttäjän tulee olla aidosti paneutunut perehdyttämään uutta työntekijään organisaatioon, sillä aito halu ja se kuinka perehdyttämiseen on asennoitunut, näkyy läpi helposti ja uusi perehdytettävä henkilö pystyy aistimaan perehdyttäjänsä asenteen ja tekemään siitä heti alussa päätelmiä niin, että se vaikuttaa jatkossa uuden henkilön sitoutumiseen uuteen organisaatioon. Eli jos perehdyttäminen alusta alkaen aloitetaan hyvällä asenteella, on perehdyttäminen heti vaivattomampaa ja aidompaa. Tällöin perehdytettävä pystyy tuntemaan olonsa heti tervetulleemmaksi uuteen organisaatioon ja sitoutuminen on tällöin vaivattomampaa. (Eklund 2018, 142.)

On todettu, että perehdyttämisjaksolla on merkittävä ja suuri vaikutus uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumisessa, täten perehdytysajan on havaittu vaikuttavan pidemmällä tähtäimellä henkilön sitoutumiseen organisaatioon. Sitoutumisen kannalta on siis, myös tärkeää ottaa huomioon uuden työntekijän ensimmäiset kuukaudet ja hyödyntää nämä perehdyttämisjakson ajan kohdat. (Eklund 2018, 34; 62.) Kun organisaatioon halutaan luoda sitoutuneita uusia työntekijöitä,

tulee sen olla ennen perehdytyksen alkua sovittu asia koko organisaation sisällä. Tarkoittaen sitä, että on asetettu selkeät tavoitteet ja odotukset mitä uudelta työsuhteelta ja sen perehdytyksellä halutaan saavuttaa.

Sitouttaminen on tärkeässä osassa perehdyttämisprosessia ja voidaankin todeta, että sitouttaminen auttaa uusia työntekijöitä pääsemään nopeasti kiinni työtehtäviinsä ja organisaation toimintamalleihin. Hän ymmärtää paremmin työtehtävänsä ja osaa täten hyödyntää organisaation resursseja tehokkaasti, mikä johtaa suoraan korkeampaan tuottavuuteen ja työn laatuun. Sitouttaminen auttaa, myös luomaan vahvan sidoksen uuden työntekijän ja organisaation välille, sillä kun hän kokee olevansa osa organisaatiota ja tuntee, että häntä arvostetaan hän todennäköisemmin, sitoutuu pidemmällä aikavälillä organisaatioon.

Henkilön sitoutuminen ilmenee yleensä motivoituneisuutena, sitoutunut työntekijä on halukas kehittämään omaa työtään ja toimintaansa työssä ja on halukas kehittämään työympäristöään sekä koko organisaatiota. Onnistuneen rekrytoinnin ja perehdytyksen avulla luoduista uusista sitoutuneista työntekijöistä saadaan organisaatioon iso voimavara, sillä nämä työntekijät ovat valmiita työskentelemään yli asetettujen tavoitteiden ja antamaan työllensä itsestään enemmän sekä he tekevät ja suoriutuvat töistään hyvin. Sitoutuneisuuden on todettu esiintyvän henkilöstössä innostuneisuutena työtään kohtaan. Psyconin blogitekstissä mainittiinkin, että tällaiset työntekijät, joiden oma onnistunut perehdytysprosessi on luonut heistä sitoutuneita osia organisaatioon ovat loistavia esimerkkejä uusille työntekijöille ja organisaatioiden kannattaisikin hyödyntää näitä työntekijöitä tulevaisuuden perehdytysprosesseissa. (Psycon, 2013.)

3.2.1 Sitoutuminen organisaatioon

Keskitymme työssämme siihen, kuinka luoda organisaatioihin tehokkaan perehdyttämisen avulla mahdollisimman sitoutuneita työntekijöitä. Henkilöstön sitoutuneisuuteen keskittymällä on pyrkimys pystyä vähentämään ylimääräistä vaihtuvuutta työntekijöissä ja saada organisaatioon pidemmällä aikavälillä sitoutuneita työntekijöitä. Eklundin mukaan organisaatioon sitoutuminen ilmenee työntekijän haluna pysyä osana organisaation jäsenistössä niin, että on samalla sitoutunut koko organisaation toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä on, myös halukas kehittämään omaa työtään, toimintaansa työssä sekä hän on halukas kehittämään työympäristöään ja koko organisaatiota. (Eklund 2018, 68.)

Jotta jo heti perehdytyksen alussa huomioidaan uuden työntekijän sitoutuminen, tulisi organisaatioissa panostaa toimivaan vuorovaikutukseen niin, että se toimii molemmin puolisesti laadukkaana palautteen antona. On tärkeää pystyä avoimeen vuorovaikutukselliseen ja rakentavaan molemmin puoleiseen suhteeseen. Palautteen antaminen, että kuuleminen auttaa sekä uutta työntekijää kuin organisaatiotakin. (Eklund 2018, 68.) Sitoutumisen kannalta onkin hyvin tärkeää hyvän perehdyttämisen lisäksi organisaation tarjoamat etenemismahdollisuudet sekä hyvät työyhteisö suhteet. Nämä asiat olisivat sitoutumisen kannalta tärkeää huomioida niin, että organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia heti jo työsuhteen alussa, että työntekijän sitoutuminen organisaatioon on todennäköisempää. (Viitala 2021, 140.) Perehdytysprosessissa asian voisi huomioida esimerkiksi niin, että heti perehdytyksen alussa kerrottaisiin mahdollisuuksista,

mitä kaikkea organisaation sisällä voi tehdä tai miten organisaation tarjoamissa työtehtävissä voi mahdollisesti edetä. Uuden työntekijän sitoutumisen kannalta asiaa voidaan ajatella niin, että vaikka paikkaa vaativimpiin tehtäviin ei olisi vielä tarjolla on siitä, kuitenkin jo mainittu uudelle työntekijälle jättää se muistijäljen asiasta ja se voi luoda tulevaisuuteen uskoa siihen, että uusi organisaatio tarjoaa mahdollisuuden juuri kehittyä ja mahdollisesti edetä urallaan. Onkin todettu, että uudet haasteet ja mahdollisuudet oppia uutta työn sisällä voivat motivoida ja sitouttaa uudet työntekijät uuteen työpaikkaan organisaatiossa. (Viitala & Jylhä 2013, 229.)

Farrenin (2007) tekemässä tutkimuksen tuloksissa on osoitettu se, että suunnitelmallisen perehdyttämisen avulla parannettiin todennäköisyyttä, että uusi työntekijä oli työtehtävissään vielä 3 vuoden jälkeen. Prosentuaalinen osuus kasvusta oli tutkimuksen mukaan 58 prosenttia. Tämän tutkimuksessa olevan faktan perusteella pystytäänkin toteamaan, että suunnitelmallinen perehdytys kasvattaa todennäköisyyttä siihen, että uudesta työntekijästä saadaan tyytyväisempiä ja tehokkaampia uuteen tehtäväänsä. (Farren 2007, 1.)

Huonosti hoidetusta perehdyttämisestä usein seuraa työmotivaation heikentymistä ja muiden virheiden määrä kasvaa töitä tehdessä. Huonon perehdyttämisen ja näiden seurausten syntyminen johtuu usein siitä, koska perehdyttäminen usein hoidetaan kiireessä eikä siihen laiteta tarpeeksi resursseja, minkä myötä myös sitouttamisessa työyhteisöön kestää. Siksi onkin tärkeää, että perehdyttäessä uusi työntekijä perehdytetään työtehtävien lisäksi, myös hyvin työyhteisöön. Jos ja kun uusi työntekijä saa riittävästi hyvää ja positiivista palautetta, esimerkiksi perehdyttäjältä, kollegoilta tai esihenkilöltään ja kokee, että hänen tekemällään työllä on merkitystä, on hän todennäköisemmin tyytyväisempi työhönsä. (Brik, 2020.)

Ongelmakohtaksi usein organisaatioissa syntyykin usein se, että perehdyttäminen hoidetaan kiireisellä aikataululla ja usein liian kaavamaisesti, jolloin keskittyminen tämän tyyliisessä perehdytysmallissa on liikaa siinä, että uudesta työntekijästä halutaan liian nopeasti osa työyhteisöä itsenäisenä, tuottavana ja tehokkaana työntekijänä. Tällä on vaikutusta suoraan uuden työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, jos perehdytyksessä ei keskitytä tarpeeksi uuden työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen.

4 MOTIVOINTI OSANA PEREHDYTYSTÄ

Tässä luvussa käsittelemme motivaatiota sekä uuden työntekijän motivointia. Tarkoituksena on avata motivaatio käsitteenä sekä käydä läpi, miksi on tärkeää, että uusi työntekijä olisi motivoitunut työnsä tekemiseen. Luvussa käsitellään motivointi osana perehdytystä, kuinka huomioida työnantajan näkökulmasta motivointi keinot jo perehdytysprosessin aikana.

4.1 Motivaatio käsitteenä ja osana perehdytystä

Motivaatio on läsnä meidän jokapäiväisessä tekemisessämme. Se on psyykkinen tila, joka ohjaa viireystilaa, jaksamista, tavoitteiden saavuttamista ja aktiivisuutta. Se on kuin polttoainetta, joka vaikuttaa toiminnan ylläpitämiseen ja sen voimakkuuteen. Motivaatio sana tarkoittaa alun perin liikkumista ja se on peräisin latinan kielestä. Motivaation kantasana on motiivi, joka kuvaa aihetta tai syytä. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatio on siis ilmiö, joka saa ihmisen liikkumaan. Se toimii tietynlaisena energianlähteenä, joka ohjaa suorituskykyä sekä sen intensiteettiä. Sen avulla ihminen pyrkii tekemään valintoja ja saavuttamaan omia tavoitteita. Se kuinka tehokkaasti ja nopeasti tämä tapahtuu, määräytyy se motivaation voimakkuuden mukaan. Arkipäiväiset asiat kuten liikkuminen, opiskelu, työnteke sekä omat elämäntavat ovat oman motivaation vaikutuksen alaisia toteutuksia. (Sinokki 2016, 61.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen käsitteeseen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan omasta halusta oppia uusia asioita, nautinnosta ja tyytyväisyyden tunteesta itse tekemistä kohtaan. Sisäisesti motivoituneet ihmiset eivät tee asioita palkinnon tai lopputuloksen toivossa eli he eivät koe tärkeimmäksi työntekeisessä ulkopuolisia kannustimia, vaan he tuntevat aitoa kiinnostusta ja halua tehdä asioita. Tärkeää sisäisessä motivaatiossa on se, että asioita ei tehdä vain siis velvollisuuksien vuoksi. Sisäiseen motivaatioon liitetään yleensä itsensä kehittäminen ja tehokkuus, sillä henkilö suorittaa tehtäviään omasta ilosta ja nauttii itse matkasta enemmän kuin lopputuloksen näkemisestä. (Sinokki 2016, 62; Viitala 2021, 42.)

Ulkoinen motivaatio painottuu johonkin ulkoiseen tekijään, joka motivoi henkilöä hänen tekemisensä. Tekemistä motivoiva ulkoinen tekijä voi olla esimerkiksi jokin palkkio tai päämäärä, jonka henkilö saavuttaa tehdessään työtään. Ulkoinen motivaatio on usein työssä saatavia saavutuksia eli esimerkiksi palkkaa, bonusta tai muita etuja, mitä työnantaja voi tarjota työntekijälle. Palkkioiden lisäksi ulkoiseen tekijään voivat vaikuttaa myös rangaistukset, joiden myötä henkilö voi kokea tekemisen pakolliseksi, jotta haluttu päämäärä voidaan saavuttaa. Motivaatio ei siis lähtökohtaisesti synny omasta halusta tai kiinnostuksesta, vaan jokin ulkoinen palkkio, päämäärä tai rangaistus saa henkilön motivoituneeksi tekemiseen. (Viitala 2021, 42.)

Motivaatio on tärkeää ottaa huomioon heti perehdytyksestä lähtien, sillä vahvasti motivoitunut työntekijä yrittää aina muita enemmän, keskittyy ja suoriutuu paremmin tehtävästään sekä on valmis sitoutumaan työntekeeseen ja yhteisöön lujemmin. Perehtymisen ja oppimisen kannalta on siis erityisen tärkeää, että uusi työntekijä on motivoitunut uuteen työtehtäväänsä. Jokainen ihminen on yksilö ja

siksi jokainen motivoituu erilaisista asioista, mitkä vaikuttavat oppimiseen. Tämän takia työmotivaatiossa täytyy huomioida jokaisen aloittavan työntekijän yksilöllisyys, persoonallisuus sekä elämänvaihe. (Viitala 2021, 42.)

Kun puhutaan motivaatiosta perehdytyksen aikana, on perehdytyksen järjestäjällä vastuu saada aikaan turvallinen oppimisilmapiiri jokaiselle työssä aloittavalle koko perehdytyksen ajan. Ilmapiirin tulee olla turvallinen, arvostava ja innostava. Jokaisella perehtyjällä pitäisi olla mahdollisuus päästä oppimaan uusi työnkuva turvallisesti ilman, että kukaan tuntee oloaan uhatuksi, nolatuksi tai ei kuunnelluksi. Perehdytyksen aikana tulisi tulla ilmi, että oppimisen aikana virheet ovat sallittuja ja tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi jakaa omia epäonnistumisia, jotka luovat perehtyvälle ryhmälle turvallisuuden ja inhimillisyyden tunnetta. Turvallisuuden tunnetta voidaan myös lisätä korostamalla, että perehdytyksen aikana tai heti sen jälkeen, ei tarvitse osata vielä kaikkea. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

Perehdytyksen aikana on myös tarpeellista huomioida motivoivan työn ominaisuudet ja tuoda niitä esille heti alusta lähtien. Näitä ovat muun muassa odotuksien ja vaatimusten esille tuominen, riittävä haasteellisuus, työstä saavutettavat palkinnon sekä palkkiot ja tavoitteiden asettaminen. Jokaisen elämän tilanteen mukaan, näistä käsitteistä vähintään yksi ruokkii työmotivaatiota ja pitää sitä yllä (Sinokki 2016, 81.)

Perehdyttäessä on tärkeää huolehtia, että uudelle perehdytettävälle työntekijälle tarjotaan riittävästi haasteita, minkä avulla taataan motivaation säilyminen koko perehdyttämisen prosessin ajan. Liian haastavat tehtävät helposti laskevat työntekijän motivaatiota, kun taas liian helpot tehtävät eivät tarjoa tarpeeksi haastetta ja aiheuttavat täten työntekijälle aikaansaamattomuutta ja heikkoa aktiivisuutta työn tekemistä kohtaan. Perehdyttäessä tämä tulisi huomioida siten, että perehdytettävän henkilön kanssa keskustellaan ja kommunikoidaan perehdytyksen aikana riittävästi hänen kokemuksistaan perehdytyksen aikana ja siitä miltä uudet työtehtävät tuntuvat. Kommunikoinnilla varmistetaan se, että uuden työntekijän kokemus, motivaatio pysyy hyvänä ja hän saa uudesta työstään riittävästi virikkeitä oman motivaation ylläpitämiseen. Kommunikoinnin avulla voidaan, myös huomata riittävän ajoissa se, jos uuden tiedon määrä on aloittaneelle työntekijälle liian suurta, eikä hän ole päässyt palautumaan riittävästi ja ei ole pystynyt sisäistämään kaikkea uutta tietoa. (Eklund 2018, 47–50.)

Sisäinen motivaatio lähtee aina työntekijän omasta kiinnostuksesta ja on luonnollisesti sen takia melko pysyvää. Sen takia monille esimerkiksi työssä itsensä kehittäminen, eteneminen ja onnistumisen tunteet riittävät pitämään yllä motivaatiota työtä kohtaan. Toisille taas motivaatio ja työn ilo syntyy yhteisöllisyyden tunteesta, hauskuudesta ja työkavereista, jotka motivoivat työssä. Työn organisaatioon liittyvät tekijät, kuten palautteen antaminen ja mahdollisuus vuorovaikutukseen ovat tärkeitä motivaation lähteitä, jotka täytyy huomioida jo perehdytyksestä lähtien. Myös työn merkityksellisyyden ja tärkeyden korostaminen voi olla tärkeä motivaation kirkastaja uusille työntekijöille. (Sinokki 2016, 146.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kerromme valitsemastamme tutkimusmenetelmästä sekä syistä miksi se valikoitui tähän tutkimustyöhön. Perustelemme, myös sen, miksi laadullinen tutkimus oli tähän tutkimukseen sopiva valinta ja käymme läpi tutkimuksemme lähtökohdat sekä tavoitteet. Otamme tässä luvussa kantaa, myös tutkimuksemme ja tämän opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen.

5.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Lähtökohdaksi tämän tutkielman tekemiseen ja syntymiseen on lähtenyt siitä, kun olemme huomioineet, kuinka merkittävän isossa roolissa hyvä perehdyttäminen on nykypäivänä. Aiheemme on, myös vahvasti molempien mielenkiinnonkohteena, koska toivomme molemmat pääsevämme työskentelemään aiheemme parissa. Omien työkokemuksiemme sekä sitä kautta perehdytysprosessien kautta olemme pistäneet merkillä sen, että uusien erityisesti nuorien työntekijöiden perehdyttämistä ei toteuteta suunnitelmallisen tai johdonmukaisen kaavan mukaan, vaan monesti prosesseissa on ongelmana se, ettei esimerkiksi selvää roolitusta ole suunniteltu etukäteen. Näin ollen on epäselvää esimerkiksi se, että kuka perehdyttää, miten perehdyttää ja missä aikataulussa tämä kaikki tapahtuu. Tavoitteenamme on pystyä selkeyttämään tätä koko perehdyttämisprosessin kokonaisuutta, eritoten sillä kulmalla, että siinä huomioidaan se, että organisaatiot haluavat tehdä uusista työntekijöistään mahdollisimman sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Tavoitteenamme on siis parantaa ja tehostaa perehdytysprosesseja niin, että ne ovat jatkossa suunnitelmallisempia, yksilöllisempiä, niissä kiinnitetään riittävästi huomiota organisaatioon sitoutumisen toteutumisesta sekä siihen, että myös jo perehdytysprosessin aikana mahdollistetaan työntekijän motivoituminen sekä hyvä työmotivaatio.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhömmä on valikoitunut laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on tarkoitus ymmärtää, kuvata ja tulkita tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin, ilman tilastollisia tai määrällisiä menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen käyttäminen työssä mahdollistaa sen, että pääsee syvällisemmin ymmärtämään, kuvaamaan ja selittämään tutkimusaihetta- ja ongelmaa. Kanasen kuvauksen mukaan laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisemmän näkemyksen saamisen ilmiöstä sekä se tarjoaa mahdollisuuden hyvälle kuvaukselle ilmiöstä niin, että kuvauksesta saadaan kokonaisvaltainen, ymmärrettävä ja tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 33–35.)

Laadullinen tutkimus on hyvä siinä, koska se tuottaa useasti aiheesta tietoa syvällisesti mutta soveltuu kooltaan selkeästi pienemälle joukolle, kuin esimerkiksi määrällinen tutkimus. Haluamme tämän tutkimuksen avulla syvällisempää tietoa uuden työntekijän perehdytysprosessista sekä oikeanlaisen perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista työyhteisöön ja siihen, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä saadaan luotua. Tavoitteenamme on löytää tutkijoina vastauksia asettamaamme tutkimuskysymyksiin ja ratkaista tutkimusongelmamme. Tutkimuksessamme kiinnostuksen kohteena on valitsemamme haastateltavat henkilöt ja heidän kokemuksensa ja ajatuksensa tutkittavasta aiheestamme. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksista yksi merkittävimmistä on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen analysointiin. Tämän ominaisuuden myötä on siis

tärkeää, että tutkimusta tehdessä tulee olla kykeneväinen ymmärtämään ihmisten kokemuksia samalla tavalla, kuin he ovat sen itse kokeneet, koska laadullisessa tutkimuksessa käydään läpi ihmisten kokemuksia tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti 2020, 68). Koemme, että laadullinen tutkimus oli perusteltu valinta tähän tutkimukseen ja opinnäytetyöhön.

5.3 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyömme aineistonkeruu on teoriaosuuteen ja sen viitekehys on muotoutunut tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muita lähdemateriaaleja. Keräsimme opinnäytetyöhömme ja sen teoriaosuuteen kattavasti teoria tietoa perehdyttämisestä ja siihen liittyvästä kokonaisuudesta sekä, etsimme teoriatietoa työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja siihen, kuinka organisaatioihin saadaan tehtyä mahdollisimman motivoituneita työntekijöitä. Olemme keränneet aineistoa kirjoista, e-kirjoista, artikkeleista, aiemmin tehdyistä tutkimuksista, raporteista ja erilaisilta verkkosivuilta. Keräsimme tutkimuksemme aiheistoa, myös teemahaastattelujen muodossa tutkimusta tehdesämme, missä pääsimme tutkimaan yksilöiden kokemuksia, käyttäytymistä sekä heidän mielipiteitänsä.

Haastatteluiden avulla tarkoituksenamme on ollut kerätä haastateltavilta henkilöiltä tietoa niin, että saisimme asettamiimme tutkimuskysymyksiin vastauksia ja, että tutkimusongelmamme ratkeaisi sitä kautta. Rakensimme haastatteluiden tekemistä vasten valmiin rungon, minkä avulla pystyimme johdattelemaan jokaista tekemäämme haastattelua. Selvitämme tutkimuksessamme työntekijöiden perehdyttämisen vaikutuksista ja merkityksestä osana organisaatioon sitoutumista, halusimme kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta, etsiä vastauksia kokemuseräisesti. Hyödynsimme puolistrukturoitua teemoitettua haastattelua, missä haastattelimme viittä eri kohderyhmäämme sopinutta henkilöä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saamme vastauksia ennalta määriteltäviin kysymyksiin, haastateltavien itse sanoittamina.

Teemahaastattelu soveltuu siltä osin tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä ja sen vaikutuksia yksilöihin, näin ollen yksilön havainnoista on helpompi saada haastattelun avulla irti hyödyllisempää tietoa, koska pyrkimyksenä on pystyä ymmärtämään tutkittava ilmiö ja saada omaa ymmärrystä kasvatettua sen avulla. Meidän tutkimuksemme teemahaastattelu valikoitui, koska siinä avautuu erinomainen mahdollisuus keskustelulle. Teemahaastattelu on hyvä valinta pienemmälle kohderyhmämme edustajille, koska se tapahtuu keskusteluna kahden ihmisen välillä tutkijan etukäteen mietittyjen teemojen ympärille, aihe kerrallaan. (Kananen 2017, 88–90.) Teemahaastattelun avulla on pyrkimys saada ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jota haastattelussa avataan tutkijan toimesta keskusteltavien teemojen avulla. Analysointi vaiheessa teemahaastattelun vastauksista on tarkoitus rakentaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta eli tutkimuskohteesta. (Kananen 2017, 88–90.) Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden monien eri ilmiöiden tutkimiseen niin, että siinä huomioidaan erityisesti juuri haastateltavien subjektiivista käsitystä ja elämismaailman asioita. (Puusa & Juuti 2020.) Meidän tutkimuksemme tapauksessa, kun tutkimuskohteena on se, että miten perehdytyksen avulla pystytään sitouttamaan uusi työntekijä ja mitkä asiat vaikuttavat siihen, että uudesta työntekijästä tehdään heti perehdytyksen jälkeen motivoitunut, sitoutunut ja hyvinvoiva osa uutta työyhteisöä. Keskustelu ja siinä esittävät kysymykset liittyvät teemoihin, jotka pyörivät työntekijän sitouttamisen ja perehdyttämisen

ympärillä. Halusimme haastatteluiden avulla juuri sen erinomaisen keskustelu ominaisuuden myötä pystyä ymmärtämään aiheitamme entistä syvemmin ja saada entistä laajempia näkökulmia aiheeseen. Olemme etukäteen suunnitelleet rungon haastatteluun teemahaastattelu lomakkeen avulla. Teemahaastattelu rungon tekeminen vaatii riittävästi ymmärrystä ja perehtymistä tutkittavaan ongelmaan ja sen teoriaa.

Pyysimme kaikilta haastateltavilta etukäteen luvan haastatteluiden tallentamiseen, jotta pystyimme jälkikäteen litteroimaan ja analysoimaan kaikki haastattelut. Kaikki haastatellut henkilöt saivat etukäteen tiedon aiheestamme, ja siitä mistä tulemme haastattelussa keskustelemaan, kaikille kerrottiin, myös se, että haluamme pitää keskustelun asiallisena mutta vapaana ja avoimena keskusteluna. Suoritimme kaikki haastatteluiden käsittelyt anonyymeinä, jotta haastateltavia ei pysty tunnistamaan niistä. Teimme haastatteluun kysymykset etukäteen ja jaottelimme ne kolmeen eri teemaan niin, että ne liittyivät tutkimaamme teoriaan sekä asettamaamme tutkimustavoitteeseen. Kaikki haastateltavamme olivat suunnilleen samanikäisiä, heidän koulutustautansa oli sama ja kaikilla oli työelämästä opiskelun jälkeen kokemusta. Suoritimme kaikki haastattelut etänä hyödyntäen Microsoft Teams- sovellusta, missä pystyimme tallentamaan haastattelut analysointia varten. Jokaiseen haastatteluun meni noin. 30–60 minuuttia aikaa. Haastattelutilanteet sujuivat onnistuneesti ja saimme jokaiselta haastateltavamme mukavasti vastauksia kysymyksiimme ja välittyi tunne, että tutkimamme aihe oli paljon ajatuksia ja keskustelua herättävä ja mielenkiintoinen. Käyttämämme haastattelupohja löytyy liitteestä 1. tämän työn lopusta.

5.4 Aineiston analysointi

Analyysillä tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä tehtävää huolellista tulosten analyysia, kuten aineiston lukemista, tekstin käsittelyä, sisällön ja rakenteiden jäsentelyä. Analyysillä laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus saavuttaa aineiston syvälinen oppiminen niin, että aineisto tiivistyy ja täsmentyy. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastatteluista saatua laajaa infoa pystytään kiteyttämään tiiviiseen sisältöön. (Vilka 2021, 153.). Laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää useampia analyysimenetelmiä. Koska haastattelu antaa tyypillisesti moniaineeksisen ja laajan tekstimassan on hyvä muistaa aloittaa aineistonkeräämisen ja siihen tutustumisen jälkeen aineiston analyysi mahdollisimman pian ja yhtäaikaaisesti. (Ruusuvaara, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.)

Hyödynsimme aineiston analyysissä haastattelujen litterointia, mikä tarkoittaa sitä, että muutimme haastatteluista tehdyt tallenteet ja niissä läpi keskustellut asiat tekstimuotoon, tällöin haastattelun sisältöä on helpompi käyttää ja käsitellä. Hyödynsimme työssämme propositiotason litterointia, missä olemme puhtaaksi kirjoittaneet haastateltaviamme ajatussisällöt niin että, olemme valikoineet haastatteluista keskeiset teemat ja tiivistäneet niiden ydinsisällön. (Tietoarkisto 2021.)

Aineiston analyysissä käytimme saamiimme vastauksiin menetelmänä teemoittelua. Analyysiaineisto teemoittelussa on jaoteltu ennalta määrättyihin ryhmiin. (Puusa & Juuti 2020, 149.) Menetelmän avulla on tarkoitus pystyä käymään läpi aineiston samankaltaisuutta ja tarkoituksen on pystyä etsimään esimerkiksi haastatteluista yhteisiä piirteitä. Teemoittelu analyysimenetelmänä on luonteva valinta teemahaastattelun analyysiin. Aineiston litteroinnin jälkeen jaoimme aineiston teemoittain, jolloin haastatteluaineisto on siis ryhmitelty aihepiirien mukaan eri ryhmiin. Hyödynsimme aineiston

teemoittelussa taulukkoa mihin aihealueittain pystyimme keräämään jokaisen haastattelun vastauksista pääkohdat tiettyjen teemojen alle. Hyödynsimme teemoittelua niin, että jaoin aihealueet viiteen eri teemaan ja joiden alla oli omia alateemoja. Teemoittelu on teemahaastattelulle sopivin tapaa analysoida aineistoa, koska jo haastatteluun oli eritelty teemat jo erikseen. Tämän myötä oli helppo koota eri teemojen alle kaikki se mitä haastatteluissa käytiin läpi.

5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on yksi osa tutkimuksen kokonaisuutta ja jokaisessa korkeakoulutasoisessa opinnäytetyössä tuleekin tarkastella sen luotettavuutta. Jotta laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus olisi aitoa tulee tutkimusmenetelmien valinta vaiheessa jo huomioida työn luotettavuusmitarit: reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Kananen kertoo, että luotettavuusmittareista reliabiliteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimuksen tekisi uudelleen, tulisi sen tutkimustulosten olla edelleen samat ja validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita, niin että se huomioidaan tutkimusasetelma ja se, että aineiston analyysi tehdään oikein. Tutkimuksen validiteettia pystytään parantamaan sillä, että käytetään oikeita käsitteitä ja pohjataan siihen hyvä teoria. (Kananen 2017, 174–176.)

Olemme huomioineet tutkimuksessamme eettisyyden ja luotettavuuden alusta lähtien luomalla selkeän prosessin ja etukäteen suunnitellun kuvauksen tutkimuksemme etenemiselle. Olemme dokumentoineet prosessia kattavasti ja toteuttaneet tutkimukseemme liittyvät analyysit ja aineistonkeruut hienovaraisesti tietoturvaa ja henkilöitä kunnioittaen. Teoriapohjan rakentaminen on tapahtunut ajankohtaisesta kirjallisuudesta, mitä aiheestamme ja keskeisistä käsitteistämme on tuotettu sekä merkittävistä ja ajankohtaisista tutkimuksista. Aiheemme on ajankohtainen, paljon tutkittu ja merkittävä työelämässä kuin yhteiskunnassa, mikä siten mahdollistaa relevanttien tietolähteiden saatavuuden. Tiedonkeruutamme auttoi se, että aiheestamme on tutkittu paljon ja siitä löytyy kirjallisuutta runsaasti. Tiedonkeruun olemme toteuttaneet suunnitellusti ja se pohjautuu vastaamaan tutkimusongelmaan sekä kysymyksiin. Näillä keinoilla olemme pystyneet takaamaan tutkimuksen kannalta relevantin tiedonsaannin.

Tutkimusta tehdessä tulee ottaa kaikki eettiset periaatteet huomioon, haastatteluiden tekemisessä huomioimme tämän niin, että jokainen haastateltavamme sai etukäteen tiedot siitä mistä tässä tutkimuksessa on kyse. Haastateltaville kerrottiin sähköpostitse etukäteen mistä aiheesta teemme haastattelun sekä sen että tutkimushaastattelut toteutetaan täysin anonymyminä ja osallistuminen on vapaaehtoista. Kaikki nauhoittamamme haastattelut litteroitiin niin, ettei ulkopuolisille kantautunut mitään tietoa haastatteluista ja poistimme kaikki haastattelut heti litteroinnin jälkeen.

Toteuttamamme tutkimus on toteutettu eettisiä ohjeita noudattaen niin, että työmme on tehty huolellisesti ja rehellisesti ja kaikki hankkimamme tieto on saatu vastuullisesti ja avoimesti. Olemme perustelleet tutkimukseen valittujen keinojen käyttämisen ja huomioineet tutkimuksen kaikki esiin tulleet tulokset riippumatta siitä, mikä ennako-oletuksemme on ollut, tasapuolisesti ja hyödyntäneet kaikkia tuloksia yhdenvertoisesti.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Käymme tässä luvussa läpi tutkimuksemme tuloksia. Olemme keränneet tutkimukseemme tuloksia teemahaastattelun muodossa. Haastatteluiden toteuttaminen ja tekeminen onnistui kokonaisuutena oikein hyvin. Tarkoituksenamme oli selvittää haastatteluiden avulla haastateltaviemme mielipiteitä perehdyttämisestä, sitoutumisesta sekä sivusimme, myös osittain työntekijöiden kokemaa työmotivaatiota. Pyrimme haastatteluiden avulla löytämään ratkaisuja, näkökulmia sekä vastauksia asettamiimme tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaamme. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä viisi ja kaikki haastattelumme osallistuneet henkilöt olivat kohderyhmäämme sopivia henkilöitä. Kaikki olivat taustaltaan korkeakoulu taustaisia lähivuosina valmistuneita tradenomeja tai tradeniopiskelijoita.

Ennen haastatteluja esivalmistelimme haastatteluja niin, että lähetimme kaikille haastatteluihin osallistuville haastattelurungon sekä teemat, joiden ympärillä keskustelua tullaan käymään. Hyödyntämässämme haastattelurungossa teemat ja kysymykset peilautuivat opinnäytetyömme teoriaosuuteen. Käymme saadun tutkimusaineiston läpi teemoittain.

Haastateltavien vastauksista nousi esille monia yhteneväisyyksiä, jotka hajautuivat niin positiivisiin, kuin negatiivisiin kokemuksiin. Voidaan myös todeta, että enemmistö haastateltavista piti omaa perehdytystä varsin onnistuneena ja positiivisena kokemuksena. Perehdytysprosessin suunnittelu ja aikataulutus, työyhteisöön sekä organisaatioon tutustuminen ja nimetty perehdyttäjä nousivat edesauttavina tekijöinä esille, joita oman perehdytysprosessin aikana oli koettu arvokkaiksi sitouttaviksi tekijöiksi.

6.1 Perehdyttäminen

Ensimmäisenä teemana oli perehdyttäminen ja tähän teemaan liittyvillä kysymyksillä halusimme selvittää millaisia ajatuksia haastateltavilta, on yleisesti kokemuksena perehdyttämisestä, miten perehdyttäminen on hoidettu nykyiseen työtehtävään, millaisena he näkevät hyvän ja onnistuneen perehdytyksen sekä minkälaisia kehitysideoita he keksisivät perehdytysprosesseihin ja missä kohdissa perehdytysprosessissa on esimerkiksi epäonnistuttu.

Kaikki haastateltavamme vastasivat, että heidän kokemuksensa perehdytyksestä yleisesti olleen hyvä. Onnistunutta ja hyvää perehdyttämistä kuvailtiin lähes kaikissa haastatteluissa samantyyppisesti niin, että onnistuneessa ja hyvässä perehdytyksessä perehdytyksen sisältö ja sen runko on etukäteen suunniteltu ja perehdytettävä tulisi saada selkeä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan, mikä on tuleva työnkuva ja kuinka perehtymisprosessi tulee etenemään. Perehdyttämisen uskottiin ja koettiin olevan nykyään merkittävässä osassa organisaatioissa ja siihen halutaan selkeästi panostaa. Haastatteluissa nousi esiin, myös se, että prosessissa tulisi huomioida perehdyttämisessä yksilön tarpeet, tehtävän vaativuus sekä muut ihmiset organisaatioissa. Yksi haastateltavista nosti esiin, myös sen, että prosessin ollessa käynnissä on tärkeää, että uusia työntekijöitä kuunneltaisiin ja sen myötä oltaisiin joustavia prosessin etenemisen ajan.

”Perehdyttäminen luo pohjan työntekijän koko työuralle.”

”Hyvä perehdytys on inhimillistä, niin sanottua opetustyötä.”

Perehdytysprosesseissa epäonnistumisiin haastatteluissa nousi vastaavasti se, että omasta tulevasta työnkuvasta ei ole kerrottu tarpeeksi ja on oletettu, että osaa jo kaiken valmiiksi. Yksi haastateltava nosti asian esiin niin, että syntyy helposti epäonnistumisen tunne, kun tekee jonkun pyydetyn työtehtävän vajaasti, koska perehdytys itsessään ollut niin suppeaa ja joku kokeneempi joutuu korjaamaan työnjälkeä. Huonosti hoidettu perehdyttäminen aiheuttaa helposti epävarmuuden ja pelokkuuden tunnetta, mitä lähtökohtaisesti ei missään perehdytysprosessia tulisi tavoitella.

”Huonosti suunniteltu perehdytys voi pilata henkilön mahdollisuudet onnistua työssä ja sitoutua organisaatioon.”

Nykypäivänä perehdytysprosessia ei pidetä enää vain pienenä tutustumisjaksona työssä aloittamiseen, vaan sen merkitys on kasvanut viime vuosina paljon. Haastattelijoiden kesken esille nousi kommentteja, jotka viittasivat perehdytyksen mahdollisesti vaikuttavat koko loppuelämän työuraan. Yksikin huono perehdytyskokemus voi pilata henkilön mahdollisuudet onnistua työurassaan ja vaikuttaa näin hyvin pitkälläkin aika välillä, vaikka organisaatio ja työyhteisön ympärillä muuttuisikin.

Nykyiseen työtehtävään haastateltavilla oli lähes poikkeuksetta hyödynnetty etukäteen suunniteltua perehdytysuunnitelmaa tai jonkinlaista viikkoaikataulua. Kaikki kokivat perehdytysuunnitelman saamisen etukäteen positiiviseksi ja tehokkaaksi tavaksi oman perehtymisen kannalta. Työhön oppimisen kannalta on tärkeää, että pystyy etukäteen tietämään mitä tulee tapahtumaan ja missä aikataulussa. Suunnitelmallisuus perehdyttämisessä luo järjestelmällisyyttä ja luottamuksen tunnetta organisaatiota kohtaan.

”Perehdytysuunnitelman ansioista pystyin järjestelmällisesti seuraamaan oman perehdytyksen kulkua. Näin pystyin ennalta tutustumaan tuleviin perehdytysaiheisiin ja pääsemään perehdytykseen kiinni jo lyhyenkin ohjeistuksen perusteella.”

Nykyisiin työtehtäviin perehdyttämisessä haastateltavat pitivät, että perehdyttämisessä hyödynnettiin hybridi-mallia, että perehdyttäminen toteutettiin osittain etänä Teamsin välityksellä ja osittain perehdytysryhmän kanssa ryhmässä paikan päällä. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen perehdytyksessään hyödynnettiin valmentavaa perehdyttämistä niin, että hänen perehdytyksessään oli erikseen suunnitelman merkityt valmennuspäivät, joita oli 1–2 kertaa viikossa.

Yleisesti kaikkien haastateltujen perehdytysprosessit olivat menneet hyvin samalla kaavalla. Kaikkien perehdytysprosesseihin oli nimetty perehdytyksestä vastaavat tietyt henkilöt, jotka hoitivat ja vastasivat koko perehdyttämisen kokonaisuuden. Kaikki haastatellut nostivat esiin sen, että perehdytyksessä on tärkeää huomioida se, että perehtyjän tulee päästä, myös tekemään konkreettisia töitä, eikä ainoastaan olla ns. ”kuunteluoppilana” koko perehdytyksen aikaa.

”Ensin teimme itsenäisesti verkkokursseja, tutustuimme työkoneisiin ja eri alustoihin, joilla tulisimme työskentelemään. Mutta hyvin pian pääsimme, myös itse asiakaskohtaamisiin mukaan ja tekemään omia työtehtäviä. Koen, että opin parhaiten tekemällä, joten mielestäni oli hyvä, että pääsimme nopeassakin aikataulussa myös tekemään itse.”

”Perehdytyksen lomaan oli aikataulutettu tutustumisia erilaisiin prosesseihin, joiden kautta pääsimme oppimaan työkuva, sisältöä sekä tavoitteita.”

Yksi haastateltavista nosti esiin sen, että joutui perehdytyksen aikana selvittämään asioita paljon itse, koska rooli missä hän aloitti työskentelyn, oli koko organisaatiossa suhteellisen uusi.

Keskustelimme seuraavaksi haastateltavien kanssa vielä perehdytyksen onnistuneisuudesta eli sen hyvistä sekä huonoista puolista, yleisestä tunnelmasta perehdytyksen jälkeen ja siitä millaisia kehitysideoita heillä olisi perehdytysprosessin tehostamiseen tai parantamiseen.

Hyvinä puolina haastateltavat nostivat esiin sen, että perehdytyksessä oli tullut esiin kaikki perehdytyksen kannalta tärkeät ja oleelliset asiat työskentelemisen kannalta. Yksi haastateltu korosti omassa perehdytyksessä erityisesti onnistuneen siinä, että perehdytyksessä huomioitiin hyvin työyhteisöön verkostoituminen, sillä perehdytyksessä, oli varattu aikaa, myös itse työyhteisöön tutustumiseen. Sama haastateltava koki, myös omassa perehdytyksessä hyväksi puoleksi sen, että vaikka varsinainen perehdytys suunnitelmaan merkityllä aikavälillä loppui, ei se kuitenkaan tarkoittanut perehtymisen ja oppimisen päättymistä vaan suunnitellun jakson jälkeen annettiin hyvin tilaa ja aikaa oppia niin, että tarjottiin mahdollisuutta helposti avun saamiseen. Perehtymisen kannalta on erittäin tärkeää, että myös varsinaisen aktiivisen perehdyttämisen loputtaessa ei perehtyjän oppiminen saisi päättyä siihen vaan organisaation tulisi pystyä tarjoamaan jatkumoa ja mahdollisuuksia uuden työntekijän kehittymiselle kohti tuottavaa ja tehokasta työntekijää.

”Tarjolla oli työnopastaja eli tuutori vielä 4 viikkoa perehdytysjakson päättymisen jälkeen. Hän oli ainoastaan meidän uusien käytettävissä niin, että apua pystyi kysymään ja sitä oli koko ajan helposti saatavilla.”

Haastatteluissa nousi siis esiin yhtenä merkittävänä tekijänä se, että on erittäin tärkeää, että organisaatioista pystytään tarjoamaan tukea ja apua. Keskustelua heräsi myös siitä, että on ihanteellista, jos perehdytyksen aikana pystytään luomaan uudelle työntekijälle sellainen kuva ja tunne, että apua saa ja pitää uskaltaa kysyä ja erityisesti se, että organisaatiolla on sitä tarjota kysyttäessä.

Huonoina puolina perehdytysprosesseista haastateltavat nostivat sen, että ensimmäisten viikkojen intensiivisyyden ja hektisyyden takia tuli tunne, että välillä asiaa tuli ajoittain liian paljon. Haastatellut kuvasivat omia tuntemuksiaan tällaisissa hetkissä melko kuorimittavaksi ja asioiden oppimisen haasteelliseksi.

”Tavoitteet olivat, myös alussa hieman epäselvät sekä epärealistiset. Näitä onneksi korjattiin perehdytyksen edetessä, mutta silti liian suuret odotukset kummittelivat hieman työjakson edetessä.”

Yksi haastateltava nosti esiin omasta perehdytyksestä huonona puolena sen, että organisaation asettamat tavoitteet jäivät hänelle itselleen epäselviksi. Onnistuneesta perehdytyksestä perehtyjälle tulisi jäädä selvät askelmerkit siihen mitkä ovat häneltä odotetut tavoitteet uudessa työssään. Epävarmuus ja tiedottomuus tavoitteiden osalta voivat vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän suoriutskyyn.

Keskustelimme, myös kysymystemme avulla haastateltavien kanssa siitä, että millaisia kehityskohtia ja ideoita heillä olisi perehdyttämiseen ja sen prosessiin. Ajatuksia kehitysideoiksi nousi siitä, että perehdytyksessä olisi hyvä ottaa enemmän huomioon kokonaiskuvaa organisaatiosta, niin että kaikki organisaatiossa toimivat yksiköt ja heidän kokonaistoimintansa tuotaisiin esiin vahvemmin. Vahvalla vuorovaikutuksella yli yksikkörajojen organisaation sisällä on vahva vaikutus organisaation sisäiseen viestintään. Myös ns. ”yksilönä” perehdyttämistä toivottaisiin resurssien siihen riittäessä lisää.

”Realististen tavoitteiden asettamisessa olisi kehitettävää, jotta kaiken uuden keskellä liian suurista tavoitteista ei syntyisi liikaa kuormaa ja paineita.

”Toivon, että minua olisi perehdytetty enemmän yksilönä. Koen, että siitä voisi hyötyä, kun saisi edes pienenkin ajan perehtyjälle itselleen yksilöityä perehdyttämistä. Näin olisi helpompi tarttua esimerkiksi aiheisiin mitkä uudessa työssä haastaa tai löytää helpommin omia yksilöityjä tapoja, kuinka esim. hyödyntää omia vahvuuksiaan mahdollisimman tehokkaasti organisaation kannalta.”

Kokonaisvaltainen kokonaisuus perehdyttämisestä haastateltaviemme mielestä oli onnistunut.

”Perehdytyksen jälkeiset tunnelmat olivat kaiken kaikkiaan todella hyvät, koko prosessi oli mielestäni hyvin suunniteltu sekä toteutettu.”

”Perehdytyksestä jäi tunne siitä, että sen aikana uudesta työstä oli saanut riittävän paljon tietoja tiiviissäkin ajassa. Oli mahtavaa huomata, kuinka paljon pystyy oppimaan. Se kertoo mielestäni siitä, että perehdytyksessä keskityttiin oleellisiin ja työnte- kemisen kannalta tärkeisiin asioihin.”

Perehdytyksen kokonaisvaltaisen kuvan myötä pystyykin toteamaan, että organisaatioiden kannattaa ja pitääkin panostaa riittävästi siihen, että se pystyy tarjoamaan uusille työntekijöilleen riittävän laadukasta perehdyttämistä. Perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle ensikohtaamisesta lähtien pohjan lähteä työskentelemään organisaatiossa ja heti tästä ensikohtaamisesta lähtien uusi työntekijä lähtee rakentamaan omaa mielikuvaansa työnantajasta. Tässä voidaankin todeta, että koska ensivaikutelma tehdään vain kerran ja se on hyvä pitää mielessä, kun lähdetään perehdyttämään uutta työntekijää organisaatioon.

6.2 Organisaatioon sitoutuminen

Seuraavana teemana käsitelimme organisaatioon sitoutumista. Pyrimme saamaan haastateltavilta näkökulmia siitä, mitä organisaatioon sitoutuminen heille henkilökohtaisesti merkitsee. Kysymykset käsitelivät myös sitä, millainen sitoutunut on työntekijä tunnusmerkeiltään ja kuinka hän työympäristössään toimii. Kyseisessä teemassa käytiin läpi myös haastateltavien omia kokemuksia sitoutumisesta ja siitä mitkä asiat ovat vaikuttaneet heidän omaan sitoutumiseen työssään. Omakohtaisissa kokemuksissa nostettiin ylös sekä positiivisia, että negatiivisia vaikuttajia.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli hyvin samankaltainen linjaus siitä, mitä organisaatioon sitoutuminen yleisesti tarkoittaa. Esille nousi kommentteja, joissa kerrottiin sitoutumisen yksinkertaisesti tarkoittavan sitä, että pääasiassa nauttii omasta työstään ja kokee, että organisaatio pystyy tarjoamaan sellaisen ympäristön, työkaverit, edut ja ilmapiirin, jotka aiheuttavat työntekijälle tunteen, että

hän haluaa tehdä parhaansa juuri siinä ympäristössä ja työtehtävässään. Erään haastateltavan kommenteista nousi esille myös, että organisaatioon sitoutuminen merkitsee myös sitä, että työntekijällä on tavallaan pidemmän aikavälin tavoite itselleen ja halua kehittyä omassa työtehtävässään sekä mahdollisesti myös edetä organisaation sisällä.

”Sitoutuminen organisaatioon merkitsee työntekijöiden halua pysyä organisaatiossa ja jokaisessa organisaatiossa tulisi tavoitella sitä.”

”Yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa sitä, että työntekijät haluavat tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla ja pitkällä tähtäimellä”

Organisaatioon sitoutuneen työntekijän tunnusmerkeiksi nimettiin henkilö, joka on aidosti kiinnostunut ja innostunut työstään. Sitoutuneen työntekijän kerrottiin olevan myös motivoitunut tuomaan oman työpanoksensa työpaikalle ja esiintymään työtehtävässään aktiivisena ja halukkaana kehittää sekä työympäristöään, että organisaatiota eteenpäin omalla tekemisellään. Erään haastateltavan mielipiteistä nousi ylös myös tärkeä huomio, joka muistutti, että sitoutunut työntekijä on myös motivoitunut ja hyvinvoiva, niin työyhteisössä kuin vapaa-ajallakin.

Haastatteluun osallistuneilta nousi myös hyvin paljon samankaltaisuuksia asioista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat työpaikkaan sitoutumisessa. Suurimmalla osalla ensimmäisiksi huomioiksi nousivat työn sisältö, sen mielekkyys sekä kokeeko oman asemansa tärkeäksi työyhteisössä. Moni koki tärkeäksi asiaksi myös sen, että työntekijällä on hyvä tunne työnteosta ja työyhteisöön saapumisesta. Epävarma ja pelokas tunne voi vallata uuden työntekijän helposti, jos edellä mainitut asiat eivät toteudu.

”Vaikuttaa ihan ensimmäisenä varmasti se, että millainen työilmapiiri organisaatiossa on. Jos töihin on mukava saapua ja työtehtävä on mielekäs, on niillä kahdella tekijällä jo suuri vaikutus työntekijän pysyvyyteen”

Toinen tekijä, joka nousi haastatteluissa selvästi esille, oli mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja aikatauluihin. Useampi haastateltavista koki, että jos heillä mahdollisuus vaikuttaa työn aikatauluttamiseen ja työnsisältöön, vaikuttaa se positiivisesti omaan ajatuskuvaan työnteosta ja kokevat he sen mielekkäämmäksi.

Työntekijät ovat yhä kriittisempiä oman työnkuvansa suhteen ja yhä avoimempia pohtiessaan työuransa matkalla varrella, onko sen hetkinen työ itselleen todella sopiva. Haastattelussa esille nousut kommentit käsitteli kyseistä aihetta, sillä nostossa tuotiin esille työntekijän sitoutumiseen vaikuttavan myös organisaation sisäinen viestintä ja uramahdollisuuksien esille tuominen. Kun työntekijä on omassa tehtävässään jo osaavalla tasolla ja kokee haluavansa enemmän työtehtäviltään, on tärkeää, että hänelle tuodaan tietoon mahdollisuuksista edetä ja kehittyä organisaation sisällä. Esille tuotiin, että jos organisaation sisäisistä etenemisen mahdollisuuksista ei tiedoteta, eikä työntekijä näitä itse havainnoi, voi olla mahdollista, että hän lähtee niitä hakemaan oman organisaation ulkopuolelta, jonka kautta tietenkin työntekijän sitouttamien kyseiseen organisaatioon ei ole toteutunut.

Myös palkitsemissysteemiä ja palkkaa pidettiin tärkeänä osana sitoutumista. Haastateltavat kokivat, että jos heidän oma työnkuvansa ja panos vastasivat heidän palkkaansa, sai se heidät sitoutumaan normaalia vahvemmin.

”Myös palkka on sitouttanut minua ja ainakin tällä hetkellä saanut pidettyä organisaatiossa, vaikka muualtakin olen kyselyitä saanut”

Haastateltavat toivat esille myös samoja asioita, kun aiheeksi nousi se, kuinka perehdytyksellä voisi edistää uuden työntekijän sitouttamista. Eräs haastateltava painotti, kuinka hänelle henkilökohtaisesti on lähes tärkein sitoutumisen keino se, että alusta alkaen tietää mahdollisuudet ja keinot edetä organisaation sisällä. Tällä tavoin on helppo asettaa itselleen tavoitteita työn suhteen, kun tietää, että on mahdollisuuksia edetä yhä vaativimpiin tehtäviin sekä saada vastuuta itselleen lisää. Se auttaa myös motivoimaan heti alusta alkaen rakentamaan itselleen työntekijänä selkeää urasuunnitelmaa. Toisena vahvana esille tuotuna nostona oli myös jo aiemmin huomioitu palkitseminen ja palkka. Kun tavoitteet ovat selkeät ja realistiset sekä palkitsemismalli on tuotu esille heti alusta alkaen, ruokkii se jokaista työn tekijää tekemään parhaansa. On siis tärkeää, että nämä asiat ovat tuotu selkeästi esille alusta alkaen, jotta jokaisella uudella työntekijällä on mahdollisuudet tavoitella bonuksia sekä palkkioita.

”Tuntuu hyvältä päästä omiin tavoitteisiin ja palkkapäivänä hymyilyttää kuukausipalkan lisänä saatu bonus. Tämä herättää itsessäni entistä suuremman nälän painaa töitä tavoitteiden täyttymisen eteen. Tämä on mielestäni työni suola”

”Toki oman perehdytykseni aikana tuotiin kivasti esille myös se, että hyvällä ja tehokkaalla työllä voi päästä lyhyessäkin ajassa etenemään organisaation sisällä, se ainakin vaikutti lähtökohtaisesti omaan päätökseeni jäädä organisaatioon”

6.3 Sitouttaminen osana perehdytystä

Haastattelun kolmas aihealue käsitteli perehdytyksen vaikuttamista uuden työntekijän sitoutumiseen ja pyrimme saamaan vastauksia muun muassa siihen, kuinka perehdytyksen avulla voidaan edistää työntekijän sitouttamista sekä kuinka heidän omat, henkilökohtaiset kokemukset perehdytyksessä ovat vaikuttaneet työhön sitoutumiseen oman työuransa aikana.

Haastateltavat olivat yksimielisesti samaa mieltä siitä, kuinka perehdytyksen tärkeyttä ei voi ylikorostaa, kun puhutaan työntekijöiden sitouttamisesta organisaatioon. Keskustelun yhteydessä puhuttiin siitä, kuinka yrityksellä on perehdyttämisen alussa kaikista suurin mahdollisuus vaikuttaa työntekijän sitouttamiseen. Kun työntekijä aloittaa uudessa tehtävässään, on perehdytyksen tehtävä luoda mielikuva siitä, millaiseen yritykseen on tultu työskentelemään. Eräs haastateltava huomautti, että huono perehdyttäminen voi aiheuttaa epävarmuutta ja pelon tunteita, joka vaikuttaa olennaisesti työntekijän mahdollisuuksiin jäädä organisaatioon. Kun perehdytys tehdään suunnitellusti ja yksilöitä kuunnellen, on sitoutumistyötä lähdetty tekemään ensimmäisestä päivästä lähtien. Keskustelua käydessä useampi haastateltava oli samaa mieltä siitä, että ensimmäiset

kuukaudet perehdytyksessä ovat tärkein aika vaikuttaa työntekijöiden pysymiseen organisaation sisällä.

"Huono perehdyttäminen ei varmasti edesauta jäämään organisaatioon pidemmällä aikavälillä"

"Perehdytys on kuin lähtöstartti. Yrityksellä on yksi mahdollisuus alussa tehdä vaikutus työntekijään. Jos siinä epäonnistuu heti lähtöstartissa, on tätä jälkikäteen vaikeampaa korjata, kun työntekijä pohtii jo alkuvaiheen aikana, onko hän halukas jäämään."

Haastattelujen aikana kävimme keskustelua myös kuuntelemisen tärkeydestä. Eräs haastattelija kertoi, että oman kokemuksen kautta on huomannut kuuntelemisen tärkeyden molemmin puolin. On tärkeää, että uusi työntekijä kuuntelee ja kokee halua oppia perehdytyksen aikana mahdollisimman paljon uutta. Kuitenkin yhtä tärkeää on, että perehdyttäjät sekä esihenkilöt kuuntelevat uusia tulokkaita. Yksi haastateltavista kertoo, että on tärkeää tietää molemmin puolin, mitä he haluavat toisiltaan. Organisaatio kertoo uusille työntekijöille, mitkä ovat heidän vaatimuksensa ja mitä he odottavat uusilta työntekijöiltä. Sama pätee myös organisaatioon. Heidän täytyy tietää, mitä työntekijä odottaa uudelta työpaikaltaan ja työtehtävältään. Hän huomautti myös, että juuri työsuhteen alussa, perehdytyksen aikana tämä on tärkeintä. Kun kaikki odotukset kerrotaan heti alkuun, ei jää kenellekään epäselvyyksiä, vaan voidaan keskittyä itse uuden oppimiseen ja aloittaa työntekeminen.

"Paras sitouttamisen keino on yksinkertaisesti kuunnella"

"Kun pystytään kommunikoimaan läpinäkyvästi ja selkeästi koko organisaatiolle, edistää se työntekijöiden sitoutumista. Epäselvyydet ja huonoviestiminen tuo epäselvyyksiä ja ylimääräistä työtä jokaiselle. Tämän vuoksi on hyvä toteuttaa ja tuoda tätä esille jo ensimmäisestä päivästä lähtien."

"Täytyy oppia ymmärtämään työntekijöitä yksilöinä, jotta voidaan saada pitkäaikaisia ja sitoutuneita työntekijöitä."

Eräs haastateltavista kommentoi myös, että heti perehdytyksen alussa on hyvä kertoa laajasti palkitsemisesta ja muista lisäeduista, joita työntekijöillä on mahdollisuus tavoitella. Hän kertoo, että oman perehdytyksen aikana heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien nostettiin esille se, että hyvällä ja tehokkaalla työnteolla voi päästä tienaamaan lisää kuukausittaisen palkkansa lisäksi. Tämä nostatti omaa motivaatiota työnteokseen ja sai samalla miettimään pidempi aikaisia tavoitteita omiin työtehtäviin.

"Omassa prosessissa sitoutumiseeni on vaikuttanut se, että heti ensimmäisestä päivästä lähtien palkka ja palkitseminen on ollut selvillä. Näin pystyn heti alussa asennoitumaan ja panostamaan työnteokseeni, jotta henkilökohtaiset tavoitteeni täyttyvät."

Yleisesti haastateltavilta nousi esiin vielä tärkeitä ajatuksia, joita perehdytyksessä on tärkeää ottaa huomioon sitouttamisen kannalta. Nimetyn perehdyttäjän koettiin olevan tärkeä osa perehdytystä, sillä moni haastateltavista koki, että kun perehdyttäjät oli nimetty valmiiksi, oli heillä niin sanonut luottohenkilöt, joihin pystyi turvautumaan hädän hetkellä. Myös virallisen perehdytyksen loputtua, oli

heistä edelleen apua, ja tuntui, että missään vaiheessa ei jäänyt yksin. Tämän on erittäin merkittävä tekijä perehdyttämisen kannalta, että uusi perehdytettävä henkilö tuntee olonsa turvalliseksi ja että hän pystyy kokemaan, että tukea on tarjolla uusiin tilanteisiin. Tällaisen ”tukihenkilön” hyödyntäminen perehdytyksessä loi haastateltaville henkilöille turvaa uuteen työtehtävään, ja he kokivat, ettei missään vaiheessa tullut epämukava tai turvaton olo. Tämän kaltainen toimintamalli perehdyttäessä tietenkin vaikuttaa myös pitkällä aika tähtäimellä, sillä kun alusta asti tekemiseen on annettu hyvät eväät, eikä missään vaiheessa joudu jäämään yksin tai ilman apua.

6.4 Motivaatio organisaatiossa

Seuravana teemana käsitelimme haastatteluissa motivaatiota työpaikalla ja halusimme saada haastattelukysymyksillämme vastauksia aiheisiin, kuten mitkä asiat omassa työssä motivoivat, millaiset asiat kohottavat ja nostavat työtä kohtaan kokemaa motivaatiota sekä millaisia keinoja haastateltaviemme organisaatiot ovat käyttäneet motivointikeinoina.

Työntekijän kokemalla motivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijän kokonaisvaltaiseen tekemiseen työssään. Se vaikuttaa viihtyvyyteen, tehokkuuteen, työhyvinvointiin, jaksamiseen sekä suoriutumiseen. Motivoitunut työntekijä on siis organisaatiolle tehokas lisä, sillä motivoitunut työntekijä saa aikaiseksi enemmän ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tulosta.

Haastatteluissa käsitelimme aiheena sitä, mitkä tekijät motivoivat haastateltavia omassa työssään. Kaikki haastateltavat nostivat esiin saman asian siitä, että heitä työssään auttaa motivoimaan palkka ja muut työpaikalta saamat edut. Sikäli se, että kaikki kokivat palkan motivoivaksi keinoksi itselleen ei ole suuri yllätys, ihminen haluaa saada tekemästään työstään sopivaa ja kohtuullista korvausta itselleen. Merkittäväksi asioiksi haastateltavilta nousi ajatuksia siitä, että heitä motivoi se kun, tietää omalla tekemällään työllä olevan merkitystä sekä se kun pystyy saavuttamaan tavoitteet eli he kokivat tuloshakuisen työskentelyn palkitsevaksi.

”Minua motivoi työssäni se, että pystyn saavuttamaan tavoitteeni sekä kaikki suuret onnistumisentunteet tai niiden havittelu motivoi minua.”

”Minua työssäni motivoi työsisältö ja palkka. Mielestäni vastualueet, jotka kuuluvat minulle, motivoivat tekemään töitä parhaalla mahdollisella tavalla. Palkka motivoi minua ja uskon sen vastaavan hyvin omaan työn määrään ja vastuuseen nähden.”

”Palkka ja muut työpaikka edut kuten tulospalkkio motivoivat minua suoriutumaan työstäni parhaalla mahdollisella tavalla.”

Seuraavaksi halusimme selvittää millaisilla asioilla tai keinoilla haastateltavat kokevat, että työmotivaatiota voitaisiin kohottaa. Kysymykset aiheeseen liittyen osoittautuivat suhteellisen haasteelliseksi haastateltaville, mutta ajatuksia heräsi siitä, että he kokivat omasta jaksamisesta huolehtimisen tärkeäksi sekä omien taitojensa syventämisen ja osaamisen monipuolistamisen motivaation kohottamisen keinoiksi. Tärkeäksi koettiin organisaation osalta se, että heidän tulisi tarjota, myös mahdollisuuksia oppia, kehittyä ja edetä, myös varsinaisten työtehtävien rinnalla.

”Omaa motivaatiotani voisi kohottaa taitojen syventämisellä, jonka avulla voisi monipuolistaa itse työtehtävää.”

”Kun huolehtii omasta jaksamisesta niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella motivoi se omaa tekemistä, kun oma jaksaminen on hyvällä tasolla. Siksi koekin, että on tärkeää motivaation edistämisen suhteen pitää huolto omasta jaksamisesta. Kun kaikki on balanssissa, on mahdollista päästä tavoittelemaan omaa parasta suorituskykyä töissä.”

”Itseopiskelulla ja asettamalla omia tavoitteita on helppo kohottaa motivaatiota ja kun pitää huolta omasta jaksamisesta on helppo päästä tähtäämään omiin tavoitteisiin.”

Sivusimme vielä haastatteluissa, mitä keinoja haastateltaviemme organisaatiot käyttävät motivointikeinoina. Suurin osa haastateltavista kertoi, että organisaatioissa hyödynnetään erilaisia palkitsemismalleja, mikä onkin hyvin tyypillinen motivointikeino kaikentyyppisissä organisaatioissa. Palkitsemismallit ovat hyvin yleinen keino motivoida työntekijöitä ja niitä hyödynnetäänkin usein niin yksilö kuin tiimitavoitteina. Yksi haastateltava kertoi, että hänen organisaatiossa hyödynnetään paljon erilaisia tyhjäpäiviä sekä erilaisia osaamisen kehittämisen tuokioita. Toisessakin haastattelussa nousi esiin, että organisaatio hyödyntää erilaisia tavoitejaksoja sekä yksilö- ja tiimikohtaisia palkitsemiskeinoja, sekä, myös hänen organisaationsa järjestää yhteisiä tiimi-iltoja ja virkistyspäiviä. Isona hyötynä yhteisesti tiimi-illoista ja virkistyspäivistä on se, että ne tiivistävät työyhteisöä sekä se luo yhteisöllisyyttä työntekijöiden kesken.

”Organisaationi mahdollistaa paljon erilaisiin esimerkiksi työhyvinvointia kehittäviin hankkeisiin osallistumista. Meillä hyödynnetään, myös suhteellisen paljon työhyvinvointi-iltoja ja kaikkea muutakin erilaista yhteistyötä eri segmenttien välillä.”

Yleisesti ja kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna haastatteluiden tulosten pohjalta näkyi se, että työntekijät hyvin pitkältä näkevät organisaatioiden motivaationkohotus keinoina erinäisiä palkkioita, mitä hyvin ja tehokkaasti tehdystä työstä voi saada, kuten esim. palkka ja tulospalkkiot. Keskustui myös pohdintaa siitä, että organisaatioiden olisi tärkeää huomioida työntekijän kokeman motivaation ylläpitämisessä kuin kehittämisessä se, että työntekijöille muistetaan tarjota riittävästi mahdollisuuksia kehittää itseään työssään, mahdollistaa osallistuminen organisaation kehittämiseen ja siihen, että organisaatio itsessään muistaa muistuttaa työntekijöitään siitä, että on erittäin tärkeää muistaa huolehtia, myös omasta jaksamisestaan niin työssä, kuin sen ulkopuolellakin. Näillä sivukeinolla ylläpidetään ja kehitetään työntekijän kokemaa motivaatiota.

6.5 Motivointi osana perehdytystä

Käsittelimme viimeisenä aiheena haastatteluissa sitä, kuinka haastateltavat ovat kokeneet motivoinnin osana perehdyttämistä. Halusimme saada vastauksia ja näkemyksiä haastateltavilta kysymyksiin siitä, kuinka he ovat kokeneet oman perehdyttämisen vaikuttaneen heidän motivaatioonsa ja vaikutus esimerkiksi itse perehdytys heitä jatkamaan uudessa työssä. Halusimme, myös saada vastauksia siihen, että kokivatko he, että heidän perehdytysprosesseissansa huomioitiin työmotivaatiota ja keksisivätkö he keinoja, kuinka työmotivaatio voitaisiin ottaa paremmin huomioon perehdyttäessä.

Keskustelimme haastateltaviamme kanssa ensimmäisenä perehdytyksen vaikutuksista työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Heidän omat kokemuksensa ja näkemykset aiheesta olivat hyvin samantyylliset siitä, että kaikki kokivat jollain asteella oman perehdytyksensä vaikuttaneen positiivisesti omaan työmotivaatioon. Ajatuksia heräsi siitä, että perehdytyksen aikana oli syntynyt tarpeeksi vahva tunne siitä, että työskentely onnistuu uuden tehtävän parissa, koska on saanut tarpeeksi tietoa työtehtävästään. Tämä koettiin motivoivana, koska pystyy tuntemaan oman asemansa ja tekemisensä varmaksi ja on vahva tunne siitä, että tulee suoriutumaan vaadituista työtehtävistä itsenäisesti.

”Koen, että tavallaan perehdytys vaikutti olooni siitä, että on saanut tarpeeksi tietoa uudesta tehtävästä ja pystyn sen hoitamaan, se motivoi minua.”

”Oman perehdytykseni aikana luotiin riittävän vankka pohja sille, että koin osaavani työnkuvaani kuuluvat asiat jo niin hyvin, että pystyin itsenäisesti työskentelemään.”

”Uskon, että perehdytykselläni oli vaikutusta omaan työmotivaatiooni, koska perehdytykseni jälkeen itselläni oli sellainen tunne, että mahtavaa päästä kehittämään omaa tekemistä ja saavuttamaan tavoitteita.”

Yksi haastateltavista nosti esiin ajatuksia siitä, että ei varsinaisesti usko, että suoraan perehdyttäminen itsessään vaikuttaisi uuden työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Tällä hän tarkoitti sitä, että motivaatio työtä kohtaan ei synny perehdytyksestä vaan on lähtöisin työntekijästä itsestään ja työntekijän omista kokemistaan tuntemuksistaan uutta työtä kohtaan.

”En usko, että motivaatio tulee suoraan perehdyttämisen kautta. Uskon, että se tulee onnistumisten ja itse työn tekemisen kautta.”

Tämän kaltaiset tuntemukset voivat johtua siitä, että perehtyjä ei ole itse perehdytyksen aikana päässyt konkreettisesti vielä tulevaa työtehtävää ja tarttumapinta siitä on näin ollen melko suppea. Motivaation syntymisen kannalta perehdytyksen aikana on tärkeää, että organisaatiossa mahdollistetaan uuden työn oppiminen ja sen sisäistämiseksi annetaan riittävästi tilaa ja aikaa sekä annetaan hyväksyntä, myös sille, että virheitä voi sattua vielä työsuhteen alussa.

Halusimme, myös haastatteluissa saada kohderyhmältämme näkemyksensä siihen, että kokivatko he perehdyttämisen motivoineen jatkamaan uudessa työssään. Saimme kaikilta yhtenevän näkemyksen siihen, että he olivat kokeneet perehdyttämisen ainakin osittain vaikuttaneet positiivisesti päätökseen jäädä ja jatkaa motivoitunutta työskentelyä uudessa työssä. Hyvällä perehdyttämällä onkin erittäin suuri vaikutus siihen, että uudelle työntekijälle pystytään luomaan sen aikana mahdollisimman kattava kokonaisvaltainen kuva ja luomaan luottavainen tunne jatkosta uuden työn suhteen.

”Jäi sellainen tunne ja kuva perehdyttämisen jälkeen, että olin saanut riittävän selvästi tietoa tulevasta työtehtävästä, mikä täten motivoi minua jatkamaan uudessa työssä perehdytysjakson jälkeenkin.”

”Kyllä motivoi. En varmaankaan olisi jatkanut työtehtävässä perehdyttämisen jälkeen, ellen olisi motivoitunut siihen jo perehdytyksen aikana.”

Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen kannalta olisi tärkeää, että perehdyttämisessä keskityttäisiin ja siinä huomioitaisiin, myös uuden työntekijän työmotivaatio. Kartoitimme haastatteluissa vielä viimeisenä sitä, että olivatko haastateltavamme kokeneet, että huomioitiinko heidän perehdyttämissänsä työmotivaatiota ja keksivät he keinoja, kuinka sitä voitaisiin entistä paremmin huomioida perehdyttäessä. Haastatteluissa ilmeni se, että kukaan ei varsinaisesti tunnistanut suoraa yhteyttä siihen, että perehdytyksessä olisi varsinaisesti kiinnitetty huomiota työmotivaatioon. Työmotivaation liittyviä asioita oli sivuttu erillisten aiheiden sisällä, mutta perehdytyksissä ei varsinaisesti sen erillisenä kokonaisuutena ollut käsitelty työmotivaatiota.

Keskustelimme aiheeseen liittyen vielä kehitysideoiden osalta. Kehitysideoiksi, kuinka perehdyttämisessä voisi huomioida työmotivaatio paremmin heräsi muutamia haastateltavilla. Kehityskohteena koettiin pääsääntöisesti se, että koko perehdyttämisprosessista tulisi tehdä mahdollisimman läpinäkyvä siltä osin, että jo perehdytyksessä otettaisiin reilusti ja tarpeeksi selvästi esiin kaikki etenemismahdollisuudet, tulospalkkiot, tavoitteet yms. Kaikki nämä tulisi tuoda selkeästi esiin niin, että uudella työntekijällä on mahdollisuus sekä selkeät kuviot siihen, kuinka voi saavuttaa kyseisiä asioita. Samaan asiaan liittyen on tärkeää, että perehdytyksessä olevalle uudelle työntekijälle tulisi pysyä luomaan uskoa perehdytyksen aikana siihen, että työn tekemien tulee kehittymään ja mahdollisiin tavoitteisiin, palkkioihin tai etenemismahdollisuuksiin on mahdollista päästä tai saavuttaa niitä. Tämän näkökulman kannalta onkin tärkeää, ettei organisaatioon ole asetettu mahdottomia tavoitteita.

”Uudenkin työntekijän ja hänen työtehtäviensä kannalta on tärkeää, että voi alusta asti työskennellä niin, että voi saavuttaa halutun tason ja nähdä, myös tulevaisuuden kannalta mitä voi vaatia, että pääsee tietylle tasolle.”

”Jos koko organisaatio uskoo ja luottaa prosessiin siltä osin, että uudet työntekijät ovat potentiaalinen osa koko organisaation toimintaa ja kaikki uskovat ja antavat tukensa uusille työntekijöille siihen, että he tulevat oppimaan ja kehittymään työssään. Vahvistaa tämä varmasti uuden työntekijän tuntemaa motivaatiota.”

Tämän edellä mainitun kommentin myötä olisinkin tärkeää, että organisaatioissa ajateltaisiin asiaa niin, että uuden työntekijän osaamista tai tehokkuutta ei luokiteltaisi sen mukaan, että henkilö on uusi vaan tilanteeseen tulisi suhtautua pidemmällä aikavälillä ja organisaatiossa tulisikin nähdä mahdollisuudet pidemmälle tulevaisuuteen ja kannustaa uutta perehtyjää kehittymään sitä kohden. Tämän kaltainen koko organisaation antama tuki motivoi valtavasti uutta työntekijää ja kannustaa puskemaan uudessa työssä hyvässä suhteessa eteenpäin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä työmme viimeisessä luvussa pohdimme teemahaastattelumme tuloksia sekä teemme yhteenvedon saamistamme tutkimustuloksista. Pohdimme tässä osiossa lisäksi, koko opinnäytetyöprosessia, omaa oppimistamme tämän opinnäytetyön aikana sekä jatkotutkimus ideoitamme.

7.1 Yhteenvedo ja tulosten pohdintaa

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksemme tarkoituksena on ollut selvittää, miten perehdyttämisen avulla saadaan luotua mahdollisimman sitoutuneita ja motivoituneita uusia työntekijöitä organisaatioon. Tarkastelimme aiheitamme lähinnä työntekijän näkökulmasta ja tarkoituksena oli pystyä löytämään tehokkaita ratkaisuja perehdytysprosessissa ilmeneviin yleisimpiin ongelmakohtiin ja tuoda niitä ilmi. Etsimme vastauksia sekä teorian, että haastattelututkimuksemme avulla sekä ratkaisuja tutkimusongelmaamme, joka käsitteli sitä, että perehdytys ei luo tarpeeksi hyvinvoivia, motivoituneita sekä sitoutuneita työntekijöitä. Halusimme haastattelututkimuksemme avulla selvittää työntekijän näkökulmasta heidän tuntemuksiaan ja herättää keskustelua ja saada heidän ajatuksiansa siitä, millaisena he näkevät onnistuneen sitouttavan perehdyttämisen.

Saatujen tutkimustulosten mukaan voimme todeta, että hyvin toteutettu ja etukäteen suunniteltu perehdyttäminen sitouttaa uutta työntekijää organisaatioon ja kasvattaa, myös tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Organisaatioon tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaita, tyytyväisiä työhönsä ja he vaihtavat työpaikkaa harvemmin.

Perehdytysprosessin aikana hyvä vuorovaikutus edistää ja vahvistaa organisaation sekä perehdytettävän valista luottamusta. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että kun organisaatio panostaa hyvään vastavuoroiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, vahvistaa se luottamussuhdetta prosessissa, mikä itsessään sitouttaa uutta henkilöä helpommin organisaatioon, esimerkiksi niin että uusi työntekijä sitoutuu omaan työnkuvaansa ja tuntee sen, että hän voi luottaa siihen, että saa tukea tehtäviinsä tarvittaessa kollegoiltaan. Haastattelun ja teorian pohjalta voi huomata, että perehdyttämisen avulla voidaan sitouttaa uusia työntekijöitä, myös rakentamalla alusta alkaen hyvä luottamus.

Huomasimme, että mentoroinnin koettiin sekä teorian että haastatteluiden kautta olevan yksi sitouttava tekijä. Hyvän opastuksen ja ohjauksen kautta uusi työntekijä pystyy saamaan helpommin kokonaisvaltaisemman näkemyksen ja kuvan organisaation toiminnasta. Tällaisilta nimetyiltä henkilöiltä on helppo prosessin aikana kysyä neuvoa ja sitä on tämänkaltaisessa tilanteessa, oli helppo saada, tämä vahvistaa sitoutumista. Nimetyt perehdyttäjät pystyvät, myös jakamaan perehdytettävälle helpommin organisaation sisällä olevaa ns. ”hiljaista tietoa”. Tällaisen tiedon jakaminen luo perehdyttäjälle luottamuksellisen kuvan, kun hänelle jaetaan tällaista tietoa ja se sitouttaa uutta henkilöä. Myös, teoriaosassa mainitaan, että valitun perehdyttäjän käyttäminen perehdyttämisprosessissa on suhteellisen tärkeää. Kun perehdyttäjä on valittu, on hänen tärkein työtehtävänsä pysyä opastajan roolissa ja olla valmiina auttamaan jokaisessa tilanteessa. Tätä haastateltavat arvostivat ja nostivat erityisen tärkeäksi asiaksi osana perehdytystä.

Perehdyttämisessä sitouttavaksi tekijäksi niin haastatteluissa, kuin teoriassa nousee se, että hyvällä ja positiivisella työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. On tärkeää, että organisaation sisällä vallitsee hyvä ja kunnioittava ilmapiiri. Positiivisen ilmapiirin avulla uuden työntekijän on helpompi sitoutua, kun he kokevat olonsa tervetulleeksi uuteen organisaatioon. Organisaatioissa onkin tärkeää ruokkia kollegoiden välistä kannustamisen ja tukemista. Kun ilmapiiri on organisaatiossa kunnossa, on uuden organisaatioon tulevan työntekijän helppo aistia se ja tarttua siihen mukaan. Psykologinen turvallisuus toteutuu organisaatiossa, kun uusi työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja työkaverit sekä esihenkilön luotettavaksi. Näin ollen sekin sitouttaa työntekijää uuteen organisaatioon sekä työyhteisöön.

Tutkimusta ja haastatteluja tehdessä käy myös ilmi, että vaikka suunnittelu, kuuntelu ja aikataulutus ovat tärkeitä tekijöitä, sitouttamiseen vaikuttaa myös työntekijöiden palkitseminen ja sen tuominen esille. Perehdytettävät kokivat, että kun heille on alusta alkaen tuotu esille tavoitteet ja palkitseminen, on heillä alusta alkaen motivaatio päästä niihin kiinni. Perehdytyksessä käytettävät motivaattorit ja palkitseminen luo uusille työntekijöille pitkäaikaisia tavoitteita ja mahdollisesti sitouttaa näin työntekijän pitkäaikaiseen työsuhteeseen.

Teimme tulostemme pohjalta yleispätevän perehdytysuunnitelman, joka tukee työntekijän sitouttavaa perehdyttämistä. Perehdytysuunnitelma löytyy työme liitteenä (LIITE 2) työn lopussa. Halusimme perehdytysuunnitelman luomisessa erityisesti kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, joita huomasimme tutkimusta tehdessä nousseen yleisiksi ongelmakohdiksi sitouttavassa perehdyttämisessä. Ongelmat, joita teorian ja haastatteluiden pohjalta voi tunnistaa liittyvät suurimmilta osin kiireeseen. Ongelmaksi ”kiireessä” perehdyttämisessä nousee se, että perehtyjä ei ehdi oppia ja sisäistää uusia asioita ja epävarmuus suorittaa työtehtäviä kasvaa, täten myös organisaation sitoutuminen vaarantuu herkemmin. Ongelmana on perehdytysprosesseissa usein myös se, että organisaation asettamat tavoitteet ovat epäselvät ja uuden työntekijän on vaikea hahmottaa tai tarttua niihin. Kolmanneksi ongelmaksi huomioimme sen, että perehdyttämisprosessissa unohtuu ns. ”yksilönä” perehdyttäminen eli perehdytyksen aikana ei kiinnitetä riittävästi huomiota perehtyvän yksilön ominaisuuksiin tai esimerkiksi hänen persoonallisuuteensa. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että perehdyttäessä huomioidaan yksilö, hänen tarpeensa ja annetaan perehtyjälle mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi.

Suunnittelimme yleispätevän perehdytysuunnitelma -mallin, mikä on luotu erityisesti siltä kannalta, että perehdyttämisessä huomioidaan ja siinä keskitytään, siihen että uusi työntekijä saadaan sitoutettua mahdollisimman pitkäaikaisesti organisaatioon ja että heistä saadaan motivoituneita sekä itseohjautuvia työntekijöitä. Mallissa on huomioitu pääkohtia mitä olisi hyvä ottaa perehdyttämisessä huomioon ja esimerkkejä, kuinka tehostaa näitä prosesseissa.

Tehdyssä suunnitelmassa on kuusi vaihetta, jonka mukaan perehdytyksessä edetään. Suunnitelmamme ensimmäinen vaihe on valmistautuminen ensimmäiseen työpäivään. Tässä käydään läpi, mitä täytyy olla tehtynä ja huomioituna ennen ensimmäistä työpäivää. Sitouttavan ja motivoivan perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että ennen perehdyttämisen alkamista on tehtynä etukäteen huolellisesti suunniteltu ja aikataulutettu perehdytysrunko sekä sitä tukevat materiaalit. On tärkeää, että perehdytyksen runko pystytään jakamaan uusille perehdytettäville, jotta he pystyvät seura-

maan perehdytyksen kulkua sekä tutustumaan siihen ennakkoon. Näin saadaan perehtyjän tekemisestä tehokasta ja itseohjautuvaa, koska tarjotaan mahdollisuus tutustua perehdytyksen aiheisiin ennakoivasti. Uusia aiheita on helpompi oppia ja sisäistää, kun niihin on päässyt etukäteen tutustumaan.

Sitoutumisen kannalta on erittäin tärkeää, että ennen perehdyttämisen alkamisesta perehdyttäjän rooliin on nimetty tietty henkilö tai henkilöt. Nimetyn perehdyttäjän hyödyntäminen mahdollistaa uusille työntekijöille turvallisen ja avoimen väylän esimerkiksi pyytää apua tai esittää kysymyksiä. Kun tietää alusta asti keneltä kysyä ja keneen turvautua, madaltaa tämä epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta.

Oleellista on, että ennen perehdytyksen alkua käytännön valmistelut esimerkiksi kulkukortit, työvälineet yms. ovat valmiita uusia työntekijöitä varten. Sitoutumisen kannalta on myös tärkeää, että koko organisaatio on tietoinen perehdytyksen alkamisesta ja uusien työntekijöiden saapumisesta taloon. Näin varmistetaan, että organisaatiossa vallitsee avoin kulttuuri, jonka avulla vanhat työntekijät luovat turvallisen ja vastaanottavan ilmapiirin. On tärkeää, että työyhteisössä luodaan alusta asti uusille työntekijöille tervetullut olo. Jo työyhteisössä työskentelevien halutaan olevan innostavia ja luoda kannustavaa sekä auttavaa työilmapiiriä. Kehotetaan myös työyhteisöä olemaan rohkaiseva ja kuuntelemaan uusien työntekijöiden ajatuksia sekä ideoita. Tällä mahdollistetaan tasa-arvoinen ja avoin kulttuuri uusien sekä vanhojen työntekijöiden keskuudessa riippumatta omasta työasemastaan tai siitä, kuinka kauan on organisaatiossa työskennellyt.

Suunnitelmassa seuravana käydään läpi ensikohtaamista. Ensikohtaamisessa luodaan ensivaikutelma organisaatiosta ja uusista työkavereista. Perehdytyksen ensimmäinen oleellinen asia on, että perehdyttäjät sekä perehdytettävät esittäytyvät ja tutustuvat toisiinsa. Tällä mahdollistetaan jännityksen purkamisen ja rennon ilmapiirin luominen. Ensikohtaamisessa on myös hyvä tutustuttaa perehdytettävät tulevaan organisaatioon, työtiloihin sekä tulevaan työyhteisöön. Siinä käydään läpi muun muassa työtilat, työtehtävät ja –turvallisuus sekä luovutetaan tarvittavat työvälineet. Ensikohtaamisen aikana luodaan perehdytykselle pohja ja ajatus tulevasta työpaikasta.

Ensimmäinen perehdytyspäivän aikana syvennyttään enemmän työtehtäviin ja oman tekemisen lähtökohtiin. Ensimmäisenä päivän aikana läpinäkyvyyden vuoksi on oleellista, että organisaation tavoitteet käydään läpi niin yksilö, kuin ryhmätasolla. Kun tavoitteet ovat alusta asti tuotu uudelle työntekijälle selkeästi ja realistisesti esille, luo se intoa ja motivaatiota työntekoon. Esille tuotaviin asioihin kuuluu myös palkan, palkitsemisen sekä mahdollisten tulokorttien läpikäyminen. Näin uuden työntekijän on mahdollista tavoitella tavoitteita ja palkkioita heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Organisaation kannalta on myös äärimmäisen tärkeää, että tavoitteet on asetettu realistisesti niin, että uusien työntekijöiden on mahdollista niitä saavuttaa. Kun tavoitteet ovat selkeät ja käsitys palkkioista on kaikilla tiedossa, antaa se yhdenvertaisen mahdollisuuden jokaiselle tavoitella niitä.

Ensimmäiseen perehdytyspäivään on hyvä myös mahdollistaa hetki, jolloin käydään läpi ajatuksia tulevasta perehdytyksestä. On tärkeää, että annetaan mahdollisuus kaikille jakaa ajatuksia, ideoita ja kokemuksia. Näin luodaan organisaatioon alusta alkaen avoimen palautteen kulttuuri ja jokaisen ääni saadaan kuuluviin. Organisaation viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja pystyä luomaan hyvä,

vastavuoroinen sekä avoin vuorovaikutussuhde työntekijöiden sekä esihenkilöiden välille. Avoin keskustelukulttuuri luo organisaatiosta luotettavan sekä turvallisen kuvan, joka sitouttaa uutta työntekijää organisaatioon.

Ensimmäisen työviikon aikana tutustutaan käytännön tekemiseen ja omiin työtehtäviin. Viikon aikana päästään kokeilemaan mitä omat päivittäiset työtehtävät pitävät käytännössä sisällään. Ensimmäisen perehdytysviikon aikana olisi hyvä käydä perehtyjän sekä perehdyttäjän välillä lyhyt yksilökeskustelu, jossa pystytään varmistamaan uuden oppiminen ja ymmärrys. Tämänkaltaisen yksilönä perehdyttäminen, mahdollistaa sen, että jokainen perehdytettävä otetaan myös yksilönä huomioon ja pystytään huomioimaan yksilön ominaisuudet, persoonallisuus ja mahdolliset tarpeet. Kun jokainen työntekijä otetaan huomioon ja ymmärretään yksilönä, mahdollistetaan jokaiselle henkilökohtaisen ja yksilöity lähestyminen työhön. Tämä on erityisen tärkeää, sillä jokainen oppii eri tavalla ja tarvitsee eri asioissa tukea. Kun uusi työntekijä huomioidaan ja otetaan vastaan yksilönä, luo tämä perehdytettävälle huomioidun ja kuullun olon. Itsensä tärkeäksi tunteminen luo yhteen kuuluvuuden tunnetta ja näin ollen sitouttaa organisaatioon.

Ensimmäisen viikon aikana on tuotava esille organisaation sisällä olevista etenemis- ja uramahdollisuuksista. Näin luodaan uudelle työntekijälle käsitys siitä, että hyvällä työtuloksella ja tekemisellä on mahdollista päästä etenemään organisaation sisällä. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijälle uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia jo heti työsuhteen alussa.

Ensimmäisen viikon jälkeen tulisi käydä läpi yhteenveto jo alkaneesta perehdytyksestä ja viikon aikana opituista asioista. Annetaan uusille työntekijöille mahdollisuus antaa palautetta ja keskustella opituista asioista. Samalla käydään läpi myös tulevien viikkojen aiheita sekä tavoitteita perehdytyksen osalta.

Kun viikot ovat kuluneet ja ensimmäinen kuukausi perehdyttämistä on takana, on tärkeää varmistaa perehdytettävien osaamisen- sekä oppimisen kehitys. Tällöin, myös mahdollistetaan myös tuen sekä mahdollisen lisäkoulutuksen tarjoaminen. Sitoutumisen kannalta tässä vaiheessa on myös tärkeää käydä lyhyitä ryhmä- sekä yksilökeskusteluita, joissa tuetaan toisia ja jaetaan ajatuksia opituista asioista. Tässä vaiheessa on hyvä hyödyntää oppimisen ja tiedon jakamista niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Oman osaamisen kehittymistä opastetaan jakamaan henkilökohtaisiin valmennuskanaviin ja mahdollistetaan erilaisiin työryhmiin osallistuminen. Näitä ovat esimerkiksi projektit ja erilaiset kehittämishankkeet.

Ennen koeajan päättymistä olisi hyvä käydä jokaisen perehdytettävän kanssa väliarvio. Esihenkilö pitää jokaisen uuden työntekijän kanssa palaute- ja kehityskeskustelun, jossa kerrataan ja käydään läpi jo opittuja asioita sekä perehdytyksen kulkua. Keskustelussa rohkaistaan saumattomaan palautteen antamiseen, sekä ohjeistetaan rohkeasti avun kysymiseen sekä tarjoamiseen. Kehityskeskustelun aikana on myös hyvä käydä läpi tulevia kuukausia sekä niille asetettuja tavoitteita. Keskustelun aikana asetetaan tavoitteita niin pitkälle aikatahtäimelle, kuin myös välitavoitteita, jotka auttavat motivoimaan pitkän aikavälin tavoitteiden tavoittelua. Esihenkilö ja perehdytettävä käyvät läpi myös

keinoja, joita työnteossa ja tavoitteiden osalla voisi hyödyntää. Jotta oppimisen kehittyminen ja jatkuminen varmistetaan, on hyvä sopia säännöllisistä tavoitekeskusteluista esihenkilön ja työntekijän välillä, joissa välitavoitteita ja tekemistä voidaan purkaa yhdessä.

Kun perehdytysjakso lopulta päättyy, on hyvä pitää perehdytettävien kanssa läpi käynti koko prosessista. Työntekijöille annetaan mahdollisuus purkaa ajatuksia, kokemuksia sekä tuntemuksia niin muiden perehdytysprosessissa olleiden työntekijöiden, kuin perehdyttäjän ja esihenkilön kanssa. On myös tarpeellista saada palautetta kuluneesta perehdytysprosessista, jotta siihen voidaan tehdä tarvittavia muutoksia sekä kehittää prosessia koko ajan toimivammaksi.

Perehdytysprosessin lopussa on myös tarpeellista käydä avointa keskustelua jokaisen kanssa henkilökohtaisesti omista kehityskohteista ja näin varmistaa, että kenelläkään ei ole epävarma olo jatkaa työntekemistä. Tässä vaiheessa on siis hyvä nostaa esille, että avun kysyminen ja tuen saaminen työssä ei lopu perehdytysprosessin päätyttyä. Näin jokainen työntekijä voi tuntea olonsa huomioon otetuksi ja tärkeäksi. Tämä vahvistaa työympäristössä turvallisuuden tunnetta ja läpinäkyvyyttä, jonka avulla työntekijä saadaan sitoutumaan organisaatioon vahvemmin.

7.2 Prosessi

Teimme tämän opinnäytetyön parityönä. Aloitimme tämän opinnäytetyö prosessin jo alkuvuonna 2022. Kevään 2022 aikana saimme aiheen pohdinnan jälkeen lyötyä lukkoon aiheemme mistä lähdemme tätä työtä tekemään. Aiheen valinta oli hieman haasteellinen, koska perehdyttäminen on itsessään niin iso ja laaja kokonaisuus, että meillä meni jonkun aikaa keksiä meitä kiinnostava näkökulma tutkielmaamme, jotta saisimme rajattua aiheitamme suppeammaksi. Päädyimme lopulta rajaamaan aiheen perehdyttämisen näkökulmaan siltä osin, että halusimme lähteä selvittämään, kuinka perehdyttämisellä voidaan edistää uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon.

Seuraavaksi teimme keväällä työsuunnitelman ja pääsimme aloittamaan varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen 2022 toukokuussa. Aloitimme työmme tekemisen kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin tutustumalla ja sen, myötä aloitimme työmme teorian kirjoittamisella. Teimme ensimmäiset teema-haastattelut työhömmme loppuvuodesta 2022. Työmme etenemistä on hidastanut ja haastanut se, että olemme molemmat työskennelleet täysipäiväisesti työn tekemisen aikana, mikä on johtanut siihen, että aika ajoittain tämän opinnäytetyön tekeminen on jäänyt taka-alalle. Myös eri kaupungeissa asuminen vaati jonkin verran aikatauluttamista, jotta saimme järjestettyä yhteisiä hetkiä opinnäytetyön parissa. Näiden avulla saimme varmistettua, että tutkielmasta tulee varmasti yhtenäinen. Yhdessä paikan päällä konkreettisesti tekeminen salli myös ideoilla leikittelyn ja vinkkien jakamisen, jonka avulla pääsimme aina jatkamaan työtä eteenpäin yhtenäisesti. Viimeiset ja loput haastattelut olemme toteuttaneet kevään 2023 aikana. Haastatteluiden jälkeen aloitimme tulostemme analysoinnin sekä johtopäätösten kirjoittamisen.

Kesän 2023 ja syksyn 2023 aikana viimeistelimme työmme valmiiksi. Kokonaisuudessaan prosessi meni hyvin, pystyimme hyödyntämään työskentelyssä molempien vahvuuksia ja tukemaan toinen toistaan koko prosessin ajan. Työ on jaettu tasaisesti ja molemmat ovat työskennelleet työn tekemisen ja valmistumisen eteen. Jos voisimme muuttaa prosessissa jotain olisi se, että tekisimme paremman suunnitelman aikataulullisesti tähän prosessiin.

7.3 Oma oppiminen

Olemme tämän opinnäytetyöprosessin aikana joutuneet haastamaan molemmat itseämme melko paljon aikataulutuksen sekä itse prosessin tekemisen kanssa. Aikatauluttaminen oli työmme selkeästi suurin haaste. Koemme, että jos työ olisi ollut mahdollista tehdä niin, että emme olisi tehneet täysipäiväisesti töitä samalla olisi opinnäytetyömme valmistunut nopeammin. Ratkaisuna tähän aikatauluongelmaan oli se, että täytyi muistaa aikatauluttaa viikoille varsinaisen työpäivän jälkeen muutamman tunnin opiskeluhetki, minkä aikana työtä pystyi tekemään eteenpäin sekä hyödyntää viikonloppuja ja tehdä viikonloppuisin työtämme mahdollisimman paljon ja tehokkaasti. Huomasimme meille tehokkaaksi tavaksi tehdä työtä aina mahdollisimman paljon yhdessä samaan aikaan. Hyödynsimme tässä välineenä lähinnä Teams- sovellusta, koska asumme molemmat eri paikkakunnilla. Sovimme, myös lähes kuukausittain tapaamisia niin, että pääsimme myös konkreettisesti yhdessä edistämään työtämme, koimme tämän tavan meille erittäin tehokkaaksi.

Kehityimme molemmat prosessin aikana tiedonhankinnassa ja erityisesti opimme tapoja etsiä hyviä lähteitä. Opimme paljon lähdekriittisyyttä ja kuinka tärkeää on huolehtia siitä, että löytää hyviä ja aiheeseemme sopivia lähteitä, koska aiheestamme löytyy paljon erilaista kirjallisuutta ja muita erilaisia lähteitä. Opimme samalla, myös hyödyntämään lähteitä aivan uudella tavalla. Koemme, että näistä taidoista on varmasti hyötyä tulevaisuudessa niin työelämässä kuin mahdollisesti tulevaisuuden opinnoissa. Opimme, myös millaista on tutkimuksen tekeminen, mitä se vaatii ja miten sellainen toteutetaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen herätti molempien kiinnostusta siihen, että haluaisi päästä tulevaisuudessa työskentelemään sellaiseen työtehtävään missä pääsisi työskentelemään perehdyttämisen ja sen prosessin parantamisen parissa. Ajatusmaailmamme tämän tutkielman, myötä avartui enemmän siitä, kuinka suuri vaikutus hyvällä perehdytyksellä on työelämässä.

Tämän opinnäytetyömme avulla pääsimme molemmat kasvattamaan ammatillista kasvuamme erityisesti valitsemamme aiheen ympäriltä kuin itsessään tämän kaltaisen tutkielman tekemisen ympäriltä. Pääsimme syventymään paljon meitä erityisesti kiinnostavan aiheeseemme ja saimme samalla syvennettyä osaamista sekä ymmärrystä opinnäytetyömme aihekokonaisuuden ympärillä. Aiheet, joita käsitelimme työssämme, on esillä lähes jokaisessa organisaatiossa ja siksi koemme aiheemme erittäin merkitykselliseksi. Koemme, että tämän tutkielman tekemisellä voi olla hyötyä tulevaisuudessa työelämässä.

Kokonaisuudessa olemme erittäin tyytyväisiä valitsemaamme aiheeseen, toteutuneeseen prosessiin ja siihen, että saimme työmme valmiiksi. Mielestämme aiheemme rajaus oli erittäin onnistunut ja hyvin tärkeä ja ajankohtainen aihe jokaiselle organisaatiolle. Koemme, että työstämme tuli hyvin yhtenäinen ja selkeä ja olemme tyytyväisiä työmme lopputulokseen. Prosessi opetti molemmille aikatauluttamista ja ajankäytönhallintaa sekä lujuuutta ja periksiantamattomuutta.

7.4 Jatkotutkimus

Aiheena työntekijän perehdyttämistä sekä sitoutumista organisaatioon pystyisi varmasti tutkimaan monellakin tapaa, koska aiheena se on hyvin tärkeä ja monimuotoinen. Tutkimusta voisi esimerkiksi tehdä tulevaisuudessa, sillä näkökulmalla miten huomioida esimerkiksi tuottavuus tai millaisia taloudellisia vaikutuksia sitouttavalla perehdyttämisellä on organisaatiolle. Tutkielmaa olisi, myös varmasti mielenkiintoista tehdä etänä perehdyttämisestä ja kuinka esimerkiksi etänä perehdyttäminen onnistuu ja kuinka vahvasti sitoutuneita työntekijöitä saadaan täysin etänä toteutusta perehdyttämisestä. Olisi mielenkiintoista myös tutkia aihetta sekä vertailla, onko lähi- ja etäperehdytyksillä suuria eroja ja vaikutuksia uusien työntekijöiden sitouttamiseen sekä motivaatioon. Yhä useampi organisaatio järjestää perehdytyksiä nykyään täysin etänä, joten aihetta olisi kiva tutkia lisää ja perehtyä syvemmin siihen, kuinka se on todettu käytännössä toimivaksi.

Perehdytys ja sen kehittäminen on jatkuva prosessi, johon ei ole yksinkertaista tai yhtä selkeää opasta. Siksi se onkin aihe, jonka tutkimista voisi jatkaa loputtomiin. Organisaatioihin ja työympäristöihin tulee jatkuvasti niin pieniä, kuin suuria muutoksia, joten perehdytysmallitkin ovat näin ollen jatkuvan muutoksen alla. Olisi mielenkiintoista lähteä joskus jalostamaan eteenpäin meidän tekemää perehdytysopasta ja laajentamaan tutkimusta eri näkökulmista.

LÄHTEET

- Brik 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Blogi. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Viitattu 15.12.2022.
- Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Farren, Caela 2007. Help new hires succeed: Beat the statistics. Mastery Works, Inc. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>. Viitattu 9.12.2022.
- Huhtala Marjo 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Blogi. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>. Viitattu 6.3.2023.
- Intro 2020. Millainen on hyvä perehdytys? Blogi. <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>. Viitattu 18.11.2022.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu- ja sarja.
- Kupias, Päivi & Koski, Mia 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, Päivi & Peltola Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Tallina: Gaudeamus.
- Psycon 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Blogi. <https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>. Viitattu 7.12.2022.
- Puusa, Antti & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Työturvallisuuskeskus 2022. Työnantajan yleiset velvollisuudet. Perehdyttäminen ja työnopastus. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>. Viitattu 14.10.2022.
- Työturvallisuuskeskus 2022. Esihenkilöiden perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi/>. Viitattu 18.11.2022.
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>. Viitattu 18.11.2022.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>. Viitattu 18.10.2022.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, Jaana 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Viitattu 28.3.2023.

Vuori, Jaana 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. Viitattu 28.3.2023.

LIITE 1: HAASTATTELU

Taustatiedot:

- Mitä teet työksesi? Milla alalla työskentelet?
- Kauanko olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?

Perehdyttäminen (Teema 1)

- Missä on normaalisti onnistuttu/epäonnistuttu perehdyttämisprosesseissa?
- Millainen on yleiskuvasi/käsityksesi perehdyttämisestä? Osaatko kertoa, millaista on mielestäsi hyvä perehdyttäminen?
- Millä tavalla perehdyttäminen työpaikallasi suoritettiin? Miten perehdytys omiin työtehtäviisi hoidettiin? Käytettiinkö siinä jotain tiettyä kaavaa/mallia?
- Koetko, että sait tukea työssäsi perehdytyksen jälkeen? Oliko sitä saatavilla ja uskalsiko sitä pyytää?
- Miten perehdyttämistä sinun mielestäsi voisi kehittää? entä muuttaa?

Organisaatioon sitoutuminen (Teema 2)

- Mitä sitoutuminen tarkoittaa ja merkitsee sinulle ja koetko olevasi sitoutunut työntekijä?
- Millainen on mielestäsi organisaatioon sitoutunut työntekijä ja miten tunnistat sen?
- Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi työpaikkaan sitoutumiseen? Tai millaiset asiat mielestäsi edesauttavat sitä?
- Jos olet työskennellyt pidemmän aikaa samassa organisaatiossa, mitkä ovat olleet tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että et ole vaihtanut organisaatiota?
- Millaiset asiat vaikuttavat mielestäsi negatiivisesti organisaatioon sitoutumiseen?

Sitoutuminen osana perehdytystä (Teema 2.1)

- Koetko, että perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen?
- Kuinka sinun mielestäsi perehdyttämisen aikana voitaisiin edistää uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon? Herääkö mieleesi asioita, joita olisi mielestäsi hyvä ottaa perehdytyksen aikana huomioon/esiin?
- Nouseeko mieleesi erityistä asiaa/osa-aluetta perehdyttämisestä mikä olisi vaikuttanut positiivisesti sitoutumiseesi?
- Koetko, että sinun perehdytystäsi hoitanut henkilö vaikutti sitoutuneelta perehdyttämiseen tai/ja käyttikö perehdyttäjä riittävästi aikaansa perehdytykseesi?

Motivaatio organisaatiossa (Teema 3)

- Millaiset asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Ovatko työtehtäväsi sinua kiinnostavia ja motivoivia?
- Millaisilla asioilla sinun motivaatiosi omaa työtäsi kohtaan voitaisiin nostaa?
- Millaisia motivointikeinoja koet, että organisaatiossasi käytetään?

Perehdytys osana motivointia (Teema 3.1)

- Vaikuttiko perehdyttäminen kokemaasi motivaatioon työtäsi kohtaan? Millaiset asiat työtehtävääsi perehdyttäessä eritoten lisäsivät työmotivaatiasi/motivoivat sinua?
- Perehdytyksesi aikana koitko, että sinulle annettiin mahdollisuus oppimiseen ja esim. Virheet olivat hyväksyttäviä vielä oppiessa? Oliko sillä suoranaista vaikutusta työmotivaatiasi kohtaan?
- Motivoiko perehdytys sinua jatkamaan uudessa työssäsi?
- Huomioitiinko perehdytyksessäsi työntekijän motivointia? Miten se sinusta voitaisiin ottaa huomioon?

LIITE 2: PEREHDYTYSSUUNITELMA

