



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sarita Salo

---

## **Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät Leader Aisapari ry:n hallituksessa**

Opinnäytetyö

Syksy 2024

Tradenomi (AMK), PK-yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys

Tekijä: Sarita Salo

Työn nimi: Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät Leader Aisapari ry:n hallituksessa

Ohjaaja: Margit Mannila

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: -

---

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Leader Aisapari ry:n hallituksen jäsenten sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä pohdittiin niiden perusteella kehittämisideoita hallituksen sitouttamiseen. Teoreettisessa viitekehysessä käsitellään sitoutumista ja sitouttamista, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen. Tämän jälkeen käsitellään motivaatiota käsitteenä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin Leader Aisapari ry:n hallituksen jäsenille eläytymismenetelmällä. Eläytymismenetelmän kehyskertomukset lähetettiin hallituksen jäsenille Wepropol-kyselylomakkeella. Kehyskertomusten avulla pyrittiin saamaan tietoa mahdollisimman monista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa tutkittavan ryhmän motivaatiota ja sitoutumista edistävästi tai heikentäen. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

Tulosten perusteella sitoutumista ja motivaatiota edistäviä tekijöitä hallitustyössä Aisaparilla on useita. Tärkeimmäksi niistä nousivat työn merkityksellisyys ja paikallinen kehittäminen. Sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi tunnistettiin muut elämän kiireet, etäosallistumismahdollisuuden puute sekä tietämättömyys ja epävarmuus asioista. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että mahdollisuus etäkokouksiin helpottaisi osallistumista ja sitä kautta edistää hallitusten jäsenten sitoutumista toimintaan.

<sup>1</sup> Asiasanat: motivaatio, sitoutuminen, sitouttaminen, perehdytys, eläytymismenetelmä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Degree programme: Bachelor of Business Administration, SME Business Management

Author: Sarita Salo

Title of thesis: Factors influencing commitment and motivation at Leader Aisapari ry's board

Supervisors: Margit Mannila

Year: 2024

Number of pages: 38

Number of appendices: -

---

This thesis investigates the factors influencing the commitment and motivation of the members of the board of directors of Leader Aisapari ry, and based on them, suggestions for improvement were considered for the engagement of the board of directors. The theoretical framework discusses commitment and engagement, the factors influencing them, and the impact of new employee orientation on engagement. Motivation is then discussed as a concept, and the factors that influence it.

The study was carried out using the method of empathy-based stories among the members of the board of directors of Leader Aisapari. The frame stories were sent to the respondents using a Wepropol questionnaire. The purpose of the frame stories was to provide information on as many factors as possible that may have effects on the motivation and commitment of the group. The data was analysed using inductive content analysis.

Based on the results, Aisapari has several factors that promote commitment and motivation in board work. The most important are the significance of the work and local development. The factors identified as undermining commitment were today's hectic life, the lack of an opportunity to remote participation, and ignorance and uncertainty about things. The conclusion was that the opportunity of teleconferencing would facilitate participation and contribute to the engagement of the board members.

<sup>1</sup> Keywords: motivation, commitment, engagement, new employee orientation, method of empathy-based stories

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	5
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen tausta .....	6
1.2 Tutkimusongelma ja tavoite .....	7
1.3 Toimeksiantajan esittely .....	7
1.4 Työn rakenne .....	8
2 SITOUTUMINEN .....	9
2.1 Sitoutuminen ja sitouttaminen .....	9
2.2 Sitoutumisen lajit .....	11
2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	12
2.4 Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen .....	13
3 MOTIVAATIO .....	15
3.1 Motivaatio käsitteenä .....	15
3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	16
3.3 Maslow'n tarvehierarkia .....	17
3.4 Motivaatioon vaikuttavat tekijät .....	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
4.1 Eläytymismenetelmä .....	25
4.2 Laadullinen sisällönanalyysi .....	25
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISIDEAT .....	27
5.1 Tutkimuksen tulokset .....	27
5.2 Kehyskertomus 1 tulokset .....	27
5.3 Kehyskertomus 2 tulokset .....	30
5.4 Kehittämisideat .....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	33

LÄHTEET ..... 35

**Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Sitouttamisen keinot. ....	10
Kuvio 2. Motivaatio: sisäinen ja ulkoinen. ....	16
Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia. ....	17
Kuvio 4. Työmotivaatio .....	19
Taulukko 1. Sitoutumista ja motivaatiota edistävät tekijät .....	28
Taulukko 2. Sitoutumista ja motivaatiota heikentävät tekijät. ....	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tekijän toimiessa Aisaparin hallituksessa on herännyt mielenkiinto siihen, mikä saa toiset osallistumaan aktiivisemmin ja sitoutumaan pidempään kuin toiset. Tekijää kiinnostaa myös, mitkä seikat saavat hallituksen jäsenet motivoitumaan, sekä kokevatko he perehdytyksellä olevan vaikutusta asiaan. Toimeksiantajaa kiinnostaa tutkia juuri hallituksensa sitoutumista ja motivaatiota, jotta se pystyisi kehittämään toimintaansa entistä paremmaksi. Yhdistyksen hallituksen on lain, sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaisesti huolehdittava yhdistyksen asioista (Yhdistyslaki 503/1989). Hallitus edustaa yhdistystä.

Haasteet työntekijöiden sitouttamisessa on maailmanlaajuisesti ajankohtainen aihe. State of the Global Workplace tutkimuksen (Gallup, 2023) mukaan vuonna 2023 vain 13 % suomalaisista kertoi olevansa sitoutunut työhönsä. Ajankäyttötutkimuksen mukaan 42 % suomalaisista kertoi elämässään olevan asioita, joita haluaisi tavallisena arkipäivänä toteuttaa, mutta ei ajan puutteen vuoksi kykene niitä tekemään (Kerttula, 2004). Se tuntuu ristiriitaiselta, koska ansiotyöhön käytettävä aika on vähentynyt huomattavasti vuodesta 1987 vuoteen 2021 mennessä (Haaramo & Hanifi, 2024). Tutkimuksen mukaan suomalaisilla on keskimäärin 6 ½ tuntia vapaa-aikaa vuorokaudessa perustarpeiden (nukkumisen, ruokailun, peseytymisen, pukeutumisen, ansio- ja kotityön tai opiskelun jälkeen), siitä huolimatta kiire tuntuu lisääntyneen ja siitä on tuntunut tulevan menestyksen mittari.

Kiire tuntuu tosiaan olevan nykypäivän trendi, mutta silti jokin tekijä saa aina ihmisen valitsemaan mihin aikaansa käyttää. Sen vuoksi tämän tutkimuksen avulla halutaan tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat hallituksen jäsenillä valintaan käyttää tai olla käyttämättä aikaansa Aisaparin hallituksessa toimimiseen. Tutkimuksella halutaan selvittää mahdollisia keinoja sitoutumisen edistämiseen. Tutkimus toteutettiin eläytymismenetelmällä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimus tehtiin Leader Aisapari ry:lle. Aisaparin hallitukseen kuuluu eri ikäluokista ja erilaisista lähtökohdista olevia ihmisiä ja tavoitteena oli tutkia heidän sitoutumistaan sekä motivaatiotekijöitään kyseisessä tehtävässä toimiessaan.

Tutkimusongelmana oli, miten kaikki Aisaparin hallituksen jäsenet saataisiin sitoutumaan tehtävään, mitkä ovat heidän motivaatiotekijänsä ja minkälainen yhteys perehdytyksellä koetaan olevan tehtävään sitoutumiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana käytettiin seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Kokevatko hallituksen jäsenet saaneensa riittävät tiedot ja taidot hallituksessa toimiseen ennen aloittamista?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat hallituksen sitoutuneisuuteen?
3. Mitkä tekijät motivoivat hallituksen jäseniä toimimaan tehtävässä?
4. Millä keinoilla sitoutuneisuutta voitaisiin parantaa?

## 1.3 Toimeksiantajan esittely

Aisapari on Etelä-Pohjanmaalla toimiva vuonna 1999 perustettu kehittämissyhdystys, johon kuuluu kuusi kuntaa: Evijärvi, Lappajärvi, Vimpeli, Kauhava, Lapua ja Alajärvi. Aisapari on yksi Suomen 52:sta Leader- ryhmästä (Leader Aisapari, i.a.-a).

Leader-ryhmien ideana on tuoda alueensa asukkaiden asiantuntemus ja osaaminen maaseudun kehittämistyöhön (Leader Aisapari, i.a.-a). Maaseudun elinvoimaisuutta kehitetään asukkailta lähtöisin olevien ideoiden sekä tarpeiden pohjalta rahoittamalla esimerkiksi yrityksen perustamista ja kehittämistä, erilaisia investointeja sekä kylätoimintaa, harrastusmahdollisuuksia ja myös kansainvälistä toimintaa. Muita tärkeitä Aisaparin tehtäviä ovat aktivoiminen, innostaminen, tiedottaminen ja hanketoimijoiden auttaminen. Aisaparin neuvontapalvelut ovat maksuttomia.

Jokainen Leader- ryhmä luo oman kehittämisstrategiansa, johon nojaten kunkin ryhmän hallitus tekee päätökset rahoitettavista hankkeista. Strategia noudattaa Manner-Suomen

maaseudun kehittämisohjelmaa. Aisaparin strategia kaudelle 2023–2027 on nimeltään ”Virtaa uusissa uomissa”, viitaten alueella runsaasti sijaitseviin vesistöihin (Leader Aisapari, i.a.-b). Strategia on laadittu yhdessä Aisaparin alueen asukkaiden kanssa, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin alueen tarpeisiin ja toiveisiin. Ryhmän hallituksessa on kolmikantaperiaatteen mukaisesti tasapuolisesti alueelta julkisen hallinnon edustajia, yhdistysten ja yritysten edustajia sekä paikallisia asukkaita (Leader Suomi, i.a.).

Euroopan unioni, maa- ja metsätalousministeriö sekä alueen kunnat rahoittavat Aisaparin toimintaa maaseudun kehittämisen hyväksi (Leader Aisapari, i.a.-a). Leader-työ on osa EU:n maaseudun kehittämistä Suomen CAP-suunnitelmassa 2023–2027 (Maa- ja metsätalousministeriö, i.a.).

#### **1.4 Työn rakenne**

Tämän työn ensimmäisessä luvussa kerrotaan mistä idea työn aiheelle on saanut alkunsa, esitellään tutkimuskysymykset, toimeksiantaja sekä työn rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tarkemmin sitoutumista psykologisenä sopimuksena ja esitellään sitouttamisen keinoja. Toisessa luvussa kuvataan myös, millä eri tavoilla sitoutumista voidaan lajitella, mitkä tekijät voivat mahdollisesti vaikuttaa sitoutumiseen ja miksi perehdytyksellä on vaikutusta sitoutumiseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan monipuolisesti motivaatiota perehtyen ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, työmotivaatioon sekä motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksen toteuttamiseen perehdytään työn neljännessä luvussa. Luvussa kuvataan käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen aineiston analysointitapaa. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta syntyneet kehittämisideat. Kuudennessa luvussa pohditaan tutkimusmenetelmän sopivuutta aiheeseen sekä tehdään johtopäätökset vastauksista.

## 2 SITOUTUMINEN

### 2.1 Sitoutuminen ja sitouttaminen

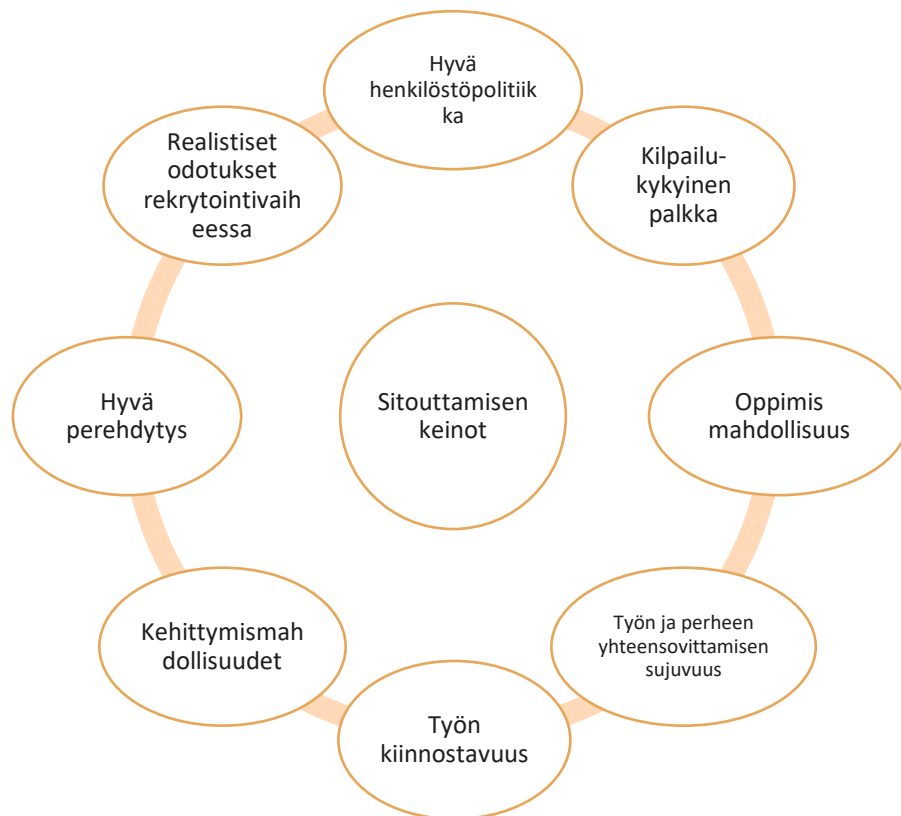
Sitoutuminen on todella monisyinen ilmiö, joka ilmenee eri tavoilla (Viitala, 2013, s. 85). Sitoutuminen ilmiönä on yksilön psykologinen suhde organisaatioon, jossa työskentelee. Sitoutumisesta voidaan käyttää myös termiä psykologinen sopimus. Mannermaa (2024, s. 164) kuvaa psykologista sopimusta työntekijän ja esihenkilön välisenä äänen lausumattomana sopimuksena, jossa keskeistä on työnantajan odotukset sekä vastavuoroisesti työntekijän velvoitteet. Eklundin (2018, s. 67) mukaan psykologisen sopimuksen voi tehdä myös kirjallisena, jos siitä katsotaan olevan hyötyä. Sopimukseen voi tällöin palata uudelleen ja sitä voi tarvittaessa päivittää, sillä työntekijä saattaa laskea omaa sitoutumistasoaan, mikäli kokee, ettei työnantaja enää täytä omaa osuuttaan sopimuksesta.

Luukka (2019, s. 164–165) kuvaa sitoutumista psykologisena suhteena tekijän, ympäristön ja tekojen välillä. Hän myös korostaa sitoutumisen käsitteen ymmärtämistä erillisenä motivaatiosta. Sitoutumista hän kuvaa työntekijän uskalluksena ja tahtotilana laittaa kaikki itsestään peliin työssään, kun taas motivaation ja motivoitumisen hän tiivistää tekemisen syiksi ja intensiteetiksi. Sitoutunut työntekijä osallistuu aktiivisesti ja on aidosti innostunut sekä työstään, että työpaikastaan.

Ensimmäisiä työhön liittyviä sitoutumisesta löytyviä kirjoituksia on William Kahnin essee vuodelta 1990 (Kahn, 1990). Hänen mukaansa sitoutuminen on sitä, että henkilö vapaaehtoisesti hyödyntää koko potentiaaliaan työtehtävässään. Koko potentiaaliin hän lukee kuuluvaksi niin fyysisen, kognitiivisen kuin emotionaalisen osan yksilössä. Sitoutumaton työntekijä puolestaan työskennellessään irrottaa nämä henkilökohtaiset osat työminästä ja ei näin ollen työskentele kokonaisuutena itsenään, vaan erillisessä työroolissa. Työhön sitoutuminen on positiivinen mielentila, jossa työntekijä jatkaa ahkerasti vaikeuksista huolimatta ja on vahvasti mukana kaikessa mitä tekee (Consiglio ym. 2016). Sitoutuminen on tärkeä osa työntekijän hyvinvointia ja suorituskykyä.

Sitouttamisella saadaan yksilöt pysymään organisaatiossa pidempään ja toimimaan tehokkaammin (Viitala, 2013, s. 88–89). Kuviossa 1 kuvataan erilaisia keinoja sitouttamiseen,

jota voidaan lähtökohtaisesti alkaa toteuttaa jo rekrytointivaiheessa luomalla hakijoille realistisia odotuksia sekä valitsemalla sellaisia henkilöitä organisaatioon, joiden omat arvot ja tavoitteet vastaavat organisaation kulttuuriin. Sen jälkeen on tärkeää tarjota hyvä perehdytys, sekä mahdollisimman mielenkiintoista työtä, jossa on työntekijälle sopivasti kehittymismahdollisuuksia. Tärkeänä sitouttamiskeinona pidetään myös työn ja perheen yhteensovittamisen sujuvuutta.



Kuvio 1. Sitouttamisen keinot (soveltaen Viitala, 2013, s. 88–89).

Työelämän vaatimukset työntekijöitä kohtaan kasvavat jatkuvasti ja tämä vaatii henkilöstön kehittämistä osaamisen lisäämisellä. Organisaatiot käyttävät resursseja henkilöstön kouluttamiseen, joten on tärkeää saada osaajat pysymään organisaation palveluksessa. Lampikoski (2005, s. 77) listaa monia etuja avainhenkilöiden sitouttamisesta. Näistä tärkeimpänä nostaisin rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa säästäminen, imagoetu, avaintietojen ja taitojen säilyminen sekä tehokkuuden parantuminen.

## 2.2 Sitoutumisen lajit

Viitala (2013, s. 86–87) käsittelee sitoutumisen eri tyyppejä, jotka voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen. **Affektiiviseen** sitoutumiseen liittyy työntekijän halu työskennellä organisaatiossa. Siihen liittyy usein työntekijöiden ja johtajien väliset hyvät sosiaaliset suhteet. Affektiivinen sitoutuminen on vahvempaa heillä, keiden johtajat antavat mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja saavat työntekijät tuntemaan olonsa arvostetuksi ja kohtelunsa oikeudenmukaiseksi. **Jatkuva** sitoutuminen viittaa työntekijän arvostukseen työpaikan eduista, palkoista ja esimerkiksi eläkerahoista. Tämän sitoutumistyyppin omaava henkilö punnitsee tarkasti lähtemisestä koituvat haitat. **Normatiivisessa** sitoutumisessa työntekijä sitoutuu täytäkseen yhteiskunnan, perheen ja kulttuurin luomat odotukset.

Lampikoski (2005, s. 48–49) puolestaan jaottelee sitoutumisen seuraaviin kategorioihin: tunnepohjainen sitoutuminen, aito sitoutuminen, normisitoutuminen, etuihin perustuva sitoutuminen, työhön sitoutuminen, karrierisitoutuminen, ympäristöön sitoutuminen, muodollinen sitoutuminen, pakollinen sitoutuminen, paluusitoutuminen, sitoutumattomuus ja sitoutumisen jaksottaisuus.

- Tunnepohjainen sitoutuminen: Työntekijä on kiintynyt organisaatioon ja samaistuu sen arvoihin ja toimintatapoihin, sekä omaa sosiaalisia suhteita organisaation sisällä.
- Aito sitoutuminen: Työntekijä kokee työn merkitykselliseksi, ehkä jopa elämäntehäväkseen. Hän on sisäistänyt organisaation arvot ja strategian.
- Normisitoutuminen: Työntekijä kokee sitoutumisen velvollisuutena uransa aikana saaneiden etujen ja hyötyjen vuoksi.
- Etuihin perustuva sitoutuminen: Työntekijä saa organisaatiossaan haluamiaan etuja. Tällaisen sitoutumisen omaavat lähtevät herkästi toiseen organisaatioon parempien etuuksien perässä. Motiiveina toimivat yhteisön jäsenyys ja mahdollisesti työn tarjoama rooli.
- Työhön sitoutuminen, omistautuva sitoutuminen: Työntekijä on paneutunut pikeminkin työrooliinsa, kuin organisaatioon. Perustana tälle sitoutumisen tyyppille ovat sisäiset intressit ja työn ilo.

- Karrierisitoutuminen: Työntekijä on priorisoinut omat uratavoitteensa korkealle. Hän on valmis vaihtamaan työpaikkaa toteuttaakseen omat henkilökohtaiset tavoitteensa.
- Ympäristöön sitoutuminen: Työntekijä on sitoutunut tiettyyn projektiin tai työskentely ympäristöön.
- Muodollinen sitoutuminen: Työntekijä toimii omien tavoitteidensa pohjalta, mutta mukautuu organisaatioon saadakseen tämän tarjoamat edut.
- Pakollinen sitoutuminen: Työntekijällä ei ole vaihtoehtoja, eikä hän oikein sisäistä organisaation arvoja. Tällainen työntekijä työskentelee täyttääkseen työn antamat minimivaatimukset.
- Paluusitoutuminen: Toisesta työpaikasta, perhevapailta, opiskeluista tai muualta organisaatioon palaava.
- Sitoutumattomuus: Työntekijä ei sisäistä organisaation arvoja, eikä noudata työpaikan normeja.
- Sitoutumisen jaksottaisuus: Sitoutuminen muuttuu työntekijän elämäntilanteen mukaan.

### 2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumiseen vaikuttavia asioita on tutkittu paljon ja niiden tärkeys varmasti vaihtelee yksilön mukaan. Positiivisesti sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi on todettu toimiva vuorovaikutus, riittävä läsnäolo, palautteen saaminen, kasvun mahdollisuudet ja luottamus (Eklund, 2018, s. 68). Siihen vaikuttavat myös työn mielekkyys, kehittymismahdollisuudet, sosiaalinen ympäristö ja työssä onnistumisen kokemukset.

Kahnin (1990) mukaan täydelliseen sitoutumiseen vaaditaan kolmen psykologisen ehdon täyttymistä. Nämä ehdot ovat merkitys ja turva sekä käytettävissä olevat fyysiset, henkiset ja psyykkiset voimavarat. Merkitys tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, mitä ihminen kokee psykologisella tasolla saavansa tekemästään työstä. Esimerkkinä kokemukset tärkeydestä tai kyvystä olla avuksi. Turvaan puolestaan liittyy kokemus toiminnan ennustettavuudesta, luottamuksesta ja siitä, että ihminen pystyy olemaan täysin oma itsensä.

Turvallisuuden tunnetta nostaa esiin myös Luukka (2019, s. 173–174), luetellessaan viisi menestyvän tiimin ominaispiirrettä. Nämä piirteet ovat seuraavat: psykologinen turvallisuus, eli uskalletaanko tiimissä ottaa riskejä. Toisena on luottamus: voidaanko luottaa jokaisen pyrkivän työskentelemään mahdollisimman hyvin, sovitussa ajassa. Kolmantena kohtana tulee rakenne ja selkeys, eli ovatko kaikki sisäistäneet tavoitteet, roolit sekä toteutussuunnitelmat. Neljäntenä tulee työn tarkoitus: kokeeko jokainen tiimiin osallistuva tekemänsä työnsä tärkeäksi. Viidentenä hän mainitsee työn vaikuttavuuden, eli kokemuksen siitä, että tehdyllä työllä on oikeasti jotain vaikutusta johonkin. Näillä kyseisillä tekijöillä on keskeinen merkitys parhaalle mahdolliselle vuorovaikutukselle organisaatiossa. Juuri vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita nostavat tutkimuksessaan esiin myös Consiglio ym. (2016). Heidän mukaansa positiivinen ja sosiaalinen ympäristö lisää työhön sitoutumista pitkällä aikavälillä. He katsovat myös työntekijöiden uskon omiin kykyihinsä parantavan sitoutuneisuutta.

Hyvä työntekijäkokemus lisää sitoutuneisuutta (Luukka, 2019, s. 128–129). Se on jokaisen henkilökohtainen kokemus, joka perustuu työntekijän omien odotusten ja annettujen lupauksen toteutumiseen käytännössä. Hyvä työntekijäkokemus ei ilmesty sattumalta, se tapahtuu hyvällä johtamisella: tuntemalla työntekijät ja ymmärtämällä heitä. Työntekijäymmärryksellä hän tarkoittaa tietoon perustuvaa, yksilölähtöistä tapaa ymmärtää organisaation yksittäisten työntekijöiden motiiveja ja sitoutumiseen vaikuttavia asioista (mts. 118–119).

## **2.4 Perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen**

Perehdyttäminen tarkoittaa sellaisia toimenpiteitä, joilla tehdään organisaatio, sen tavat, ihmiset sekä työhön liittyvät odotukset tutuksi uudelle työntekijälle (Työturvallisuuskeskus, i.a.). Perehdytystä tarvitaan riippumatta työpaikan koosta tai toimialasta. Hyvällä perehdytyksellä edesautetaan organisaation ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, koska riittävällä toisiinsa tutustumisella he pystyvät ymmärtämään toisiaan sekä työskentelemään tehokkaasti yhdessä (Eklund, 2018, s. 25–26).

Työsuojelulaki vaatii työnantajalta työntekijän perehdyttämistä mm. työtehtäviin ja -olosuhteisiin ennen uuden tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa (Työturvallisuuslaki

738/2002, 2. luku 14§). Onnismaan (2010) mukaan toteuttaessaan yhteiskuntavastuutaan vastuullinen organisaatio ei suinkaan tyydy vain lainsäädännön ym. säädösten minimivaatimuksiin, vaan osaa nähdä vastuunsa laaja-alaisena kokonaisuutena, johon kuuluu taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Sosiaaliseen vastuuseen liitetään nimenomaan henkilöstön osaamisesta sekä hyvinvoinnista huolehtiminen.

Perehdytys on myös ennen kaikkea hyvä tapa aloittaa työntekijän sitouttaminen (Viitala, 2013 s. 88–89). Yksi sitoutumattomuuden tyypillisistä syistä onkin juuri huono perehdyttäminen. Perehdytykseen panostamisella on lukuisia hyötyjä. Kun uusi työntekijä kokee saaneensa hyvän perehdytyksen, tuntuu hänestä turvalliselta aloittaa työskentely (Joki, 2024, s. 87). Tämä myös vähentää muiden työntekijöiden keskeyttämistä. On tärkeää, että uusi henkilö tulee tietoiseksi roolistaan yrityksen tavoitteiden ja strategian suhteen. Perusteellinen perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin työyhteisöön (Eklund, 2018, s. 28–29). Uuden henkilön sitouttaminen on perehdytyksen yksi yleisimmistä tavoitteista, ja tällöin on tärkeää asettaa etusijalle organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen.

### 3 MOTIVAATIO

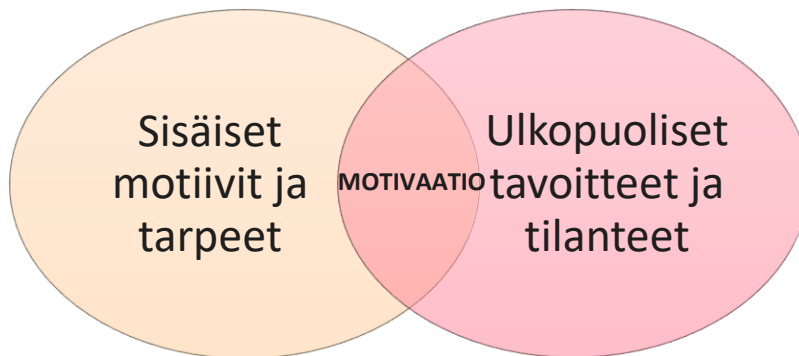
#### 3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on aina kiinnostanut ihmiskuntaa. Hakalan (2024, s. 15) mukaan erilaisia motivaatioteorioita on jo peräti 72. Hän kertoo (s. 30–31) jo Aristoteleen aikoinaan 384–322 eKr. pyrkineen löytämään selitystä tälle salaperäiselle tahdonvoimalle ja selittäneen asiaa siten, että kun mielessämme oleva hyöty asiasta kasvaa riittävän suureksi, ryhdymme toimien.

Motivaatio sanana on peräisin latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista (Sinokki, 2016, s. 60–61). Motivaatio on psyykkinen tila, käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä, joka auttaa ihmistä toimimaan omien tavoitteiden saavuttamiseksi ohjaamalla tämän vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta. Sen voimakkuus määrittelee sen, miten sinnikkäästi tätä toimintaa ylläpidetään. Motivaatio on läsnä jokaisessa arkisessa valinnassamme. Jokainen liikkeemme, tekomme ja sanamme on valinta, myös valitsematta jättäminen on valinta, jota ohjaa jokin motiivi.

Motivaatiota määritellään yleensä syynä tietyllä tavalla toimimiseen, saavuttaakseen jokin tavoite tai välttääkseen ei toivottu lopputulos (Caldwell ym., 2020, s. 3). Motivaatio antaa mahdollisuuden tehdä unelmista totta, pelkän unelmoinnin sijaan (mts. 18). Mannermaa (2024, s. 97) kuvaa motivaatiota tekijänä, joka virittää meidän käyttäytymistämme ja määrittelee sen millä tavalla tavoittelemme haluamiamme asioita. Motiivi puolestaan on motivaation taustalla oleva syy. Se on yksittäinen tekijä, joka määrittelee sen, miksi asiaa tavoitellaan. Mayor ja Risku (2015, s. 37) kuvaavat motiivia haluna, pyrkimyksenä ja psykologisena tarpeena. Motiivi kertoo, miksi ihminen toimii ja ajattelee tietyllä tavalla.

Motivoitunutta henkilöä voidaan kuvata erityisen tehokkaaksi ja luovaksi (Mayor & Risku, 2015, s. 38). Motivaatio voidaan jakaa geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista juontuviin sisäiseen sekä ulkopuolelta annettujen tavoitteiden ja odotusten määrittelemään ulkoiseen motivaatioon (kuvio 2). Kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet ovat linjassa keskenään, on kaikki tekeminen ja oleminen kevyempää, eikä näin ollen kuluta tarpeettomasti energiaa.



Kuvio 2. Motivaatio: sisäinen ja ulkoinen (Mayor & Risku, 2015, s. 38).

### 3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio käsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä tekemään asioita, jotka häntä kiinnostavat tai ja saavat hänet innostuneeksi (Martela & Jarenko, s. 26). Sisäinen motivaatio on proaktiivista, se kumpuaa ihmisestä itsestään. Sisäistä motivaatiota ohjaavat yksilön omat toiveet sekä kiinnostuksen kohteet (Mannermaa, 2024, s. 99). Kun toimii näiden pohjalta, tekeminen itsessään koetaan hyvin palkitsevaksi. Se saa ihmiset tekemään asioita puhtaasti tekemisen ilosta (Sinokki, 2016, s. 62).

Martela ja Jarenko (2015, s. 25–27) kuvaavat ulkoista motivaatiota vertauskuvallisesti keppi ja porkkana motivaatioksi. Tällöin motivaation lähteeksi tarvitaan jotain kielteistä kuten rangaistusta tai positiivista, kuten palkkiota. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja sen ohjaamana tekeminen toimii vain välineenä saavuttaakseen jotain tekemisestä irrallista (Mayor & Risku, 2015, s. 35). Tämän kaltainen tekeminen voi tuntua pakonomaiselta tai vastenmieliseltä, kuluttaa henkisiä resursseja ja siten vähentää hyvinvointia.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voi käytännössä tapahtua myös samaan aikaan. Martela ja Jarenko (2015, s. 27) huomauttavat sisäisen ja ulkoisen motivaation toimivan usein myös yhdessä ihan tavallisessa arjessa. Esimerkkinä he antavat työssä käymisen; töissä käydään saadakseen rahaa, jolla voi ostaa ruokaa ja hankkia asioita (ulkoinen motivaatio),

joista pitää, mutta se voi samalla myös olla mittari omasta edistyksestä ja sen avulla voidaan tuntea olonsa hyödylliseksi (sisäinen motivaatio).

Steven Reissin mukaan tämän kaltainen kahtiajako ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoista, koska hänen mukaansa kaikki eivät koe ulkoisia kannustimia kontrolloimiseksi, vaan ovat sisäisesti motivoituneempia tavoittelemaan korkeampaa statusta tai asemaa, kuin toiset (Mayor & Risku, s. 35). Reissin määritelmästä kerrotaan lisää luvussa 3.4.

### 3.3 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria on yksi kaikkien aikojen tunnetuimpia työkaluja ihmisten motivaation ymmärtämiseksi. Viisiportaisen mallin suosion takana on sen loogisuus, yksinkertaisuus ja helposti ymmärrettävyys (Vaulos, 2024, s. 177). Sen mukaan ihmisen perustarpeet tulee olla tyydytetty, että tämä voi toteuttaa itseään (Sinokki, 2016, s. 73). Teoriassa tarpeet jaetaan viiteen eri osa-alueeseen (kuvio 2).



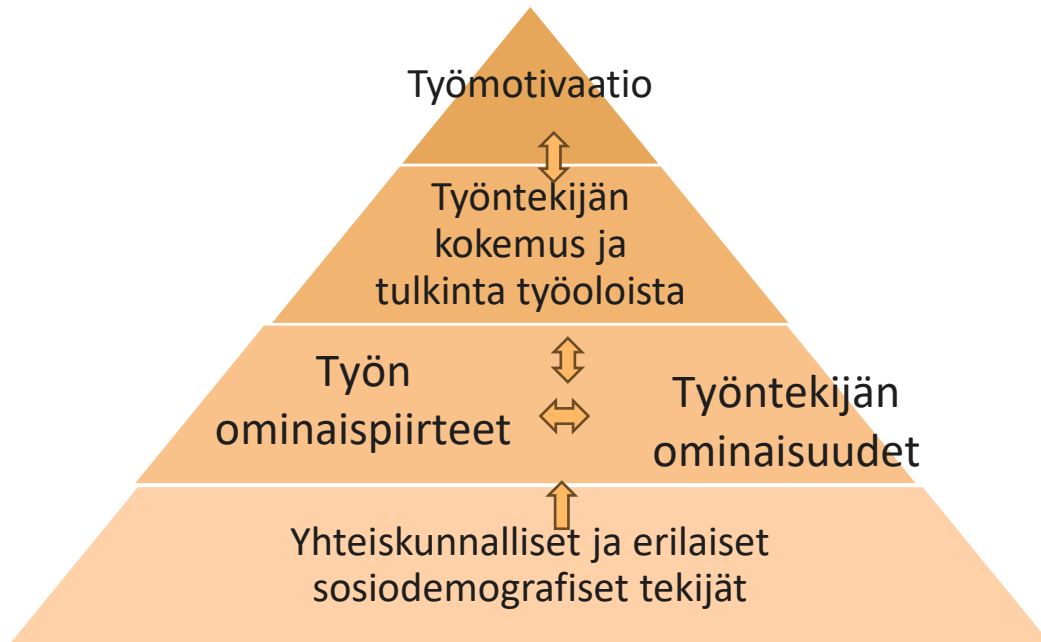
Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Sinokki, 2016, s. 72).

Tarvehierarkian mukaan vasta hierarkian huipulla ihmiselle syntyy motivaatio ja innostus, kun elämän perusasiat ovat kunnossa (Sinokki, 2016, s. 73). Alimpana pyramidista löytyy **fysiologiset tarpeet**, joita ovat mm. nälkä, jano, uni, lämpö, suoja ja kehon tarpeet. Toisena tulee **turvallisuuden tarpeet**: varmuus, fyysisiltä sekä tunne-elämän haitoilta

suojautuminen ja vaarojen välttäminen. Kolmantena on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Tarkemmin kuvattuna niitä ovat hyväksyntä, rakkaus ja välittäminen. Melkein pyramidin huipulla, neljäntenä on **arvostuksen tarpeet**. Arvostus lähtee itsekunnioituksesta ja itsenäisyydestä, mutta ihminen kaipaa myös kiitosta ja tunnustusta muilta. Vasta kun nämä tarpeet ovat tyydytetty, voi tarvehierarkian mukaan toteuttaa itseään. Viidenteen, itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluukin omat saavutukset, henkinen kasvu ja luovuus.

Vauloksen (2024, s. 177) mukaan pyramidia tulisi päivittää, koska ajat ovat muuttuneet. Hän kuvaa tarpeita toisiinsa integroituneeksi kokonaisuudeksi, joita kaikkia tarvitaan ko-keaksemme hyvinvointia ja onnellisuutta. (mts. 183). Vauloksen päivitettyssä versiossa hän käyttää runkona käyttäytymistieteilijän ja professorin, Scott Barry Kaufmanin (2020) mallia kirjasta *Transcend: The new science of self-actualisation*. Päivitettyssä mallissa on kolme puutostarvetta: turvallisuus, yhteys toisiin ja arvostus. Hänen mukaansa puutostarpeet eivät koskaan täysin täyty, mutta niiden on oltava riittävän hyvässä kunnossa, jotta ihminen voi saada merkityksellisyyttä elämäänsä. Näiden jälkeen ihminen voi siirtyä kasvutarpeisiin, erilaisiin tapoihin toteuttaa itseään. Kasvutarpeita ovat löytöretkeily: ihmisen tarve laajentaa elämänpiiriään, välittäminen: tieto- ja tunnepohjainen empatia ja merkitys: jonkin itseään suuremman löytäminen (Vaulos, 2024, s. 183–211).

Pyramidimallia on hyödyntänyt myös Sinokki (2016, s. 139) kuvatessaan työmotivaatiota, jota hän kuvailee monimutkaiseksi ja monisäikeiseksi tapahtumaksi (Kuvio 4). Perustana pyramidissa on yhteiskunnalliset ja erilaiset sosiodemografiset tekijät, esimerkiksi työntekijän sosioekonominen asema, taloudellinen tilanne ja kulttuuriset tekijät. Näiden pohjalta tulee työntekijän ominaisuudet, mm. itseluottamus ja kehittymishalukkuus. Samalla tasolla ovat myös työn ominaispiirteet: organisaatio, työn vaatimukset sekä työolot. Nämä yhdessä vaikuttavat työntekijän kokemukseen päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, ilma- piiristä, työn merkityksellisyydestä ja arvostetuksi tulemisesta. Näiden pohjalta syntyy työ- motivaatio, joka vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, innostukseen sekä työn laatuun. Hänen mukaansa tietoinen motivaatio on vain jäävuoren huippu, eikä ihminen useimmiten tie- dosta syitä, jotka saivat hänet toimimaan (mts. 137–140).



Kuvio 4. Työmotivaatio (Sinokki, 2016, s. 139).

### 3.4 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Reiss (2012) kyseenalaistaa jaottelun sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja sanoo motiivien olevan geneettisesti erilaisia. Hän onkin laatinut Reiss Motivation Profile (RMP), joka tutkii yksilön arvoja. Se sisältää 16 universaalia ihmisen perustarvetta, jotka ilmenevät kullakin yksilöllä erilaisella intensiteetillä. Nämä perustarpeet ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, romantiikka, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus.

**Valtaan** liittyy halu johtaa ihmisiä ja tilanteita (Mayor & Risku, 2015, s. 58–62). Se on halua vaikuttaa ja päättää asioista toisten puolesta. Valtamotiivin omaavat yksilöt opettavat ja neuvovat mielellään muita ja vahvan valtamotiivin omaavaa henkilöä saatetaan pitää jopa dominoivana. Heikon valtamotiivin omaavat ihmiset eivät koe tärkeäksi pyrkiä vaikuttamaan muihin ihmisiin tai kiinnostusta johtamiseen, vaan saattavat jopa ahdistua vastuun kantamisesta.

**Riippumattomuus** on halua selvitä itse kaikesta (Mayor & Risku, 2015, s. 66–68). Se on halua olla itsenäinen ja vapaa. Ihmisille, joille tämä motiivi on vahva voi tiivis yhteistyö muiden kanssa tuntua haastavalta, koska he haluavat selviytyä kaikesta itse. Vahvan

riippumattomuus motiivin omaavat eivät mielellään pyydä apua muilta, eivätkä välitä siitä, mitä muut heistä ajattelevat. Ihmiset, joilla riippumattomuuden tarve on hyvin vähäistä, kokevat yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeäksi. He mielellään tarjoavat apuaan muille ja ottavat sitä vastaan muilta.

Vahvan **uteliaisuusmotiivin** omaavat motivoituvat eri näkökulmien pohtimisesta ja asioiden perusteellisesta analysoimisesta (Mayor & Risku, 2015, s. 72–74). Heillä on jatkuva tiedon jano ja he useimmiten opiskelevat koko ajan jotain uutta. Älyllinen haastaminen ja syvälliset ajatuksenvaihdot inspiroivat heitä. Mikäli uteliaisuuden tarve on vähäinen, ihmistä motivoi teorioiden sijaan enemmänkin käytännöllisyys ja tekeminen. Työelämässä tämä voi näkyä esimerkiksi kaipuuna nähdä nopeasti työnsä tuloksia.

**Hyväksyntä** on halua kuulua joukkoon (Mayor & Risku, 2015, s. 78–81). Tällöin onnistumiset ja muilta saatu positiivinen palaute motivoi, kun taas kritiikin saaminen tai epäonnistuminen saattaa olla hyvinkin musertavaa. Usein hyväksyntää hakeva näyttäytyy huippusuorittajana. Toisaalta, jos epäonnistumisen pelko kasvaa liian suureksi, voi tällainen henkilö alkaa vältellä haastavia tilanteita. Vähäisen hyväksynnän tarpeen omaavat ovat yleensä päättäväisiä ja johdonmukaisia. He kokevat parhaaksi keskittyä omaan tekemiseen, koska kaikkia ei voi kuitenkaan miellyttää.

Vahva **järjestyksen** tarve ilmenee haluna pitää asiat ja tavarat järjestyksessä (Mayor & Risku, 2015, s. 84–86). Siihen liittyy myös halu organisoida sekä arvostus rutiineja ja ennakoitavuutta kohtaan. Järjestyksen tarpeen ollessa heikkoa, ihminen uskoo kykenevänsä tekemään monta asiaa samanaikaisesti, eikä välitä siitä, ovatko hänen tavaransa järjestyksessä.

**Säästäminen/kerääminen** on evoluutioon perustuva perustarve, jossa on tarve kerätä ja säästää tavaroita siitakin huolimatta, ettei niillä ole käyttöarvoa (Mayor & Risku, 2015 s. 89–91). Vahvan säästämisen ja keräämisen tarpeen omaava ihminen vahvistaa turvallisuudentunnettaan säästämällä tavaroita. Työelämässä tämä voi näkyä haluna pitää kaikki tarpeettomatkin asiat tallessa, ja haasteeksi se muodostuu työtilojen rajallisuuden vuoksi. Säästämisen ja keräämisen tarpeen ollessa heikko, materiaa ei koeta tärkeäksi. Työelämässä tämä saattaa näkyä suurpiirteisenä suhtautumisena yrityksen resursseihin.

**Kunnia** ilmenee haluna olla lojaali ja tehdä asiat oikein (Mayor & Risku, 2015, s. 93–96). Vahvan kunnian tarpeen omaavat arvostavat vahvaa ja lujaa luonnetta, perinteitä sekä lojaaliutta. Työelämässä nämä periaatteelliset ihmiset sitoutuvat yritykseen, sen arvoihin sekä itselle asetettuihin odotuksiin hyvin vahvasti. Kunnian tarpeen ollessa vähäistä, ei henkilö tavallisesti omaksu perinteiden tai ympäristön luomia odotuksia ja arvoja, vaan arvioivat niitä oman elämänsä ja tavoitteidensa mukaan.

**Idealismi** näyttää olevan vain ihmisille ominainen piirre, koska vastaavaa ei ole tavattu eläinkunnassa (Mayor & Risku, 2015, s. 98–101). Se on halua tehdä maailmasta parempi paikka vähentämällä epäoikeudenmukaisuutta. Tämän tarpeen näkyessä vahvana ihminen on motivoitunut työskentelemään yhteisen hyvän puolesta ja on kiinnostunut yhteiskunnan kehityksestä ja hyvinvoinnista. Työpaikka saatetaan tällöin valita yrityksen eettisyyden ja vastuullisuuden perusteella. Idealismin motiivin ollessa heikko ei ihminen koe suurta tarvetta parantaa maailmaa päivittäin ja ajattelee epäoikeudenmukaisuuden tietyllä tapaa kuuluvan ihmisten elämään.

**Sosiaalisista kontakteista** motivoituvaa hakee jatkuvasti kontaktia muihin ihmisiin, koska kokee nämä kiinnostavaksi ja haluaa myös itse näyttäytyä kiinnostavana muiden silmissä (Mayor & Risku, 2015 s. 104–106). Tällöin ihminen tarvitsee läheisyyttä ollakseen onnellinen. Työelämässä vahvan sosiaalisten kontaktien tarpeen omaava ihminen menestyy parhaiten, kun saa olla tekemisissä asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Heikon sosiaalisten kontaktien tarpeen omaavat etsivät luontaisesti vähemmän muiden seuraa. Heitä voidaan kutsua myös introverteiksi. Introvertit motivoituvat yksin olemisesta enemmän kuin muiden seurasta.

Sujuva työn ja perhe-elämän yhdistäminen on erityisen tärkeää **perhemotivoituneelle** henkilölle (Mayor & Risku, 2015, s. 109–111). Heidän työssä menestymistään edistää mahdollisuus perheen kanssa vietettyyn aikaan ja kyky huolehtia heistä henkisesti ja myös taloudellisesti. Heikon perhemotiivin omaavat eivät koe samanlaista hoivaamisen tarvetta, ja saattaa kokea vanhemmuuden odotukset jopa taakkana. Motiivin ollessa heikko, henkilö voi helpostikin kuvitella työskentelevänsä viikot toisella paikkakunnalla tai tekevänsä työmatkoja ulkomaille.

Vahva **statuksen** tarve ilmenee haluna menestyä ja erottua joukosta (Mayor & Risku, 2015, s. 113–116). Se voi näkyä positiivisena julkisuuden haluna, jolloin huomio koetaan ammattitaidon ja osaamisen arvostuksena. Työyhteisössä sen näkyminen riippuu paljon organisaation koosta ja työsuhteeseen liittyvistä statussymboleista. Vähäinen statuksen tarve näkyy vaatimattomuutena, kiinnostuksen puutteena menestystä ja hierarkiaa kohtaan.

**Kosto/voittaminen** perusmotiivina näkyy kilpailuhenkisytenä sekä vahvana tarpeena puolustautua ja taistella (Mayor & Risku, 2015 s. 119–121). Työyhteisössä voitonhaluisia motivoi arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät. Tämän tarpeen ollessa vahva, se auttaa jaksamaan vastoinkäymisiä ja yrittäjäydessä siitä on paljon apua. Työelämässä he sopivat esimerkiksi neuvottelutilanteisiin. Heikon kostamisen tai voittamisen tarpeen omaavat ovat usein rauhallisia ja ystävällisiä. He ovat yhteistyöhakuisia, eivätkä mielellään riitele tai kilpaile.

Vahvan **esteettisyyden** tarpeen omaavat haluavat ympäristönsä miellyttävän silmää ja saattavat käyttää runsaasti aikaa toteuttaakseen sen (Mayor & Risku, 2015 s. 124). He kiinnittävät huomiota yksityiskohtiin ja arvostavat kauniita asioita. Esteettisyyttä arvostavat ihmiset hakeutuvat tavallisesti luoville aloille, joissa he pääsevät toteuttamaan itselle tärkeänä pitämäänsä päämääriään kauneuden lisäämisestä maailmaan. Heikosti esteettisyydestä motivoituvat henkilöt pitävät enemmän askeettisuudesta ja yksinkertaisuudesta, sekä laitteiden ja tavaroiden toimivuudesta kuin niiden kauneudesta. He viihtyvät tavallisesti pelkistetyimmässä ympäristössä kuin muut.

Myös **ruoka** voi olla psykologisesti tärkeä ja motivoiva asia (Mayor & Risku, 2015, s. 129–131). Vahvan ruoka ja syömismotiivin omaava suunnittelee ruokailunsa etukäteen, nauttii monipuolisesta ja huolellisesti valmistetusta ruuasta. Syömisen motivoidessa vain vähän, ihminen yleensä syö keskimääräistä vähemmän ja saattaa helposti unohtaa syödä esimerkiksi keskittyessään työhönsä. Tällaisille henkilöille pitkät ravintolaillalliset voivat tuntua todella puuduttavilta ja työpaikalla tai sen läheisyydessä olisi hyvä olla helppo ja nopea ruokailumahdollisuus.

Vahvan **ruumiillisen aktiivisuuden** tarve näkyy haluna päästä liikkeelle (Mayor & Risku, 2015, s. 132–134). Liikkuminen on sisäsyntyinen motiivi, joka saa tämän tarpeen omaavan elinvoimaiseksi käyttäessään lihaksiaan. Pitkä paikallaan oleminen puolestaan tekee heidät rauhattomiksi ja työpaikalla heitä kiinnostaa varmasti sähköiset työpöydät ja kävelykourukset. Heikon ruumiillisen aktiivisuuden tarpeen omaaville ihmisille fyysisen kunnon ylläpitäminen voi olla vaikeaa ja he saattavat jopa valita työpaikkansa sen mukaan, ettei tarvitse liikkua paljon.

**Mielenrauha** perustarpeena on tarvetta turvallisuuden tunteen säilyttämiseen ja kaipuuta stressittömään elämään (Mayor & Risku, 2015 s. 136–140). Vahvan rauhallisuuden tarpeen omaavat eivät motivoitu muutoksesta, vaan näkevät niissä riskejä ja uhkia. Vähäisen rauhallisuuden tarpeen omaavat puolestaan ovat rohkeita ja motivoituvat seikkailusta ja ottavat mielellään riskejä.

Martela ja Jarenko (2015, s. 55–60) puolestaan jakavat ihmisen tarpeet neljään psykologiseen perustarpeeseen, joiden he katsovat olevan tärkeitä hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksessa sekä sisäisen motivaation kannalta. Tarpeet ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. Vapaaehtoisuus eli autonomia on kokemus itsemääräämisoikeudesta ja itsensä toteuttamisesta tekemisen kautta. Sen kautta työtään tekevä työntekijä kokee saavansa tehdä itseään kiinnostavia asioita vapaasti toteuttaen. Se ei kuitenkaan tarkoita täydellistä vapautta tehdä mitä huvittaa, vaan ennemminkin sitä, että suunta, johon työntekijä on organisaatiossa kulkemassa, tuntuu hänestä omalta. Toisena psykologisena perustarpeena mainittu kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän on osaava ja aikaansaava. Tämä vaatii riittävän haastavien tehtävien ja jatkuvan palautteen saamista organisaatiossa. Näiden kahden, vapaaehtoisuuden ja kyvykkyuden toteutuessa ihminen pääsee toteuttamaan itseään työnsä kautta.

Seuraavat kaksi perustarvetta määrittelevät yhteyden kokemisen tarvetta toisiin ihmisiin. Yhteenkuuluvuus on kokemus välittämisestä, että on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka puolestaan välittävät hänestä. On tärkeää, että myös työpaikalla on ihmisiä, joiden kanssa voi olla oma itsensä, tulla hyväksytyksi ja kohdatuksi ihmisenä kuka todella on (Martela & Jarenko, 2015, s. 60–62). Neljäntenä perustarpeena tulee hyväntekeminen, joka täyttyy,

kun työntekijä kokee työllään olevan positiivisia vaikutuksia muihin ihmisiin. Kokemus hyväntekeemisestä lisää merkityksellisyyden kokemusta ja lisää omaa hyvinvointia.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Eläytymismenetelmä

Tutkimuksen aineisto hankittiin käyttämällä eläytymismenetelmää (*method of empathy-based stories* eli MEBS). Eläytymismenetelmässä vastaajille annetaan lyhyt orientaatio aiheeseen, eli kehyskertomus (Eskola & Suoranta, 1998, s. 110–112). Sen antamien mielikuvien perusteella vastaaja kirjoittaa vastauksensa yleensä tarinamuodossa. Vastaaja joko vie kehyskertomuksen tarinaa eteenpäin ajattelemallaan tavalla tai kuvaa esitettyyn tilanteeseen johtaneita tapahtumia. Kehyskertomuksia annetaan tyypillisesti 2–4, ja jokaisessa muutetaan yleensä vain yhtä tiettyä tekijää. Tämän vuoksi kehyskertomusten tulee olla muuten mahdollisimman samankaltaisia. Vastausten analysoinnissa keskitytään siihen, miten vastaukset muuttuvat, kun kehyskertomuksessa yksi tekijä muuttuu. Eläytymismenetelmäaineistoa tulkittaessa on hyvä kuitenkin muistaa, ettei siitä voi suoraan päätellä miten vastaajat itse tilanteessa toimisivat, vaan sen avulla tuotetaan tietoa siitä, miten ilmiö vastaajien mielestä voitaisiin käsittää (Kallinen & Kinnunen, 2021).

Tutkimukseen valittiin eläytymismenetelmä, koska vastaajia ei haluttu johdatella liikaa suorilla kysymyksillä tai valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tavoitteena sen sijaan oli saada näkemys vastaajien ajatuksista aiheeseen ja löytää niistä yhteneväisyyksiä kehitysehdotusten luomiseksi.

### 4.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullisella tutkimuksella pyritään tavoittamaan vastaajan omat kuvaukset koetusta todellisuudesta (Vilkka, 2015, s. 119–120). Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan vastausten perusteella tuoda esiin jotain ihmisen toiminnasta, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Vastauksissa esiin tulleiden käsitysten ja kokemusten perusteella luodaan johtolankoja, joiden avulla tehdään tulkintoja. Taylor ym. (2015, s. 18–19) kuvaavat laadullista eli kvalitatiivista metodologiaa tutkimukseksi, jolla tuotetaan ihmisten omin sanoin kuvaamaa dataa tai havaintojen tutkittavien käyttäytymisestä. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkittavien todellisuutta sellaisena, kuin he sen kokevat ja ollaan kiinnostuneita ihmisten ajattelu- ja toimintatavoista.

Aineiston analysointitavaksi valittiin induktiivinen sisällönanalyysi eli aineistolähtöinen analysointitapa. Se voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri vaiheeseen: aineiston pelkistämiseen eli redusointiin, ryhmittelyyn eli klusterointiin ja teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstrahointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127). Ensimmäisessä vaiheessa, eli pelkistämässä aineistosta karsitaan epäolennaiset asiat pois. Vastauksia tiivistetään tai pilkotaan osiin. Pelkistäminen tehdään etsimällä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja listaamalla niistä pelkistettyjä ilmauksia. Toisessa vaiheessa eli ryhmittelyssä nämä kerätyt ilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään niistä samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaisia käsitteitä ryhmitellään ja yhdistellään eri luokiksi: alaluokiksi. Alaluokat tiivistävät aineistoa sisällyttäen yksittäisiä tekijöitä yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyä seuraa käsitteellistäminen eli abstrahointi. Siinä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan niistä teoreettiset käsitteet. Abstrahointia jatketaan luokitusten yhdistelyllä niin pitkään kuin se aineiston kannalta on mahdollista luoden yläluokkia ja pääluokkia. Valitussa sisällönanalyysitavassa siis edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä.

Tämä sisällönanalyysitapa valittiin, koska vastauksissa sanoitettiin samaa tarkoittavia asioita eri tavoin, ja ne olivat selkeästi yhdisteltävissä laajemmiksi käsitteiksi.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISIDEAT

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen luodut kehyskertomukset lähetettiin tutkittavalle ryhmälle Webropol-kyse-lynä. Vastauksia saatiin 10, eli vastausprosentti oli 42 %. Aineistoa lähdettiin analysoi-maan induktiivisella analysointitavalla aloittaen variaatosta 1, siirtyen variaatioon 2 ja vielä tarkastelemalla näiden kahden variaation vastausten eroja.

Kehyskertomuksia luotiin kaksi, positiivinen ja negatiivinen, koska vastauksista toivottiin saavan mahdollisimman laajaa näkökulmaa tutkittavaan asiaan.

### 5.2 Kehyskertomus 1 tulokset

Kehyskertomus 1: Kuvittele, että lopettelette juuri Aisaparin hallituksen kokousta. Juttelette vielä siitä, kuinka mahtavaa on, kun kaikki hallituksen jäsenet ovat nykyään niin sitoutu-neita tehtäväänsä. Eläydy tilanteeseen ja kerro, mikä heitä motivoi ja mitkä asiat ovat edis-täneet heidän sitoutumistaan? Minkälaisia tietoja he ovat saaneet tehtävässä toimimisen tueksi?

Analysointi aloitettiin lukemalla vastaukset ja poimimalla niistä vastaukset tutkimuskysy-myksiin. Näitä yksittäisiä asioita listattiin yli 40. Joukossa oli lukuisia ilmauksia, jotka tar-koittivat samaa eri sanoin sanottuna. Nämä ilmaukset yhdistettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Pelkistetyistä ilmauksista pystyi havaitsemaan muutaman selkeän teeman, jotka ryhmitel-tiin alaluokiksi ja niistä edelleen yläluokiksi sekä yhdeksi pääluokaksi.

Ensimmäinen alaluokka myönteiset tunteet, muodostui merkityksellisyyden ja yhteenkuulu-vuuden tunteesta. Myönteiset tunteet ryhmiteltiin yläluokkaan sisäinen motivaatio. Pelkis-tyksistä hyötyjen konkreettisuus paikallisesti, maaseudun kehitys sekä kotiseudun tunte-muksen lisääntyminen muodostettiin alaluokka paikallisuus. Paikallisuus nousi aineistosta esiin vahvasti motivoivana tekijänä niin kotiseudun kuin koko maaseudunkin osalta. Paikal-lisuus ryhmiteltiin yläluokkaan ulkoinen motivaatio.

Kolmannes alaluokka muodostui toimiviin kokouksiin liittyvistä pelkistyksistä. Näitä olivat esimerkiksi hyvät materiaalit, keskusteluiden monipuolisuus, asiallisuus ja tehokkuus, mutta myös huumori. Toimivat kokoukset ryhmiteltiin yläluokkaan ulkoinen motivaatio. Laadukas perehdytys, organisaatioon ja prosesseihin tutustuminen sekä kertauksen mahdollisuus pelkistykset puolestaan muodostivat alaluokan asiaperehdytys, joka ryhmiteltiin parempi perehdytys- yläluokkaan. Samaan yläluokkaan ryhmiteltiin myös tutustumisen alaluokka, johon kuuluu pelkistykset uusien opastus, infotilaisuudet sekä ryhmäytymispäivä.

Nämä edellä mainitut ala- ja yläluokat ryhmiteltiin kuuluvaksi yhteen pääluokkaan sitoutumista ja motivaatiota edistävät tekijät. Taulukossa 1 havainnollistetaan, miten luokitukset muodostettiin pelkistyksistä alaluokiksi ja niistä edelleen yläluokiksi sekä yhdeksi pääluokaksi.

Taulukko 1. Sitoutumista ja motivaatiota edistävät tekijät.

<b>Pelkistys</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Merkityksellisyyden tunne Yhteenkuuluvuuden tunne	Myönteiset tunteet	Sisäinen motivaatio	Sitoutumista ja motivaatiota edistävät tekijät
Hyötyjen konkreettisuus paikallisesti. Maaseudun kehitys. Kotiseudun tuntemuksen lisääntyminen	Paikallisuus		

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Hyvät materiaalit</p> <p>Keskusteluiden monipuolisuus</p> <p>Hyvät tarjoilut.</p> <p>Asiallisuus ja tehokkuus.</p> <p>Huumori.</p> <p>Hyvä palaute.</p> <p>Tasavertainen kohtelu.</p>	<p>Toimivat kokoukset</p>	<p>Ulkoinen motivaatio</p>	
<p>Laadukas perehdytys.</p> <p>Organisaatioon ja prosesseihin tutustuminen</p> <p>Kertauksen mahdollisuus</p>	<p>Asiaperehdytys</p>	<p>Parempi perehdytys</p>	<p>Sitoutumista ja motivaatiota edistävät tekijät</p>
<p>Uusien opastus.</p> <p>Infotilaisuudet.</p> <p>Ryhmäytymispäivä.</p>	<p>Tutustuminen</p>		

### 5.3 Kehyskertomus 2 tulokset

Kehyskertomus 2: Kuvittele, että lopettelette juuri Aisaparin hallituksen kokousta. Harmittelette vielä sitä, etteivät läheskään kaikki olleet tälläkään kertaa paikalla. Eläydy tilanteeseen ja kerro, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, etteivät he saapuneet paikalle? Puutuuko heiltä jotain tietoja tehtävässä toimimisesta?

Toisenkin kehyskertomuksen vastausten analysointi aloitettiin kirjoittamalla vastauksissa esiin tulleet ilmaukset allekkain, joita oli lähes 40. Samaa tarkoittavia asioita yhdisteltiin pelkistyksiksi (taulukko 2). Nämä pelkistykset ryhmiteltiin alaluokiksi ja niistä edelleen yläluokiksi ja yhdeksi pääluokaksi.

Pelkistyksistä pitkät välimatkat, autottomuus ja etämahdollisuuden puute muodostivat alaluokan kulkemisen haasteet. Tämä alaluokka ryhmiteltiin yläluokkaan käytännön haasteet, johon ryhmiteltiin myös alaluokkaan muut velvollisuudet kuuluvat pelkistykset: kiire, muut velvollisuudet, henkilökohtaiset haasteet ja ajankäyttö. Vastauksista pelkistetyistä ilmauksista negatiivisuus, pelko ulkopuolisuudesta sekä järjestelmien käytön haasteet muodostivat alaluokan epävarmuus, joka ryhmiteltiin edelleen yläluokkaan kielteiset tunteet. Vastauksista kävi selvästi ilmi perehdytyksen pienuus tai jopa sen puute. Pelkistyksiksi muodostui pelko oman osaamisen riittävydestä, vähäinen perehdytys aloittaessa, epätietoisuus sekä toiminnan ja roolin epäselvyydet. Nämä pelkistykset muodostivat alaluokan perehdytyksen puute, joka ryhmiteltiin yläluokkaan puutteelliset tiedot.

Kaikki nämä edellä mainitut yläluokat taas yhdistettiin yhdeksi pääluokaksi, sitoutumista ja motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi. Ryhmittelyä pelkistyksistä pääluokkaan havainnollistetaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Sitoutumista ja motivaatiota heikentävät tekijät.

<b>Pelkistys</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
Pitkät välimatkat Autottomuus Etämahdollisuuden puute	Kulkemisen haasteet	Käytännön haasteet	Sitoutumista ja motivaatiota heikentävät tekijät
Kiire Muut velvollisuudet Henkilökohtaiset haasteet Ajankäyttö	Muut velvollisuudet		
Negatiivisuus Pelko ulkopuolisuu- desta Järjestelmien käytön haasteet	Epävarmuus	Kielteiset tunteet	
Pelko oman osaami- sen riittävydestä Vähäinen perehdy- tys aloittaessa Epätietoisuus Toiminnan ja roolin epäselvyydet	Perehdytyksen puute	Puutteelliset tiedot	

## 5.4 Kehittämisideat

Aineistoa analysoidessa esiin nousi selkeitä teemoja, joihin voitaisiin tarttua parantaakseen sitoutumista ja edistääkseen motivoitumista hallitustyöhön. Kummankin kehyskertomuksen vastauksissa nousi esiin perehdytyksen merkitys. Taulukossa 2 mainitut epävarmuuden ja perehdytyksen puute- alaluokkien pelkistykset olisivat poistettavissa tai ainakin vähennettävissä perehdytyksen kehittämisellä. On luonnollista, että jollekin toiselle, pidempään mukana olleelle organisaatio ja sen toiminta voi olla tutumpaa ja tuntua selkeämältä kuin jollekin, joka on vasta aloittanut tutustumisen. Tämän vuoksi on tärkeää saada kaikille yhtäläiset tiedot tehtävässä toimiseen. Perehdytyksessä olisi hyvä käydä läpi organisaatiota ja sen toimintaa, mutta myös hankkeiden etenemisprosessia. Perehdytykseen olisi hyvä yhdistää myös toisiin tutustumista, joka edesauttaisi ryhmäytymistä. Erityisen tärkeää vastausten perusteella olisi, että kaikki aloittavat pääsisivät tutustumaan organisaatioon ja saisivat tarpeelliseksi kokemansa tiedot jo ennen ensimmäiseen kokoukseen osallistumista, näin voitaisiin minimoida heidän kokemaa epävarmuutta.

Vastausten perusteella moni kokee haastavaksi ehtiä tai päästä kulkemaan kokouspaikalle. Hallituksen jäsenet asuvat laajalla alueella ja siksi onkin täysin ymmärrettävää, että aineistosta kävi ilmi myös toive etäosallistumisen mahdollisuudesta. Valinnanvara osallistumistavassa voisi madaltaa kynnystä osallistumiseen ja olisi myös ajankäytön kannalta monelle suotuisampi vaihtoehto.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön alkuperäinen tavoite oli tutkia Aisaparin hallituksen jäsenten sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä heidän kokemustaan perehdytyksen osallisuudesta sitoutumiseen. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin hyviä vastauksia, joista oli hahmoteltavissa selkeitä teemoja, joista lähteä kehittämään ideoita sitouttamiseen.

Tutkimuksessa oli kaksi kehyskertomusta, joissa kuvattiin kuvitteellista positiivista, sekä kuvitteellista negatiivista tilannetta hallituksen sitoutumisesta. Positiivisen kehyskertomuksen vastauksissa toistui selkeästi samat teemat motivaation lähteenä, kokemus hallitustyön merkityksellisyydestä ja mahdollisuus olla mukana kehittämässä kotiseutuaan. Kokouksia kuvailtiin tehokkaiksi ja asiallisiksi, joista löytyisi myös huumoria. Erona positiivisen kehyskertomuksen vastauksiin, negatiivisen kehyskertomuksen vastauksissa tuotiin kokoukset esille lähinnä etäosallistumisen mahdollisuuden puutteena. Negatiivisen kehyskertomuksen vastauksissa tuotiin monella eri tavalla esille sitä, että yhdistyksen toiminta, ihmiset tai hallitustyön merkitys ovat saattaneet jäädä epäselviksi ja se osaltaan koetaan heikentäväksi tekijäksi motivaation ja sitoutumisen kannalta. Positiivisessa kehyskertomuksessa tuotiin esiin samoja asioita päinvastaisessa muodossa; työn merkityksellisyys ja tunne yhteenkuuluvuudesta koettiin motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Yhteistä kehyskertomusten vastauksille oli myös se, että niistä pystyi havaitsemaan perehdytyksen merkityksen. Motivaatiota ja sitoutumista heikentäväksi tekijöiksi koetutuista tekijöistä pystyttäisiin minimoimaan perehdytyksen avulla mm. epävarmuutta ja epäselvyyksiä toiminnasta ja roolista. Etäosallistumismahdollisuudella helpotettaisiin hallituksen jäsenten ajankäyttöä ja kulkemisen haasteita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittu eläytymismenetelmä sopi tutkimusaiheeseen hyvin, koska se antoi vastaajalle vapautta tuoda omia mielikuviaan esille ilman liiallista johdattelua. Kuten Kallinen & Kinnunen (2021) luvussa 4 huomauttavat, eläytymismenetelmäaineistoa tulkittaessa on huomioitava, ettei siitä voi suoraan päätellä miten vastaajat itse tilanteessa toimisivat, vaan sen avulla tuotetaan tietoa siitä, miten ilmiö vastaajien mielestä voitaisiin käsittää. Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi koettiin sopivaksi tavaksi käsitellä eläytymismenetelmän aineistoa. Analysoinnissa tehtävä ryhmittely auttoi paneutumaan vastauksiin entistä syvemmin ja

siten luomaan kehitysehdotuksia Aisaparin hallituksen sitouttamiseen. Mikäli tutkimus olisi toteutettu määrällisenä tutkimuksena, olisi suorat kysymykset tai valmiiksi annetut vastusvaihtoehdot johdatelleet vastaajaa ja vastausten näkökulmat olisivat jääneet suppeammiksi. Kyselylomake lähetettiin Aisapari ry:n hallituksen jäsenille Webropol- lomakkeella. Vastaaminen oli vapaaehtoista. Henkilötietoja ei käsitelty, koska vastaaminen tapahtui anonyymisti.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia eroja eri sukupolvien sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa teemahaastatteluna. Lisäksi voitaisiin tutkia etäkokousten tehokkuutta verrattuna lähikokouksiin esimerkiksi osallistumismäärien ja pyydettyjen puheenvuorojen perusteella.

## LÄHTEET

- Caldwell, C., Anderson, V., Caldwell, C., & Anderson, V. (2020). *Motivation and self-fulfillment*. Nova Science Publishers.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career development international*, 21(2), 125–143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. J-Impact Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gallup. 2023. *State of the Global Workplace: 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Haaramo, J., & Hanifi, R. (2.5.2024). Ajankäytön vaihtuvat kuvat – mihin aikamme kuluu eri elinvaiheissa? *Tieto & trendit*. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2024/ajankayton-vaihtuvat-kuvat-mihin-aikamme-kuluu-eri-elinvaiheissa>
- Hakala, J. (2024). *Motivaatio*. Alma Media Finland.
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Hansaprint Oy.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kallinen, T., & Kinnunen, T. (2021). Eläytymismenetelmä. Teoksessa A. Wallin (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kaufman, S. B. (2020). *Transcend: The new science of self-actualization*. TarcherPerigee.
- Kerttula, S. (25.11.2004). *Kun on niin kiire*. Tilastokeskus. [https://stat.fi/tup/tietoaika/ta\\_11\\_04\\_kiire.html](https://stat.fi/tup/tietoaika/ta_11_04_kiire.html)
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.
- Leader Aisapari. (i.a.-a). *Tietoa Aisaparista*. <https://www.aisapari.net/tietoa-aisaparista/>

- Leader Aisapari. (i.a.-b). *Virtaa uusissa uomissa*. <https://www.aisapari.net/tietoa-aisaparista/strategia/>
- Leader Suomi. (i.a.). *Mitä on LEADER?* <https://leadersuomi.fi/mita-on-leader>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.
- Maa- ja metsätalousministeriö. (i.a.). *Leader – ihmisten kokoisille ideoille!* <https://mmm.fi/maaseutu/leader>
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot – käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum Helsinki.
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamiseen*. Talentum.
- Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 88. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334?acceptCookies=1>
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152–156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma Oy.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työturvallisuuskeskus. (i.a.). *Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojausta*. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojausta/#K%C3%A4sitteet-ja-perehdytt%C3%A4misen-vaiheet>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vaulos, T. (2024). *Ihminen 2030: Ihmislähtöisyyden uusi aika*. Alma Media.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus

Yhdistyslaki 503/1989. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L6P35>