

Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin

Case: LähiTapiola Vellamo Customer Center

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Kirsi Vehviläinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Koulutusohjelma

VEHVILÄINEN, KIRSI:

Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin
Case: LähiTapiola Vellamo Customer Center

Liiketalouden opinnäytetyö,

48 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön päätarkoituksena oli tutkia vaikuttaako perehdyttäminen uuden työntekijän työhyvinvointiin. Tämän lisäksi tutkittiin, millainen on perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin nykytila. Opinnäytetyön tavoitteena on mahdollisuus kehittää jo voimassa olevaa perehdytysprosessia. Opinnäytetyön aihe muodostui kohdeyritykseltä sekä työn tekijän mielenkiinnosta tutkia perehdyttämisen vaikuttamista työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämistä, työhyvinvointia ja kohdeyritystä. Työn tutkimusosuus sisälsi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, joka toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelut pidettiin keväällä 2018, jolloin haastateltiin kuutta kohdeyrityksen työntekijää.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella selvisi, että perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin muutamia kuukausia perehdyttämisjakson jälkeen. Tämän jälkeen sen vaikuttamisesta vastaajat eivät osanneet sanoa tai kertoivat ettei se vaikuta. Tutkimuksen perusteella selvisi, että suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli työyhteisö, johon pääsi mukaan perehdyttämisen aikana.

Perehdyttämisprosessin kehitysmahdollisuuksiksi nousivat myynnillisen jatkokurssin ja vakuutus tuotteiden jatkokurssin kehittäminen perehdyttämisen jälkeen, perehdyttämisvideoiden katsominen etäoppimisena kotona tai niiden vähentämisen. Perehdyttäjien valmennusta perehdyttämistä varten tulisi lisätä.

Asiasanat: Perehdyttäminen, työhyvinvointi, työyhteisö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business

VEHVILÄINEN, KIRSI:

Effects of work orientation on well-being at work
Case: LähiTapiola Vellamo Customer Center

Bachelor's Thesis in Business

48 pages, 1 appendix

Autumn 2018

ABSTRACT

The main purpose of the thesis was to examine whether work orientation had an effect on a new employee's well-being. In addition, the state of orientation and well-being in the target company was assessed. The goal of the thesis was to improve the pre-existing orientation process. Subject for the study was assigned by the target company and further enforced by the author's interest in studying the subject.

The theory part of the thesis examines work orientation, well-being and the target company. The research part is comprised of a qualitative study, which was carried through as a series of interviews. The interviews consisted of six interviews that took place in the spring 2018. The six people interviewed for this study were all staff members of the target company.

The results of the research show that work orientation affects well-being at work for some months after the orientation period. The interviewed subjects could not say it had had any effect after some time or noted that it had had no effect after said time period. The results also showed that the most important factor for well-being at work is the work community, in which an employee was introduced during the orientation process.

Improvement opportunities for the orientation process were organizing an advanced course in sales and insurance products after the orientation process. In addition, enabling remote study of tutorial videos at home or reducing the number of videos altogether. Also further educating the orientation staff on different orientation methods should be developed.

Key words: Orientation, well-being at work, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	PEREHDYTTÄMINEN	4
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet	4
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen	10
2.3	Perehdyttämisen arviointi, seuranta ja kehitys	11
3	TYÖHYVINVOINTI	13
3.1	Työhyvinvoinnin määrittely	13
3.2	Psykososiaalinen kuormitus	19
3.3	Hyvinvoiva työyhteisö	22
4	KOHDEYRITYS	25
4.1	LähiTapiola-ryhmä	25
4.2	LähiTapiola Vellamo	26
5	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TOTEUTUS JA TULOKSET	28
5.1	Tavoite ja toteutus	28
5.2	Tutkimuksen tulokset	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
6.2	Tulosten pohdinta ja kehitysehdotukset	37
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	39
7	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

”Uusi työntekijä tulee ensimmäisenä päivänä töihin motivoituneena ja innostuneena. Jotta nämä tunteet jäisivät pysyväksi olotilaksi, työntekijän tulee kokea itsensä odotetuksi ja avustetuksi. Mikäli työntekijä ei tunne itseään tervetulleeksi, niin hän on herkemmin valmis vaihtamaan työpaikkaa, ja yritys saattaa joutua aloittamaan perehdytyksen alusta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja varmistaa onnistuneen työsuhteen.” (Heinonen 2018a.)

Hyvä perehdyttäminen sisältää käytännön toimia, jotka helpottavat työssä aloittamista, kuten uuden työntekijän osaamisen kehittämistä, opastamista uuteen työtehtävään sekä tutustumisen työympäristöön ja koko organisaatioon. Uuden työntekijän osaaminen otetaan huomioon ja sitä hyödynnetään hyvässä perehdytysprosessissa. Tämä hyödyttää työnantajaa, työyhteisöä sekä uutta työntekijää auttaen kaikkia onnistumaan. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi kattaa fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin, jotka liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi psyykkisesti stressaava työ saattaa vaikuttaa fyysiseen terveyteen sairastumisen muodossa, kertoo Virolainen (2012).

Opinnäytetyön aihe kehittyi kohdeyrityksen LähiTapiola Vellamon tarpeesta sekä opinnäytetyön tekijän kiinnostuksesta tutkia, onko perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin välillä yhteyttä. Opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen Customer Center tiimiin, jossa työn tekijä toimii palveluneuvojana. Kohdeyrityksellä on olemassa perehdytysopas, jonka vuoksi uutta opasta ei opinnäytetyössä luotu.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vaikuttaako perehdyttäminen uuden työntekijän työhyvinvointiin LähiTapiola Vellamon Customer Centerissä. Tarkoituksena on myös tutkia, kuinka uusien työntekijöiden perehdyttämistä voidaan kehittää. Näin opinnäytetyö antaa kohdeyritykselle ideoita perehdytysprosessin ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusosa on rajattu ajanjaksoon, jolloin työntekijä on aloittanut työuransa uudessa yrityksessä sekä LähiTapiola Vellamon Customer Centerin työntekijöihin. Opinnäytetyö tukeutuu teoriaan sekä haastattelututkimuksessa saatuun aineistoon.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Millä tavalla perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän työhyvinvointiin LähiTapiola Vellamon Customer Centerissä?

Päätutkimuskysymyksen tueksi muodostuivat alatutkimuskysymykset:

- Mitä on perehdyttäminen ja työhyvinvointi?
- Millainen on perehdyttämisen nykytila ja millä tavoin sitä voidaan kehittää?

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta selvittämään perehdyttämisen nykytilaa sekä tarjoamaan työntekijöille mahdollisuus kertoa kehitysideoita. Vastaukset kerättiin keväällä 2018 LähiTapiola Vellamon Customer Centerin kuudelta työntekijältä käyttäen henkilökohtaista teemahaastattelua.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Aluksi opinnäytetyön johdannossa tarkastellaan perehdytystä ja työhyvinvointia, esitellään työn rajaus sekä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen opinnäytetyö jakautuu teoriaosuuteen sekä empiiriseen osuuteen, joka sisältää kvalitatiivisen haastattelututkimuksen.

Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin käsitteitä sekä lopuksi kohdeyritystä. Empiirisessä osuudessa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja teemahaastattelujen avulla saatuja tuloksia. Tutkimustuloksista tehdään johtopäätöksiä, tarkastellaan tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta sekä esitetään kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusideoita. Lopussa on yhteenveto opinnäytetyössä käsitellyistä asioista. Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön rakenne.

Teoriaosuus

- Perehdyttäminen
- Työhyvinvointi
- Kohdeyritys

Laadullinen tutkimus

- Tavoite
- Toteutus
- Tulokset

Johtopäätökset

- Tulosten pohdinta ja kehitysehdotukset
- Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet
- Yhteenveto

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia niin työpaikkojen kuin työtehtävien osalta. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut joko uutena yritykseen tai vaihtanut sen sisällä työtehtävää. Tässä osiossa tarkastellaan perehdyttämistä yleisesti, perehdyttäjää, perehdytettävää, työnlainsäädäntöä ja perehdytysmenetelmiä. Näiden jälkeen käydään läpi perehdytyksen suunnittelu, -toteutus, -arviointi, -seuranta ja -kehitys.

Kjelin & Kuusiston (2003) mukaan perehdyttämällä pyritään vähentämään perehdytettävän epävarmuutta, mahdollista jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Tämän lisäksi perehdyttäminen voi vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jopa vähentää vaihtuvuutta. Viitala (2013) lisää, että yksi perehdyttämisen tärkeimmistä osa-alueista on perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Näitä ovat muun muassa palkkaukseen liittyvät asiat, työajat, aikataulut, poissaolot, vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönnistä, tietoturva-asiat, ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalililat, työterveyshuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut. Perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa perehdytettävä mielikuvista toiminnan tilaan sekä omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuurin.

Östberg (2014) kertoo, että kunnollisella perehdyttämällä varmistetaan, että työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja ilman virheitä, joiden korjaamiseen menisi useammankin työntekijän työaika. Koko työyhteisöä hyödyttää se, ettei uusiin tehtäviin palkattu henkilö keskeytä useasti muiden työtä. Hyvin ja perusteellisesti toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. Kjelin & Kuusisto (2003) kertovat myös, että perehdyttämisen yksi keskeisin tavoite on juuri luottamuksen syntyminen, joka vaikuttaa uuden työntekijän sitoutumiseen. Luottamusta edistää varsinkin yhteinen tavoite, joka konkretisoi vision ja tukee yhteisiä arvoja.

Kunnollinen perehdyttäminen työhön sekä yritykseen työsuhteen alussa varmistaa sen, että perehdytettävä omaksuu nopeasti yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet. Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, joka luo pohjan perehdytettävälle opettaen vision sekä tavoitteet joita kohden pyrkiä. Perehdyttäminen on aina prosessi, alkaen ensimmäisestä kontaktista uuden työntekijän ja organisaation välillä. Parhaimmillaan perehtymisprosessi on laajaa kiinnostusta yksilöä kohtaan: hänen hyvinvointiinsa, elämäntilanteeseensa, työorientaatioonsa, osaamiseensa, tavoitteisiinsa sekä tunteisiinsa. Perehdyttämisen tulisi olla samanaikaisesti sekä ainutkertainen että yhdenmukainen. Yhdenmukaisuus tulee ilmi siinä, että kaikki perehdyttäjät toteuttavat perehdyttämistä yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti tavoitellen samaa laatutasoa. Prosessin alku on helpompaa määritellä, kuin se, milloin perehdyttäminen tosiasiallisesti loppuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100, 193-194.)

Perehdyttäjä ja perehdytettävä

Parhaimmillaan perehdyttäminen auttaa uuden työntekijän näkökulmasta joustavaan ja mutkattomaan työn vaihtoon jolloin perehdyttäminen yhdistää saumattomasti menneen ja tulevan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56.) Perehdytettävän käsitys uudesta työsuhteesta muodostuu monista pienistä sekä merkittävistä asioista, kuten työsopimuksen tekemisestä ajallaan, sovituiden asioiden paikkansapitävyydestä sekä tervetuloituksesta uusilta työkavereita. (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Tärkeää on, että työyhteisöstä nimetään perehdyttäjä, jonka rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. Perehdyttäjän tehtävänä on saada mahdollisimman vähiin ne jokapäiväiset tilanteet, joissa uusi työntekijä tarpeettomasti tuntee itsensä avuttomaksi tai yksinkertaiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Perehdyttäjinä toimiville tulisi järjestää riittävä valmennus siihen, mitä yrityksessä perehdyttämisellä tavoitellaan ja mitkä ovat perehdytyksen kriittiset asiat sekä minkälaisia apuvälineitä on käytössä.

Työntekijä, joka on itse saanut hyvän perehdyttämisen, omaa tätä kautta valmiuksia perehdyttää muita. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Opastajan ei tarvitse olla huippusuoriutuja omassa työssään, sillä liian rutinoitunut toimija ei ehkä pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ja henkilöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Östbergin (2014) mukaan perehdyttäjää valitessa tulisi myös huomioida hänen oma mielenkiintonsa ja halunsa tehtävää kohtaan, sillä hän on uuden työntekijän tukihenkilö sekä portti työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Perehdyttjä voi auttaa perehdytettävää oppimaan kiinnittämällä huomiota kuviossa 2 esitettyihin oppimiskukan tekijöihin.



KUVIO 2. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126).

Ihannetilanteessa organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne, jolloin koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti.

Usein kaikilla ei kuitenkaan ole roolia perehdyttämisessä, mutta jokainen työyhteisön jäsen luo henkilökohtaisen suhteen uuteen työntekijään jos kokee siihen halua tai tarvetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Laeissa on useita määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen liittyen. Eri-tyisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajalla on vastuu opastaa työntekijä työhönsä, sillä aloittelijalta saattaa puuttua turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. Työnantajan tulee myös antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle annettua opastusta ja ohjausta tulee myös täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 14§.)

Työturvallisuuslaki määrää, että työntekijät on perehdytettävä työpaikan työsuojeluasioihin, toimintaan hätätilanteissa, työntekijän vastuisiin ja velvollisuuksiin sekä työterveyshuoltoon. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 212.) Henkilöstöammattilaiset ja työpaikan johto valvovat työpaikoilla lainsäädännön noudattamista, sillä laiton toiminta voi johtaa erityyppisiin vahinkoihin, haittoihin, tulkintaerimielisyyksiin, työtaisteluihin tai riitatilanteisiin työpaikoilla (Kupias & Peltola 2009, 27).

Työlainsäädäntö valmistellaan yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa ja työntekijän työehtoja määrittelevät työlainsäädännön lisäksi mm. eri alojen työehtosopimukset. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a.)

Menetelmät

Perehdyttämisessä voidaan käyttää hyödyksi erilaisia johtamistapoja sekä oppimista tukevia menetelmiä ja työvälineitä. Menetelmien valinnassa tärkeää on huomioida niiden sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä eri menetelmien riittävä monipuolisuus tarjoten tulokkaalle eri näkökulmia ja riittävästi ärsykeitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Viitalan (2013) mukaan toimintaoppiminen tarkoittaa kaikkea sellaista suunnitelmallista toimintaa, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytännön työtehtävissä vuorottelevat. Jos toimintaoppiminen tapahtuu ryhmässä, annetaan sille usein joku yrityksen aito ongelma ratkaistavaksi. Tehtävän suorittamista tuetaan käsittelemällä siihen liittyvää uutta tietoa, toiminnan kehittämisen työkaluja ja menettelytapoja sekä käytännön esimerkkejä.

Verkko-oppiminen on yleistynyt oppimismuoto, jossa käytetään internetiä apuna oppimisessa ja opetuksessa. Verkko-oppiminen voi liittyä monimuoto-oppimiseen, jossa yhdistellään esimerkiksi perinteisiä koulutustilanteita ja verkon kautta tapahtuvaa itsenäistä oppimista. Etuja ovat paikan, ajan ja tahdin itsemääräys. (Viitala 2013, 198.)

Vierihoidoperehdyttämisessä perehdytettävä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Menetelmä alkaa siitä, kun esimies tai nimetty perehdyttäjä kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja perehdytettävän tehtävästä. Vierihoidoperehdyttämisessä on mahdollista huomioida perehdytettävä yksilönä ja toteuttaa perehdyttäminen yksilöllisesti, jolloin on mahdollista tuottaa erittäin hyvää tai erittäin huonoa perehdyttämistä. Hyvä perehdyttäminen vaatii perehdyttäjän, joka paneutuu auttamiseen ja ohjaamiseen uuden työn alussa sekä osaa perehdytettävän asian. Huonossa perehdyttämisessä perehdyttäjä ei piittaa tulokkaasta, on omassa tehtävässään epävarma tai ei osaa ohjata perehdytettävää, jolloin tämän on opittava omatoimisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Haasteet

Joskus perehdyttäminen jää tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Syy perehdyttämisen laiminlyöntiin voi olla esimerkiksi kiire, perehdyttäjän puute, omat työtehtävät tai mahdollisesti uuden työntekijän kokeminen kilpailijana. Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet voivat johtaa reklamaatioihin, jotka aiheuttavat välittömiä kustannuksia tai pahempaa, kuten asiakkaan menetyksen ja yrityksen vahingoittuneen maineen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Haasteena saatetaan myös kokea tilanne, jossa perehdytettävän omat ajatusmallit vaikeuttavat perehdyttämistä, esimerkiksi jos hän uskoo vahvasti siihen, että oppii parhaiten käytännön työssä, on häntä vaikea motiivoida lukemaan kirjallista materiaalia. Yleensä motivointi ei ole suurin haaste, sillä usein motivaatio on korkeimmillaan uudessa työpaikassa aloittaessa. Jos uuden työntekijän motivaatio oppia perehdyttämisen aikana on heikko ilman selitystä, voi olla että on tehty virhe henkilön valinnassa. Sen sijaan perehdyttämisen tavallinen ongelma on se, että työntekijä haluaisi osata uudessa roolissa ennen kuin on oppinut sitä vielä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39, 172.) Kupias ja Peltola (2009) lisäävät, että useimmiten perehdytettävän on aluksi pakko nöyrytyä olevansa se, joka tietää vähiten, vaikka kuinka osaisi oman alansa. Avuttomuutta helpottaa auttava ja turvallinen työyhteisö.

Yksi haaste perehdyttämisessä saattaa olla myös uuden työntekijän tukehuttaminen, jolloin hänelle annetaan liian paljon uutta tietoa liian lyhyessä ajassa. Vastakkaisena vaihtoehtona on että perehdytettävän tietoihin jää puutteita, jolloin hän ei välttämättä tiedä tarkkaa työnkuvaansa, tunne työpaikan käytäntöjä tai kokee itsensä ulkopuoliseksi. (Duunimentori 2018a.)

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen

Tulokkaan käsitykset työpaikasta ja omasta roolista muotoutuvat sekä suunniteltujen perehdyttämistoimenpiteiden pohjalta, että kaikista organisaation tapahtumista. Perehdytystarve voi vaihdella perehdytettävästä riippuen, esimerkiksi nuorella työntekijällä voi olla kokenutta työntekijää vähemmän valmiuksia ottaa haltuun uutta työympäristöään. Mitä vähemmän perehdytettävällä on työkokemusta ja ammatillista osaamista, sitä keskeisempään rooliin nousevat hänen ohjauksensa ja osaamisen siirtäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 51, 163.)

Laitinen, Vuorinen & Simola (2013) kertovat, että hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta ja dokumentointia. Tulee selvittää koulutuksen tarpeet, valmistettava koulutusmateriaalit, koulutettava perehdyttäjät, luoda aikataulu ja tehdä seurantaa. Onnistuneen perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien, henkilöstöhallinnon edustajien sekä työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntijoiden välistä vuoropuhelua.

Perehdytyksen etukäteissuunnittelu luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle, kertovat Kjelin & Kuusisto (2003). Suunnitelmaan lopulliseen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä perehdytettävän tehtävä ja aikaisempi osaaminen. Hyvä perehdyttäjä luo tulokkaalle ensin kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja kuinka sen tekee. Tässä vaiheessa on hyvä muokata suunnitelma vastaamaan perehdytettävän tarpeita.

Materiaalin suunnittelua kannattaa lähestyä käytännöllisyys edellä, sillä työtehtävien ja välineiden tulee olla helppoja tutustua sekä käyttää. Niiden päivittäminen on myös ratkaistava ja vastuutettava jo suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo valmista henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, koska ne auttavat perehdytettävää hahmottamaan yritystä.

Kuitenkaan yrityksen intranetiä on harvoin luotu perehdyttämistä silmällä pitäen, joten perehdyttämistä ei tulisi korvata ohjaamalla uutta työntekijää selailemaan sitä itsenäisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Kupiaksen & Peltolan (2009) mukaan esimiehen on tärkeää olla ottamassa uutta työntekijää vastaan tämän ensimmäisenä työpäivänä, sillä hyvän vastaanoton luoma positiivinen vaikutelma luo pohjan tulevalle yhteistyölle. Tämän pohjan tulee kestää haastavat tilanteet ja konfliktit. Jos ensimmäisenä päivänä esimiehen paikallaolo on mahdotonta, tulisi tapaminen sopia mahdollisimman pikaisesti sekä kertoa siitä perehdytettävälle.

2.3 Perehdyttämisen arviointi, seuranta ja kehitys

Jos itse pitää oman organisaation perehdyttämisohjelmaa täydellisenä, mutta perehdytettävät eivät pidä siitä tai epäonnistuvat oppimaan ohjelman pääpiirteet, on ponnisteluja hukattu. Tämän takia on tärkeää, että sitä arvioidaan jatkuvasti sisällön, esittämisen ja yleisen vaikutuksen osilta. (Arthur 2006, 30.) Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: uuden työntekijän arviointi sekä organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Jos organisaation rekrytointi- tai perehdyttämistoiminnasta löytyy puutteita, niitä on mahdollista kehittää tulevaisuutta varten. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdytettävän on turvallista puhua työyhteisön toimintatavoista ensisijaisesti esimiehelleen tai perehdyttäjälleen, joilta hän voi saada luonnollisia selityksiä. (Kupias & Peltola 2009, 69.) Uuden työntekijän kuunteleminen ja haastatteleminen antavat organisaatiolle ja johdolle ainutkertaisen mahdollisuuden kuulla ajatuksia työpaikan avainvoimavaroista ja puuttuvista voimavaroista. Niiden avulla voi oppia ja parantaa organisaation voimaannuttavia käytäntöjä, lisää Hakanen (2011).

Alkuvaiheen tiiviimmän perehdyttämisjakson jälkeen organisaation ei tule unohtaa, että uusi työntekijä on edelleen perehtymässä siihen. Esimiehen säännölliset, esimerkiksi kerran kuussa pidettävät yhteiset arviointi- ja palautekeskustelut tukevat tulokasta työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Kehittyäkseen ja oppiakseen uusi työntekijä tarvitsee palautetta, koska hän ei välttämättä osaa itse arvioida milloin hän onnistuu ja milloin ei. Tämä helpottaa toimimista ja oppimisessa voidaan keskittyä asioihin, jotka eivät vielä suju. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Tässä osiossa tarkastellaan ensin työhyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. Tämän jälkeen tarkastellaan psykososiaalista kuormitusta ja viimeiseksi käsitettä hyvinvoiva työyhteisö.

Työturvallisuuskeskuksen (2018a) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, sosiaalista ja fyysistä toimintakykyä, jotka liittyvät vahvasti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Turvallinen ja terveellinen työympäristö, toimiva työyhteisö ja hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavan työn perusta. Virolainen (2012) määrittelee psyykkisen työhyvinvoinnin sisältävän mm. työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön työntekijöiden kesken. Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään mm. fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen ja ergonomiset ratkaisut.

Manka & Manka (2016) kertovat että työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino on niin työntekijän kuin yrityksen eduksi. Työhyvinvoinnilla on sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Kustannukset pienenevät kun sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä ennenaikaiset eläköitymiset vähenevät. Työhyvinvoinnin kehittämisen avulla työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu parantuvat vaikuttaen tuloksellisuuden kasvuun.

Viitala (2013) kertoo sairauspoissaolojen olevan yksi tärkeä mittari arvioitaessa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa. Jos henkilöstö on liian pitkään liian kuormittunut, sairastavuus saattaa lisääntyä samalla kun kynnyks jään sairauslomalle madaltuu. Toisaalta ongelmana on todettu myös sairaana työskentelyn lisääntyminen, joka saattaa vähentää työn tehokkuutta ja lisätä vakavien sairauksien riskejä.

Turvallisten ja terveellisten työolojen lisäksi tarvitaan yksilön terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä, jossa johdolla on ensisijainen rooli. Johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon järjestelmällinen yhteistyö on tärkeää. Työnantajan on järjestettävä työntekijöiden työterveyshuolto joko ostamalla palvelu kunnalliselta terveystaloksesta tai yksityiseltä lääkäriasemalta. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 232.)

Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Lainsäädännössä on määritelty lukuisia pelisääntöjä, joita työnantajan ja työntekijäpuolen tulee noudattaa. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämän lisäksi tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 luku 1§.)

Jos työntekijään kohdistuu työssä hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, tulee työnantajan asiasta tiedon saatuaan ryhtyä käytettävissä olevin keinoin toimiin epäkohdan poistamiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 28§.) Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Määräaikaissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsuhteen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi käyttää epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole asiallinen syin perusteltua. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 2§.)

Työterveyshuoltolaki säätelee työterveyshuollon sisällön ja toteuttamisen sekä työnantajan velvollisuuden järjestää työterveyshuolto. Lain tarkoituksena on yhteistoimin työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 luku 1§.)

Työn imu

Aikaisemmin työhyvinvointikeskustelu on painottunut työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta Viitalan (2013) mukaan asiassa tulisi tarkastella entistä enemmän positiivista näkökulmaa. On ymmärretty, ettei pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely riitä, vaan on tiedettävä, mikä tuottaa mielekkyyttä ja voimakkuutta työssä.

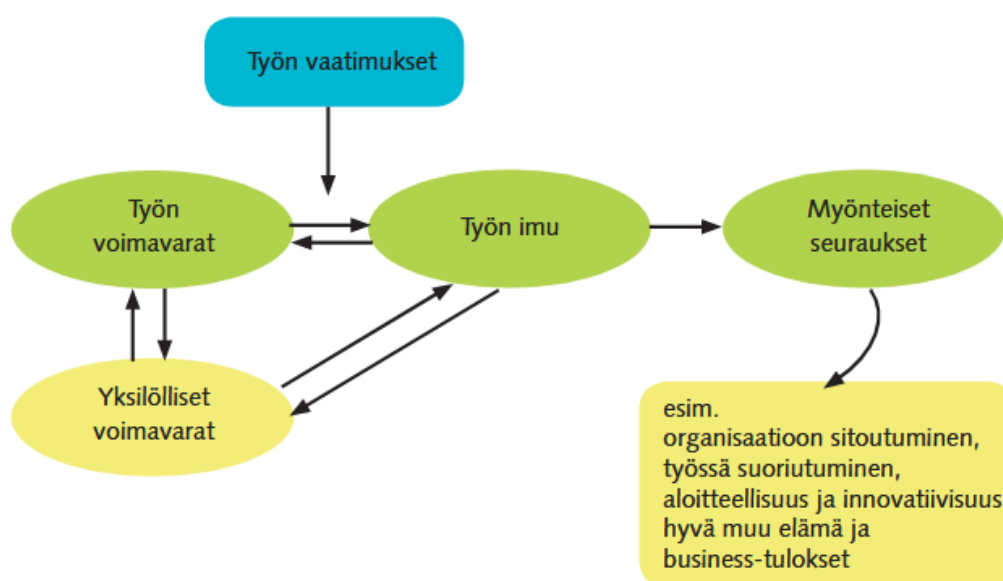
Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista, jolla on vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen sekä vähäisempiin eläköitymisajatuksiin, joten Manka & Manka (2016) kertovatkin, että työpaikoilla olisi hyvä keskittyä työhyvinvoinnin lisäksi työn imun lisäämiseen, eli antaa mahdollisuuksia työntekijän aidoin innostuksen synnyttämiseen. Siihen panostaminen maksaa itsensä takaisin työntekijöiden ollessa paitsi tyytyväisiä, myös energisiä ja tehokkaita.

Hakasen (2011) mukaan tyytyväinen työntekijä suoriutuu työstään luultavammin kelvollisesti, mutta hän ei välttämättä ponnistele parantaakseen toimintaansa, koska on sen hetkiseen tilanteeseensa tyytyväinen. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään, haluaa tehdä parhaansa, olla aloitteellinen ja tukea muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Viitala (2013) lisää, että työn imu mahdollistaa hankalissakin olosuhteissa mahdollisuuden innostua ja nauttia työstään, mikä auttaa selviytymään ja saamaan aikaan tuloksia.

Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat; tuki, ohjaus ja palaute ovat asioita, joilla voi päivittäin rakentaa ja vahvistaa työn imua työyhteisössä. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla omalta osaltaan työtovereilleen ”sosiaalinen voimavara” ja edistää työn imun syntymistä. (Hakaniemi 2011, 56-57.)

Hakaniemi (2011) kertoo, että työhyvinvoinnin yksilöllistyminen on merkittävä haaste organisaatioiden työhyvinvointitoimille. On löydettävä toimintamalleja, jotka samaan aikaan ehkäisee ja hoitaa niin yhteisöllisen, että yksilöllisen työuupumuksen, lisää leipääntyneitten työn imua ja ylläpitää jo työn imua kokevien työhyvinvointia.

Työn imu on myös nähty sitoutumisen ennustajana, lisää Virolainen (2012), sillä työn imu edistää työhön ja organisaatioon sitoutumista ja pienentää halukkuutta työpaikan vaihtumiseen. Kuviossa 3 esitetään työn imua työn vaatimusten ja työn voimavarojen kannalta. Työn vaatimukset korostuvat kohdassa, jossa työn voimavarat kohtaavat työn imun. Yksilölliset voimavarat ovat vuorovaikutuksessa työn voimavaran ja työn imun kanssa. Työn imu johtaa myönteisiin seuraamuksiin.



KUVIO 3. Työn imu sekä työn voimavarat ja työn vaatimukset (Hakanen 2009,18).

Sitoutuminen

Viitalan (2013) mukaan sitoutumista on tutkittu kysymällä työntekijältä, kävisikö hän töissä, jos se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä ja lopettaisiko hän työnteon, jos voitaisi esimerkiksi lotossa. Jos vastaaja kertoo, että hän jatkaisi työntekoa, vaikka se ei olisi välttämätöntä, ajatellaan hänen olevan sitoutunut. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä ja kohdistua työhön ja/tai työpaikkaan. Sitoutumista mielletään myös psykologisena sopimuksena, jolloin sitoutunut työntekijä esimerkiksi kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön, olevansa osa organisaation menestystarinaa, kehittyvänsä sekä tekevänsä merkityksellistä työtä.

Sitoutuneella työntekijällä on monenlaisia piirteitä, kuten energisyys, hyvä henkinen sietokyky, päättäväisyys, oma-aloitteisuus, sinnikkyys kohdassa vaikeuksia työpaikalla, ylpeys, haasteiden vastaanottaminen ja kyky syventyä työhön. Nämä piirteet saavat työntekijän ylittämään itsensä työssään ja näin sitoutuneet työntekijät mahdollistavat menestyvämpiä organisaatioita. Työ, jota työntekijät tekevät mielellään tehdään luultavammin paremmin, kuin työ josta työntekijä ei pidä ja joka tehdään vastahakoisesti. (Keegan 2015, 145.)

Nuorilla sitoutumista lisäävät erityisesti kiinnostava työ ja mukavat työkaaverit, kun taas heikentäviä tekijöitä ovat huono esimiestoiminta ja kehitymis- sekä etenemismahdollisuuksien puute. Yleisesti ottaen hyviä sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Rekrytointiin liittyviä asioita, jotka ovat sitouttamisen kannalta tärkeitä, ovat realististen odotusten luominen hakijoille ja valituille sekä hyvä perehdytys. (Viitala, 2013, 88.)

On kaksi syytä sille, miksi työntekijät eivät saavuta sitoutumisella tavoitteita, joita he haluavat. Ensimmäisenä syynä saattaa olla epäselvyys siitä, että sitoutuminen ei ole se tavoite vaan se mitä sitoutumisella saadaan aikaan toimien, prosessien ja olosuhteiden kautta. Toinen on selkeän eron puuttuminen käytöksellisen ja ajatuksellisen sitoutumisen välillä. Työntekijän on hyvä tunnistaa mitkä asiat tuottavat ylpeyttä ja intohimoa työtä kohtaan, jotta voi nämä tunteet muuttaa tuottavaksi työpaikkakäyttäytymiseksi. (Lowe 2010, 28.)

Motivaatio

Ihmisellä on luontainen pyrkimys etsiä tekemiselleen merkitystä, jolloin koikiessaan tekemänsä asian mielekkääksi hän myös motivoituu siitä, kertoo Viitala (2013).

Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos siinä on saavutettavissa olevia tavoitteita, työstä saa palkkiota ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan, jonka takia sitä pidetäänkin avainsanana yritysten pyrkiessä kehittämään työsuorituksia. Virolainen (2012) painottaakin, että paras tilanne on silloin, kun työntekijä kokee työssään sekä työn hallinnan tunnetta sekä sopivan määrän haastetta. Tällöin työntekijä pinnistelee työn tavoitteiden saavuttamiseksi, oppii uuta ja motivaatio työtä kohtaan säilyy hyvänä.

Hakanen (2011) ja Viitala (2013) kertovat, että työtä voi tehdä ulkoisesti tai sisäisesti motivoituneena. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä toimii yleensä saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän, jolloin motivaation lähtökohtana voi olla halu totella esimiestä, olla tunnollinen ja kuuliainen, määräaikaisen työsuhteen jatkaminen tai jonkin palkkion saavuttaminen. Sisäisesti motivoituneena työntekijä toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska hän on sitoutunut asiaan ja tehtävään, joka taas tuottaa riittävästi onnistumisen kokemuksia. Ruohotie (1998) lisää, ettei sisäistä ja ulkoista motivaatiota voida pitää täysin erilaisina, vaikka sisällöt niissä ovatkin erilaisia. Tämän sijaan ne täydentävät toisiaan esiintyen yhtäaikaaisesti.

Parpei (2018) tuo esiin näkökulman, ettei pelkkä motivaatio - sisäinen tai ulkoinen - varmistaa tavoitteen saavuttamista ja tuloksellista työskentelyä. Esimerkkinä työntekijät jotka ovat luovia ja innostuneina keksivät uusia ideoita, mutta niiden toteuttaminen ja liittäminen organisaation tavoitteisiin jää muiden tehtäväksi. Vaikka työntekijä olisi vahvasti motivoitunut, mutta häneltä puuttuu toimeenpanon tahto, volitio, jää päämäärä usein kaukaiseksi ja työn tulokset heikoiksi. Kuviossa 4 esitetään motivaation ja volition eroja. Motivaatio sijoittuu kuviossa vasemmalle puolelle pääkohtina motivaatio, sisäisesti motivoitunut ja motivaation puute. Volitio taas esiintyy kuviossa oikealla tarkastellen aiheita volitio, toimeenpanotaitoinen ja volition puute.

MOTIVAATIO	VOLITIO
Tavoitteiden valinta ja niistä päättäminen.	Toimenpiteiden toteuttaminen.
Aikomus toimintaan ryhtymisestä ja halu saavuttaa tavoite.	Toiminnan aloittaminen ja systemaattinen ylläpito, kunnes tavoite on saavutettu.
SISÄISESTI MOTIVOITUNUT	TOIMEENPANOTAITOINEN
Tekee mukavia ja mielenkiintoisia tehtäviä, joista saa tyydytystä.	Tekee tavoitteen kannalta tärkeitä, vaikka ei aina niin mielenkiintoisia tai mukavia tehtäviä.
Sitoutunut tekemiseen.	Sitoutunut tavoitteen saavuttamiseen.
Esteitä kohdatessaan altis vaihtamaan muihin mielenkiintoisiin tehtäviin tai tavoitteisiin.	Ylittää esteet ja pysyy suunnitelmissa kilpailevista tavoitteista ja toimenpiteistä huolimatta, jotta alkuperäinen tavoite saavutetaan.
MOTIVAATION PUUTE	VOLITION PUUTE
Ei vahvaa halua tai päätöstä tavoitteista.	Ei saa aloitetuksi.
Ei aikomuksia suunnitelmasta tavoitteen saavuttamiseksi.	Ei saa vietyä tehtävää loppuun.

KUVA 1. Motivaation ja volition eroja (Parppei 2018, 43).

3.2 Psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018c.)

Kuormittuminen syntyy työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Psykososiaaliset kuormitukset kuormittavat huolimatta siitä, kuka on tekijänä. Kuormitustekijöitä ilmenee kaikilla työpaikoilla. (Työturvallisuuskeskus 2018c.) Viitalan (2013) mukaan kuormitus itsessään ei ole negatiivinen asia, sillä ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pysyäksään kokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita.

Terveellinen psykososiaalinen ympäristö edistää hyvinvointia ja suoritusta sekä pienentää työntekijäkuluja varsinkin stressiperäisten sairauksien osalta. On tärkeää, että työntekijän palkka, uramahdollisuudet ja tyytyväisyys palkitsevat heidän henkiset ja fyysiset ponnistelunsa työpaikalla. Vastavuoroisuuden puuttuminen edellä mainituissa on liitetty nousseeseen riskiin saada sydän- ja verisuonsairauksia, masennusta, alkoholiongelmia ja itse koettua, huonoa kokonaisvaltaista terveyttä. (Lowe 2010, 62-63.)

Työnantajalla on vastuu määrittää toimet haitallisen työkuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, poistamiseksi ja vähentämiseksi. Haitallisten kuormitustekijöiden kohtaamiseen ja hallintaan on hyvä hyödyntää työterveys-huollon osaamista. Organisaatio voi tukea työhyvinvointia, edistää työkykyä ja samalla hallita kuormituksen vaikutuksia turvallisilla työolosuhteilla, työaikajoustolla, palkitsemisella, kehityskeskusteluilla, palavereilla, osaamisen seurannalla ja kehittämisellä sekä velvoittamalla hyvään työkäyttämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018c.)

Psyykkiset kuormitustekijät

Psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Virolaisen (2012) mukaan suomalaisista joka kolmannella naisella ja joka viidennellä miehellä on psyykkisiä pahoinvoinnin oireita, jotka aiheutuvat työstä. Työturvallisuuskeskus (2018c) listaa kyseiset tekijät seuraavasti:

- jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus
- epäselvät tavoitteet työssä
- työn määrä liian iso verrattuna työaikaan
- itsesäätelyn puute työmäärässä, -tahdissa ja -ajassa
- liian vähän työtä, ei riittävän haasteellista työtä
- ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen
- jatkuvat keskeytykset, häiritsevät esteet
- suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta ilman tarvittavia keinoja
- palautteen ja/tai arvostuksen puute.

Silloin kun psyykinen kuormittuneisuus jatkuu pitkään, se voi johtaa stressitilaan. Stressi on terveyttä uhkaava, pitkälle edennyt kuormittuneisuus-tila, josta voi pahimmillaan seurata pitkäkestoinen uupumus. Loppuun palamisen uhka on silloin suuri ja siitä toipuminen saattaa kestää vuosia. (Viitala 2013, 216.)

Henkilöstöä tukemalla, kuten jakamalla töitä henkilöstön kesken sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta, voidaan edistää psyykkistä työhyvinvointia. Mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistävät työntekijän mielenterveyttä, psyykkiseen työhyvinvointiin liittyykin se, että työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkääksi. (Virolainen 2012, 18.)

Sosiaaliset kuormitustekijät

Virolainen (2012) kertoo hyvän sosiaalisen työhyvinvoinnin sisältävän mahdollisuuden keskustella työasioista vapaasti työpaikalla työyhteisön jäsenten kesken, työntekijöiden välit ovat toimivat sekä työkavereita on helppo lähestyä. Työturvallisuuskeskus (2018c) listaa sosiaaliset kuormitustekijät työpaikalla seuraavanlaisesti:

- työyhteisöongelmat, yhteistyöongelmat ja hankalat sosiaaliset suhteet
- yksintyöskentely, eristyneisyys
- tavoittamisen hankaluudet verkostomaisessa työssä
- haasteelliset asiakastilanteet, asiakasväkivalta
- heikko tiedonkulku
- epätasa-arvon kokeminen
- huono työkäyttäytyminen ja epäasiallinen kohtelu
- tyytymättömyys esimiestyöhön ja työn organisoinnin ongelmat.

Epäasiallista kohtelua voivat kokea sekä työntekijät että esimiehet ja siihen voi syyllistyä kuka tahansa työyhteisön jäsen joko yksin tai yhdessä muiden kanssa. Epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan häirintää, kiusaamista ja muuta epäasiallista käytöstä työpaikoilla.

Epäasiallinen kohtelu voi liittyä henkilöön tai työhön ja ilmetä sanallisena tai sanottomana, kuten eleinä tai ilmeinä. Tällainen kohtelu voi täyttää myös häirinnän tunnusmerkit, jolloin siitä voi olla vaaraa tai haittaa yksilön turvallisuudelle tai terveydelle. (Työturvallisuuskeskus 2018d.)

Työnantajan on lain mukaan puututtava mahdollisimman nopeasti saatuun tiedon epäasiallisesta kohtelusta. Asiaan puuttumisen pitkittyessä kohteeksi joutuneen henkilön terveys voi vaarantua, työyhteisö kuormittua ja hyvinvointi työpaikalla heikentyä. Puuttumiseen apuna käytetään toimintaohjeita, jotka on hyvä sopia työpaikan yhteistoiminnassa. Toimintaohjeet ovat hyvä käydä läpi perehdytyksessä. (Työturvallisuuskeskus 2018d.)

3.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvinvoivassa, toimivassa ja turvallisessa työyhteisössä tavoitteet ovat selkeät sekä roolit, vastuut ja valtuudet ovat jaettu ja tiedossa. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla asennoitumisellaan, motivaatiollaan ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan ilmapiiriin. Nämä taidot näkyvät vastuullisessa toiminnassa, kuten olennaiseen keskittymisessä, resurssien taloudellisessa käytössä, uusien asioiden käytäntöön soveltamisena sekä työpaikan kehitystoimintaan osallistumisena. Työyhteisössä oman ja toisten roolin ymmärtämisen lisäksi työntekijä tarvitsee viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä itsensä johtamisen taitoja. (Työturvallisuuskeskus 2018b.)

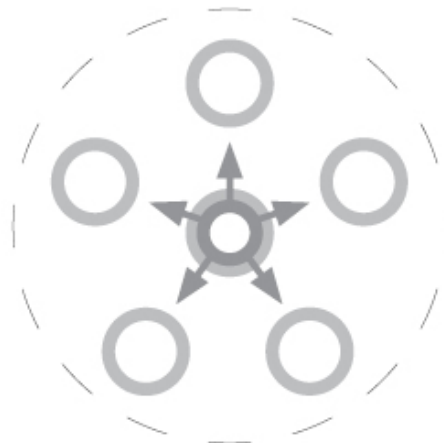
Östbergin (2014) mukaan toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö ei synny ilman toimivia ihmissuhteita ja työyhteisötaitoja. Puutteita tässä on silloin, kun esiintyy syyttelyä, etsitään syyllisiä, pilkataan ja puhutaan selän takana, ajatellaan vain omaa etua ja keskustelut ovat väittelyitä. Luottamusta ja avoimuutta edistää oikeudenmukainen kohtelu, toisten ja toisten mielipiteiden kunnioitus sekä sanojen ja tekojen kohtaaminen. Laitinen, Vuorinen & Simola (2013) jatkavat, että mahdollisuus keskustella joko työn kuluessa tai taukojen aikana toisten työyhteisön jäsenten kanssa edistää henkistä hyvinvointia.

Pitkiä jaksoja yksintyöskentelyä tulisi välttää. Kuviossa 5 kuvataan turvallinen ja turvaton tiimi. Ylemmässä pallossa turvallisessa tiimissä on voimakas koheesio, eli ryhmähenki. Sisemmät pallot ovat yhteyksissä toisiinsa kuvaten määrällisesti suurta kommunikaatiota jäsenten kesken. Yhteinen näkemys on myös vahva. Alemmassa katkoviivoin kuvatussa pallossa on turvaton tiimi. Sisemmät pallot ovat erillään, tiimissä on paljon sisäistä kilpailua, kommunikaatio vähäistä ja vain johtaja keskellä kommunikoi ulos. Yhteinen näkemys puuttuu.



TURVALLINEN TIIMI, jossa on voimakas koheesio ja paljon kommunikaatiota jäsenten kesken. Yhteinen näkemys vahva.

TURVATON TIIMI, jossa on paljon sisäistä kilpailua ja jossa kommunikaatio on vähäistä ja johtajakeskeistä. Yhteinen näkemys puuttuu.



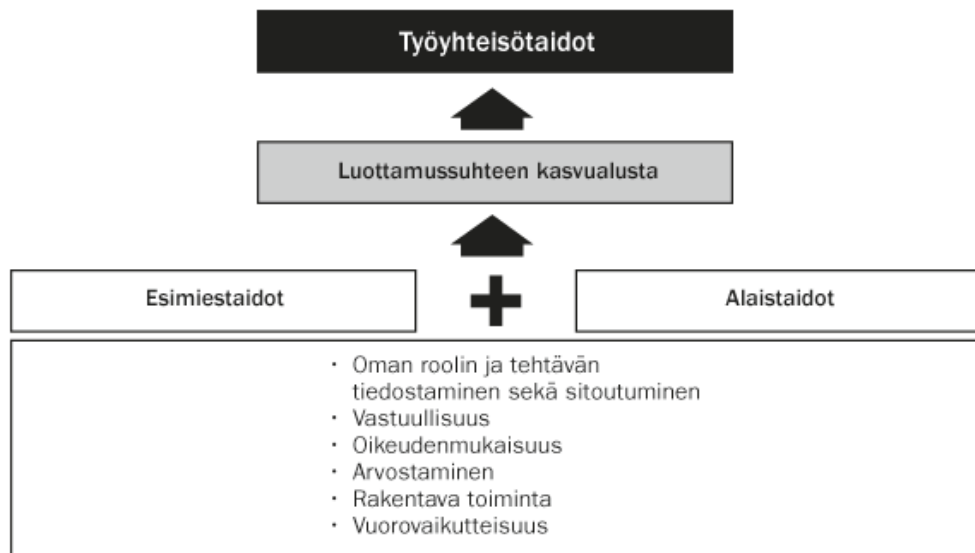
KUVIO 4. Turvallinen ja turvaton tiimi. (Aro 2018, 129)

Työstressi ja -uupumus aiheuttavat yritykselle sairauspoissaoloja, henkilöstön kyynistymistä ja työnlaadun sekä luovuuden heikentymistä. Tällaiset liiaksi kuormitetut työntekijät eivät jaksakaan olla toisiaan tukevia ja hyväntuulisia, mikä saattaa kiristää työilmapiiriä. (Östberg 2014, 176.) Stressitilaan joutunut henkilö ei välttämättä tunnista tilaansa heti itse, eivätkä sitä muutaakaan tunnista työyhteisössä, lisää Viitala (2013). Tämän takia ihmissuh-

teissa saattaa esiintyä yhteentörmäyksiä, koska stressi aktivoi puolustusreaktioita, joita ovat esimerkiksi taistelu (suuttumuksen, hyökkäämisen ja turhautumisen kehä), pako (todellisuuden kieltäminen, sairauten vetäytyminen, riippuvuus ja passiivisuus) ja jähmettyminen (henkinen ja fyysinen masennus).

Manka & Manka (2016) kertovat, että työyhteisöä voidaan kannustaa itse seuraamaan oman työyhteisön tilaa laatimalla tavoitteita ja toimintasuunnitelmia.

Työhyvinvointisuunnitelmassa voidaan pohtia kolmea eri aluetta: mitä ihminen itse voisi tehdä, mitä työyhteisö voisi tehdä ja miten työtä pitäisi kehittää. Hakanen (2011) lisää, että vahvistamalla työyhteisön voimavaroja epäkohdatkin on mahdollista kohdata ratkaisulähtöisesti vastuuttaen, muttei takertuen menneeseen ja ”syyllisiin”. Moni ongelma jää pitkällä aikavälillä myös syntymättä, kun työyhteisö on itseensä luottava ja itseään arvostava. Kuviossa 6 on kuvattu työyhteisötaitojen syntymistä. Esimiestaidot ja alaistaidot yhdessä tuottavat luottamussuhteelle kasvualustan jonka päälle työyhteisötaidot muodostuvat.



KUVIO 5. Työyhteisötaidot. (Aarnikoivu 2010, 70)

4 KOHDEYRITYS

4.1 LähiTapiola-ryhmä

LähiTapiola-ryhmä on asiakkaidensa omistama, keskinäiseen yhtiömuotoon perusturva yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys ja yhteisöasiakkaita. Tässä osiossa esitellään LähiTapiola-ryhmä, sen visio, arvot ja strategia. Tämän jälkeen esitellään kohdeyritys LähiTapiola Vellamo sekä sen perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin nykytilaa.

LähiTapiolan omistaja-asiakkaita on lähes 1,6 miljoonaa, joille tarjotaan tuotteita ja palveluita vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamiseen. Näiden lisäksi LähiTapiola tarjoaa sijoittamisen ja säästämisen palveluita asiakkailleen. Perinteisestä vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi uudistuva LähiTapiola keskittyy asiakkaiden kokonaisvaltaiseen ja ennakoivaan palveluun terveyden, turvallisuuden ja talouden alueilla. (LähiTapiola, 2017a.)

LähiTapiola aloitti toimintansa virallisesti vuoden 2013 alussa. LähiTapiola Vahinkovakuutuksen ja 20 alueellisen keskinäisen vakuutusyhtiön lisäksi yhtiöryhmän muodostavat valtakunnalliset LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito sekä LähiTapiola Kiinteistövarainhoito. Henkilöstömäärä on noin 3400, josta puolet työskentelevät alueyhtiöissä. (LähiTapiola, 2017a.)

LähiTapiolan visiona on tarjota asiakkailleen turvallisempaa ja terveellisempää elämää tarjoamalla elämänturvaa, joka näkyy asiakkaille kokonaisvaltaisena ja ennakoivana palveluna. Tehtävänä on turvata asiakkaiden elämää ja liiketoimintaa. LähiTapiolan toiminta perustuu yhteistyöllä onnistumiseen, yrittäjähenkisesti toimimiseen ja omistaja-asiakkaiden edun edistämiseen. (LähiTapiola, 2017b.)

Strategia LähiTapiolla on jaettu neljään osaan:

1. Uudistumme asiakaskeskeisesti
2. Kasvamme kasvukeskuksissa ja nykyisissä asiakkaissa
3. Tehostamme yhtenäistämällä prosessit
4. Tarjoamme turvallisempaa ja terveellisempää elämää
(LähiTapiola, 2017b.)

4.2 LähiTapiola Vellamo

Opinnäytetyön kohdeyritys on LähiTapiola Vellamo, paikallinen alueyhtiö, joka palvelee asiakkaita Hyvinkään, Kouvolan, Päijät-Hämeen ja Riihimäen seutukunnissa. Vellamolla on noin 116 00 asiakasta joille tarjotaan vahinko- ja henkivakuuttamisen sekä säästämisen ja sijoittamisen palveluita.

Perehdyttämisen nykytila

Perehdyttämissuunnitelma laaditaan aina uudelle työntekijälle, sisäisesti siirtyvälle työntekijälle ja pitkältä vapaalta palaavalle työntekijälle. Perehdyttämisestä on vastuussa esimies, mutta myös muulla työyhteisöllä on merkittävä rooli. On suositeltavaa nimetä perehdyttämiskummi perehdyttävän tueksi. Nykyisessä asiakaspalvelijan perehdyttämismallissa vaihtelee teoria, harjoittelu ja työssäoppiminen. (LähiTapiola 2018a.)

Ensimmäinen perehdyttämisen vaihe kestää noin kaksi viikkoa, jolloin perehdytään LähiTapiola-ryhmään, visioon, arvoihin ja päämääriin sekä LähiTapiola Alueyhtiön strategiaan. Tämän lisäksi tutustutaan keskeisiin työvälineisiin ja järjestelmiin sekä LähiTapiolan tuote- ja palveluvalikoimaan. Ensimmäisinä viikkoina tutustutaan myös toimintaa ohjaaviin keskeisiin säädöksiin, lakeihin ja pelisääntöihin sekä opitaan etsimään tietoa itsenäisesti Intrasta. (LähiTapiola 2018a.)

Perehdytyksen toinen vaihe kestää noin viisi viikkoa, jolloin tuote- ja järjestelmäosaamista syvennetään sekä harjoitellaan myynti- ja asiakaspalvelutaitoja käytännössä. Perehdytyksen toisessa vaiheessa palvellaan asiakkaita toimiston asiakaspalvelussa ja/tai puhelinpalvelussa kollegoiden opastamana. (LähiTapiola 2018a.)

Kolmas vaihe perehdyttämisessä kestää kaksi viikkoa, jolloin perehdyttävä pystyy jo työskentelemään pääosin itsenäisesti palveluneuvojan tehtävässä. Jo saatu osaaminen syvenee ja laajenee sekä myyntitaidot kehittyvät. (LähiTapiola 2018a.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kehittäminen on LähiTapiolassa osa strategista liiketoiminnan kehittämistä. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelu lähtee samoista perusteista kuin muunkin liiketoiminnan suunnittelu. Työhyvinvointiin tähtäävä toiminta perustuu oikein mitoitettuihin henkilöstöresursseihin ja työjärjestelyjen suunnitteluun sekä sitä kautta terveyden ja toimintakyvyn edistämiseen. (LähiTapiola 2018b.)

Työympäristön ja koko työyhteisön kehittämistä tarvitaan, jotta kaikki toiminta kytkeytyy saumattomasti arkeen. Hyvän työn ja työympäristön aikaansaaminen edellyttää työyhteisöiltä suunnitelmallista ja jatkuvaa panostusta. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin kehittäminen on luonnollinen osa työn tekemistä ja työyhteisön arkea, johon olennaisesti kuuluu työkyvyn tukeminen. (LähiTapiola 2018b.)

5 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Tavoite ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella vaikuttaako perehdytys työhyvinvointiin LähiTapiola Vellamon Customer Centerissä sekä kartoittaa perehdytyksen sekä työhyvinvoinnin nykytilaa. Tavoitteena oli löytää tapoja, joilla nykyistä perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Tässä osiossa käsitellään opinnäytetyön tavoite ja toteutus, jonka jälkeen esitellään tutkimustulokset.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, käyttäen teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelun hyvä puoli on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2018 ja jokainen vapaaehtoinen vastaaja haastateltiin yksitellen. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteenä. Haastateltavilta pyydettiin jokaiselta lupa haastattelun nauhoitukseen, jotka myöhemmin kirjoitettiin luettavaan muotoon, eli litteroitiin. Tutkimustuloksiin vastaukset ovat muunnettu kirjakieleksi. Haastatteluun vastanneita henkilöitä on yhteensä kuusi, jotka kaikki haastatteluajankohtana olivat olleet alle vuoden työsuhteessa LähiTapiola Vellamon Customer centerissä. Kuviossa 7 esitellään haastatteluajat. Ensimmäinen haastattelu tapahtui 8.2.2018 ja viimeinen haastattelu 16.3.2018.

8.2.2018	15.2.2018	16.2.2018	1.3.2018	16.3.2018
<ul style="list-style-type: none"> •Haastateltava 1 •Haastateltava 2 	<ul style="list-style-type: none"> •Haastateltava 3 	<ul style="list-style-type: none"> •Haastateltava 4 	<ul style="list-style-type: none"> •Haastateltava 5 	<ul style="list-style-type: none"> •Haastateltava 6

KUVIO 6. Haastatteluajat.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Haastattelun tulokset esitetään teemoittain siinä järjestyksessä, kun ne esiintyivät haastattelussa. Haastattelun vastaukset on muunnettu kirjakielle. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää millä tavoin perehdytys vaikuttaa työhyvinvointiin, millainen on perehdytyksen nykytila sekä kuinka sitä voisi kehittää. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa on kolme pääteemaa:

- perehdytys
- perehdyttäjä ja työyhteisö
- työhyvinvointi

Perehdytys

Haastatteluun vastanneista suurella osalla oli vahva käsitys siitä mitä perehdytys heidän mielestään on; työympäristöön sopeutuminen, talon tapoihin tutustuminen, työtehtävän opettelu sekä kulttuurin ja työyhteisön hengen omaksuminen. Vastaaajilla oli yhtenäisiä vastauksia ja mielipiteitä siitä, millainen onnistunut perehdytys on. Pitkäkestoinen perehdytys, jossa perehdyttäjä on saatavilla, toistui vastauksissa. Myös työyhteisöön mukaan ottaminen ja yhdenmukainen perehdyttäminen olivat tärkeitä.

”Sellainen, että siinä vaiheessa kun ihminen alkaa tehdä töitä niin osaa perusasiat ja tehdä itsenäisesti jonkin verran. Jää itselle hyvä tunne ja pystyy tehdä sitä työtä ja kaikki ovat valmiina auttamaan ja pystyy kysymään apua.”

”Sellainen, joka on tarpeeksi kattava ja suunniteltu. Sen huomaa, jos sitä ei ole suunniteltu. Asiantunteva ja kerrotaan tärkeitä, oikeita asioita.”

Vastaaajilla oli hyvin samanlaisia vastauksia perehdytyksen toteutukseen liittyen, sillä osa kohderyhmästä on saanut samaan aikaan perehdytyksen. Suurimmalla osalla vastaaajista oli kuukauden perehdytysjakso, osalla kah-

den viikon perehdytysjakso, jossa käytiin läpi järjestelmiä, tietoturva-asioita, finanssialan ja vakuutusalan asioita kuten vakuutustuotteita. Vastaaajat kokivat, että käytännön harjoittelua olisi voinut olla enemmän.

Yksi haastateltavista kertoi:

”Suoritettiin hyvin, aika paljon oli sellaista mitä piti itsenäisesti katsoa koneelta, opetusvideoita, ei ehkä parhaiten toimi, kun kaksi viikkoa perehdytys ja sitten kaksi viikkoa katsoo vierestä, kun toinen tekee, itse en enää hirveästi muistanut, kun olin vierihoidossa, niin aika nopeasti unohdettiin järjestelmät ja muut, itse olisin enemmänkin alkuvaiheessa oppinut enemmän tekemisen kautta. Videoista ei lopulta ollut paljon apua itse työntekoon nähden.”

Perehdytyksen laadusta ja laajuudesta kysyttäessä osa vastaajista koki perehdytyksen riittäväksi ja he tiesivät mitä perehdyttämiseen sisältyi. Osa tunsu, että sai tarpeeksi hyvät lähtökohdat työssä oppimiseen mutta osa kertoo, että olisi toivonut pidemmän perehdytysjakson. Suurin osa vastaajista koki perehdyttämisen laadukkaaksi, sillä he kokivat, että perehdyttäjät osasivat asiansa, ei ollut kiire ja perehdytyksen toteuttamiseen oli panostettu. Yksi vastaajista koki, että tiedot olivat ristiriidoissa toimintatavoiltaan ja tietoa oli niin paljon kerralla, ettei sitä pystynyt omaksumaan. Yksi vastaajista kertoi kehitysehdotuksen vastauksessaan:

”Oli ihan riittävä, mutta yksilöperehdytys, oma perehdyttäjä olisi voinut keskittyä enemmän siihen kuin omien työtehtävien tekemiseen, tämän takia tuntui, että olisi voinut oppia enemmän sinä aikana. Toisaalta olen huomannut, että kokeneen kautta saan paremmin kysymyksiin vastauksia kuin vieriperehdyttämisessä. Aika paljon opiskeltavaa. Jäi tunne, etten osaa kaikkea täydellisesti mutta tosi hyvät lähtökohdat ja olen kyllä tyytyväinen.”

Kaikkien vastaajien mukaan perehdytysprosessi oli selkeä. Heille tarjottiin perehdytysuunnitelma tulostettuna kopiona ensimmäisinä päivinä. Suunnitelmassa oli kerrottu päivän ohjelma, mitä perehdytyksessä opitaan ja mitä perehdytyksen jälkeen olisi hyvä osata. Vastaaajat kokivat, että sisältö oli hyvin järjestelty ja oli hyvä, että he tiesivät alusta lähtien, mitä tulee tapahtumaan.

Osa vastaajista koki, että koko tiimi on ollut mukana perehdyttämisessä. Osa vastaajista kertoi, ettei ollut kokenut koko tiimin olevan mukana perehdyttämisessä, mutta olivat samaa mieltä muiden vastaajien kanssa, että on saanut apua keneltä tahansa. Vastaajat kokivat, että pääsivät heti mukaan työyhteisöön, sillä heidät esiteltiin kaikille ensimmäisinä päivinä.

”Kaikki vieläkin perehdyttää, kun kysyn, mutta todella hyvin on tullut sellainen tunne, että kaikilta voi kysyä ja on hyvä, että on auttava puhelin. Olen kokenut, että kaikki ovat olleet todella avuliaita, josta yllätyin koska kaikilla on paljon töitä. Arvostan sitä, että ihmisillä on kuitenkin aikaa neuvoa.”

”Kyllä, aina sai kysyä apua ja hyvä ilmapiiri, oli aikaa kysymyksille ja selvitettiin perinpohjaisesti, miten toimitaan tilanteissa. Hyvä yhteisö oli ja meitä oli neljä perehdytettävää, niin kaikkien kysymykset otettiin aina huomioon.”

Perehdytyksen kehityskohteita kysyessä vastaajista osa kertoi, että olivat tyytyväisiä sen pituuteen, mutta videoiden katselu koettiin tylsäksi sekä vastaajat arvelivat, että olisivat oppineet paremmin käytännön työssä. Varsinkin järjestelmäharjoittelua ja tarjousten laskemista vastaajat olisivat halunneet opiskella perehdytyksen aikana enemmän. Perehdytyksen yhtenäistäminen nousi esiin kehityskohteeksi. Osalla vastaajista oli ollut epäselvyyksiä, kuka perehdyttäjänä toimii ja mitä asioita oltiin jo käyty läpi, kun alkuperäisen perehdyttäjää sairastui, mutta he kokivat, että toisto teki hyvää oppimiselle.

”Kaikki oli hyvää perehdytyksessä, oli rauhalliset tilat, opetus jota perehdyttäjät opettivat rauhassa ja hyvin se tuotu esille. Virallisen perehdytysjakson jälkeen, kun menimme toisen työpisteelle seuraamaan, kuinka hän teki tehtäviään siinä, niin sitä olisi voinut olla enemmän. Meidät heitettiin heti liekkeihin hoitamaan hommia. Käytännön tekeminen, kaikki tuotetietous tuli koulutuksen aikaan, mutta järjestelmien käytöstä ei jäänyt paljon käteen.”

”Ainut heikko kohta, joka tulee mieleen, niin yhtenäistämisen, että olisi kaikille työntekijöille yhtä laaja ja että tieto olisi aina saman tasoista. Kaikilla samanlainen ja yhtä pitkä. Meillä tämä mielestäni on DigiCenterissä toteutunut.”

Perehdyttäjä ja työyhteisö

Kaikki vastaajat kertoivat, että esimies ja perehdytykseen nimetty kollega tai kollegat vastasivat perehdytyksen toteuttamisesta. Vastaajat kertovat, että heillä on ollut erilaisia perehdyttäjiä. Tämän vastaajat kokevat hyväksi, sillä jokaiselta on tullut tärkeitä tietoja, osa perehdyttäjistä on ollut persoonallisempia ja osa järjestelmällisempiä mutta tiedoissa ei ollut huomattavia ristiriitoja. Perehdyttäjät olivat vastausten perusteella hauskoja ja rentoja sekä halukkaita tutustuttaa uudet työntekijät keskenään toisiinsa sekä tutustua myös itse uusiin työntekijöihin.

”Hyvin erilaisia, oli esimies, tuntityöntekijä, kokoaikainen, pidempään töissä olleita ja uusia. Ollut hyvä, että on erilaisia, sillä jokaiselta on tullut tärkeitä tietoja joita ottaa itselleen. Ei ollut ristiriitoja tiedoissa, vaikutti enemmän oma persoona, jotkut ovat rönsyilevämpiä ihmisiä ja jotkut hyvin järjestelmällisiä. Mutta on hyvä, että ihmiset ovat erilaisia.”

”Eräs oli vähän sellainen, joka eksyi aiheesta ja heitti huumoria, mutta oli hauskaa ja hyvä sillä se oli kevennystä. Toinen oli enemmän teorioituneempi ja vähän huolehti omista myynneistä siinä ja tuntui ettei ollut itse niin prioriteettiä siinä asiassa. Kaikki ovat olleet asiallisia ja hyvä työyhteisö, että voi olla rennosti, ettei ole opi heti tai lähde pois.”

Vastaajat kertovat että heidän mielestään hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu järjestelmällinen asioiden läpikäynti käytännön esimerkkien kanssa. Taito selittää asiat mahdollisimman selvästi ja ymmärrys että uudelle työntekijälle täytyy selittää asiat useasti. Sellainen henkilö, joka pitää huolta, että perusasiat ovat tiedossa ja pitää huolta uudesta työntekijästä, osaa asiansa ja tietää mitä perehdyttää sekä antaa uuden työntekijän myös tehdä itse asioita.

”Asiansa osaava, tietää mitä perehdyttää. Itse tykkään, että tehtäisiin käytännön juttuja ja on rento henkilö, ettei ole liian jäykkää. Hyvin suunnitellut mitä tekee. Antaa oppilaan itse tehdä, ettei pääsmäröi siihen, että tekisi puolesta asioita.”

Perehdyttäjien sitoutumista perehdyttämiseen kysyttäessä vastaajat olivat kaikki sitä mieltä, että perehdyttäjät panostivat tehtäväänsä. Vastaajat kokivat, että perehdyttäjiä ei oltu pakotettu tehtäväänsä, vaan he tekivät sitä omasta halustaan ja heillä oli motivaatiota siihen. Perehdyttäjät olivat olleet auttavaisia, eikä olleet tuominnut, jos ei heti ollut osannut asiaa sekä kannustivat kysymään, jos jotain jäi epäselväksi. Yksi vastaajista kertoi, että hänellä oli välillä epäselvyyksiä siitä, kuka häntä perehdyttää vierikuuntelemisen aikaan.

Työyhteisön vaikutuksesta työssä viihtymiseen kysyttäessä kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että se on vaikuttanut positiivisesti ja suuresti. Esimerkkeinä vastaajat kertovat, että töihin on mukava tulla työkavereiden takia, eikä ilmapiirissä ole negatiivisia kokemuksia. Vastaajat kokivat, että työyhteisöön on otettu mukaan, eikä heitä pelota virheiden teko koska työyhteisö on kannustavaa ja samanhenkistä.

”Vaikuttaa, ilmapiiri tulee työyhteisöstä, tekee tämän kaltaista työtä, niin en ole kaikkien kanssa ehtinyt jutella ja olen itse sen luonteinen, että itseä vaivaa kysyä apua, mutta kaikki on suhtautunut siihen hyvin. Vaikuttaa siihen, että jaksaa olla töissä ja kaikki ovat tosi ystävällisiä. Mielestäni olen hyvin sopeutunut ja haluan tutustua muihin, olen hitaampi ihminen lämpenemään muille.”

”Täällä viihtyy, tämä on hyvä työyhteisö, kaikki tulee hyvin toimeen, ei ole sellaista, että katsottaisiin ketään kieroan. Täällä on aivan mainiota, en ole vastaavanlaisessa työympäristössä ollut ennen, se vaikuttaa paljon ja kaikki keuhuvat. En ole kuullut, että kukaan sanoisi, että täällä on huono yhteisö tai että olisi harmia siitä, että työilmapiiri on rento. Vaikka työilmapiiri on rento, kyllä aina kaikki työt hoituvat. Pelkkää positiivista, aina on paranneltavaa, mutta en nyt keksi mitä parannettavaa tässä yhteisössä voisi olla.”

Vastaajat kertoivat kehityskohteiksi jatkoperehdytyksen esimerkiksi tuoteosaamiseen ja kertoi että tietoa ei olisi voinut tulla enemmän perehdyttämisyksikössä. Osa antoi perehdyttäjästä ja perehdytyksestä positiivista palautetta ja kertoi tämän olleen paras perehdyttämisyksikö johon he ovat osallistuneet.

Yksi vastaajista kaipasi itse tekemistä enemmän, jolloin olisi oppinut paremmin kuin vierestä katsoen, kun vieriperhdyttäjä teki asian nopeasti pois alta.

”Minun mielestä oli paras perehdytys missä olen ollut. Huomasin, että perehdytettävästä vastuussa olijat oli mietitty, parit ja henkilökemiat, mutta itselläni jäi siitä tunne, että itseäni olisi voitu neuvoa enemmän, mutta olen huomannut, että olen parempi siinä, että olen etsinyt tietoja enemmän itse. Perehdyttäjä olisi voinut olla perehdyttämiseen aktiivisempi henkilö.”

”Tämän työyhteisön näköinen perehdytys, jossa oli samanlaista rentoa ja hassuttelua aina välissä, jonkun mielestä olisi voinut olla enemmän vakavampaa. Minun mielestä oli tämän työyhteisön ja tiimin näköinen perehdytys ihan tarkoituksella. Jos joku ei olisi viihtynyt tai ei olisi ollut mukana, niin ei olisi varmaan enää täällä töissä.”

Työhyvinvointi

Vastaajilla oli kaikilla käsitys mitä työnhyvinvointi on. Osa vastasi työhyvinvoinnin olevan hyvää oloa töissä ja vapaa-ajalla, työstä nauttimista, onnistumisen elämyksiä ja töihin tulon mielekkyyttä. Osa liitti tähän myös tärkeitä esimerkkejä, kuten henkilökuntaedut, työterveyshuollon, virkistymiskeinot, pikkujoulut ja juhlat, urheilumahdollisuudet, salibandyn ja joggan. Yksi vastaajista kertoi, että mahdollisuudet tehdä työyhteisön kanssa muutakin kuin työtä, on työhyvinvointia.

Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin positiivisesti toistui vastauksissa sekä se, että töihin on kiva tulla. Oman työhyvinvoinnin nykytilan vastaajat kokivat hyväksi, jos mainittavaa oli, koska se enemmän vapaa-aikaa kuin itse työtä. Vapaa aika korostui vastauksissa ja tasapaino sen sekä työn välillä. Vapaa-aikaan liittyviä kehitettäviä asioita vastaajilta tuli liikunnan ja levon osalta.

”Tosi hyvä oma, pääasiassa työyhteisön vuoksi ja ehkä esimerkiksi voisi liikkua enemmän tai mennä aikaisemmin nukkumaan, mutta koen hyväksi oman työhyvinvoinnin. Henkilökohtaisen elämän puolelle menevät kehityskohteet enemmänkin.”

”Koen, että on vielä ihan hyvä, joskus perjantaina on sellainen fiilis, että voisi lähteä jo kotiin mutta päivät menevät nopeasti, kun oppii uutta. Ei ole tullut vielä henkistä es-tettä. Enemmänkin vapaa-aika kutsuu kuin työ häätää.”

Vastaajat kokivat motivaatiota ja työn imua työssä eri tavoin; osa koko ajan, osa vain alussa ja osa sitä ei ollut vielä tuntenut. Kysyttäessä, vaikut-tiko perehdyttäminen työn imuun tai motivaatioon, vastaukset vaihtelivat. Osa oli sitä mieltä, että perehdyttäminen selkeästi vaikutti näihin positiivi-sesti, osa ei osannut sanoa tai koki ettei perehdyttäminen vaikuttanut työn imuun tai motivaatioon. Yksi vastaajista kertoo, että työssä motivoi etene-mismahdollisuudet ja uuden oppiminen. Yksi vastaajista kertoi, että häntä motivoi aktiivisuustavoitteet ja tunne, että häneen kiinnitetään huomiota yksilönä. Yksi vastaajista kertoo, että perehdyttäminen vaikuttaa työhyvin-vointiin, koska perehdytysjaksossa tuli vahva yhteishenki, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen.

”Olen aina ollut sellainen, että koen vahvasti, jos onnistun jossain, niin minulle tulee motivaatio päälle. Tämä on niin uusi työ, etten vielä esimerkiksi myyntiä osaa, joten lähinnä toivon sitä, että selviän puhelimesta, joten en vielä koe sitä. Sitten kun opin enemmän, niin saan intoa onnis-tumisesta. Uppoudun työhön herkästi, en voi lähteä ennen kuin saan tehtyä, hyvä ja huono piirre. Tulee onnistuneisuuden tunnetta, jonka avulla jaksan töitä tehdä. Olen miettinyt, että kestäen sen, mutta olen kilpailuhenkinen, jo-ten haluaisin tietää kaiken heti, mutta yritän olla ihmisenä aikuinen ja koitan muistaa sen, että opettelen vasta ja myöskään vanhemmat työntekijät eivät tiedä kaikkea. Tu-lee turhautuneisuutta, mutta tiedän että opin kyllä.”

”Olen huomannut, en vähään aikaan, aina tulee ajoittain päiväkohtaisesti. Välillä tuntuu, että on pitkiä päiviä ja vä-lillä ei ajattele mitään, vaan tekee työtä ja tuntuu hyvälle, kun päivät menevät nopeasti. Saattaa työn imu unohtua, jos tekee joka viikko samaa työtä, mutta aina välillä onnis-tumisten tai hyvän tunteen kautta se löytyy. Onnistumiset, hyvät myynnit, hyväntuulinen asiakas ja kun huomaa että palvelee häntä niin että on tyytyväinen, tulee hyvä mieli itsellekin. Nämä motivoivat. Perehdyttäminen ei ole mieles-täni vaikuttanut näihin, en tiedä miten se vaikuttaisi, tai no en osaa sanoa. Ei minun mielestä, en ole koskaan koke-nut, että sen perehdytyksen ansioista olisi vaikuttanut.”

Työyhteisö oli suuri tekijä työhyvinvointiin liittyen, sillä useimmissa vastauksissa koettiin, että töihin on mukava tulla juurikin työkavereiden takia. Kaikki vastaajista kertovat, että työyhteisössä työskenteleminen on mukavaa ja mielekästä. Syitä tähän olivat pääosassa työyhteisö ja sen avuliaisuus, uuden oppiminen, sparrausaamut ja asiakkaat. Osa vastaajista kokivat, että työyhteisössä on hyvin samanlaista huumorintajua ja tiimin jäsenten nuori ikä vaikuttaa siihen, että kaikki ovat motivoituneita työn tekemiseen ja uuden oppimiseen.

”On mielekästä, koska meillä on aina sparrausaamut, jotka auttavat siihen ja katsotaan kuukausittain myyntejä ja meillä on kiva tiimi ja kaikilta voi kysyä apua. Se vaikuttaa viihtymiseen. On mukavaa, kun ympärillä on paljon ihmisiä ja kaikki ovat mukavia.”

”On, mieluummin tulen työyhteisöön työskentelemään kuin että tekisin vaikka etänä, koen että saan hyvää tukea ja tunnetta työyhteisön keskellä. Työkaverit huomioivat henkilökohtaisesti, piristävät ja on hyvä tunnelma. Jos on huono tunnelma, niin se vaihtuu yleensä hyväksi.”

Työturvallisuuden nykytilan työyhteisössä ja työpaikalla vastaajat kokivat hyväksi. Vastaajat kokivat sähkötyöpöytien lisäävän työturvallisuutta ja myös sen, ettei asiakkaita kohdattu fyysisesti. Asiakkaat koettiin yleisesti ottaen asiallisiksi sekä työyhteisössä koettiin olevan niin fyysisesti kuin henkisesti turvallista työskennellä. Negatiiviseksi yksi vastaaja koki pienissä toimistoissa yksin työskentelyn sekä oman työpisteen puuttumisen.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, haluavatko he vielä täydentää vastauksiaan sekä kertoa vapaasti muita aiheisiin liittyviä asioita. Yksi vastaajista kertoi pitävänsä työtunneista, jolloin tapaa esimiestä kahden kesken, koska hän ei muuten usein tätä mahdollisuutta saa. Toinen vastaaja huomautti myös esimiehen olevan tärkeänä tekijänä siinä, miten työsuhte alkaa. Hän myös kertoi, että on tärkeää käydä turvallisuuskoulutus ja toimintaohjeet. Osa vastaajista mainitsi vielä itse tekemisen tärkeyden oppimisessa ja toivoivat perehdyttämiseen vähemmän videoita tai mahdollisuuden katsoa niitä esimerkiksi rauhassa kotona etäoppimisena. Lisäksi toivottiin myyntivinkkien lisäämistä perehdyttämiseen ja myynnillisen jatkokurssin toteuttamista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä, pohdintaa tuloksista. Tämän jälkeen esitellään sekä johtopäätökset että jatkotutkimusideat.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti määrittää onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti määrittää ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ei voi tarkastella sama tavalla kuin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin luettavaan muotoon eli litteroitiin. Tutkimuksen tekijä valitsi haastateltavat, käytetyt kysymyksen sekä tavan, kuinka saatua aineistoa tulkittiin. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, mutta toisaalta tutkimuksen tekijän ensikertalaisuus voi heikentää luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on toisella tapaa keskeinen asema kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkijalla on tietynlaista vapautta, joka antaa yleisesti ottaen mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Laadullista tutkimusta on silloin tällöin pidetty subjektiivisena tapana tuottaa tietoa. (Eskola & Suoranta 2009, 20-21) Tutkijan objektiivisuuteen voi vaikuttaa se, että tekijä oli työsuhteessa kohdeyritykseen tutkimuksen tekemisen ajankohtana.

6.2 Tulosten pohdinta ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen vaikutusta uuden työntekijän työhyvinvointiin. Tämän lisäksi haluttiin tietää mikä on perehdyttämisen nykytila ja kuinka sitä voidaan kehittää.

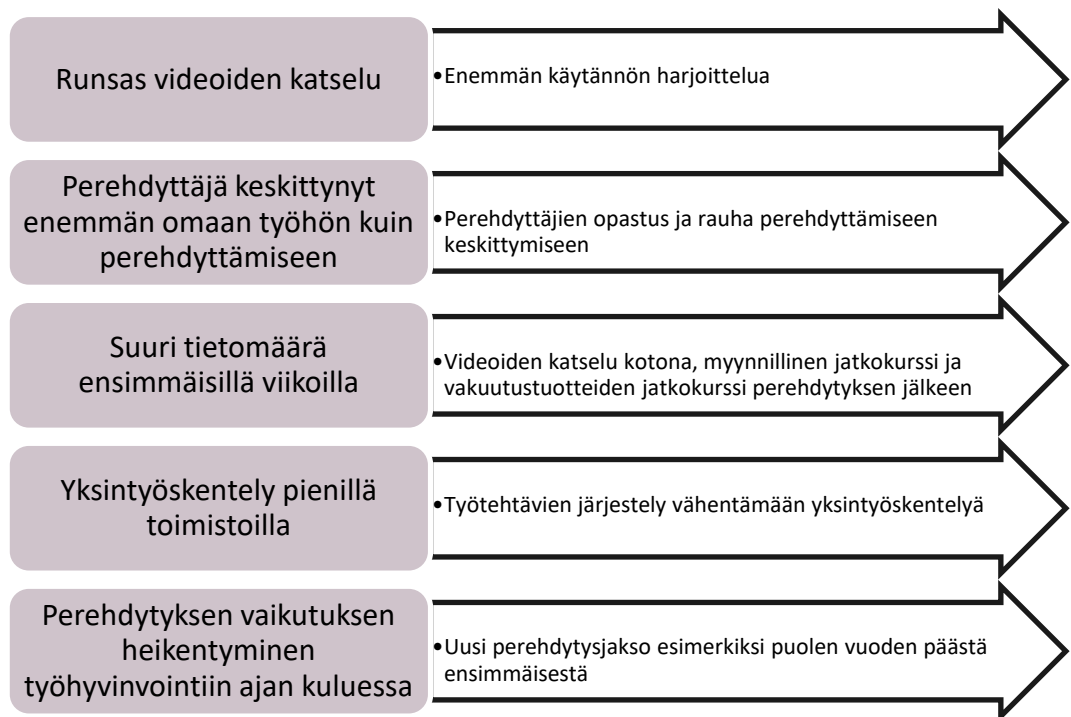
Vastausten perusteella LähiTapiola Vellamossa koetaan perehdytyksen nykytilanne hyvänä. Osa vastaajista olisi toivonut enemmän käytännön harjoittelemista ja perehdyttämisessä käytettyjä videoita koettiin olevan runsaasti. Videoiden katselu koettiin tylsänä ja kehitysehdotukseksi vastaajissa nousikin videoiden vähentäminen tai mahdollisuus katsoa niitä kotona etäopiskeluna. Osa vastaajista koki että tuote- ja järjestelmäosaamista olisi voitu harjoitella enemmän käytännössä. Vastaajat kertoivat kehitysehdotuksina myös myynnillisen jatkokurssin perehdyttämisen jatkoksi ja vakuutustuotteiden jatkokurssin.

Haastateltavien kertoman mukaisesti perehdyttäjiä oli useita, joten esiin nousseet kehitysehdotukset eivät koske tiettyjä henkilöitä. Haastateltavat kertoivat esimerkkitalanteita, joissa perehdyttäjä on keskittynyt omaan työhönsä enemmän kuin perehdyttämiseen tai hoitanut kiireellisen työtehtävän ilman sen opettamista. Tähän kehittämisehdotuksena olisi perehdyttäjien valmennus ja koulutus, sekä rauha keskittyä perehdyttämiseen. Perehdyttäjä voisi myös esimerkiksi selittää että tietyn asian oppiminen ei ole siihen tilanteeseen tarpeellista tai kertoa muun syyn miksi perehdyttäminen siihen asiaan ei ole oleellista siinä hetkessä. Näin perehdytettävälle ei jäisi tunne, että hänet sivuutetaan tai hänelle ei tarkoituksella opeteta jotain ilman pätevää syytä.

Työturvallisuuteen negatiivisesti vaikuttavaksi nousi pienillä toimistoilla yksintyöskentely. Yksi vastaajista nosti asian esille, joten asiaa tulisi mahdollisesti kartoittaa enemmän ennen muutoksien tekemistä. Osa työntekijöistä saattaa esimerkiksi pitää yksintyöskentelystä. Tähän kehitysideana voisi kuitenkin olla esimerkiksi työtehtävien järjestelyn niin, ettei yksintyöskentelyä olisi niin paljon.

Vastaajilla, jolla perehdytys oli ollut muutama kuukausi ennen haastattelua, kokivat että perehdyttäminen on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin. Vastaajat, joiden perehdytyksestä oli ollut yli puoli vuotta, eivät joko osanneet sanoa tai sitten kokivat, ettei sillä ollut vaikutusta työhyvinvointiin.

Tähän voi myös vaikuttaa eri perehdytys, perehdyttäjät tai pidempi aika perehdytysjaksosta. Vastausten perusteella koetaan, että perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin työsuhteen muutaman kuukauden ajan vahvemmin, mutta tämän jälkeen se voi unohtua tai sen vaikutus vähentyä. Tähän kehitysideana voisi olla uusi perehdytysjakso puolen vuoden päästä ensimmäisestä. Uudella perehdytysjaksolla tietoa syvennettäisiin ja mahdollinen väärä tieto korvattaisiin oikealla. Myös työn imua, motivaatiota ja sitoutumista vahvistettaisiin uuden oppimisella ja rutiinien rikkomisella. Kuviossa 8 on esitelty haastatteluissa nousseita kehittämisen kohteita vasemmalla ja kehitysidea oikealla.



KUVIO 7. Kehitysehdotukset.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyön tulosten perusteella useampi perehdyttäjä on tarjonnut perehdytettäville laajemman näkemyksen työstä sekä eri toimintatavoista, sillä vastausten perusteella eri perehdyttämistyyliä ovat olleet opettavaisia sekä perehdyttäjillä on ollut oma persoonallinen tyyli tehdä työtehtäviä.

Tästä huolimatta vastauksissa koettiin, että tieto oli yhtä laajaa Customer Centerin sisällä. Kehitysehdotuksissa nousi kuitenkin huomio koko alueyhtiön tiedon yhtenäistämiseksi. Jatkotutkimusmahdollisuudeksi voidaankin nostaa tiedon yhtenäistäminen koko alueyhtiölle ja kuinka sen voisi parhaiten toteuttaa.

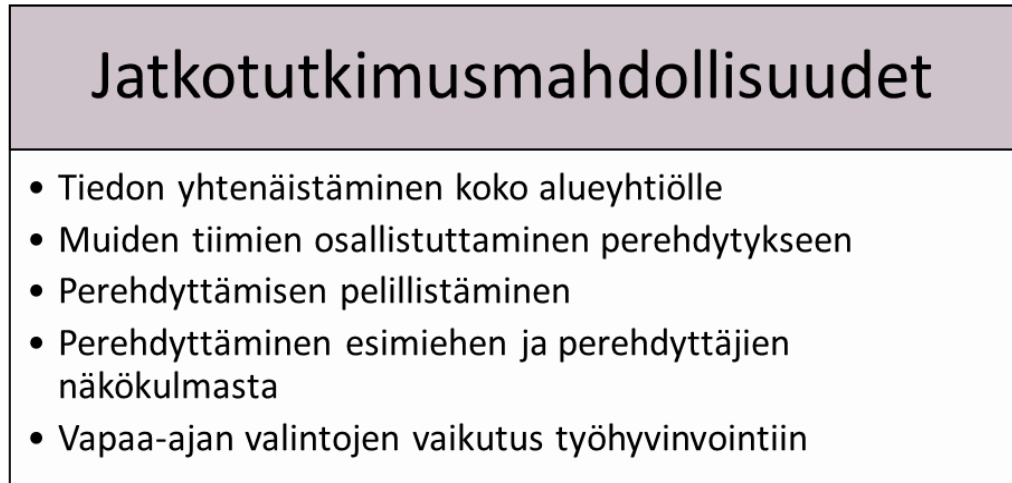
Koska työhyvinvoinnin suurin positiivinen tekijä oli työyhteisö, voisi sitä myös osallistuttaa perehdyttämiseen lisää. Suurin osa vastaajista koki Customer Centerin tiimiläisten olevan mukana omassa perehdyttämisessä ja muilta tiimiläisiltä saa aina apua kysyttäessä. Osa vastaajista koki etteivät tiimiläiset olleet mukana perehdyttämisessä. Jatkotutkimusmahdollisuutena voisikin selvittää kuinka perehdyttämisprosessiin on mahdollista osallistuttaa enemmän omaa ja muita tiimejä.

Vastauksissa toistui perehdyttämisjakson tiedon suuri määrä ja videoiden katselu. Olisi mielenkiintoista tutkia perehdyttämisen pelillistämistä videoiden katselun sijaan, jolloin oppijat eivät mahdollisesti kokisi oppimista tylsänä, niin kuin vastauksista kävi ilmi. Kävisikö pelillistämisen kautta oppiminen huomaamatta tai olisiko siitä enemmän haittaa oppimiseen. Peliveriossa voisi harjoitella palvelutilanteita, esimerkiksi tarjousten laskemista. Samalla voisi näin oppia sekä järjestelmä- että tuoteosaamista.

Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi tutkia opinnäytetyön aihetta myös esimiehen tai perehdyttäjien näkökulmasta. Kuinka he kokevat perehdytysprosessin, onko jokin asia onnistunut tai epäonnistunut? Tämän jälkeen tutkimustuloksia voisi verrata keskenään ja pohtia erojen syitä. Samalla perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttäjien valmiuksia tehtävään voisi kehittää.

Työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä vastaajat kertoivat oman työhyvinvointinsa olevan hyvä mutta jos parannusehdotuksia tuli, olivat ne usein omaan vapaa-ajan valintoihin liittyviä, kuten terveellinen ravinto, liikunta sekä riittävä lepo.

Hyvänä jatkotutkimusmahdollisuutena voisi miettiä vapaa-ajan valintojen vaikutusta omaan työhyvinvointiin, joka voisi auttaa työntekijää panostamaan omaan hyvinvointiin: ”Auttaisiko yhteinen tekeminen, esimerkiksi urheiluaktiviteetit työyhteisön jaksamista ja työhyvinvointia? ” Kuviossa 9 on esitely jatkotutkimusmahdollisuudet.



KUVIO 8. Jatkotutkimusmahdollisuudet.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tutkittiin, vaikuttaako perehdyttäminen uuden työntekijän työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli myös selvittää, millainen on perehdyttämisen nykytila ja kuinka sitä voidaan parantaa. Aihe nousi esiin kohdeyritykseltä, sillä perehdyttäminen on ajankohtainen kasvavassa Customer Centerissä. Koska opinnäytetyö tutkii kohdeyrityksen sisäisiä asioita, tutkimus ei ole yleistettävissä.

Työ muodostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuiden aiheita ovat perehdyttäminen, työhyvinvointi sekä kohdeyritys. Empiirisessä osiossa käsitellään tutkimuksen tavoite, toteutus ja tulokset sekä tulosten pohdinta, kehitysehdotukset ja johtopäätös. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin yksitellen kuutta LähiTapiola Vellamon Customer Centerin työntekijää.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että perehdyttämisen nykytilanne on hyvä. Vastaajat kertoivat kehitysideoita perehdytysprosessiin, perehdyttäjiin sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tuloksista selvisi, että perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin perehdyttämiskäytännön jälkeen muutamia kuukausia, mutta tämän jälkeen sen vaikutuksesta vastaajat eivät osaa sanoa tai kertoivat ettei se vaikuta. Perehdyttämisen aikana vastaajat kuitenkin kokivat, että pääsivät osaksi työyhteisöä, joka oli suurin tekijä työhyvinvointiin liittyen. Työyhteisön rentous, huumorintaju ja samanhenkisyys nousivat esiin vastauksissa. Kaikki vastaajat kertoivat, että töihin on mukava tulla juurikin työyhteisön takia.

Haastattelututkimuksessa kehitysehdotuksiksi nousivat myynnillisen jatkokurssin kehittäminen perehdyttämisen jatkoksi, perehdyttämismateriaalien katsominen rauhassa kotona etäoppimisena tai niiden vähentäminen ja vakuutuslaitosten jatkokurssin järjestäminen. Yksintyöskentely pienillä toimistoilla sekä tiedon yhtenäistäminen koko alueyhtiölle nousi esiin myös vastauksissa.

Jatkotutkimusmahdollisuuksina opinnäytetyölle heräsi perehdyttämisen pelillistäminen, muiden tiimien osallistuttaminen perehdyttämiseen sekä perehdyttämisen tutkiminen esimiehen ja perehdyttäjän näkökulmasta. Vapaa-ajan valintojen vaikutusta työhyvinvointiin täytyy myös tutkia, sillä vastaajat nostivat ne esiin haastattelututkimuksen vastauksissa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H., Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin [viitattu 2.11.2018].
Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/baxbbxatbfcxiba>
#kohta:70

Aro, A., Työilmapiiri kuntoon [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa:
<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/hacbdxdteb> #kohta:psykologinen
((20)turvalli-
suuss((20)TY((d6)SS((c4)((20)(:Luottamus((20)suojaa((20)ulkoisilta((20)p
aineilta((20)

Arthur, D., 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting new employees. Arthur Associates Management Consultants, Ltd. United States of America.

Duunimentori 2018a. Perehdytys [viitattu 17.10.2018]. Saatavissa:
<http://www.duunimentori.fi/duunimentoriopas/uusi-tyontekija/perehdytys>

Eskola, J., & Suoranta, J., 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Hakanen, J., 2009 Työn imun arviointimenetelmä [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Hakanen, J., 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Heinonen, J., 2018 Esimies: perehdytä, älä erehdytä! Rastor [viitattu: 17.10.2018] Saatavissa: <https://www.rastor.fi/blogi/esimies-perehdyta-ala-erehdyta>

Kjelin, E., & Kuusisto, P-C., 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum.

Keegan, M., 2015. The Psychology of Fear in Organizations. CPI Group (UK) Ltd. United Kingdom.

Kupias, P., & Peltola, R., 2009. Perekhyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Laitinen, H., & Vuorinen, M., & Simola, A., 2013. Työturvallisuuden ja terveyden johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Lowe, G., 2010. Creating Healthy Organizations. Rotman/UTP Publishing. U.S.A

LähiTapiola 2017a. Tietoa Yhtiöryhmästä [viitattu: 15.12.2017]. Saatavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>

LähiTapiola 2017a. Visiot ja arvot [viitattu: 15.12.2017]. Saatavissa <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>.

LähiTapiola 2018a. Perekhyttys [viitattu: 10.10.2018]. Ei saatavissa.

LähiTapiola 2018b. Työhyvinvointi [viitattu: 10.10.2018]. Ei saatavissa.

Manka, M., & Manka, M., 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Parpei, R., 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: kehitä ja johda toimeenpanoa [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/cajbcxdteb#kohta:2\(\(20\)motivaatiosta\(\(20\)volitioon \(\(20\)\(\(20\)innostuksesta\(\(20\)toteutukseen\(\(20\)\(:2.2\(\(20\)motivaation\(\(20\)ja\(\(20\)volition\(\(20\)ero\(\(20\)\(:yli\(\(20\)sata\(\(20\)vuotta\(\(20\)volitiota\(\(20\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/cajbcxdteb#kohta:2((20)motivaatiosta((20)volitioon ((20)((20)innostuksesta((20)toteutukseen((20)(:2.2((20)motivaation((20)ja((20)volition((20)ero((20)(:yli((20)sata((20)vuotta((20)volitiota((20)

Ruohotie, P., 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Työturvallisuuskeskus 2018a. Toimiva työyhteisö [viitattu: 13.01.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso

Työturvallisuuskeskus 2018b. Työyhteisötaidot [viitattu: 13.1.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Työturvallisuuskeskus 2018c. Psykososiaalinen kuormitus [viitattu: 13.01.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

Työturvallisuuskeskus 2018d. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla [viitattu: 13.1.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/hairinta_ja_epaasiallinen_kohtelu

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a. Työlainsäädäntö [viitattu 12.10.2018]. Saatavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A., Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Finlex [viitattu 12.10.2018]. Saatavissa: www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L2P10

Työsopimuslaki 55/2001. Finlex [viitattu 12.10.2018]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P2>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex [viitattu 12.10.2018]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6#L2P14>

Viinamäki, L., & Saari, E., 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen kirjoittamiseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R., 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Virolainen, H., 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Österberg, M., 2014. Henkilöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

Perehdytys

- Mitä tulee mieleen sanasta perehdytys?
- Millainen on omasta mielestä onnistunut perehdytys?
- Kuinka oma perehdytys toteutettiin?
- Millaiseksi koit perehdytyksen laajuuden ja laadun?
- Oliko perehdytys selkeä?
- Oliko työyhteisö mukana perehdyttämisessä?
- Onko kehityskohteita?

Perehdyttäjä ja työyhteisö

- Kuka tai ketkä toteuttivat perehdytyksen?
- Minkälainen perehdyttäjä oli?
- Mitä ominaisuuksia perehdyttäjällä on hyvä olla?
- Millainen oli perehdyttäjien sitoutuminen perehdyttämiseen?
- Onko työyhteisö vaikuttanut työssä viihtymiseen? Jos on, millä tavoin?
- Onko kehityskohteita?

Työhyvinvointi

- Mitä tulee mieleen sanasta työhyvinvointi?
- Millainen on oman työhyvinvoinnin nykytila?
- Koetko työssäsi motivaatiota tai työn imua? Vaikuttiko perehdyttäminen näiden kokemiseen?
- Onko työyhteisössä mukavaa työskennellä? Jos on, miksi?
- Millaiseksi koet työturvallisuuden nykytilan?
- Onko kehityskohteita tai haluatko vielä täydentää vastauksia?