

# **Perehdytyksen vaikutukset työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin yrityksessä X**

Eemeli Saastamoinen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2021  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Saastamoinen, Eemeli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2021
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Perehdytyksen vaikutukset työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin yrityksessä X</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden ala, tradenomi (AMK)		
Työn ohjaaja(t) Haaranen Maija		
Toimeksiantaja(t) Yritys X / päivittäistavarakaupan tulosityksikkö Jyväskylässä		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden perehdytyskokemuksia ja kuinka perehdytys oli vaikuttanut työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Opinnäytetyötä oli tarkoitus käyttää myöhemmin hyödyksi osana laajempaa toimeksiantajan perehdytyksen kehittämistä. Työn tuloksena syntyi tutkimustulosten perusteella esitettyjä kehitysideoita perehdytyksen kehittämiseen työyhteisöön sopeutumisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla yhdeksää työntekijää, joista kolme oli perehdyttänyt uusia työntekijöitä. Haastatteluihin valittiin perehdytystä tehneitä sekä vasta perehdytettyjä henkilöitä perehdytyksen ja sen vaikutusten ymmärtämiseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin perehdytykseen, socialisaatioon ja työhyvinvointiin.</p> <p>Tulosten mukaan toimeksiantajan tarjoama perehdytys toteutettiin käytännönläheisesti ja uudet työntekijät tutustuivat uusiin työkavereihinsa työn ohessa. Työyhteisöön sopeuttaminen toteutettiin alkuperehdytyksessä pintapuolisesti. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki sopeutuneensa hyvin, ja että heidän sosiaalinen hyvinvointinsa olisi hyvällä tasolla. Perehdytys ja sen vaikutukset kuitenkin vaihtelivat työntekijäkohtaisesti.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että toimeksiantajan tarjoama perehdytys oli vaikuttanut työntekijöiden sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin yksilöllisesti. Suurimpaan osaan tutkimukseen osallistuneista perehdytys oli vaikuttanut positiivisesti. Työntekijöiden sopeutumiseen ja hyvinvointiin vaikutti erityisesti se, kuinka paljon tukea he saivat työkavereiltaan ja kuinka heidän otettiin vastaan työyhteisöön.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  perehdyttäminen, työyhteisöön sopeutuminen, socialisaatio, sosiaalinen työhyvinvointi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) .		

Author(s) Saastamoinen, Eemeli	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 89	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The effects of employee orientation on socialization and social well-being at work in company X</b>		
Degree programme Business management		
Supervisor(s) Haaranen Maija		
Assigned by Company X / unit of a retail corporation in Jyväskylä		
Abstract  <p>The objective of the study was to investigate how employees had experienced their orientation process, and what impacts did it have in their socialization and social well-being at work. The study was meant to be used in a larger, organization wide project to develop their orientation process. As a result of the study, company X got development ideas to enhance their employee orientation process in terms of making socialization and social well-being better.</p> <p>The study was executed as a qualitative research. The data was gathered using thematic interviews. Nine people participated in the interviews, of which three people had oriented and guided new employees to the workplace. New employees and more experienced employees were chosen to participate in the study to get precise information about the orientation process and its effects on socialization and well-being. The theoretical framework of the study was compiled from books and studies regarding employee orientation, well-being, and socialization.</p> <p>According to the results, the orientation process was executed in practice so that the new employees socialized with their new colleagues during work. Socialization to the work community was executed superficially in the beginning. Most of the employees thought that they had socialized well in the new workplace and that their social well-being was good. The orientation process and the effects it had varied based on the employee.</p> <p>The research shows that the effects of orientation varied based on the employee. For most of the employees the orientation process had affected their socialization and social well-being positively. The biggest effects were created by how well their colleagues had introduced them to the work community and how much support they got from them.</p>		
Keywords/tags (subjects) Employee orientation, socialization, social well-being at work		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>6</b>
2.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
2.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	7
2.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	8
<b>3</b>	<b>Menetelmäkuvaus .....</b>	<b>10</b>
3.1	Tutkimusote.....	10
3.2	Aineiston analyysi.....	15
3.3	Luotettavuus.....	17
<b>4</b>	<b>Perehdyttäminen.....</b>	<b>20</b>
4.1	Perehdyttämisen määritelmä.....	20
4.2	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö.....	21
4.2.1	Työsopimuslaki .....	22
4.2.2	Työturvallisuuslaki .....	23
4.2.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä .....	24
4.3	Perehdyttäminen ja työnopastus .....	24
4.4	Perehdyttämisen hyödyt .....	26
4.5	Perehdytysuunnitelma.....	27
4.6	Perehdytysprosessi.....	29
<b>5</b>	<b>Sosialisaatio .....</b>	<b>30</b>
5.1	Sosialisaation määritelmä .....	30
5.2	Sosialisaatioprosessi ja sen vaikutukset .....	31
<b>6</b>	<b>Työhyvinvointi.....</b>	<b>34</b>
6.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	34
6.2	Kokonaisvaltainen hyvinvointi.....	35
6.2.1	Fyysinen työhyvinvointi .....	37
6.2.2	Psyykinen työhyvinvointi .....	38
6.2.3	Henkinen työhyvinvointi.....	38

	2
6.2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	39
6.3 Työilmapiiri.....	40
6.4 Sosiaalinen pääoma ja johtaminen .....	41
6.5 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen .....	42
<b>7 Tutkimustulokset.....</b>	<b>43</b>
7.1 Analyysiprosessin kuvaus .....	43
7.2 Perehdytys.....	47
7.3 Työyhteisö .....	50
7.4 Työyhteisöön sopeutuminen.....	53
7.5 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	56
7.6 Perehdyttäjän / esimiehen toiminta perehdytyksessä .....	57
7.7 Työntekijän toiminta perehdytyksessä .....	59
7.8 Työntekijöiden esittämät kehitysideat.....	60
<b>8 Johtopäätökset.....</b>	<b>61</b>
8.1 Perehdytyksen kulku .....	61
8.2 Perehdytyksen vaikutukset työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin yrityksessä X.....	64
8.3 Perehdytyksen kehittäminen yrityksessä X.....	70
<b>9 Pohdinta.....</b>	<b>73</b>
9.1 Tutkimusprosessin kulku .....	73
9.2 Keskeiset tulokset ja vertailu aiempiin tutkimuksiin.....	74
9.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....	76
9.4 Jatkotutkimusaiheet .....	79
<b>Lähteet .....</b>	<b>81</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>85</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	85

**Kuviot**

Kuvio 1. Sosiaalisaatioprosessissa vaikuttavat tekijät (Jokisaari ym. 2011, 6, muokattu.) .....	33
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12, muokattu).....	37

**Taulukot**

Taulukko 1. Teemoittelutaulukko tutkimustulosten teemoista.....	46
---	----

# 1 Johdanto

Työyhteisöön sopeutuminen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat olennaisia aiheita nyt ja tulevaisuudessa, koska käytännössä joka työpaikalla työskennellään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Työikäisten määrä on yhteiskunnassamme vähentyneessä, jonka seurauksena kilpailu koulutetusta työvoimasta kovenee (Jokisaari & Toppinen-Manner & Wallin & Varje & Hakanen & Vuori 2011, 1). Sen vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota työvoiman hankintaan ja työntekijöiden sitouttamiseen tähtäävään toimintaan (Jokisaari ym. 2011, 1). Digitalisaation seurauksena etätö lisääntyy (Sutela 2020) ja työelämässä tapahtuvat sosiaaliset kontaktit vähentyvät, jolloin työyhteisöön sopeutumisen tarve korostuu entisestään.

Maailma muuttuu jatkuvasti ja sen seurauksena myös työelämä on jatkuvien muutospaineiden alla. Teknologian kehitys, verkostoitumisen mahdollisuudet, globalisaatio, työvoiman ja työkultuurin muutokset sekä kilpailukyvyyn vaatimukset muuttavat työelämää ja työhyvinvoinnin vaatimuksia. (Manka & Manka 2016, 13–17.) Työelämä on kehittynyt sellaiseksi, että työhyvinvoinnin kehittämisen painopiste on siirtynyt fyysisestä hyvinvoinnista psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin (Virolainen 2012, 9.) Työhyvinvointiin kannattaa investoida, koska se vaikuttaa niin työntekijän kuin yrityksen menestykseen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin lisääminen myös vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja sekä työtapaturmia. (Työhyvinvointi n.d.)

Työpaikkaan sopeuttamiseen ja osaksi ryhmää pääsemiseen tähtäävää toimintaa kutsutaan sosialisaatioksi. Uuteen työyhteisöön sopeutuminen on tärkeää, koska sen on tutkittu edistävän työhyvinvointia, työpaikkaan sitoutumista, sekä työsuoritusta (Jokisaari ym. 2011, 1). Sosialisaation onnistumiseen voidaan työsuhteen alussa vaikuttaa muun muassa perehdyttämiskäytännöillä. (Jokisaari ym. 2011, 6.) Huolellisella perehdyttämällä voidaan parantaa työyhteisöön sopeutumisen lisäksi myös sitoutumista, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia (Eklund 2018, 31).

Tutkimusaiheena on perehdytyksen vaikutukset työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin Yrityksessä X. Kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella perehdytys, työyhteisöön sopeutuminen ja sosiaalinen hyvinvointi liittyvät tiiviisti toisiinsa. Sen vuoksi syntyi tarve selvittää, kuinka perehdytys vaikuttaa sopeutumiseen ja hyvinvointiin ja kuinka perehdytystä voidaan havaintojen pohjalta kehittää sopeutumisen ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Perehdytystä tarkastellessa tutkimuksessa kiinnitetään eniten huomiota juuri työyhteisöön sopeutumiseen eikä niinkään työnteon tekniseen opetteluun. Työnopastuksen näkökulmaa ei voida kuitenkaan unohtaa, koska työyhteisöön sopeutuminen ei tapahdu hetkessä, vaan jatkuu alkuperehdytyksen jälkeen myös työn opetteluun lomassa.

Opinnäytetyön aihetta valitessa kävi ilmi, että perehdytyksen vaikutuksia työyhteisöön sopeutumiseen sekä työhyvinvointiin on aiemmin tutkittu paljon. Työhyvinvointia ja perehdytystä käsitteleviä opinnäytetöitä löytyy lukuisia, mutta niissä työhyvinvointia käsitellään yleensä kokonaisuutena eikä perehdytyksen vaikutus erityisesti sosiaaliseen hyvinvointiin ole niiden fokuksena. Juutin ja Vuorelan (2015, 64) mukaan työntekijä tutustuu uusiin työkavereihinsa hyvin toteutetun perehdytyksen avulla. Savela (2003, 73–74) on väitöskirjansa kirjallisuuskatsauksessa todennut, että työyhteisön sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat merkityksellisiä ammattiin sopeutumisen kannalta. Lisäksi Jokisaaren ja muiden (2011, 28) tekemän tutkimuksen mukaan työpaikkojen perehdytyskäytäntöjä tulisi kehittää niin, että ne mahdollistavat paremmin tukea, ohjausta ja vuorovaikutusta.

Opinnäytetyö on tarpeellinen, koska tutkimusaiheen rajaus on tehty erityisesti sosiaaliseen työhyvinvoinnin ja työyhteisöön sopeutumisen näkökulmiin. Tutkimus tuo siis rajatumpaa näkökulmaa perehdytyksen vaikutuksiin etenkin sosiaalista työhyvinvointia silmällä pitäen. Opinnäytetyö hyödyttää toimeksiantajayritystä, koska heidän tarkoituksenaan on kehittää perehdytysprosessiaan, mutta he eivät ole tutkineet kyseistä ilmiötä aiemmin. Tutkimus tuottaa siis arvokasta tietoa perehdytyksen nykytilasta. Hyötyä tuottavat myös tutkimuksessa syntyvät perehdytyksen kehittämiseksi sekä työyhteisöön sopeutumisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi esitetyt kehitysideat. Tutkimus hyödyttää toimeksiantajan lisäksi muitakin kaupan – ja palve-

lualan organisaatioita, joissa samat asiakaspalvelutyön lainalaisuudet toteutuvat. Tutkimusta voidaan peilata omaan palveluliiketoimintaan ja sen avulla havaita kehityskohteita oman organisaation perehdytysprosessissa.

Tutkimusaihe sai alkunsa henkilöstöhallinnon ja johtamisen opiskelusta Jyväskylän ammattikorkeakoulun HR-kärjessä. HR-opinnoissa ja niihin sisätyvissä yrityscaiseissa nousi mielenkiintoisesti esiin perehdytys sekä sen vaikutukset työyhteisöön sopeutumiseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Opinnoissa nousi esiin myös, kuinka tärkeä toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on yrityksen menestyksen kannalta. Perehdytys oli mielestäni kiinnostava aihe, mutta sitä oli tutkittu paljon jo aiemmin. Sen vuoksi opinnäytetyöhön tuotiin tuoretta näkökulmaa rajaamalla tutkimuksen tarkastelemaan perehdytyksen vaikutuksia työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimuksen taustaa**

Tutkimuksen toimeksiantaja on Jyväskylässä toimiva päivittäistavarakaupan tulosityksikkö, jonka päätoimialana on elintarvikkeiden ja päivittäistavaroiden myynti. Valikoimista löytyy edellä mainittujen lisäksi myös pukeutumisen ja vapaa-ajan tarvikkeita. Toimeksiantaja työllistää yli sata työntekijää usealla eri osastolla, ja vuosittain heidän palveluksessaan työskentelee myös useita kesätyöntekijöitä ja harjoittelijoita. Osastoja ovat muun muassa päivittäistavara, käyttötavara sekä kassaosasto. Monet uusista työntekijöistä ovatkin nuoria henkilöitä, joille kauppa toimii ensimmäisenä työpaikkana.

Toimeksianto löytyi, kun ehdotin tutkimusaihetta kyseessä olevalle yritykselle. Heidän tarkoituksenaan oli kehittää ja yhtenäistää perehdytysprosessiaan, joten perehdytykseen liittyvä tutkimusaihe sopi tarpeeseen hyvin. Toimeksiantaja tunnisti itse

työyhteisöön sopeutumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin merkityksen työntekijöiden onnistumiselle ja yrityksen menestykselle, joten projektia oli helppo lähteä viemään yhdessä eteenpäin. Työyhteisöön sopeutumisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää nuorten työntekijöiden, vuorotyön, lyhyiden työsuhteiden ja vaihtuvuuden vuoksi. Varsinkin harjoittelijoiden ja nuorten kohdalla työsuhteet voivat olla lyhyitä ja työvuorot rajallisia, joten työntekijöiden kunnollinen sopeuttaminen helpottaa työntekijöiden pääsemistä kiinni työhön ja työyhteisöön nopeammin. Työntekijän sopeutuessa nopeammin hänestä tulee nopeammin itsenäinen ja tuottava osa työyhteisöä, jolloin myös työn opettamiseen käytettyjä resursseja voidaan ohjata tuottavan työn tekemiseen aikaisemmassa vaiheessa. Huolellinen ja nopea työhön ja työyhteisöön perehtyminen parantaa työn osaamista, hyvinvointia sekä sitoutumista (Eklund 2018, 31), jotka näkyvät suoraan yrityksen tuottavuuden ja kilpailukykyyn kasvamisena. (Kehusmaa 2011, 82).

## 2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Mietimme yhdessä toimeksiantajan kanssa syksyllä 2020, kuinka perehdyttämisaikasta opinnäytetyötä voitaisiin hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa. Mietinnän tuloksena opinnäytetyön aihe ja sen käyttötarkoitus kiteytyivät lopulliseen muotoonsa. Tulimme lopputulokseen, jossa tutkimusta voidaan hyödyntää konsernin laajemmassa perehdytyksen kehittämisprojektissa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisää ymmärrystä henkilöstön perehdytyskokemuksista ja esittää kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää osana perehdytyksen kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia perehdytyskokemuksia siihen osallistuneilla työntekijöillä on, ja kuinka perehdytys vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen sekä sosiaaliseen työhyvinvointiin juuri toimeksiantajayrityksessä. Vaikutusten kartoittamisen jälkeen tarkoituksena on esittää toimenpiteitä perehdytyksen kehittämiseksi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Toimenpide-ehdotukset tarjoavat toimeksiantajalle ideoita perehdytyksen kehittämisen tueksi työyhteisöön sopeutumisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmista. Tutkijan henkilökohtaisena tavoitteena on kehittyä laadullisen tutkimuksen tekijänä sekä lisätä osaamista tutkimukseen liittyvistä ilmiöistä.

Toiminnan taustalla vaikuttaa tavoite kehittää liiketoiminnan kannattavuutta. Tutkimus tukee liiketoiminnan kehittämistä, koska perehdytyksen avulla voidaan edistää muun muassa työyhteisöön sopeutumista ja työhyvinvointia (Eklund 2018, 31.). Itsessään myös työyhteisöön sosiaalistuminen parantaa työhyvinvointia (Jokisaari ym. 2011, 1). Perehdytyksen kehittäminen siis vaikuttaa välillisesti siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisön, miten he sopeutuvat, millaista vuorovaikutusta ja millaisia työkaverisuhteita syntyy. Kaikkien edellä mainitut seikat vaikuttavat siihen, millaiseksi he kokevat oman sosiaalisen hyvinvointinsa työpaikalla. (Jokisaari ym. 2011, 5; Savela 2003, 73–74; Virolainen 2012, 24). Työhyvinvointi sen sijaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, koska hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia, motivoituneempia ja innovatiivisempia (Kehusmaa 2011, 82), jolloin heidän tekemänsä työ myös tuottaa enemmän.

### 2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Jokaisen tutkimuksen taustalla on tutkimusongelma, joka pyritään ratkaisemaan ja jonka ratkaisemisella pyritään jonkin asian parantamiseen (Kananen 2010, 18). Tutkimusongelmalla tarkoitetaan aiheen määrittelyä ja rajausta, joka ohjaa tieteellisen tutkimuksen etenemistä sekä kiteyttää tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet (Kananen 2014, 32). Tutkimusongelman määrittely on yksi tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista, koska sen perusteella päätetään, millainen tutkimusasetelma tutkittavaan ilmiöön soveltuu, millaista aineistoa tavoitellaan ja miten aineiston hankinta toteutetaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14). Jos tutkimusongelmaa ei ole täsmennetty, ei tutkimuksen avulla voida esittää ratkaisua ongelmaan (Kananen 2010, 31). Tutkimusongelman tarkentuminen vaatii aihealueen asiantuntijuutta ja riittävää kirjallisuuteen perehtymistä, jotta ongelma voidaan rajata. Ongelman rajaaminen voi olla pitkä prosessi, jossa tutkimuskirjallisuuteen huolellinen perehtyminen on tärkeää, koska se luo tutkimuksen teoreettisen perustan ja antaa suuntaa sille, mitä uutta tutkimusta kannattaa tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 13.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma kehittyi teoreettisen viitekehyksen kirjottamisen ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelun pohjalta. Tutkimusongelma on johdettu tutkimuksen tarkoituksesta ja sille yhdessä asetetuista tavoitteista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

- Perehdytyksen vaikutuksia työntekijöiden työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin ei tiedetä yrityksessä X.

Kyseessä on ongelma, koska perehdytys tutkitusti vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen, sosiaaliseen työhyvinvointiin ja niiden kautta kilpailukykyyn. Yrityksessä X aiotaan kehittää perehdytystä, joten perehdytyksen vaikutuksia ja perehdytykseen osallistuneiden näkökulmia on tutkittava, jotta heidän kokemuksensa voidaan ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä. Kehittämisen tarkoituksena on tehostaa perehdytysprosessia ja edistää työntekijöiden sopeutumista työyhteisöön, jolloin työntekijöiden osaaminen ja hyvinvointi paranevat ja tuottavuus kasvaa.

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksellä tarkoitetaan harkinnanvaraisesti aseteltuja kysymyksiä, joihin vastaamalla pyritään tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampi, riippuen tutkittavan ongelman luonteesta. Kysymykset ovat olennaisia tutkimusongelman ratkaisemiseksi, koska niiden avulla tutkimusilmiöön perehdytään syvemmin ja katsotaan, mitä tutkittavaan ilmiöön kuuluu, mitä rakenteita siinä on ja miten siihen liittyvät asiat vaikuttavat ilmiöön. (Kananen 2010, 19.) Tutkimuskysymysten huolellinen asettelu on tärkeää, koska niiden avulla tutkimusongelma voidaan ratkaista. Asetteluun tulee kiinnittää huomiota myös koska ne ohjaavat koko tutkimusprosessin etenemistä. (Kananen 2010, 31.)

Oikeat tutkimuskysymykset vaihtelevat tilanteesta ja tutkimusongelmasta riippuen. Kysymykset tulisi valita niin, että ongelman ydin voidaan määritellä. Ongelman hahmottamiseksi voidaan käyttää mitä, -kuinka, -milloin, -missä -ja kuka kysymyksiä. Hahmottaakseen miten jokin asia tapahtuu, täytyy ymmärtää mitä tapahtuu, tai toisin sanoen mitä asia koskee. (Kananen 2010, 31–32.) Esimerkiksi perehdytyksen vaikutuksia tutkittaessa täytyy ymmärtää, mitä perehdytyksessä tapahtuu, ennen kuin

voidaan tarkastella miten asiat vaikuttavat toisiinsa tai miten toimintaa voidaan kehittää.

Perehdytyksen vaikutusten ymmärtämiseksi on ensin ymmärrettävä työntekijöiden ja perehdyttäjien kokemuksia perehdytyksen kulusta ja siitä, miten perehdytys on toteutettu. Perehdytyksen kulun ymmärtämisen jälkeen voidaan lähteä tutkimaan perehdytyksen yhteyttä työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Vaikutusten ja syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on olennaista kehitysideoiden esittämiseksi. Käytännössä siis tutkitaan, mitä perehdytyksessä tapahtuu, mitä vaikutuksia sillä on ollut toimeksiantajayrityksessä ja miten toimintaa voidaan kehittää. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Miten henkilöstön perehdytys on toteutettu?
- Kuinka perehdytys vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen?
- Kuinka perehdytys vaikuttaa sosiaaliseen työhyvinvointiin?
- Kuinka perehdytystä voidaan kehittää työyhteisöön sopeutumisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi?

### **3 Menetelmäkuvaus**

#### **3.1 Tutkimusote**

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jolla pyritään uuden tiedon löytämiseen ilman määrällisiä tai tilastollisia menetelmiä (Kananen 2014, 18). Sen tarkoituksena on selvittää, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse (Kananen 2010, 41). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään hankkimaan syvällistä tietoa tutkimusilmiöstä ja kuvaamaan sitä sanojen ja lauseiden avulla, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote perustuu tilastojen tulkintaan ja yleistyksien tekemiseen. Käytännössä kaikki tutkimus, joka ei ole kvantitatiivista, on kvalitatiivista tutkimusta (Kananen 2010, 37). Laadullisessa tutkimuksessa ei määrällisen tutkimuksen tavoin tutkita suurta joukkoa, vaan tutkittavia saattaa olla vain muutama, joihin keskittymällä ilmiöön pyritään syventymään perusteellisesti. (Kananen 2014, 18–19.)

Perehdytyksen vaikutusten tutkiminen vaatii syvällistä ymmärrystä perehdytyksen kulusta ja kohdehenkilöiden kokemuksista, koska jokaisen kokemukset perehdytyksestä ja sen vaikutuksista ovat yksilöllisiä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, koska se soveltuu hyvin monimutkaisen ilmiön kuvaamiseen ja syvällisen ymmärryksen muodostamiseen (Kananen 2014, 18). Laadullinen ote sopii opinnäytetyöhön myös siksi, että se mahdollistaa riittävän syvällisen perehtymisen tutkimuskohteeseen, tutkittavien kokemuksiin ja mielipiteisiin (Kananen 2010, 37).

Perehdytyksen vaikutuksia työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin ei olla tutkittu toimeksiantajayrityksessä, joka käytännössä tarkoittaa, että tutkimusilmiö on melko tuntematon. Tuntematonta ilmiötä tutkiessa tulee käyttää laadullista tutkimusotetta (Kananen 2010, 37). Määrälliset menetelmät eivät myöskään sovi perehdytyksen vaikutusten syvälliseen ymmärtämiseen ja kohdehenkilöiden kokemusten yksityiskohtaiseen tulkitsemiseen yhtä hyvin, koska tapahtumien kulkua ja mielipiteitä ei voida mitata luvuilla, koska työntekijöiden kokemuksia ja perehdytyksen vaikutuksia ei vielä tunneta. Työntekijöiden kokemuksia ja tapahtumien kulkua sekä niiden vaikutuksia täytyy siis ensin tutkia laadullisesti, jotta ymmärretään mitä on tapahtunut ja miten on tapahtunut (Kananen 2010, 35). Näin tapahtumien kulku tulee tutuksi toimeksiantajayrityksen kohdalla, jonka jälkeen ilmiötä voidaan mitata luvuin määrällisen tutkimuksen avulla (Kananen 2010, 37).

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmistä. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa keskustellaan tutkittavaa ilmiötä koskevista aiheista eli teemoista, joiden avulla pyritään oppimaan uutta tutkittavasta ilmiöistä. Luonteeltaan teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun väli- maastoon (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203). Teemat ovat tutkijan ennalta laatimia aiheita, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Haastattelun aikana teemoista keskustellaan yleisesti, ja tarpeen mukaan haastattelijä esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan tarkempaa tietoa. Haastattelun teemat ovat ennalta määritellyjä, mutta kysymyksiä ei ole erikseen muotoiltu, eikä niille ole ennalta määritettyä järjestystä (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Haastattelun aikana ilmiöstä

saattaa ilmetä myös uusia, ennalta tuntemattomia teemoja, joihin pureutumalla ilmiöstä voidaan saada lisää tietoa. (Kananen 2014, 76–77.)

Teemahaastattelu oli tämän tutkimuksen kannalta sopiva tapa perehdytyksen vaikutusten tutkimiseen, koska sen keinoin tutkimusilmiö voidaan jakaa teemoihin, joiden avulla ilmiöstä voidaan saada uutta tietoa (Kananen 2014, 76–77). Koska perehdytyksen vaikutuksista työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin on kirjallisuuteen perustuva ennakkokäsitys, oli luontevaa jakaa aihe teemoihin, joiden kautta kokonaiskuvaa lähdetään rakentamaan. Tutkimusilmiön tarkastelu ennalta määriteltyjen teemojen mukaan on hyvä tapa saada tietoa käsillä olevasta ilmiöstä, koska silloin tietoa voidaan yhdistellä ja eri syy-yhteyksiä tarkastella lähemmin. Pienten kokonaisuuksien tarkastelulla ja niiden yhdistelemisellä saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteesta (Kananen 2014, 72).

Tutkimushaastattelujen teemat valikoituivat aiheeseen liittyvien tutkimusten ja kirjallisuuden kartoittamisen avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöiden välisiä syy-yhteyksiä ja myös teemojen valinnalla pyrittiin syy-yhteyksien löytämiseen. Teemat muodostettiin siten, että niiden avulla kyettäisiin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista. Pohjimmiltaan valintojen taustalla vaikutti kirjallisuuskatsauksen muodostama käsitys siitä, että perehdytys vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Teemat valittiin siten, että tutkimusaihe jaettiin osa-alueisiin, jotka ovat erillisiä kokonaisuuksia, mutta kuitenkin kaikki vaikuttavat jollain tavalla itse tutkimusilmiöön. Teemahaastatteluissa käytetyt teemat ja niihin liittyvät kokonaisuudet löytyvät teemahaastattelurungosta (Liite 1.) Tutkimuksen haastatteluissa käytettyjä teemoja ovat:

- Työnkuva
- Perehdytys
- Työyhteisö
- Työyhteisöön sopeutuminen
- Sosiaalinen työhyvinvointi
- Esimiehen/perehdyttäjän toiminta perehdytyksessä
- Työntekijän oma toiminta perehdytyksessä

Teemojen valinnan tarkoituksena oli saada syvälinen ymmärrys siitä mitä perehdytyksessä on tapahtunut, millainen työyhteisö on, millaista perehdyttäjän ja työntekijän oma toiminta on ollut ja millaiseksi sopeutuminen ja hyvinvointi on koettu. Eri kokonaisuuksia oli tarpeen tutkia ennen kuin niiden välisiä suhteita voitiin sen tarkemmin analysoida. Teemojen valinnoilla pyrittiin siis jakamaan tutkimusilmiö riittävän pieniin osiin, joiden avulla suurempaa kokonaisuutta voitaisiin ymmärtää paremmin.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä face-to-face teemahaastatteluina marraskuun 2020 aikana yritys X:n toimitiloissa Jyväskylässä. Haastattelujen kohteena olivat päivittäistavara- ja kassaosaston uudet työntekijät sekä perehdyttämistä tehneet henkilöt. Kokonaisuudessaan haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä, joista kolme oli perehdyttänyt uusia työntekijöitä. Haastateltavat jakautuivat päivittäistavara- ja kassaosaston välisesti niin, että kassaosastolta haastateltiin kahta perehdyttäjää ja kolmea muuta työntekijää, päivittäistavaraosastolta yhtä perehdyttäjää ja kolmea muuta työntekijää. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida määrittellä, kuinka montaa henkilöä täytyy haastatella. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei voida tarkasti määrittellä etukäteen, koska ei tiedetä, mitä aineistosta ilmenee. Haastattelujen tavoitteena on yleensä saturaatio, eli haastatteluja tehdään niin paljon, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä uusilla haastatteluilla saada enempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2010, 54.)

Haastatteluihin valittiin alun perin yhteensä kahdeksan henkilöä kahdelta eri osastolta, koska haluttiin saada riittävästi havaintoja perehdyttäjiltä sekä perehdytetyiltä. Kahdeksan henkilön valinta perustui myös sellaisten työntekijöiden määrään, joilla perehdytys oli vielä tuoreessa muistissa. Haastateltavat työntekijät olivatkin pääsääntöisesti suhteellisen uusia työntekijöitä alle vuoden työkokemuksella kyseisessä kaupassa. Sen lisäksi haastateltavien määrä täytyi suhteuttaa opinnäytetyöhön käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin sekä opinnäytetyön laajuuteen ja tavoitteisiin. Lopulta haastatteluja päädyttiin tekemään yhdeksän kappaletta, koska yksi haastateltava ei päässyt estymisen vuoksi ensimmäisellä kerralla paikalle, vaan tätä tuurasi toinen työntekijä. Estynyt työntekijä haastateltiin myöhemmällä haastattelukerralla tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, jonka takia lopullinen haastateltujen

määrä nousi yhdeksään. Haastatelluista perehdytystä tehneitä kokeneempia työntekijöitä oli kolme. Loput kuusi olivat melko uusia työntekijöitä, joilla perehdytys oli tuoreessa muistissa.

Teemahaastatteluun valitaan henkilöitä, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2010, 54). Haastattelujen kohderyhmäksi valikoitiin henkilökohtaisesti perehdytysprosessiin osallistuneita henkilöitä, koska heiltä saadaan parhaiten tietoa siitä, kuinka perehdytys on tehty ja kuinka se on vaikuttanut heihin. Haastatteluihin valittiin työntekijöitä, jotka ovat suhteellisen uusia, koska heillä perehdytyksen kulku on vielä tuoreessa muistissa. Valintaan vaikutti arvio siitä, että heiltä voidaan saada mahdollisimman paikkaansa pitäviä ja tuoreessa muistissa olevia havaintoja. Haastateltavien valinta tapahtui käytännössä siten, että tutkijana annoin toimeksiantajalle kriteerit haastateltavista työntekijöistä, jonka jälkeen toimeksiantaja valitsi haastatteluihin sopivat henkilöt. Tässä vaiheessa oli syytä antaa toimeksiantajan valita kriteereihin sopivat työntekijät, koska toimeksiantaja tiesi parhaiten, mitä tehtäviä työntekijät olivat tehneet ja kauan he olivat olleet töissä.

Samalla tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi oli olennaista, että haastatellaan sekä uusia työntekijöitä, että perehdytystä tehneitä henkilöitä, jotta molempia osapuolia voitiin kuulla mahdollisten näkemyserojen varalta. Sillä tavoin perehdytyksestä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ja tutkimuksessa kyetään ottamaan huomioon molemmat näkökulmat. Perehdyttäjien sekä perehdytettyjen haastattelu oli tarkoituksen mukaista myös siksi, että yhtenä tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan työntekijöiden perehdytyskokemusten kartoittaminen.

Haastattelun kahdenkeskeisyys ja kasvatusten kohtaaminen olivat olennaisia tutkimusongelman ratkaisemiseksi, koska haastatteluissa puhuttiin henkilökohtaisista kokemuksista perehdytykseen, työyhteisöön ja hyvinvointiin liittyen. Tällöin esimerkiksi ryhmähaastattelu saattaisi vaikuttaa negatiivisesti haastateltavien rohkeuteen kertoa riittävän rehellisesti ja laajasti käsiteltävistä teemoista. Keskustelun ohjaaminen ja riittävän aineiston saaminen myös helpottuvat, kun haastattelut tehdään kahden kesken. Koska haastattelujen kohderyhmänä olivat perehdyttäjät ja perehdytetyt, oli

olennaista saada heidät haastatteluihin erikseen luontevien ja vapautuneempien keskustelujen aikaansaamiseksi. Esimerkiksi perehdyttäjän läsnäolo olisi voinut vaikuttaa siihen, kuinka ja millä laajuudella perehdytetty puhui teemoista. Haastattelun toteuttaminen kasvotusten oli tämän tutkimuksen kannalta järkevämpää, kuin videon välityksellä, koska se tekee tilanteesta luontevamman, jolloin todennäköisesti myös vastaukset ovat luontevampia ja helpommin tulkittavissa. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen äänitystoimintoa käyttäen, jotta haastattelun aineisto olisi helposti käsiteltävissä aineiston analyysin vaiheissa.

### 3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnin alkuvaiheessa teemahaastatteluissa kerätty aineisto oli digitaalisenä äänitteenä tietokoneella. Aineiston laajuuden vuoksi äänitteen kuunteleminen ei ole tehokas analyysimenetelmä, vaan aineisto täytyy muuttaa tekstimuotoon vastauksen löytämiseksi (Kananen 2014, 101). Äänitteet muutettiin tekstimuotoon, eli litteroitiin analyysin helpottamiseksi. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla, joita ovat sanatarkka, yleiskielinen sekä propositiotason litterointi. (Kananen 2014, 101–102.) Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin sanatarkasti, koska sanatarkalla litteroinnilla päästään mahdollisimman autenttiseen kuvaukseen siitä, mitä haastateltu on sanonut (Kananen 2014, 102). Sanatarkka litterointi myös minimoii virheet litterointia tehdessä, jolloin tulkintojen tekeminen on luotettavampaa. Jokaisen haastattelun aineisto litteroitiin omine tunnistetietoineen omalle tekstitiedostolleen, jolloin eri haastattelujen tiedot eivät päässeet sekoittumaan keskenään.

Litteroinnin jälkeen aineistoa on niin monta sivua, että analysointi sellaisenaan on hankalaa. Aineistoa on silloin syytä koodata, eli tiivistää analysoitavaan muotoon. (Kananen 2014, 104.) Aineiston analyysissä hyödynnettiin koodausta tiivistämään tutkimustuloksia sellaiseen muotoon, että analyysiä kyettiin tekemään. Aineiston tiivistäminen oli tarpeellista, koska laajaa aineistoa ei muuten pystytä juurikaan analysoimaan. Koodauksen avulla aineisto voidaan yksinkertaistaa, mutta siinä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tekstin sisältöä ei muuteta. Koodauksen tekemiseen ei ole olemassa oikeaa tai väärää keinoa, vaan sen valinta riippuu tutkijasta ja tutkimus-

ongelmasta. Sen tekemiseksi täytyy kuitenkin olla teoriaan perustuvia ennakkokäsityksiä aiheesta, joiden avulla voidaan tarkastella teoretiedon ja aineiston välisiä yhteyksiä. (Kananen 2014, 104.)

Aineiston analysoimisen ja tiivistämisen apuna käytettiin teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa aineistosta monen haastateltavan kohdalla ilmenevien piirteiden tarkastelua. Esiin nostetut teemat perustuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin siitä, mitä haastateltava on sanonut. Jos jotkin asiat nousevat esiin useassa haastattelussa, ne voidaan teemoittelun avulla luokitella niille kuuluviin kategorioihin ja tarkastella helpommin usein toistuvia ilmiöitä. Teemat perustuvat yleensä teemahaastattelun teemoihin, mutta aineistosta ilmenee yleensä uusia mielenkiintoisia teemoja, joiden avulla voidaan havaita myös alkuperäisiä teemoja yhdistäviä seikkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141–142, 173.)

Analyysissä käytettiin teemoittelua, koska aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua. Sen vuoksi oli luontevaa, että myös aineiston analyysissä hyödynnettiin teemahaastattelun teemoja sekä analyysin vaiheissa esiin nousseita uusia teemoja. Niiden avulla voitiin tarkastella tarkemmin, mitkä asiat toistuivat haastatteluissa ja tarkastella, mitkä poikkeamia haastatteluissa nousisi esiin. Teemoittelu oli luontevaa myös siksi, että suurempaa kokonaisuutta on helpompi lähestyä usean pienemmän kokonaisuuden kautta.

Teemoittelun jälkeen aineistoa yhdisteltiin, jotta voitiin tarkastella eri teemojen välisiä vaikutuksia toisiinsa. Itsessään pelkkä aineiston eri kategorioihin asettaminen ei yleensä ole analyysin tavoite, vaan tietoja täytyy yhdistellä analyysin toteuttamiseksi. Yhdistelyn tarkoituksena olikin löytää säännönmukaisuuksia eri luokkien, tässä tapauksessa teemojen välille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149). Yhdistely mahdollistaa tutkimuksen kannalta tärkeän, teemojen välisten yhteyksien löytämisen, johon pelkällä teemoittelulla ei välttämättä päästä.

Tutkimusaineiston teemoittelun toteutus pohjautui Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 141–142) aineiston purkamiseen teema-alueittain. Analyysin apuna käytettiin teks-

tinkäsittelyohjelmaa. Aineisto luokiteltiin ja tiivistettiin teemahaastattelussa käytettyjen ja ilmenneiden teemojen alle, jotta teemojen yhteyksiä ja merkityksiä voitiin myöhemmin tulkita. Prosessi eteni siten, että ensin jokaisen haastattelun litteroidut aineistot luettiin läpi, jonka jälkeen ne teemoiteltiin omilla tiedostoillaan kommentti-toimintoa käyttäen. Jokaiselle teemalle oli annettu tunniste, jonka avulla sisällön pystyi tunnistamaan.

Kun kaikki haastattelut olivat teemoiteltu, teemoihin liittyvää aineistoa yhdisteltiin niiden sisällön mukaan, jotta voitiin tarkastella, mitä kukin haastateltu oli teemasta sanonut. Eri haastatteluissa ilmenneitä teemoja myös yhdisteltiin samaan tiedostoon, jotta niitä voidaan tarkastella yhdessä. Yhdistelyn avulla voidaan tarkastella teemojen välisiä syy-yhteyksiä, joiden avulla tutkimusongelma voidaan ratkaista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149). Teemoittelussa tehtävän kopioimisen ja liittämisen aikana kopioitavassa kohteessa pidettiin mukana tunnistetiedot siitä, mistä haastattelusta tieto oli peräisin, jotta sen alkuperä tunnistettaisiin eivätkä eri haastattelujen aineistot menisi keskenään sekaisin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141–142). Tunnistetiedot helpottivat analyysin tekemistä, koska eri osastojen haastattelut oli merkitty eri tavoin, jonka avulla osastojen välisien erojen löytäminen helpottui.

Analyysi tehtiin ensin osastokohtaisesti teemoittain, jonka jälkeen tiedostojen tiedot yhdistettiin niiden välisten erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Analyysin alussa kaikki tiedot olivat suorina lainauksina alkuperäisestä aineistosta, mutta sen luetavuuden helpottamiseksi aineistoa päätettiin tiivistää omin sanoin. Analyysin lopussa kaikki tiedot olivat lopulta tiivistetty samaan tiedostoon teemoittain ja niin, että osaston ja haastattelun tunniste näkyi. Kyseisessä vaiheessa aineisto oli helppossa muodossa ja niin moneen kertaan luettu läpi, että tulosten kirjaaminen oli suoraviivaista.

### 3.3 Luotettavuus

Tutkimuksesta on tehtävä mahdollisimman luotettava. Luotettavuutta pitää myös arvioida ja siihen pitää kiinnittää huomiota tutkimuksen suunnittelussa ja sen toteutuksessa, koska luotettavuuteen ei voida enää jälkikäteen vaikuttaa. (Kananen 2010, 68.)

Tutkimuksissa luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa reliabiliteetin ja validiteetin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Reliabiliteetin avulla tarkastellaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli toteutuvatko tutkimustulokset, jos tutkimus toistetaan uudestaan samanlaisena ja samoilla koehenkilöillä. Reliaabeliuutta voidaan testata kokeilemalla, saadaanko samat tutkimustulokset, jos käytetään esimerkiksi eri tutkimusmenetelmää tai eri tulkitsijoita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan, onko tutkimuksen aikana tutkittu niitä asioita kuin pitikin. (Kananen 2010, 68.) Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomattava, että ihmisiä tutkittaessa haastateltujen tulkinnat perehdytyksen tapahtumista saattavat muuttua ajan kuluessa ja oman perspektiivin kehittyessä. Sen vuoksi reliabiliteetin kohdalla täytyy pohtia, vastaisivatko työntekijät samalla tavalla kahden vuoden kuluttua ensimmäisistä haastatteluista ja muistaisivatko he perehdytyksen tapahtumia samalla tavalla.

Opinnäytetyön reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan tutkimusaiheelle sopivia menetelmiä käyttäen. Reliabiliteetin varmistaminen etukäteen osoittautui vaikeaksi tehtäväksi, koska ihmiset toimivat eri hetkissä eri tavalla. Reliabiliteettia pyrittiin kuitenkin vahvistamaan muun muassa tekemällä olosuhteista mahdollisimman luonnolliset ja toistettavat. Haastateltuja myös valmistettiin haastatteluihin ottamalla heidät rauhassa vastaan ja esittelemällä heille temahaastattelurunkoa, jonka avulla haastateltavat tietäisivät mistä puhutaan, eivätkä tulokset olisi sattumanvaraisia. Tutkimustulokset myös dokumentoitiin tarkasti ja aineiston alkuperäinen versio säilytettiin jokaisessa analyysin eri vaiheessa. Tutkimustuloksia voidaan laadukkaasti tehdyn dokumentaation avulla tulkita alkuperäisistä haastattelujen äänitteistä, litteroinneista ja välivaiheista aina niistä jalostuneisiin tutkimustuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan parantaa kuvaamalla tarkasti tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja siinä tehdyt valinnat (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Opinnäytetyön validiutta pyrittiin parantamaan juuri niillä keinoilla, perustelemalla tehdyt valinnat ja käytetyt menetelmät mahdollisimman tarkasti. Valintojen tekemiseen käytettiin paljon suunnittelua ja sen aikana perehdyttiin tutkimuskirjallisuuden laadullisen opinnäytetyön tekemisestä. Jokainen työn vaihe pyrittiin kuvaamaan riittävän perusteellisesti, jotta lukijalle selviäisi, millä perusteella valinnat tehtiin.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan myös huolellisella teoreettisen viitekehyksen opiskelulla, jotta haastattelujen teemat voitaisiin määritellä riittävän tarkasti ja että aineiston tulkintaa pystyttäisiin tekemään luotettavasti. Haastateltaviksi valittiin melko uusia, vasta perehdytettyjä työntekijöitä sekä hieman kokeneempia työntekijöitä, jotka olivat tehneet perehdytystä toimeksiantajayrityksessä. Valinnan tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvässä muistissa olevia vastauksia koskien perehdytystä ja sen kulkua. Haastattelut eivät kuitenkaan saaneet olla liian uusia työntekijöitä, sillä heidän sopeutumisensa olisi vielä erittäin varhaisessa vaiheessa. Luotettavuutta pyrittiin siis parantamaan haastateltavien mahdollisimman hyvällä valinnalla.

Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa haastateltiin resurssien puitteissa mahdollisimman suurta joukkoa. Haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää, joista kolme oli perehdyttänyt uusia työntekijöitä. Opinnäytetyöhön haluttiin haastatella mahdollisimman montaa työntekijää, koska silloin haastattelujen vastaukset ovat todennäköisesti monipuolisempia ja sen avulla myös luotettavuus paranee. Tutkimuksessa haastateltiin sekä perehdytettyjä että perehdyttäneitä työntekijöitä, koska siten molempien näkökulmia perehdytyksen kulusta päästiin ottamaan huomioon. Tutkimuksessa pyrittiin myös saturaatioon, eli siihen, että tutkimustulokset alkaisivat toistaa itseään ja uusia haastatteluja tekemällä ei saataisi enää uutta tietoa (Kananen 2010, 70). Saturaation varmistamisen keinona oli valita haastatteluihin riittävästi henkilöitä, jotta tutkimustuloksiakin tulisi mahdollisimman laajasti.

Teemahaastattelun kysymykset pyrittiin asettelemaan siten, että niillä saadaan riittävästi tietoa aiheesta. Kysymysten asettelussa pyrittiin ottamaan huomioon, että kysymyksiin ei tulisi ”kyllä-ei” vastauksia, jotta haastateltavasta saataisiin enemmän irti. Kysymyksistä pyrittiin tekemään riittävän yksiselitteisiä ja sellaisia, että ne eivät johdatelleet vastaamaan tietyllä tavalla. Tutkimusaiheen ja siihen liittyvien käsitteiden esittely on kuitenkin tärkeää, että haastateltava ymmärtää mistä puhutaan. Haastateltavia siis johdateltiin alussa tutkimusaiheeseen ja sen käsitteistöön, koska haluttiin varmistaa, että kysymykset varmasti ymmärrettiin.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös tutkijan haastattelutaidon kehittämällä. Teemahaastattelurungon ja käytännön järjestelyjen tekemisen apuna käytettiin tutkimuksen tekemiseen liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuutta käytettiin myös suunnitteluvaiheessa, jotta haastattelut olisivat johdonmukaisia ja hyvin valmisteltuja. Yksi tärkeä seikka on, että haastattelijä pysyy roolissaan ja osaa kuunnella ja nostaa haastattelusta ilmenneitä asioita ylös. Tämä pyrittiin varmistamaan riittäväällä teoriaan perehtymisellä sekä haastateltavan aktiivisella kuuntelemisella. Huomiota kiinnitettiin varsinkin haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutukseen, jotta haastateltava kokisi tilanteen turvalliseksi ja uskaltaisi vastata vapaasti.

## 4 Perehdyttäminen

### 4.1 Perehdyttämisen määritelmä

Huolellisesti tehty rekrytointi ei aina tarkoita, että työntekijä tulee välttämättä menestymään työssään. Paraskaan työntekijä ei kykene suoriutumaan työstään hyvin, jos tämä ei tiedä mitä hänen kuuluisi tehdä. (Dressler 2008, 292.) Työntekijän saapessa uuteen työpaikkaan syntyy tarve kouluttaa ja valmentaa työntekijä uuteen ympäristöönsä. Tätä uuden työntekijän koulutusta ja kehitykseen tähtäävää toimintaa kutsutaan perehdyttämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan joukkoa erilaisia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on, että työntekijä oppii tekemään työtään ja sopeutuu osaksi työyhteisöä. Toiminta tähtää siihen, että työntekijä oppii uusia taitoja, toimintatapoja sekä yhteistoimintaa muiden kanssa. Perehdytyksessä on siis työn oppimisen lisäksi kyse myös työntekijän, työnantajan ja työyhteisön tutustumisesta toisiinsa toistensa ymmärtämiseksi sekä tehokkaan työskentelyn aikaansaamiseksi. (Eklund 2018, 25–26.) Perehdytys ei rajoitu ainoastaan uuden tiedon kehittämiseen, vaan sen avulla voidaan tunnistaa, kehittää ja jalostaa työntekijän aiempaa osaamista ja soveltaa sitä uuteen työhön. (Kupias & Peltola 2009, 20).

Viitalan (2013, 193) mukaan perehdyttäminen on toimintaa, jonka tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni tehokkaaseen työskentelyyn. Sen tarkoituksena on myös ottaa työntekijä osaksi työyhteisöä ja organisaatiota sekä saamaan työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Viitala 2013, 193.) Kauhasen (2009, 151–152) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä, työyhteisönsä, organisaation toimintatavat ja arvot sekä uudet työkaverinsa ja asiakkaansa. Perehdyttämisen pyrkimyksenä on oikean kuvan luominen organisaatiosta, ja että työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja työnsä myönteisesti. Perehdyttäminen on lähtökohtaisesti lähiesimiehen vastuulla, mutta käytännössä siihen osallistuvat kaikki työntekijät, joiden kanssa uusi tulokas on tekemisissä. Esimies vastaa perehdytyksestä, ja on esimiehen päätettävissä perehdyttääkö hän itse, vai delegoiko perehdyttämisen jollekin muulle. On täysin normaali käytäntö, että perehdyttämisen suorittaa esimiehen alainen tai työyhteisön jäsen. (Kauhanen 2009, 151–152.)

Monet asiat vaikuttavat perehdytyksen sisältöön. Vaikuttavia asioita ovat niin vallitseva lainsäädäntö, historia, yhteiskunnallinen keskustelu, työehtosopimukset, yrityksen tavoitteet ja strategia, työyhteisö, perehdyttäjä, kuin perehtyjä itse (Kupias & Peltola, 15–16). Käytännössä jokainen perehdytys on erilainen, koska eri työpaikoissa työtehtävät ja perehdytettävät ovat erilaisia. Perehdytysprosessi siis vaihtelee tilannekohtaisesti, mutta jokaista perehdytystä yhdistää tavoite täyttää työturvallisuuslain asettamat vaatimukset ja saada työntekijät oppiminen käynnistymään. (Eklund 2018, 25–26.)

## 4.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Työntekoa ja perehdytystä ohjataan lainsäädännön ja työehtosopimusten avulla, joiden tarkoituksena on suojata työntekijän oikeuksia. Työlainsäädäntö on pakottavaa lainsäädäntöä, joka velvoittaa työnantajaa asetettujen vaatimusten mukaiseen toimintaan. Työlainsäädännössä on useita viittauksia perehdyttämiseen ja tärkeimpiä perehdytystä käsitteleviä lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lainsäädännössä linjattujen vaatimusten noudattaminen on

vähimmäisehto, mutta useilla aloilla lainsäädäntöä täydennetään työehtosopimuksilla, joissa erikseen sovitaan työnantajia velvoittavista vähimmäisehdoista. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työlainsäädännön noudattaminen on pakollista ja niiden olemassaolo lisää työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta, kun työntekijän ei tarvitse jatkuvasti olla vahvimassa työnantajan toimintaa. Tällöin energiaa säästyy itse työn tekemiseen. Lakien noudattaminen parantaa myös yrityksen kilpailukykyä ja työhyvinvointia. Työpaikkojen sisäisesti lainsäädännön toteutumista valvoo yritysjohto sekä esimiehet, jotka ovat vastuussa työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Myös työntekijäpuoli on edustettuna ja työntekijöiden hyvinvointia edistävät niin luottamusmiehet, kuin työsuojeluvaltuutetut. Ulkoisesti lainsäädäntöä valvoo työsuojeluviranomainen. Lainsäädännön rikkominen ja perehdytyksen laiminlyöminen heikentävät työn onnistumisen mahdollisuuksia ja saattaa aiheuttaa jopa työntekijän lähtemisen yrityksestä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21, 27.)

#### 4.2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki määrittelee työsopimuksen tekemisen vähimmäisehdot, kuinka työsopimuksen voi päättää ja mitä vastuita työnantajalla sekä työntekijällä on työsuhhteessa (Joki 2018, 53). Lain yleisvelvoitteen mukaan työnantaja on velvollinen edistämään suhteitaan työntekijöihin, kuin myös työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään, vaikka yrityksen toiminta, tehtävä työ tai menetelmät muuttuvat ja kehittyvät. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykujensä mukaan urallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55 2 luku, 1§.)

Työnantajan vastuulla on myös työturvallisuudesta huolehtiminen työturvallisuuslain säätämällä tavalla (TSL 2001/55 2 luku, 3§). Myös työntekijällä on vastuunsa, ja lain mukaan tämän tulee tehdä työnsä huolellisesti noudattamalla työnantajan toimivaltansa puitteissa antamia määräyksiä sekä huolehtia omasta ja muiden työturvallisuus-

desta noudattamalla työolojen ja työtehtävien edellyttämää varovaisuutta ja huolellisuutta (TSL 2001/55 2 luku, 1, 2§). Lain sisältö liittyy olennaisesti työntekijöiden perehdytykseen, koska se määrittää työnantajan ja työntekijän vastuut työsuhteessa.

#### 4.2.2 Työturvallisuuslaki

Suomen historiassa työsuojelulainsäädäntöä on kehitetty yhteiskunnan kehityksen mukaan, ja 2000-luvun alussa fyysisen työturvallisuuden lisäksi keskeiseen asemaan nousi ajatus sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin parantamisesta. Vuonna 2003 Suomessa astui voimaan uusi työturvallisuuslaki, joka edisti fyysiseen ja psyykkiseen työsuojeluun panostamista. (Kauhanen 2009, 197.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on ”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja” (Työturvallisuuslaki 2002/738, 1§).

Työturvallisuuden aikaansaamiseksi ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan työ täytyy räätälöidä olosuhteet, työntekijä, työympäristö sekä itse työn sisältö huomioiden. Työturvallisuus on tärkeä osa perehdyttämistä ja siihen päästään opettamalla oikeat ja turvalliset työtavat, huolehtimalla ergonomiasta sekä varmistamalla työntekijän ymmärrys työn vaara – ja haittatekijöistä. Työnantajan tulee huolehtia fyysisen turvallisuuden ohella myös psyykkisestä turvallisuudesta. Työnantajan on myös puututtava työpaikkakiusaamiseen ja henkiseen väkivaltaan, ja estettävä kiusaamista kehittämällä koko työyhteisöä. (Kupias ja Peltola 2009, 23–25.)

Työturvallisuuslakia täydennetään tasa-arvolaille ja yhdenvertaisuuslailla. Tasa-arvolaille veloitetaan työnantajaa edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työpaikalla ja yhdenvertaisuuslailla puututaan syrjintään esimerkiksi iän, etnisyyden tai kansalaisuuden perusteella. Perehdytyksessä on otettava huomioon niin työturvallisuus, tasa-arvo, kuin yhdenvertaisuuden toteutuminen. Työyhteisöä voidaan kehittää tarkastelemalla olemassa olevia käytäntöjä ja niiden vaikutusta turvallisuuteen, tasa-

arvoon ja yhdenvertaisuuteen sekä perehdytyksen avulla mahdollistettava turvallinen työssä onnistuminen sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias ja Peltola 2009, 23–25.)

#### 4.2.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä on osa henkilöstöhallintoon vaikuttavaa lainsäädäntöä. Lakia sovelletaan yrityksiin, jonka kanssa työsuhteessa on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 1 luku, 2§). Lain tavoitteena on kehittää yritysten toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa heitä ja heidän työtään, työolojaan tai asemaansa koskeviin asioihin. Lailla tavoitellaan myös työnantajan, työntekijöiden ja työvoimaviranomaisen välisen yhteistyön tiivistämistä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työllistymisen tukemiseksi muutostilanteessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 1 luku, 1§.)

Yhteistoimintalain (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 15§) mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa tulee käsitellä työhönotossa noudatettavia yleisiä periaatteita ja menetelmiä sekä uuden työntekijän työpaikkaan ja yritykseen perehdyttämiseksi annettavia oleellisia tietoja. Lain mukaan yrityksessä on myös laadittava henkilöstö – ja koulutussuunnitelma, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön ammatillista osaamista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 16§).

Olenaisia yhteistoimintaan liittyviä asioita ovat irtisanomiset, lomautukset, osa-aikaistamiset sekä työtehtävien olennaiset työntekijän asemaan vaikuttavat muutokset. Laissa käsitellään myös henkilöstö – ja koulutussuunnitelman laatimista sekä työntekijöiden uudelleen sijoittamista ja kouluttamista. (Joki 2018, 54.) Laki liittyy olennaisesti perehdytykseen, koska se käsittelee työtehtävien muutoksia, henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä perehdytyksessä annettavia tietoja.

### 4.3 Perehdyttäminen ja työnopastus

Tutkimuksen kontekstissa on olennaista tunnistaa, mitä perehdyttäminen ja työnopastus tarkoittavat, koska perinteisesti kirjallisuudessa käsitteet erotetaan toisistaan.

Perehdyttämisessä on kyse alkuohjauksesta ja vastaanotosta, jonka tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Työnopastuksella sen sijaan tarkoitetaan toimintaa, jolla tavoitellaan työtehtävien oppimista ja hallitsemista siten, että työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn. Vaikka kirjallisuudessa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta puhutaan usein erikseen, ajan kuluessa 'perehdyttäminen'-termistä on muodostunut yläkäsite, joka käsittää molemmat, alkuvaiheen perehdyttämisen sekä työnopastuksen. (Kupias & Peltola 2009, 17–19.)

Perehdytys kestää yleensä muutamasta tunnista muutamaan päivään. Sen aikana työntekijä oppii tuntemaan uuden organisaation ja työyhteisön toimintatavat. Perehdytyksen jälkeen seuraa varsinainen työnopastus, jonka aikana työntekijä oppii suorittamaan työnsä oikein ja turvallisesti. Työnopastuksen pituus vaihtelee työtehtävien mukaan päivistä jopa kuukausiin. Siitä huolimatta uudessa työssä vietetään kuitenkin noin vuosi, ennen kuin työ hallitaan täysin. (Kauhanen 2009, 151–152.)

Perehdyttäminen ja työnopastus edistävät ja tukevat työn hallintaa ja työhyvinvointia (Juuti & Vuorela 2015). Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdyttäminen ja työnopastus ovat parasta ennaltaehkäisevää työturvallisuustoimintaa. Hyvin tehty perehdyttäminen ja työnopastus tarjoavat työntekijälle eväät oikeaoppiseen ja turvalliseen työskentelyyn, koneiden ja työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön sekä poikkeavissa tilanteissa toimimiseen. (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus n.d.) Aiemmin perehdyttäminen on käsitetty pelkästään työhön opastamisena, eikä yritykseen ja työyhteisöön tutustumista pidetty kovinkaan suuressa arvossa. Syitä tälle ajattelutavalle olivat, että työyhteisöt ja työtehtävät olivat nykypäivään verrattuna melko yksinkertaisia, eikä sen laajempaa perehdytystä välttämättä tarvittu. Kokonaisvaltainen perehdytys on muodostunut tärkeämmäksi yritysten ja työtehtävien kehittyessä entistä monimutkaisemmiksi. Enää ei riitä, että työntekijä opastetaan ainoastaan työhön, vaan on oleellista, että tämä oppii enemmän organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Viitalan (2013, 193) mukaan kokonaisvaltainen perehdytysjärjestelmä sisältää ennen työn alkamista tehtävän viestinnän, työhön vastaanoton, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttäminen alkaa jo ennen työsuhdetta

tapahtuvasta työnantajanmarkkinoinnista, jolla luodaan positiivista työnantajakuva. Työsuhteen alkaessa työntekijälle tehdään tutuksi organisaation tavoitteet ja toimintatavat, jonka jälkeen tämä tutustutetaan työyhteisön jäseniin sekä yhteisiin tiloihin, käytäntöihin ja järjestelmiin. Viimeinen perehdytyksen osa-alue on itse työnteko, jonka oppimiseksi on tutustuttava muun muassa työhön kuuluviin menetelmiin, työturvallisuusasioihin sekä erilaisiin koneisiin ja toimintatapoihin. (Viitala 2013, 193–194.)

#### 4.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdytykseen panostaminen on henkilöstön ja yrityksen liiketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeää. Uusien työntekijöiden hankkiminen on kallis ja aikaa vievä prosessi, jonka vuoksi yritykset haluavat pitää kiinni hyvin suoriutuvista työntekijöistään. Koska työntekijöiden korvaaminen on kallista, on perehdytykseen panostaminen useimmiten taloudellisesti kannattavampaa, kuin uuden työntekijän hankkiminen. Suunnitelmallinen perehdytys tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä, koska sen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden onnistumiseen, tehokkuuteen, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, työssä viihtymiseen sekä työntekijöiden sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31.)

Hyvässä perehdytyksessä pyritään hyödyntämään uuden työntekijän jo ennestään olemassa olevia tietoja ja taitoja. Uuden työntekijän työn aloittamisen helpottaminen, osaamisen kehittäminen ja opastus työtehtäviin, työyhteisöön ja yritykseen hyödyttävät kaikkia osapuolia. Kun työntekijä on perillä tehtävistään ja perehdytyksen avulla sopeutuu ja sitoutuu työhönsä, hän auttaa kaikkia onnistumaan tehtävissään. Hyvällä perehdytyksellä on suuremmassa mittakaavassa myös kansataloudellisia hyötyjä. Kun työntekijä osaa tehtävänsä ja kokee kuuluvansa työyhteisöön, pysyy tämä työkuuntoisena, on tyytyväisempi, sairauspoissaolot vähenevät ja on tämä kaiken lisäksi tuottavampi. Tosin sanoen, työelämässä pysyessään työntekijä on tuottava osa yhteiskuntaa. Perehdytys on kuitenkin vasta ensiaskel tällä polulla, jonka vuoksi kehitystyötä on tehtävä jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Huolellisesti tehty perehdytys nopeuttaa työntekijän oppimista ja edesauttaa työntekijän myönteistä suhtautumista ja sitoutumista työyhteisöön ja koko organisaatioon. Sen lisäksi hyvän perehdytyksen avulla saadaan aikaiseksi luonnolliset suhteet esimiehen sekä työkavereiden välille ja vähennetään jännittyneisyyttä sekä tehdään työympäristö tutummaksi (Juuti & Vuorela 2015, 64). Sitoutunut työntekijä on tehokkaampi ja tyytyväisempi työhönsä, joten on oleellista, että työnantajat tunnistavat perehdyttämisen merkityksen halutessaan pitää kiinni parhaista työntekijöistään (Eklund 2018, 35). Huolellisen perehdytyksen avulla työntekijä tekee vähemmän virheitä ja kykenee tunnistamaan vaaratilanteita ja toimimaan niissä, jonka avulla työturvallisuus paranee. Koska hyvä perehdytys vaikuttaa työhyvinvointiin ja työterveyteen, myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät ja turhista häiriötekijöistä aiheutuvat kustannukset pienentyvät. (Mäntynen & Penttilä 2009, 3.)

Uuden työntekijän saapuessa töihin tämä on jo vienyt merkittävän määrän rekrytointiin käytettäviä resursseja. Perehdyttämisen avulla varmistetaan, että yrityksen taloudellinen sijoitus työntekijään tulee kannattavaksi. Työnteon tehokas oppiminen ja työyhteisön osaksi pääseminen ovat olennaisia työntekijän motivaatiolle ja sopeutumiselle sekä yrityksen tuottavuudelle. Huonosti onnistunut perehdytys voi johtaa siihen, että osaamistaso ei ole riittävää tai työntekijä ei pääse osaksi työyhteisöä. Pahimmillaan voidaan joutua tilanteeseen, jossa työntekijä tai työnantaja irtisanoo työsopimuksen. Epäonnistuneen perehdytyksen hintalappu nousee huomattavan korkeaksi ja joissain tutkimuksissa on ilmennyt, että työntekijän korvaaminen uudella voi maksaa yritykselle jopa kaksi kertaa työntekijän vuosipalkan verran. Onnistuneella perehdytyksellä sen sijaan vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta ja tarjotaan työntekijälle mahdollisuus olla tuottava osa työyhteisöä. (Eklund 2018, 31–34.)

#### 4.5 Perehdytyssuunnitelma

Perehdyttäminen alkaa perehdyttämissuunnitelman luomisesta. Suunnitelmassa tulisi ilmetä kuka uuden työntekijän ottaa vastaa, kuka tämän perehdyttää työyhteisöön ja miten tämä saa tietoa organisaation toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2015.)

Perehdyttämisen määritelmä ei ota kantaa siihen, mitä perehtyjän tulee osata, missä ajassa perehtyjän tulisi oppia tehtävänsä tai millaiset toimenpiteet toimivat parhaiten. Perehdyttäminen on aina tapauskohtaista ja sen ongelmat tulee myös ratkaista tapauskohtaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 86.) Ei ole olemassa yhtä oikeaa, kaikille toimivaa perehdytysprosessia, vaan jokainen perehdytys on organisaatiosta ja työstä riippuen erilainen. Jotta prosessista saadaan organisaatiolle sopiva, tarvitaan avuksi perehdytysuunnitelma, joka perustuu yrityksen tavoitteisiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Suunnittelussa olisi hyvä miettiä, mitä työntekijältä halutaan ja mitä tämän tulee perehdytyksen jälkeen osata. (Eklund 2018, 73–75.)

Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on tukea käytännön työskentelyä ja tehdä perehdytyksestä tasalaatuista. Suunnitelman tulisi sisältää vähintään ne asiat, jotka uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Kirjallisen suunnitelman luominen ei ole pakollista, mutta se on suositeltavaa. (Eklund 2018, 173–174.) Onnistuneen suunnittelun tueksi on tarpeen miettiä yrityksen kehitykselle asettamia tavoitteita. Suunnittelussa on huomioitava myös yrityksen nykytila sekä käytävissä olevat resurssit. (Kupias & Peltola 2009, 87.) Kun tavoitteet on määritelty, voidaan edetä itse suunnitelman tekoon. Vaikka perehdytyksen sisältö vaihtelee tapauskohtaisesti, voidaan perehdytysuunnitelma silti määrittellä etukäteen. Suunnitelmaa laatiessa on kuitenkin otettava huomioon kuka perehdyttää, mitä perehdytetään, milloin ja miten perehdytys tehdään. Kaiken keskiössä on uusi työntekijä, eli suunnitelmassa on huomioitava, ketä ollaan perehdyttämässä. (Eklund 2018, 76.)

Suunnitelmalle ei ole yhtä ainoa runkoa, vaan sen sisältö täytyy mukauttaa organisaation tarpeisiin. Hyvänä käytäntönä on perehdytyslomakkeen luominen. Lomakkeeseen voidaan merkitä muun muassa perehdytettävä tehtävä, miten, milloin ja kenen toimesta perehdytys tehdään. Siihen on hyvä sisällyttää myös perehdyttäjän ja perehdytettävän kuittaukset asian käsittelystä. Perehdytyksen avuksi voidaan tehdä myös aikataulu, jonka avulla seurataan perehdytyksen etenemistä. (Eklund 2018, 177–178.) Joen (2018, 114) mukaan perehdyttämishjelma toimii perehdyttäjän muistilistana ja työkaluna perehdytykseen osallistuville. Ei riitä, että perehdyttämishjelma luodaan kerran, vaan sitä on ajan mittaan päivitettävä ja kehitettävä. Kehitystyö on helpompaa, jos perehdytys on suunniteltu huolellisesti. (Joki 2018, 114.)

## 4.6 Perehdytysprosessi

Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan laadukkaaseen perehdytykseen sisältyy seitsemän eri vaihetta aina perehdytyksen suunnittelusta perehdytysprosessin kehittämiseen. Vaiheita ovat suunnittelu, lähtötilanteen kartoitus, työpaikkaan perehdytys, työnopastus, itsenäinen työskentely, oppimisen varmistaminen ja lisäperehdytyksen tarpeen arviointi sekä perehdytysprosessin kehittäminen. Prosessin kuvaus etenee luonnollisessa järjestyksessä. Ensin suunnitellaan perehdytys huolellisesti, kartoitetaan työntekijän osaaminen ja sen jälkeen lähdetään perehdyttämään tätä työpaikkaan ja työtehtäviin. Työnopastuksen jälkeen seuraa itsenäinen työskentely, jonka aikana on kuitenkin mahdollista saada tukea perehdyttäjältä. Itsenäisen työskentelyn jälkeen voidaan varmistaa, mitä työntekijä on oppinut ja perehdyttäjän ja työntekijän yhteistoiminnassa arvioida perehdytyksen onnistumista ja sitä, onko lisäperehdytykselle tarvetta. Viimeisenä vaiheena on prosessin kehittäminen, jossa kokemusten ja palautteen avulla kehitetään perehdytystä paremmaksi. (Huhtikuu! Tervetuloa uudet työntekijät! N.d.)

Eklund (2018, 92–93) sen sijaan kuvailee perehdytysprosessia kuusi eri osa-aluetta sisältävällä rungolla, joiden avulla perehdytystä voidaan räätälöidä organisaatiokohtaisesti. Osa-alueita ovat vastuualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot sekä kehittymisen seuranta. Osa-alueiden painottaminen vaihtelee organisaatiokohtaisesti ja perehdytettävät asiat voivat kuulua useaan osa-alueeseen saman aikaisesti. Jaottelu ei ole kiveen hakattu, vaan riittää, että perehdytyksen sisältö on olennaista ja perusteltavissa. Runko on siitä hyvä, että sen osa-alueet liittyvät jokaisen organisaation perehdytykseen ja että sitä voidaan soveltaa yksittäisen organisaation tarpeiden mukaan. (Eklund 2018, 92–93.)

Perehdytysprosessista ja sen kestosta on olemassa useita eriäviä mielipiteitä. Joidenkin mielestä perehdytys kestää tunnin, joidenkin mielestä kuukauden tai puoli vuotta ja joidenkin mielestä perehdytys ei lopu koskaan. Yleisesti perehdytysjaksolla tarkoitetaan kuitenkin joitakin viikkoja tai kuukausia. Perehdytyksen pituus kuitenkin vaih-

telee organisaation tarpeiden mukaan, mutta olisi hyvä, jos itse perehdytysjakso kestäisi useamman viikon. Työsuhteen aikana tapahtuva oppiminen ei pääty perehdytysjakson loppumiseen, vaan jatkuu koko työsuhteen läpi. Kaiken oppimisen ei ole tarpeellista sisältyä perehdytysjaksoon, vaan riittää, että perehdytysjaksolla opitaan työssä tarvittavat perustaidot. (Eklund 2018, 88–89.) Koska alussa ei ole mahdollista opettaa kaikkea, siirtyy työntekijä hiljalleen perehdytysjaksosta työpaikan yleisen koulutuksen piiriin. Uusien työtehtävien opettelusta voidaan silti puhua perehdytyksenä työsuhteen myöhemmissäkin vaiheissa, koska uuden työtehtävän oppimisen tukeminen on perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 18, 19–20.)

## 5 Sosialisatio

### 5.1 Sosialisatian määritelmä

Tulleessaan uuteen työpaikkaan tulokkaat kokevat usein epävarmuutta roolistaan, työn suorittamisesta, työkaverisuhteistaan sekä statuksestaan työyhteisön sisällä. Sen vuoksi yksi henkilöstöjohtamisen tärkeistä tehtävistä on uusien työntekijöiden saapumisen helpottaminen ja heidän sopeuttamisensa. (Kowtha 2018.) Kyseisestä toiminnasta puhutaan usein sosialisatona. Sosialisatiolla tarkoitetaan toimintaa, jossa yksilö hyväksyy yhteisössä yleisesti hyväksytyt toimintatavat osaksi omaa käyttäytymistään, ja jonka avulla yksilö sopeutuu uuteen ympäristöönsä ja tästä tulee osa ryhmää. (Savela 2003, 35–36).

Työelämän kontekstissa puhutaan myös ammatillisessa sosialisatiossa. Ammatillisella sosialisatiolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla työyhteisö pyrkii vaikuttamaan uuden työntekijän käyttäytymiseen ja toimintaan (Savela 2003, 109). Ammatillisen sosialisatian aikana työntekijälle karttuu sosiaalisia sekä työtehtäviin liittyviä tietoja ja taitoja epätietoisuuden vähentämiseksi ja yhteisön osaksi pääsemiseksi (Kowtha 2018). Savelan (2003, 69) mukaan ammatillinen sosialisatio muodostuu tietojen, taitojen sekä käyttäytymisen omaksumisesta sekä pyrkimyksestä luoda työntekijälle motivoiva ammatti-identiteetti ja saada työntekijä sitoutumaan

ammattiinsa. Työntekijän katsotaan olevan sosiaalistunut ammattiinsa, kun tämä on orientoitunut ja motivoitunut, ja tälle on kertynyt riittävästi tietoa. Ammatillinen socialisaatio on monimutkainen kokonaisuus, johon monet asiat vaikuttavat ja jonka jokainen ihminen kokee yksilöllisellä tavallaan. (Savela 2003, 109.)

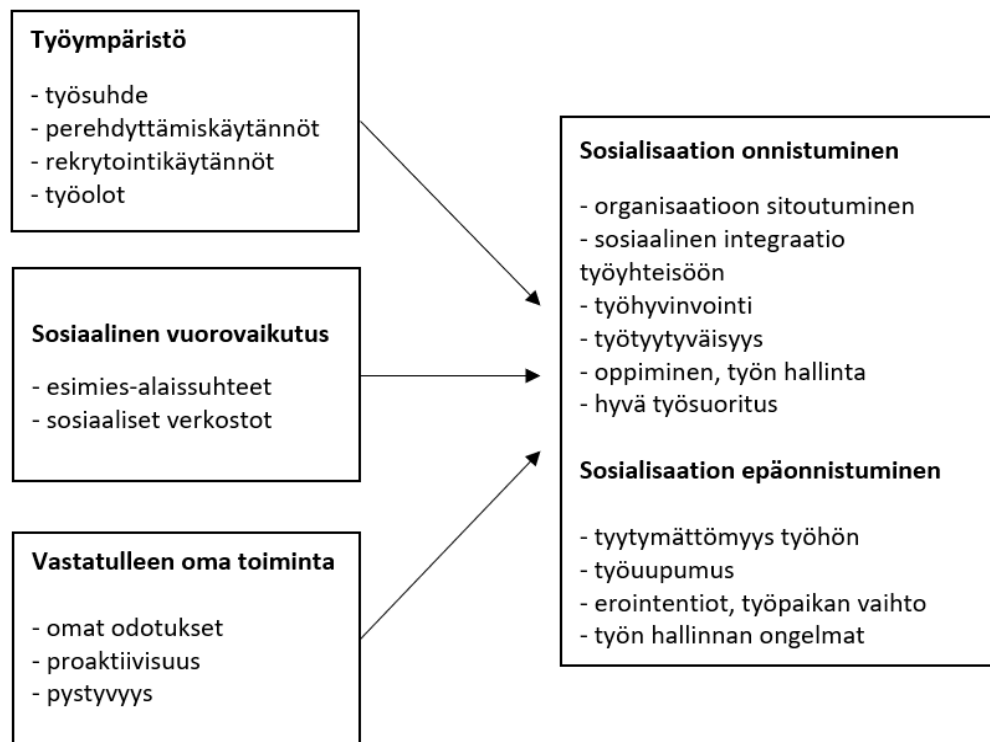
## 5.2 Socialisaatioprosessi ja sen vaikutukset

Työntekijän saapuessa uuteen työpaikkaan tämä perehdytetään työyhteisöön ja työtehtäviin. Samanaikaisesti on käynnissä yksilön sisäinen socialisaatioprosessi, jossa on tavoitteena sopeutua osaksi uutta työpaikkaa ja työyhteisöä. Socialisaatioprosessi alkaa jo työhaastattelussa, jossa työntekijä saa informaatiota työstä ja työyhteisöstä. Työympäristö kohdataan konkreettisesti vasta työhön saapuessa, jolloin työntekijän ennako-odotukset alkavat sopeutua yhteen todellisuuden kanssa. Tätä ajanjaksoa voidaan kutsua työnantajan ja työpaikan väliseksi kuherruskuukaudeksi. Ennako-odotusten ja todellisuuden sopeutumisen kesto vaihtelee tapauskohtaisesti. Osa tutkijoista ajattelee, että socialisaatioprosessi päättyy, kun työntekijä on omaksunut työpaikan toimintatavat, kun taas joidenkin mielestä prosessi on jatkuva. (Ritaranta 2013.)

Jokisaaren ja muiden (2011, 5) mukaan socialisaatioprosessiin vaikuttavat erityisesti työympäristö, työpaikan sosiaalinen vuorovaikutus sekä uuden työntekijän oma toiminta. Myös Savela (2003, 73–74) toteaa, että ammattiin sopeutumiseen tai siitä vieraantumiseen vaikuttavat erityisesti työpaikan tarjoamat mahdollisuudet, työyhteisö sekä työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet. Työsuhteen alkuvaiheessa erityisesti uuden työntekijän ja työyhteisön välinen vuorovaikutus on avainasemassa työympäristöön sopeutumisen ja työntekijän hyvinvoinnin kehittymiselle. Myös rekrytointi – ja perehdytyskäytännöt vaikuttavat työntekijän integraatioon. Rekrytoinnin aikana työnantajan pyrkii hankkimaan työtehtävään juuri sopivan työntekijän ja perehdytyksen avulla pyritään nopeuttamaan työntekijän sopeutumista sekä työtehtävien oppimista. Myös organisaation muut toimintatavat ja työyhteisön kokeminen vaikuttavat siihen, kuinka uusi tulokas sopeutuu organisaatioon ja millainen tämän hyvinvointi on. (Jokisaari ym. 2011, 5.)

Työtehtävien osaaminen ja työroolin selkeys vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin työntekijän kuormituksen ja sitoutumisen kautta. Myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat merkittäviä seikkoja, kun tarkastellaan, mitkä asiat vaikuttavat työhön kiinnittymiseen. Toisin sanoen yksilön ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, kuinka käytettävissä olevia resursseja käytetään ja millaiset sopeuttamisen keinot toimivat parhaiten. (Jokisaari ym. 2011, 5.)

Tutkimusten mukaan onnistuneella socialisaatiolla on vaikutuksia muun muassa työn onnistumiseen, työpaikkaan sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa (Jokisaari ym. 2011, 1). Kowthan (2018) mukaan socialisaation onnistuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden säilyttämiseen, parempaan tuottavuuteen sekä rekrytoinnista ja koulutuksesta syntyviin kuluihin. Socialisaation epäonnistuminen sen sijaan lisää työntekijän halua vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. (Savela 2003, 73–74.) Se voi myös näkyä huonona työsuorituksena, työn hallinnan ongelmina, tyytymättömyytenä sekä työuupumuksena. (Jokisaari ym. 2011, 6). Kuviossa 1 kiteytyvät socialisaatioprosessiin vaikuttavat tekijät sekä socialisaation onnistumisen tai epäonnistumisen aiheuttamat vaikutukset Jokisaaren ja muiden (2011, 6) tutkimuksessaan esittämän kuvion mukaisesti.



Kuvio 1. Sosialisaatioprosessissa vaikuttavat tekijät (Jokisaari ym. 2011, 6, muokattu.)

Sosialisaation epäonnistuminen on yritykselle taloudellinen rasite. Esimerkiksi työntekijän vaihtaessa työpaikkaa huonon sopeutumisen takia, siihen mennessä rekrytointiin ja työntekijän koulutukseen käytetyt resurssit menevät hukkaan. Varsinkin nuorten työntekijöiden kohdalla työyhteisöön sopeutumisella ja työn oppimisella voi olla vaikutuksia jopa koko heidän työuransa ja työasenteensa kehittymiseen. (Jokisaari ym. 2011, 1.)

Työyhteisö ja uusi työntekijä voivat molemmat työpanoksellaan edesauttaa onnistunutta sosialisaatiota. Onnistuneen sosialisaation aikaan saamiseksi työyhteisön täytyy antaa uudelle työntekijälle aikaa sopeutua ja oppia. Työyhteisön jäsenet voivat omalla toiminnallaan ja pienillä eleillä ja saada tulokkaan tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ottamalla uuden aktiivisesti mukaan joukkoon ja opettamalla hänelle lisää työyhteisöstä. Myös työntekijän tulee antaa itselleen riittävästi aikaa, kaikkea ei tarvitse osata heti ensimmäisenä päivänä. Työntekijän oma aktiivinen toiminta ja vuorovaikutussuhteiden luominen työyhteisön ja esimiehen suuntaan edistävät sosialisaatioprosessin etenemistä. (Ritaranta 2013.)

## 6 Työhyvinvointi

### 6.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Nykyään organisaatioissa on alettu puhua yhä enemmän työhyvinvoinnista. Työhyvinvointiin on myös alettu panostaa enemmän, koska sen on huomattu olevan työntekijän, työnantajan ja koko yhteiskunnan etu. Panostus hyvinvointiin ei tule pelkästään työnantajapuolelta, vaan myös työntekijät ovat alkaneet kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiinsa tarkastelemalla elin- ja työskentelytapojaan. Työhyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota yhteiskunnan kehittyessä ja työntekijöiden motivaation siirtyessä toimeentulon hankkimisesta työssä viihtymiseen sekä uusien haasteiden ja mahdollisuuksien löytämiseen. (Virolainen 2012, 9.)

Aiemmin työhyvinvointi on käsitetty enimmäkseen työpahoinvoinnin puuttumisena. Toimenpiteet ovat olleet pääasiassa pahoinvoinnin oireiden kuten stressin, uupumuksen tai poissaolojen selvittämistä ja niihin puuttuvaa toimintaa. Nämä käsitykset ovat kuitenkin vähenemässä ja mielenkiinto siirtymässä työhyvinvointiin liittyviin ilmiöihin, joita ovat muun muassa työn imu, työn ilo sekä työssä voimaantuminen. Virolainen (2012, 11) kertoo, että WHO:n mukaan työhyvinvointi ei ole pelkästään työhyvinvointiin liitettävien kielteisten asioiden puuttumista, vaan se on kokonaisvaltainen ilmiö. (Virolainen 2012, 9, 11.)

Työhyvinvoinninlaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä työyhteisössä, jossa työ koetaan palkitsevaksi, mielekkääksi sekä elämänhallintaa tukevaksi (Työhyvinvointi n.d). Työhyvinvointi kattaa yksilön terveyden lisäksi myös tyytyväisyyden työhön ja elämään. Työssä koettu hyvinvointi luonnehtii työelämän laatua, johon kuuluvat myös työturvallisuuden ja työterveyden osa-alueet. (Schulte & Vainio 2010.) Kauhanen (2009, 201) on muotoillut työhyvinvoinnin käsitteen siten, että se tarkoittaa työolojen kehittämistä, työn sisällön ja töiden järjestämistä sekä johtamista siten, että se tyydyttää molempia, työntekijöitä ja organisaatiota. Juuti ja Vuorela (2015, 15) mieltävät työhyvinvoinnin syntyvän työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan suhteesta, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat

ihmisen hyvinvointiin. Yksi elämän osa-alue voi vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin positiivisesti tai negatiivisesti, esimerkiksi työn ollessa liian kuormittavaa, se näkyy helposti myös muilla osa-alueilla. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen perustana voidaan pitää työsuojelutoimintaa, jonka ensimmäiset teot ulottuvat Suomessa 1800-luvulle. Työsuojelutoimintaa alettiin kehittää sotien jälkeen 1940 – ja 1950-luvuilla ja sen kehitys on huipentunut 1970-luvulla. Yhteiskunnan kehittyessä myös työsuojelu on kehittynyt, ja Suomessa sen tueksi on järjestelmällisesti laadittu työlainsäädäntöä. Nykypäivään mennessä suurin osa työnteon fyysiseen puoleen liittyvistä ongelmista on korjattu, ja nykyään keskitytään yhä enemmän psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. (Kauhanen 2009, 197–198.)

Tärkeää työsuojeluun liittyvää lainsäädäntöä ovat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Lait tukevat työsuojelutoiminnan vähimmäisvaatimusten täyttymistä, mutta organisaatioiden tärkeimmät motiivit liittyvät kuitenkin työilmapiiriin, laadun ja tuottavuuden parantamiseen sekä huonosta työhyvinvoinnista johtuvien kustannusten pienentämiseen. (Kauhanen 2009, 197–198.)

Työhyvinvointi on maailmanlaajuisesti liitetty työkykyyn ja työterveyteen. Suomalainen käsitys työhyvinvoinnista eroaa globaalista näkemyksestä siten, että se käsittää myös työn sujumisen osana yksilön arkea. Työhyvinvointi syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksesta, joita ovat organisaation toimintatavat ja johtaminen, työn sisältö, vallitseva työilmapiiri sekä tietenkin työntekijä itse. (Manka & Manka 2016, 74.)

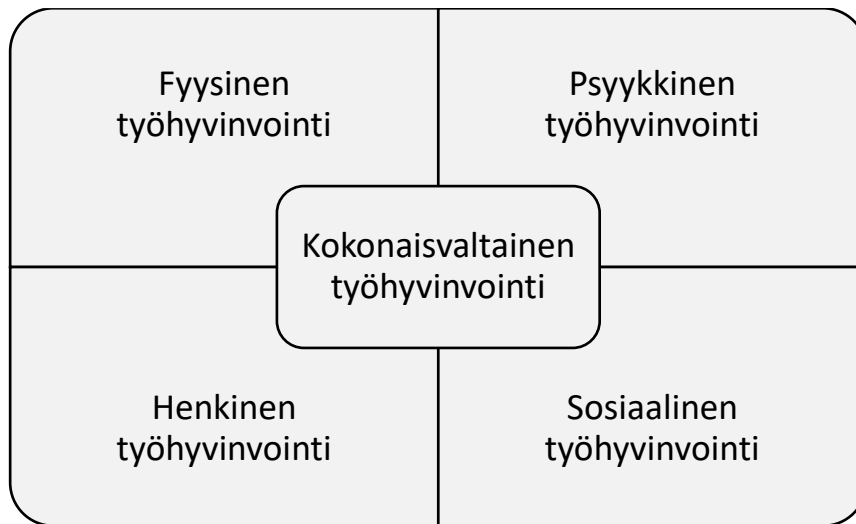
## 6.2 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokeminen on subjektiivista ja koostuu usean asian yhteisvaikutuksesta (Virolainen 2012, 12–13). Kauhasen (2016, 28) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työntekijän terveys ja työkyky, työympäristö, työ ja sen organisointi ja mitoitus, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet sekä organisaation johtaminen ja tie-

donkulkua. Työhyvinvointi ei kuitenkaan muodostu pelkästään työelämässä olemisesta, vaan myös työpaikan ulkopuolinen elämä vaikuttavaa työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 28.) Kuten Juuti ja Vuorela (2015, 15) kertovat, yhden elämän osa-alueen oireilu voi vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin. Esimerkiksi yksilön elämäntavat, terveydentila, perhe-elämä ja oma asenne ovat asioita, joihin työpaikalla ei välttämättä voida vaikuttaa, mutta vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. (Virolainen 2012, 12).

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan Kauhasen (2016, 28–29) mukaan jakaa kahteen kategoriaan, organisaation liittyviin tekijöihin sekä yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan yksilön kehitykseen elämän eri vaiheissa vaikuttaneita asioita, kuten kasvatusta, arvoja, asenteita, osaamista, kokemuksia sekä terveyttä ja motivaatiota. Organisaatioon liittyvät tekijät sanan mukaisesti liittyvät organisaation toimintaan. Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työsuhde, työaikajärjestelyt, johtaminen, työyhteisö ja työilmapiiri, viestintä, työolosuhteet sekä mahdollisuudet kehittyä ja osallistua organisaation päätöksentekoon. (Kauhanen 2016, 28–29.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu Virolaisen (2012, 12) mukaan neljästä osa-alueesta; fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä työhyvinvoinnista. Hyvinvoinnin osa-alueet on esitetty myös kuviossa 2. Vaikka hyvinvointi voidaan jakotella eri osa-alueisiin, yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki hyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Muutokset yhdessä hyvinvoinnin osa-alueissa voivat helposti vaikuttaa muihin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11–12.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12, muokattu).

### 6.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin fyysinen osa-alue koostuu työssä vallitsevista fyysisistä olosuhteista, fyysisestä kuormittavuudesta ja työergonomiasta. Fyysisiin olosuhteisiin lukeutuvat muun muassa melu, lämpötila, työssä käytetyt välineet sekä työympäristön siisteys. (Virolainen 2012, 17.) Hyvinvoinnin fyysinen osa-alue linkittyy työturvallisuustoimintaan, jonka tarkoituksena on edistää työkykyä, työturvallisuutta ja työterveyttä sekä vähentää tapaturmia ja ammattitauteja. Työturvallisuutta voidaan kehittää muun muassa huolellisella perehdytyksellä, työsuojelutoiminnalla, työtehtävien ja koneiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä huolehtimalla sekä järjestämällä työterveyttä ja työkykyä edistävää toimintaa. (Työturvallisuus ehkäisee tapaturmia n.d.)

Työn fyysinen kuormitus vaihtelee työtehtävien ja ammatin mukaan, ja fyysinen osa-alue korostuu etenkin fyysisessä työskentelyssä. Fyysisesti kuormittavassa työssä hyvinvoinnin haasteina voivat olla esimerkiksi toistomäärät, työn vaihtelevuus ja kuormituksen yksipuolisuus. Fyysisesti vähemmän kuormittavassa istumatyössä fyysisen hyvinvoinnin haasteet ovat huomattavasti erilaiset ja ne koostuvat usein istumisesta ja paikallaan olemisesta. Ihminen on luotu liikkumaan, joten tauot ja niillä liikkuminen helpottavat paikallaan olemisen aiheuttamia ongelmia. (Virolainen 2012, 17.)

### 6.2.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on noussut keskeiseksi hyvinvoinnin osa-alueeksi. Siihen liittyy muun muassa työn aiheuttama stressi, työpaineet ja työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Useat ihmiset kärsivät psyykkisen työhyvinvoinnin heikkenemisestä ja useimmiten sen aiheuttaa työn kiireellisyys. Kauhasen (2009, 198) mukaan useat ihmiset kokevat itsensä stressaantuneiksi liian suuren työmäärän takia. Tätä hyvinvoinnin osaluuetta voidaan kehittää huolehtimalla henkilöstön jaksamisesta, töiden tasaisesta jakautumisesta ja työstä palautumisesta. (Virolainen 2012, 18.)

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa vahvasti myös työn mielekkyys, koska ihmiset haluavat kokea itsensä ja työnsä merkityksellisiksi. Työn mielekkyys edistää mielenterveyttä, kun esimerkiksi työn jatkuvuuden epävarmuus, stressi ja huono palkkaus sen sijaan heikentävät mielenterveyttä. Hyvinvointiin liittyy myös olennaisesti tunteiden ilmaisun vapaus työpaikalla. Jos ilmapiiri ei salli tunteiden riittävää ilmaisua ja työntekijät joutuvat tukahduttamaan tunteensa, heikentää se psyykkistä työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 18–19.)

### 6.2.3 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen työhyvinvointi liitetään usein psyykkiseen hyvinvointiin, mutta sitä voidaan käsitellä myös erillisenä osa-alueena. Se koostuu muun muassa työntekijän ja työnantajan arvomaailmojen kohtaamisesta, vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä sekä arvostuksen ja työn merkityksellisyyden kokemisesta. Henkinen hyvinvointi kasvaa, kun työyhteisössä koetaan arvostusta ja kun työntekijät välittävät toisistaan ja asiakkailtaan. (Virolainen 2012, 26–27.)

Työntekijän ja työnantajan arvojen kohtaaminen on henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää, koska organisaation puhtaat arvot edistävät hyvinvointia (Virolainen 2012, 26). On tärkeää, että organisaation ja työntekijän arvot ovat linjassa toistensa kanssa, koska se vaikuttaa työhyvinvointiin, työntekijän innokkuuteen sekä tuottavuuteen (Aro 2018, 48). Sen sijaan arvojen ollessa ristiriidassa, työntekijä voi kokea henkistä pahoinvointia joutuessaan tekemään työtä, joka sotii hänen henkilökohtaisia arvojaan tai moraalikäsitystään vastaan. (Virolainen 2012, 26–27.)

#### 6.2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi on tutkimuksen kannalta erityisen merkityksellinen käsite, koska siinä tutkitaan perehdytyksen vaikutusta sosiaaliseen työhyvinvointiin. Sosiaalinen työhyvinvointi perustuu työntekijöiden mahdollisuuteen olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työyhteisönsä kanssa. Käytännössä tällä tarkoitetaan työntekijöiden toimivia välejä, työkaverien lähestymisen helppoutta sekä työyhteisön jäsenten välistä vapaata kommunikaatiota. Myös työkavereiden tunteminen on tärkeää hyvinvoinnin kannalta, koska kun työntekijä tuntee työkaverinsa, on tätä helpompi lähestyä ja esimerkiksi pyytää apua työasioissa. (Virolainen 2012, 24.)

Työkaverien kohtaaminen edistää sosiaalista vuorovaikutusta ja helpottaa uusiin ihmisiin tutustumista. Työkaverien väliset ystävyysuhteet ovatkin työpaikoilla verrattain yleisiä. Niistä on myös hyötyä, koska monet työntekijät kokevat ystävyysuhteiden lisäävät heidän työmotivaatiotaan ja työtehoa. Työkaverien tunteminen ja heidän kohtaamisensa työpaikalla lähtökohtaisesti lisäävät yhteisöllisyyttä ja parantava työilmapiiriä. Työkaverien väliset ystävyysuhteet yleensä parantavat yksilön hyvinvointia, vaikka joissain tapauksissa ystävyysuhteet saattavat aiheuttaa myös ongelmia. Ongelmaksi voisi muodostua työasioihin liittyvän palautteen antaminen. Joku voisi myös tulkita esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välistä ystävyysuhdetta suosi-  
miseksi. (Virolainen 2012, 24–26.)

Työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia voidaan edistää muun muassa onnistuneen perehdytyksen ja sosialisoinnin avulla. Väite perustuu siihen, että sosialisointiprosessin avulla yksilö omaksuu työyhteisön käytännöt osaksi toimintaansa ja tästä tulee osa ryhmää (Savela 2003, 35–36). Perehdytys liittyy yhtälöön, koska sosialisointia voidaan edistää muun muassa perehdytyskäytäntöjen avulla (Jokisaari ym. 2011, 5). Perehdytyksessä on pohjimmiltaan kyse työtehtävien oppimisesta ja työyhteisöön sopeutumisesta (Eklund 2018, 25). Tämä kaikki liittyy työhyvinvointiin, koska sosiaalinen vuorovaikutus, työkavereiden tunteminen ja työkavereiden väliset suhteet ovat olennaisia yhteisöllisyyden kokemiselle, työilmapiirille sekä hyvinvoinnille (Virolainen 2012, 24–25). Perehdytys ja sosialisointi siis vaikuttavat osaltaan sosiaaliseen

hyvinvointiin, koska ne edistävät työyhteisöön sopeutumista, joka on yksi edellytys vapautuneelle sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja työkaverisuhteiden syntymiselle.

### 6.3 Työilmapiiri

Työpaikalla vallitsevat ihmissuhteet ja työilmapiiri liittyvät läheisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemiseen. Työilmapiirillä tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta työympäristöstään (Aro 2018, 39). Hyvä työilmapiiri syntyy ihmisten välisen luottamuksen, avoimuuden ja avuliaisuuden summana. (Juuti & Vuorela 2015, 52.) Molemmat, työhyvinvointi ja työilmapiiri syntyvät työpaikalla vallitsevista työoloista (Aro 2018, 41). Aron (2018, 41, muokattu) mukaan työilmapiirin vaikuttavia työoloihin liittyviä tekijöitä ovat:

- arvot ja arvostukset
- käyttäytyminen ja tapakulttuuri
- tavoitteiden, työroolien, prosessien, ym. rakenteiden mielekkyys ja selkeys
- johtamistapa, joka tukee onnistumista
- viestintä
- ongelmanratkaisukäytännöt
- organisaation toimintaympäristö ja sen tilanne
- organisaation historia sekä ryhmä – ja organisaatiodynamiikka
- työilmapiirin johtaminen

Työilmapiiriin vaikuttavat asiat liittyvät pitkälti organisaatiokulttuuriin. Kulttuuri ja sen rakenteen määräävät, kuinka työyhteisö toimii ja kuinka työ onnistuu. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri tukee ja kannustaa työntekijöitä, kun taas pahimmassa tapauksessa organisaatiokulttuuri saattaa olla ahdistava, pelkoa aiheuttava tai arvaamaton. Hyvällä organisaatiokulttuurilla tuetaan työilmapiiriä, kun taas huonolla kulttuurilla voidaan romuttaa työntekijöiden terveys kokonaan. Organisaatiokulttuuria voidaan kuitenkin kehittää työilmapiirin seuraamisella, työn ja työolojen kehittämällä sekä työntekijöiden kannustamisella toimimaan paremman työilmapiirin eteen. (Aro 2018, 41–42.)

Työilmapiiriä voidaan parantaa kehittämällä työtä ja organisaatiota sellaiseksi, että se tukee hyvän työilmapiirin muodostumista. (Aro 2018, 40–41.) Ilmapiirin kehittämiseksi asioista on myös kyettävä puhumaan avoimesti. Ihmiset ja heidän välinen vuorovaikutuksensa sekä erilaiset tulkinnat ovat verrattain monimutkaista, jonka vuoksi ihmisten välillä syntyy väistämättä väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset sen sijaan saattavat johtaa vääriin tulkintoihin ja ihmisten vähentyneeseen kommunikaatioon, joka edelleen lisää vääriä tulkintoja. Työyhteisön avoimuus sen sijaan parantaa kommunikaation laatua ja vähentää mahdollisia väärinkäsityksiä tai konflikteja. (Juuti & Vuorela 2015, 52–53.)

Organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin on syytä kiinnittää huomiota, koska hyvän työilmapiirin on tutkittu vaikuttavan työyhteisön tuloksellisuuteen, tuottavuuteen, työhyvinvointiin – ja terveteen, uupumukseen sekä työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Hyvä työilmapiiri myös ehkäisee työntekijöiden aikaista eläkkeelle jääntiä ja lisää sidosryhmien saamaa arvoa. (Aro 2018, 25.)

#### 6.4 Sosiaalinen pääoma ja johtaminen

Työyhteisön sisäinen sosiaalinen vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on henkilöstön voimavaratekijä, joka koostuu piirteistä, jotka vahvistavat työyhteisön sisäistä luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat työyhteisössä vallitseva luottamus, arvot, työntekijöiden osallistuminen, sosiaaliset suhteet sekä henkilöstön keskinäinen vastavuoroisuus. Mitä enemmän sosiaalista pääomaa käytetään, sitä enemmän sitä syntyy. Käytännössä siis syntyy ikään kuin hyvän kierre, jossa työyhteisön sisällä olevat positiiviset asiat ruokkivat itseään, esimerkiksi työntekijöiden ollessa keskenään positiivisessa vuorovaikutuksessa ja toimiessaan vastavuoroisesti ja toisten luottamuksen arvoisesti. Todella vahva sosiaalinen pääoma voi kuitenkin joissain tapauksissa vaikeuttaa työyhteisön tervettä vuorovaikutusta, koska esimerkiksi liian tiiviit työkaverisuhteet saattavat aiheuttaa muun muassa kuppikuntaisuutta. (Manka & Manka 2016, 132–134.)

Sosiaaliseen pääoman syntymiseen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvän johtamisen avulla. Työntekijät tarvitsevat työlleen tarkoituksen ja jos työntekijät kokevat, että työstä ei synny lainkaan positiivisia seurauksia, eivät he koe työtään kovinkaan houkuttelevaksi. Johtamistyö on pohjimmiltaan vuorovaikutusta, jolla vaikutetaan työyhteisön toimintaan ja jonka avulla pyritään saavuttamaan organisaatiolle tai ryhmälle asetetut tavoitteet (Manka & Manka 2016, 138). Johtajan tehtävä hyvinvoinnin rakentajana onkin luoda työlle merkitys ja suunta, jota kohti edetään yhdessä. Merkityksen ja päämäärän ollessa selkeänä mielessä työ on mielekkäämpää ja tavoitteet saavutetaan tehokkaammin. (Juuti & Vuorela 2015, 139, 142.)

Hyvinvointia tukeva johtaminen on yhteisöllisyyttä ja osallistumista, vastuun jakamista sekä yhdessä tekemistä korostavaa. Johtamistavan ollessa yhteisöllinen, työntekijät voivat itse vaikuttaa työnsä tuloksiin ja kaikki voivat ilmaista ajatuksiaan. Tällöin myös hiljaista tietoa voidaan valjastaa paremmin organisaation tarpeisiin. Hyvä johtaja rakentaa luottamusta molempiin suuntiin ja tunnistaa omat vahvuutensa sekä kehityskohteensa. Hän arvostaa ihmisiä ja pystyy kehittämään organisaatiokulttuuria hyvän ilmapiirin edistämiseksi. Ihmisten arvostus palkitsee itsensä esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen kasvamisena. Hyvän johtajuuden avulla voidaan parantaa työilmapiiriä, luottamusta ja hyvinvointia, mutta huonolla johtajuudella sen sijaan viedään voimia työyhteisöltä. (Kehusmaa 2011, 118–120.)

## 6.5 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen

Organisaation menestystä tulkitaan usein pelkästään taloudellisen menestyksen näkökulmasta, vaikka kehityksen lähtökohtana tulisi olla työpaikan sisäinen vuorovaikutus. Nykyaikana yritykset eivät voi tuijottaa ainoastaan tuottavuutta, vaan menestyäkseen niiden täytyy tuottavuuden lisäksi toimia vastuullisesti ja kehittää toimintaansa yhdessä sidosryhmiensä ja sitä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Vastuullinen toiminta on nykypäivänä yritysten kilpailukeino, koska se vaikuttaa olennaisesti yrityksen maineeseen. (Pyöriä 2012, 7.)

On valitettavaa, että työhyvinvointia pidetään usein pelkkänä kuluna, vaikka oikeasti se on sijoitus, joka tulee maksamaan itsensä takaisin moninkertaisena (Pyöriä 2012, 7–

8). Myös työhyvinvoinninlaitos (Työhyvinvointi n.d) pitää työhyvinvointia kannattavana investointina. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointiin investoiminen saattaa tuottaa jopa 10–20 kertaa sen verran, mitä siihen on sijoitettu (Kehusmaa 2011, 81).

Hyvinvointi hyödyttää niin työntekijää, työnantajaa, kuin yhteiskuntaakin. (Virolainen 2012, 9.) Työhyvinvointiin investoiminen synnyttää motivoituneemman, sitoutuneemman ja innovatiivisemmän henkilöstön, joka näkyy kannattavuuden lisääntymisenä erilaisten välillisten ja välittömien vaikutusten seurauksena (Kehusmaa 2011, 82). Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnin on havaittu vaikuttavan yritysten kilpailukykyyn, tulokseen ja maineeseen. On myös tutkittu, että työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti yritysten tunnuslukuihin, kuten tuottavuuteen, voittoon, vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja työtapaturmiin sekä myös asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Työhyvinvointi n.d.) Tutkimusten avulla on osoitettu, että poissaolojen, tapaturmien ja ammattitautien vähentyminen sekä työttömyyseläkkeistä aiheutuneiden kustannusten pieneneminen tuottaa noin puolet työhyvinvointiin sijoitetusta hyödyistä. Työntekijät viettävät siis enemmän aikaa töissä ja vähemmän kotona, jolloin he ovat tuottava osa organisaation toimintaa. Toinen puoli hyödyistä ilmenee välillisesti hyvinvoinnin tuomana tuottavuuden lisääntymisenä. Työntekijöiden ollessa terveitä ja hyvinvoivia he ovat motivoituneempia ja tekevät työnsä paremmin. (Kehusmaa 2011, 81.)

## **7 Tutkimustulokset**

### **7.1 Analyysiprosessin kuvaus**

Aineiston analyysi alkoi äänitteiden kuuntelemisella ja niiden litteroinnilla. Kaikki äänitteet litteroitiin omille tiedostoilleen merkiten tunnisteeseen, mikä haastattelu, mikä osasto ja mikä työnkuva haastatellulla on. Analyysi jatkui aineiston lukemisella kertaalleen läpi. Lukemisen jälkeen litterointeja alettiin teemoitella ja samalla tiivistää. Teemoittelu tapahtui jokaiselle litteroinnille erikseen tekstinkäsittelyohjelman

kommenttitoimintoa käyttäen. Käytännössä kommenttien avulla merkittiin, mihin teemaan tai teemoihin kyseinen vastaus liittyi.

Teemoittelun jälkeen aineiston tiivistäminen jatkui. Teemoitellut, tutkimuksen kannalta olennaiseksi katsotut vastaukset kopioitiin suoraan toiselle tiedostolle. Tässä vaiheessa kaikki vastaukset kopioitiin samoille tiedostoille siten, että kassaosaston vastaukset olivat toisella ja PT-osaston vastaukset toisella tiedostolla. Vastauksissa pidettiin mukana niille annetut tunnisteet ja ne järjesteltiin eri teemojen alle. Kyseisen vaiheen jälkeen analyysi jatkui edelleen tiivistämisellä, tällä kertaa siten, että vastausten lukemisen ymmärtämiseksi aineistoa tiivistettiin omin sanoin sen sisältöä muuttamatta. Kun molempien osastojen vastausten tiivistelmät olivat omilla tiedostoillaan teemoiteltuna ja haastattelun tunnisteet paikallaan, ne kaikki siirrettiin yhdelle ja samalle tiedostolle teema kerrallaan. Näin pystyttiin tarkastelemaan, mitä koko haastateltu henkilöstö oli mistäkin aiheesta kertonut.

Seuraavaksi omin sanoin tiivistetty aineisto muutettiin varsinaisiksi esityskelpoisiksi tutkimustuloksi. Tutkimustulokset kirjoitettiin omin sanoin auki. Pyrkimyksenä oli, että kaikkien vastaukset otetaan tasavertaisesti huomioon. Tuloksiin ei enää kirjattu, kuka haastateltu mitäkin sanoi, koska tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi haastatteluun osallistuneille luvattiin, että vastaukset pyritään pitämään mahdollisesti anonyymeinä myös työpaikan sisäisesti. Tutkimustulokset kirjattiin mahdollisuuksien mukaan osastokohtaisesti, jotta niiden väliset erot tulisivat mahdollisimman hyvin ilmi.

Analyysin teemoitteluvaiheessa huomattiin, että jotkin vastaukset eivät asetu ainoastaan yhden teeman alle, vaan että ne liittyvät moneen teemaan. Tekstinkäsittelyohjelman kommenttitoiminto osoittautui hyödylliseksi, koska siihen pystyi merkitsemään useammankin teeman. Kävi myös nopeasti ilmi, että myös joitakin teemoja oli noussut vahvemmin esiin. Uudet teemat eivät olleet tutkimusta mullistavia, vaan ne liittyivät tiiviisti jo teemahaastattelussa käytettyihin teemoihin. Voidaan sanoa, että jotkin jo teemahaastatteluissa esiintyneet alateemat osoittautuivat merkityksellisemmiksi, kuin ennen haastatteluja oli osattu ajatella.

Tutkimustulosten pääteemat ovat suurimmaksi osaksi samat kuin teemahaastattelussa. Analyysin vaiheissa pääteemoihin liittyvät alateemat kuitenkin selkiytyivät hieman. Uutena pääteemana aineistossa esiintyi työntekijöiden perehdytykseen esittämät kehitysideat. Erityisen merkityksellisiä alateemoja olivat vuorovaikutus sekä työilmapiiri, jotka kuuluivat työyhteisö – teemaan. Sosiaalista hyvinvointia käsittelevässä teemassa vastaukset liittyivät usein tiiviisti myös psyykkiseen hyvinvointiin, joten sitäkin voidaan pitää uutena teemana. On luonnollista, että jotkin teemat menivät päällekkäin, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, kuinka perehdytys liittyy sopeutumiseen ja hyvinvointiin case-yrityksessä. Juuri kyseiset teemat menivät päällekkäin, koska haastattelussa puhuttiin perehdytyksen vaikutuksista edellä mainittuihin ilmiöihin. Tutkimustuloksissa ilmenneitä teemoja voidaan tarkastella teemoittelu-  
taulukosta. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Teemoittelutaulukko tutkimustulosten teemoista

Pääteema	Alateema
Työnkuva	Osasto Työnkuva Työtehtävät
Perehdytys	Toteutus kassaosastolla Toteutus PT-osastolla Osastojen väliset erot
Työyhteisö	Työyhteisön jäsenet Työilmapiiri Vuorovaikutus
Työyhteisöön sopeutuminen	Sopeutuminen Perehdytyksen vaikutus Työyhteisön vaikutus
Sosiaalinen työhyvinvointi	Vuorovaikutus Työkaverisuhteet Ilmapiiri Psyykinen hyvinvointi
Perehdyttäjän / esimiehen toiminta	Esimies osana perehdytystä Perehdyttäjä osana perehdytystä
Työntekijän toiminta perehdytyksessä	Aktiivisuus Perehdytyksen onnistuminen Sopeutuminen Sosiaalinen hyvinvointi

Tutkimustulokset esitetään teemoittain ja teemojen sisällä myös osastokohtaisesti, koska se osoittautui analyysin aikana luonnolliseksi tavaksi tarkastella, mitä milläkin osastolla on sanottu mistäkin aiheesta. Tulosten pääteemat ovat jaoteltu alaluvuin ja niihin liittyviä alateemoja on käsitelty tekstissä. Käytännössä tekstistä voi tarkastella, mitä haastatellut ovat sanoneet pääteemaan liittyvistä alateemoista. Haastateltujen vastauksista voidaan myös havaita, kuinka jotkin asiat liittyvät useisiin teemoihin saman aikaisesti. Tuloksista ilmenee, mitä asioita haastatteluissa esiintyi sekä mitä sa-

maa ja mitä eroa osastojen välisissä vastauksissa oli. Tutkimustuloksissa ei olla käy-  
tetty suoria lainauksia haastateltujen sanomisista tutkimuksen luottamuksellisuuden  
säilyttämiseksi niin, ettei työpaikan sisäisestikään voida tunnistaa, kuka on sanonut  
mitäkin.

## 7.2 Perehdytys

### **Perehdytyksen toteutus kassaosastolla**

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että kassaosastolla perehdytys toteutetaan työn omai-  
sesti. Perehdytys alkaa yleisperehdytyksellä, eli perusasioiden sekä yleisten – ja tau-  
kotilojen läpi käymisellä ja uusien työkavereiden tapaamisella. Perehdytyksestä vas-  
taa esimies, joka hoitaa alkuperehdytyksen. Alkuperehdytyksen jälkeen työn opasta-  
minen tapahtuu muiden työntekijöiden toimesta. Uusien työkaverien tapaaminen ta-  
pahtuu käytännössä työn ohessa eivätkä työntekijät kokeneet, että sen suurempaa  
työyhteisöön perehdytystä olisi erikseen tapahtunut. Haastateltujen kertomuksista  
voi tulkita, että työyhteisöön perehtyminen tapahtui aluksi vastaan tulevien työnteki-  
jöiden tervehtimisellä, mutta pääasiassa työn tekemisen ohessa, kun uusia työkave-  
reita tulee työpäivän aikana vastaan. Työhön mennäänkin melko nopeasti; kassaosas-  
tolla työtä opetellaan seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa hetken,  
jonka jälkeen perehdytettävä pääsee itse opettelemaan kassan käyttöä työkaverin  
opastaessa. Perehdytys tapahtuu käytännössä siten, että uusi työntekijä alkaa pienen  
ohjauksen jälkeen itse tekemään töitä ja häntä neuvotaan selän takaa uusiin asioihin  
sitä mukaa, kun niitä tulee vastaan. Jossain vaiheessa perehdyttäjä ei ole enää suo-  
raan selän takana vahtimassa, mutta työskentelee kuitenkin samassa saarekkeessa,  
joka mahdollistaa avun pyytämisen työnteon keskelläkin.

Vastauksista ilmenee, että uuden työntekijän kanssa olisi tarkoitus olla samassa saa-  
rekkeessa kokeneemman työntekijän kanssa ainakin kaksi viikkoa, jotta uusi työnteki-  
jä ei joudu olemaan yksin ja että tätä voidaan mahdollisimman hyvin auttaa ongel-  
matilanteissa. Aineiston perusteella kassatyössä kokenempi työntekijä on samassa  
saarekkeessa uuden työntekijän kanssa pääsääntöisesti noin kaksi viikkoa, mutta on  
myös ilmennyt tilanteita, joissa uusi työntekijä on jätetty yksin kassapisteelle varhai-

sessakin vaiheessa. Haastateltujen mukaan tarkoituksena olisi, että uuden työntekijän kanssa olisi mahdollisuuksien mukaan yksi ja sama perehdyttäjä ainakin päivän tai kahden ajan. Perehdyttäjä vaihtuu yleensä työvuorojen mukaan siten, että perehdyttäjänä on henkilö, joka on vapaaehtoinen ja osaa perehdyttää uusia työntekijöitä. Haastateltavien kertomusten mukaan perehdyttäjä kuitenkin vaihtuu välillä useamminkin, perehdyttävä työntekijä on joskus vaihdellut työpäivän aikana kerrasta muutama kertaan vallitsevan tilanteen mukaan.

Työntekijät kertoivat, että työtyyleissä ja tavoissa on hieman vaihtelua työntekijäkohtaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myös perehdytyksen sisältö saattaa vaihdella hieman sen mukaan, miten kyseinen perehdyttäjä on tottunut tehtävän tekemään. Yhden haastatellun mukaan kassapisteeltä löytyy kuitenkin työskentelyä helpottava tietopaketti asiakaspalveluun ja kassatyöskentelyyn liittyen. Toinen haastateltu kertoi, että on olemassa myös toimipisteiden välinen perehdytysmateriaali, joka vaihtelee kuitenkin tehtäväkohtaisesti. Lähes kaikki haastatellut kassatyöntekijät olivat sitä mieltä, että perehdytys oli onnistunut hyvin, melko hyvin tai he eivät keksineet miten sen voisi tehdä paremmin. Perehdytykseen ehdotettiin kuitenkin merkittävä määrä kehitysideoita, jotka esitetään myöhemmin tässä luvussa. Aivan kaikki eivät kuitenkaan kokeneet perehdytyksen onnistuneen halutulla tavalla, vaan oli käynyt myös niin, että työntekijä oli jätetty varhaisessa vaiheessa yksin työskentelemään, vaikka tämä olisi tarvinnut lisäohjausta ja tukea työntekoon.

### **Perehdytyksen toteutus päivittäistavaraosastolla**

Haastateltavat kertoivat, että päivittäistavaraosaston perehdytys on työn omainen ja jossa työn tekoon on edetty nopeasti. Perehdytys on alkanut alkuperehdytyksellä, jossa työntekijät opastetaan työpaikan tiloihin ja toimintatapoihin. Alkuperehdytyksessä on tutustuttu työpaikan henkilöstöön melko pintapuolisesti, käytännössä esiteltä ja tervehdittä sellaisia työntekijöitä, jotka ovat tulleet alussa vastaan. Aineistoa tulkitsemalla varsinaista työyhteisöön perehdyttämistoimintaa ei ole erikseen tapahtunut, vaan työntekijät ovat tutustuneet uusiin työkaluunsa työn teon kautta sitä mukaa, kun työtehtävät ja ympärillä olevat työntekijät vaihtuvat.

Alkuperehdytyksen jälkeen on menty nopeasti työn opetteluun, joka on päivittäistavaraosaston työntekijöiden mukaan yleisimmin hyllyttämistä ja sen opettelua. Perehdyttäjinä PT-osastolla toimivat pääasiassa kokeneemmat työntekijät, jotka osaavat työn riittävän hyvin. Esimies hoitaa alkuperehdytyksen, jonka jälkeen työntekijät näyttävät uudelle tulokkaalle, miten työ käytännössä tehdään. Perehdyttäjiksi ei ole määritelty ketään tiettyjä henkilöitä, vaan sen tekee joku kokeneemmista työntekijöistä.

Haastattelujen perusteella perehdytykseen ei ole varsinaista ohjeistusta ja niistä voidaan tulkita, että perehdytyksessä opetetaan sellaisia työskentelytapoja, jotka ovat vakiintuneet ja joita kyseinen perehdyttäjä työssään käyttää. Haastattelun mukaan kaikilla työntekijöillä on omanlaisensa tyyli tehdä töitä, jolloin uusi työntekijä voi perehdyttäjän vaihtuessa hämmentyä, kun he opettavat tekemään asioita eri tavoilla.

Yksi osa päivittäistavaraosastoa on ruokatori, jossa työskentelevät siihen koulutetut työntekijät. Vaikka ruokatori kuuluu PT-osastoon, vaikuttaa se siitä huolimatta hieman erilliseltä osalta PT-osaston sisällä. Ruokatorin työntekijät toimivat pääsääntöisesti omalla pisteellään, eivätkä tee samalla tavalla esimerkiksi hyllytystehtäviä niin kuin muut PT-osaston työntekijät. Perehdytyskäytännöt eivät aineiston mukaan kuitenkaan eroa merkittävästi muusta PT-osastosta tai kassaosastosta, vaan sielläkin työntekijä perehdytetään työnomaisesti, muutamia työtehtäväkohtaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Aineistosta voidaan havaita, että ruokatori eroaa myös siten, että siinä on pienempi työporukka, jotka tekevät keskenään töitä, eivätkä he ole samalla tavalla tekemisissä muun PT-osaston kanssa, koska työskentelevät yhdessä pisteessä. Vuorovaikutusta tulee kuitenkin muuhunkin osastoon, koska ruokatorilla tarvitaan välillä tauottajia muualta päin osastoa. Perehdytyksestä siellä on vastannut esimies ja tämän ollessa muissa tehtävissä muut työkaverit ovat hoitaneet työn opettamisen.

### **Perehdyttäminen PT – ja kassaosastolla**

Kassanosaston ja päivittäistavaraosaston välillä on sekä samankaltaisuuksia että eroja perehdytyksen toteutuksessa. Erot ovat luonnollisia työtehtävien erilaisuuden vuoksi; työntekijöille opetetaan eri asioita. Perehdytys eroaa myös siinä mielessä, että osastoilla vallitseva vuorovaikutus on osaltaan erilaista. Päivittäistavaraosaston

työntekijät voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa huomattavasti enemmän kuin kassatyöntekijät, koska kassalla ollaan jatkuvassa asiakaspalvelutilanteessa. Näin esimerkiksi kommunikointi työkaverien kanssa työpäivän aikana on erilaista ja vähäisempää, kuin PT-osastolla.

Perehdytys on rakenteeltaan molemmilla osastoilla samanlainen, ensin tehdään alkuperehdytys, jonka jälkeen mennään suoraviivaisesti työn tekoon. Perehdytys on siis molemmilla osastoilla työn omainen. Molemmilla osastoilla suurin osa työntekijöistä piti perehdytystä toimivana, mutta myös kehitysideoita esitettiin kattavasti. Kaikki eivät kuitenkaan olleet täysin tyytyväisiä perehdytyksen laatuun. Perehdytyksessä esiintyneet puutteet liittyivät molemmilla osastoilla työtapojen erilaisuuteen työntekijöiden kesken, työntekijän yksin jättämiseen varhaisessa vaiheessa sekä perehdyttäjän vaihtumiseen perehdytyksen alussa.

Aineiston mukaan perehdytys on hoidettu molemmilla osastoilla siten, että ensin suoritetaan alkuperehdytys, jonka jälkeen mennään työn opetteluun. Työntekijöitä myös esitellään mahdollisille vastaan tuleville työkavereille, mutta enimmäkseen työyhteisöön perehtyminen tapahtuu siten, että työntekijät itse sosiaalistuvat muiden työntekijöiden kanssa työn teon lomassa, oman tai työkavereiden aktiivisuuden ja luonnollisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

### 7.3 Työyhteisö

#### **Työyhteisö**

Aineiston lukemisen, tiivistämisen ja teemoittelun vaiheissa työyhteisö – teemasta esiintyi teemahaastattelun mukaisesti monia alateemoja, jotka liittyvät työyhteisöön. Haastatteluissa usein esiin nousseita asioita olivat erityisesti työilmapiiri sekä vuorovaikutus, jotka liittyvät tiiviisti työyhteisön toimintaan. Työyhteisön toiminta, vuorovaikutus ja ilmapiiri nousivat esiin myös, kun pyrittiin ymmärtämään työyhteisön välisiä suhteita, siellä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja niiden vaikutusta sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin.

### **Työyhteisö, ilmapiiri ja vuorovaikutus kassaosastolla**

Aineistosta selviää, että kassaosaston työyhteisö koostuu enimmäkseen kassaosaston työntekijöistä. Kaikki työntekijät saavat kassakoulutusta, mutta kassaosaston vuorovaikutus on suurimmaksi osaksi osaston työntekijöiden välistä. Työntekijät ovat myös muiden osastojen työntekijöiden kanssa samaan aikaan samoissa taukotiloissa, jolloin vuorovaikutusta syntyy myös muiden osastojen työntekijöiden välillä. Yksi haastateltava kuvasi osastojen välisen yhteistyön toimivaksi, toisaalta toinen haastateltava mainitsi, että koko talo voisi olla hieman tiiviimpi, koska tällä hetkellä ollaan hieman erillään osastoittain.

Kassaosaston työyhteisöä kuvattiin hyväksi ja toimivaksi ryhmäksi, jossa uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan. Varsinkin perehdytystä tehneet työntekijät kertoivat, että uusia työntekijöitä pyritään ottamaan aktiivisesti vastaan heille puhumalla ja ottamalla aktiivisesti huomioon. Muita huomioita yhteisöstä olivat, että yhteisö on mukava, siellä on hyvä ryhmähenki ja että jossain tilanteessa kassaosastolle olisi jopa hauduttu muilta osastoilta hyvän ilmapiirin vuoksi.

Vaikka ilmapiiri ja työyhteisö koettiin suurimmaksi osaksi hyväksi ja toimivaksi, tuloksissa esiintyi myös poikkeamia. Esimerkkinä toimii tapaus, jossa työsuhteen alku oli ollut vaikea, koska työntekijä ei ollut saanut riittävää tukea työn opetteluun vaiheessa, vaikka ohjeistuksen mukaan uutta työntekijää ei pitäisi jättää yksin kahteen viikkoon. Perehdytys ei ollut kyseisessä tapauksessa onnistunut halutulla tavalla ja avun saamisen vaikeus alkumetreillä oli aiheuttanut huonon ensivaikutelman työyhteisöstä. Työntekijä kuitenkin kokee yhteishengen nykyään hyväksi ja että ensivaikutelma on muuttunut parempaan suuntaan.

### **Työyhteisö, ilmapiiri ja vuorovaikutus päivittäistavaraosastolla**

Päivittäistavaraosaston työntekijät kuvailivat työyhteisöään suureksi ja että siellä olisi ”leppoisa” ilmapiiri, kaikki tulevat toistensa kanssa toimeen ja että työkavereihin voi luottaa. Työyhteisö koettiin helpoksi olla ja että keneltä tahansa voidaan kysyä neuvoa. Yhteisö koettiin myös helposti lähestyttäväksi ja siinä vallitseva hierarkia matalaksi. Kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että tulevat toimeen kaikkien kanssa.

Työyhteisö koettiin moninaiseksi ja sen työilmapiiri hyväksi. Työn aikana työkavereiden välistä vuorovaikutusta on melko vähän, koska työskentely tapahtuu suurimaksi osaksi yksin. Työkavereiden kanssa tulee juteltua työpäivän aikana pääasiassa työasioita, muun muassa kysyessä neuvoa tai tehdessä yhteistyötä. Työyhteisössä ollaan tekemisissä monien ihmisten kanssa, koska työtehtävät vaihtelevat usein muun muassa työvuorojen vaikutuksesta. Omien työtehtävien valmistuttua siirrytään auttamaan muita, jolloin syntyy vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. Myös tauoilla pääsee viettämään aikaa muiden työkavereiden kanssa ja yksi haastateltu kertoi, että tauolle voidaan pyytää esimerkiksi radiopuhelimen välityksellä.

Työyhteisön välejä kuvailtiin muun muassa kohteliaiksi, kaikki tulevat kaikkien kanssa toimeen, vaikka eivät olisi aivan parhaita ystäviä. Yhden haastatellun mukaan työyhteisössä on myös muutamia keskittymiä, jotka viettävät enemmän aikaa keskenään ja menevät esimerkiksi kahville yhdessä. Työyhteisön välinen vuorovaikutus riippuu haastatellun mukaan pitkälti siitä, missä tehtävissä ja kuinka kauan tämä on ollut töissä. Aineistosta kävi myös ilmi, että vuorovaikutus ei rajoitu pelkästään kasvotusten kohtaamiseen, vaan käytössä ovat myös radiopuhelimet, joiden avulla voi pyytää tarvittaessa apua. Yhdessä haastattelussa ilmeni myös, että apua voi pyytää myös yhteisestä WhatsApp-ryhmästä.

### **Työyhteisö, ilmapiiri ja vuorovaikutus PT – ja kassaosastolla**

Työyhteisö ja sen kokeminen PT - ja kassaosastoilla melko samanlaista, jos ajatellaan kokemusta siitä, miten hyvänä työyhteisö koettiin. Työyhteisö koettiin molemmissa mukavaksi ja helposti lähestyttäväksi ja työilmapiiri oli suurimman osan haastateltujen mielestä hyvä, vaikka aineistossa esiintyi myös negatiivinen kokemus työyhteisöstä työsuhteen alussa, joka toisaalta oli korjaantunut ajan kuluessa. Aineistosta syntyi vaikutelma, että osastot ovat kuitenkin melko eristäytyneitä toisistaan ja niiden välinen vuorovaikutus ei ole kovinkaan suurta, vaikka kaikki saavatkin kassakoulutuksen jossain vaiheessa. Yhden pidempään talossa olleen haastatellun mukaan osastojen välinen toiminta ei ole parhaalla mahdollisella tasolla, muiden kanssa asia ei tullut suuremmin puheeksi.

Työyhteisön käsite osoittautui teeman kannalta mielenkiintoiseksi. Käytännössä toimeksiantajayrityksen koko henkilöstö muodostaa yhden suuren työyhteisön, mutta työyhteisön jakaminen osastoihin vaikuttaa saaneen aikaan useita erillisiä työyhteisöjä, jotka ovat enimmäkseen tekemisissä oman osastonsa henkilökunnan kanssa. Toimeksiantaja on niin suuri, etteivät kaikki ole koskaan vielä nähneet edes koko oman osastonsa henkilöstöä, saati koko talon henkilöstöä muun muassa työvuorojen ja työtehtävien vaikutuksesta. Haastattelujen aikana työyhteisöstä kysyttäessä (sen ihmeemmin työyhteisöä määrittelemättä) haastattelijan kysymystä seurasi usein kysymys, jolla tarkennettiin, tarkoitetaanko kysymyksellä koko taloa vai omaa osastoa. Usein keskusteltiin molemmista. Aineistoa tulkitessa vaikuttaa siltä, että osastot ovat tavallaan toisistaan erillisiä toimijoita, joiden välillä tapahtuu liikettä, mutta jotka kuitenkin toimivat itsenäisesti ikään kuin omassa kuplassaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että kassaosaston työntekijät ovat tekemisissä enimmäkseen kassaosaston, ja PT-osaston työntekijät oman osastonsa työntekijöiden kanssa, vaikka liikettä osastojen välillä tapahtuukin silloin tällöin.

Myös osastojen sisäinen vuorovaikutus eroaa toisistaan. Molemmilla osastoilla työtä tehdään enimmäkseen yksin, vaikka kassaosastolla selän takana saattaa olla toinen työntekijä ja PT-osastolla on välillä mahdollista keskustella työkaverin kanssa ohimennen. PT-osastolla vuorovaikutus on vapaampaa, kun taas kassaosastolla työntekijät eivät voi olla yhtä luonnollisessa työkavereiden kanssa, koska he palvelevat asiakkaita. Vuorovaikutus eroaa myös taukojen osalta. Päivittäistavarapuolella tauot ovat vapaamuotoisempia kuin kassalla ja työntekijät voivat sopia menevänsä tauoille yhdessä. Kassaosastolla on vaikeampi mennä työkavereiden kanssa tauolle, koska tauot ovat suunniteltu ja aikataulutettu tiukemmin. Kun kassatyöntekijä menee tauolle, joku tulee samaiselle kassalle tauottamaan.

## 7.4 Työyhteisöön sopeutuminen

### **Työyhteisöön sopeutuminen kassaosastolla**

Aineiston mukaan työyhteisön jäseniin tutustutaan kassaosastolla työtä tehdessä sitä mukaa, kun työntekijät vaihtuvat ympärillä. Työntekijöiden ympärillä vaihtumiseen vaikuttavat ainakin työvuorot, suunniteltu istumajärjestys sekä tauot. Työkavereihin

tutustumista tapahtuu tilanteissa, joissa pyydetään apua ongelmatilanteeseen tai jos hiljaisempana hetkenä käydään kyselemässä kuulumisia. Työyhteisö on iso, joten kaikkia ei voi tuntea heti. Ottaa oman aikansa ennen kuin on päässyt työskentelemään useimpien työntekijöiden kanssa. Suurin osa kassaosaston työntekijöistä kertoo sopeutuneensa hyvin työyhteisöön ja että uudet työkaverit ovat ottaneet hyvin vastaan. Kaikille sopeutuminen ei ole kuitenkaan ollut helppoa, vaan perehdytyksen aikainen yksin jättäminen on vaikuttanut kielteisesti työyhteisöön pääsemiseen ja hidastanut sosialisatiota.

Yksi haastateltu kertoi, että kassalla voi tutustua uusiin työkavereihin viivakoodien lukemisen lomassa, mutta melko rajallisesti, koska asiakas on jatkuvasti läsnä. Haastatteluissa esiintyikin, että kassatyöskentelyssä ei pysty hirveästi sosiaalistumaan muiden työntekijöiden kanssa. Aineistoa tulkitessa voidaan havaita, että työyhteisöön sopeudutaan työn teon kautta, uusia tuttavuuksia syntyy työvuorojen ja työkaverien vaihdellessa. Yhdessä haastattelussa ilmeni myös, että vähäiset työtunnit voivat osaltaan hidastaa sopeutumista työyhteisöön, koska silloin sosiaalisia kontakteja tulee viikkotasolla vähemmän. Perehdytyksen koettiin vaikuttavan jollain tasolla työyhteisöön sopeutumiseen ja yksi haastateltu kertoi, että siihen olisi panostettu lähiaikoina. Toinen haastateltu koki, että perehdytys ei olisi vaikuttanut sopeutumiseen positiivisesti tai negatiivisesti, ja kolmannen mielestä perehdytyksen epäonnistuminen vaikuttaa sopeutumiseen kielteisesti, kun taas sen paremmin hoitaminen voisi johtaa paremmin sopeutumiseen. Perehdytyksen vaikutukset sopeutumiseen koettiin siis yksilöllisesti.

Työyhteisöön oli sopeuduttu kassaosastolla pääsääntöisesti hyvin. Jotkut kokivat, että perehdytys vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen, mutta muutama haastateltu ei kokenut sen vaikuttaneen sopeutumiseen omalla kohdallaan juuri millään tavalla. Yksi koki perehdytyksen vaikuttaneen kielteisesti sopeutumiseen, toinen sen sijaan koki perehdytyksen olleen erityisen hyvä asia sopeutumisen kannalta, koska oli päässyt tutustumaan eri ihmisiin.

### **Työyhteisöön sopeutuminen päivittäistavaraosastolla**

Päivittäistavaraosaston työntekijät kuvailevat työyhteisöön sopeutumisen onnistumiseen hyvin kautta linjan. Yksi haastateltu kuvaa sopeutumisen tapahtuneen siten, että työtehtävien kautta on päässyt matkan varrella tutustumaan uusiin tehtäviin ja ihmisiin, jonka avulla on päässyt enemmän ja enemmän ryhmän sisään. Myös muiden kertomukset tukevat tätä; sopeutumisen kerrotaan tapahtuneen työn kautta sitä mukaa, kun uusia asioita ja ihmisiä on tullut vastaan.

Työyhteisöön sopeutumista tapahtuu PT-osastolla työn teon ulkopuolella tauoilla. Työntekijöiden on mahdollista mennä tauoille yhdessä ja niiden aikana uusi työntekijä on edelleen mahdollista ottaa mukaan joukkoon. Haastatellun mukaan perehdyttäjä kyselee edistää keskustelua työsuhteen alkuvaiheessa uuden työntekijän kanssa ja uusi otetaan mukaan tauoille, jossa jutellaan enemmän. Kuten jo aiemmin mainittu, PT-osaston ydinryhmä muodostuu pääasiassa oman osaston työntekijöistä, joiden kanssa ollaan suurimmaksi osaksi. Tauoilla kuitenkin pääsee sosiaalistumaan myös muiden osastojen työntekijöiden kanssa, vaikka suurin osa ajasta ollaankin omalla porukalla.

### **Työyhteisöön sopeutuminen PT – ja kassaosastolla**

Työyhteisöön sopeutumisessa ja sen tavoissa oli haastattelujen mukaan osastojen välisesti paljon samaa, mutta myös joitakin eroavaisuuksia. Molemmilla osastoilla työntekijät olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että työyhteisöön sopeutuminen olisi onnistunut hyvin. Se kuvattiin myös olevan molemmissa tapauksissa työn omaista ja että työkaverihin tutustuu sitä mukaa, kun heitä tulee vastaan esimerkiksi työtehtävien tai työvuorojen vaihdella. Aineistoa tulkitessa molemmilla osastoilla tunnettiin oman osaston työntekijät parhaiten ja muiden osastojen työntekijöiden kanssa sosiaalistuttiin muun muassa tauoilla.

Osastojen väliset erot syntyvät pääasiassa työnkuvasta. Kassaosastolla työ on sidottu kassaan ja asiakkaiden palvelemiseen, jolloin työkaverien kanssa tutustumiselle jää melko vähän aikaa. Päivittäistavaraosastolla sopeutumista helpottaa se, että työkaverien kanssa on mahdollista kommunikoida muutenkin, kuin pelkästään ongelmatilanteissa. Molemmilla osastoilla työ koettiin yksilötyöksi, eikä työajalla sosiaalista

kontaktia muiden työntekijöiden kanssa ole paljoa muissa kuin työasioissa. PT-osaston työnkuva kuitenkin vaikuttaa olevan hieman vapaampi sosiaalisen kanssakäymisen kannalta. Toinen ero syntyy tauoista. Kassaosaston tauot vaikuttavat strukturoidummilta ja heitä tullaan erikseen tauottamaan kassalta. PT-osastolla tauoilta meneminen on hieman vapaamuotoisempaa, joka mahdollistaa taukojen ja niille menemisen sopimisen työkavereiden kesken.

## 7.5 Sosiaalinen työhyvinvointi

### **Sosiaalinen ja psyykinen työhyvinvointi**

Yhtenä teemahaastattelun teemana oli sosiaalinen työhyvinvointi. Aineistoa lukiessa kävi ilmi, että haastattelujen vastauksia oli vaikea rajata pelkästään sosiaaliseen hyvinvointiin, koska sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi, kuten kaikki hyvinvoinnin osa-alueet, liittyvät kirjallisuuden perusteella tiukasti toisiinsa. Sosiaalista hyvinvointia käsitteleviin kysymyksiin saatiin siis vastauksia, joissa ilmeni sekä sosiaaliseen että psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä asioita. Uutena esiin nousseena teemana voidaan siis osittain pitää myös psyykkistä hyvinvointia. Aineistoa lukiessa kiteytyi, kuinka tiivistä sosiaalinen ja psyykinen osa-alue kytkeytyvät toisiinsa, koska joitakin vastauksia oli erittäin haastavaa saada asetettumaan yhden teeman alle.

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä kokee oman sosiaalisen hyvinvointinsa hyväksi. Aineistosta ilmenee, että monet haastatelluista ovat saaneet työpaikalla hyviäkin kavereita, joiden kanssa vuorovaikutus ulottuu vapaa-ajan toimintaan asti. Työkavereiden kanssa tullaan toimeen ja töihin on sosiaalisesta näkökulmasta pääsääntöisesti mukavaa tulla. Aineistossa esiintyy myös, että hyvinvointi voi olla kuormituksella muun muassa avun pyytämisen aiheuttaman reaktion, ja siitä aiheutuvan kielteisen ilmapiirin kokemisen vuoksi. Toisin sanoen sosiaalinen vuorovaikutus ja sen luoma hyvinvointi on aineiston perusteella suurimmaksi osaksi hyvää, mutta siihen liittyy myös epäkohtia, jotka ovat aiheutuneet työsuhteen alun perehdytyksen haasteista. Haastatteluissa löytyi myös esimerkki siitä, kuinka toimeksiantajalle töihin tullessa myös vapaa-ajan hyvinvointi on kehittynyt esimiestyön ja työkavereiden hyvän toiminnan vaikutuksesta huomattavasti aikaisempaan työpaikkaan verraten.

Tutkimusaineistosta ilmenee, että moni haastateltu on luonut työpaikalla kaverisuhteita. Työkaverit ovat haastateltujen mielestä mukavia, joka näkyy siinä, että töihin on mukavaa tulla. Työpaikalla on myös havaittavissa sitä, että jotkut tulevat toisten kanssa paremmin toimeen kuin toiset. Työpaikalla on siitä huolimatta kohteliaat välit ja työntekijät tulevat yleisesti toistensa kanssa toimeen. Aineistosta löytyviä sosiaaliin näkökulmaan liittyviä havaintoja olivat erityisesti työpaikalla olevat vapaa-ajalle yltävät kaverisuhteet, työyhteisön välinen hyvä ja asiallinen vuorovaikutus sekä niiden vaikutus työhön tulemisen positiiviseen kokemiseen.

## 7.6 Perehdyttäjän / esimiehen toiminta perehdytyksessä

### **Perehdyttäjän / esimiehen toiminta kassaosastolla**

Kassaosaston haastatteluista voi tulkita, että toimintamallin mukaan uutta työntekijää ei pidä jättää yksin ainakaan kahteen viikkoon työn aloittamisesta ja että sama perehdyttäjä olisi mahdollisuuksien mukaan ainakin yhden tai kahden päivän ajan samassa saarekkeessa auttamassa. Tässä kohtaa perehdytyskokemukset eriävät hieman toisistaan. Lähes kaikki vahvistavat, että työsuhteen alussa samassa saarekkeessa on ollut kokeneempi työntekijä, joka pystyy auttamaan ongelmatilanteessa. Jokaisen kohdalla näin ei kuitenkaan ole tapahtunut, vaan joskus uusi työntekijä on jo toisena työpäivänä jäänyt vaille samassa saarekkeessa olevaa tukea. Vastausten perusteella perehdyttäjä on myös vaihtunut melko usein, jopa useita kertoja päivässä. Siitä huolimatta lähes kaikilla kassaosaston työntekijöillä oli ollut aluksi selän takana joku, joka oli ollut auttamassa. Yhtenä huomion arvoisena seikkana aineistosta nousi, että monella työntekijällä on hieman erilaiset työskentelytavat, joita he opettavat uusille.

Perehdyttäjien toiminnasta puhuttaessa nousi usein ilmi, että perehdyttäjä oli ollut selän takana tukemassa. Kysymyksiin oli pääsääntöisesti vastattu hyvin ja työntekijää pystytty auttamaan ongelmatilanteissa. Oli myös käynyt niin, että aina kysymyksiin ei ole ollut yhtä hyvä vastaanotto, mutta varsinaista syytä kyseiselle toiminnalle ei löytynyt. Kysymysten huono vastaanotto oli vaikuttanut niin, että työntekijä koki, että olisi voinut oppia paremmin ja päästä paremmin mukaan työyhteisöön, jos vastaan-

otto olisi ollut parempi. Haastatteluissa nousi esiin muutaman kerran myös esimiehen toiminta. Esimiehet hoitavat alkuperäshyödytyksen, eivätkä yleensä tee varsinaista työn opastusta, sen tekevät pääsääntöisesti työntekijät. Esimiesten tahtotilaa ja ammattitaitoa keuhuttiin muutamassa haastattelussa. Kassaosaston esimiestä keuhuttiin muun muassa siitä, että tämä oli ottanut perähyödytyksen ohjeistamisessa hyvin huomioon sen, että uutta työntekijää ei saa jättää yksin. Tämä oli myös ohjeistanut henkilöstöä uusien työntekijöiden tukemisen ja auttamisen tärkeyden suhteen. Jos perähyödytyksen alku oli sujunut huonosti, sitä ei pistetty esimiehen piikkiin, vaan haastatellun mukaan syynä oli enemmänkin annetun ohjeistuksen noudattamatta jättäminen.

### **Perehyödyttäjän / esimiehen toiminta päivittäistavaraosastolla**

PT-osaston haastatteluissa kävi ilmi, että pääasiassa työntekijät olivat perehyödyttäneet työhön ja esimiehen olivat hoitaneet alkuperäshyödytyksen ja vastaanoton. Ympäristössä olevat työtoverit olivat avuliaasti neuvoneet, kuinka työt tehdään. Jotkut perehyödyttäjistä koettiin selvästi rutinoituneiksi ja kokeneiksi perehyödyttäjiksi, jotka tietävät mitä kannattaa tehdä, kun taas jotkut työntekijät olivat olleet hieman ”hukassa” uuden työntekijän tullessa osastolle. Perehyödyttäjien toiminta ja osaaminen uuden opettamisesta siis vaihtelee yksilöiden välillä.

Haastatteluissa perehyödyttäjiä kuvataan muutama kertaan siten, että he vastaavat kysymyksiin hyvin. Yhden haastatellun mukaan perehyödyttäjät vaikuttavat siltä, että pitävät siitä, kun heitä kysellään. Työntekijän mukaan kyseleminen on perehyödyttäjälkin hyväksi, koska se helpottaa heidän perähyödytystyötään. Aineistosta voi havaita, että monella työntekijällä on omat tapansa tehdä ja opettaa työtä. Myös PT-osaston esimiehet saivat kehuja. Yhden haastatellun mukaan he ovat hyviä työssään ja kuuntelevat työntekijöitä.

Päivittäistavara – ja kassaosasto eivät haastattelujen perusteella eroa perehyödyttäjän ja esimiehen toiminnassa merkittävästi toisistaan. Suurin osa eroista syntyy työtehtävien erilaisuudessa ja niiden opettamisessa, mutta esimerkiksi perehyödyttäjien tai esimiesten asenteissa ei aineiston perusteella ollut merkittäviä eroja. Suurin mainitsemisen arvoinen ero syntyy nimenomaan kassatyön vaatimasta, kokeneemmasta

työntekijästä samassa saarekkeessa. PT-osaston kohdalla tällaista vaatimusta ei aineiston perusteella havaittu olevan.

## 7.7 Työntekijän toiminta perehdytyksessä

### **Työntekijän oma toiminta**

Työntekijän omasta toiminnasta puhuttaessa haastatteluissa ei ilmennyt merkittäviä eroja osastojen välille. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että olivat kysyneet paljon neuvoja työsuhteen alussa, kun eivät olleet osanneet jotain. Vain yksi haastateltu kertoi, että olisi voinut oppia nopeammin, jos olisi uskaltanut kysellä vielä enemmän. Toisaalta sama haastateltu kertoi myös, että oma aktiivisuus oli ollut ratkaisevassa asemassa oppimisen kannalta ja koki sen olleen erityisen hyödyllistä. Monet työntekijät tunnustivat oman aktiivisuuden olevan tärkeää osana uuden oppimista. Yksi haastatelluista totesi, että pyytää mieluummin apua kuin valehtelee asiakkaalle.

Työntekijän oma toiminta koettiin yksilölliseksi. Yhden haastatellun mukaan kaikki työntekijät ovat erilaisia, oppivat eri tavoin ja että myös heidän perehdytyksensä pitäisi olla kiinni oppimisesta ja työn varmuudesta. Uusia työntekijöitä pyritään rohkaisemaan kysymään ongelmatilanteissa, koska aina ei voida olla vieressä varmistamassa osaako työntekijä jonkin asian. Erilaisten työntekijöiden aktiivisuudessa oli myös huomattu eroavaisuuksia. Yhden haastatellun mukaan nuoret, esimerkiksi kesätyöntekijät saattavat kysellä melko vähän ja olla vähemmän aloitteellisia, kun taas esimerkiksi harjoittelijat olivat aktiivisempia, koska kaupassa työskentely kiinnostaa heitä. Sama haastateltu kertoi myös, että töiden huonosti hoitaminen voi vaikuttaa siihen, kuinka tämän toimintaa katsotaan. Hänen mukaansa perehdytyksen onnistuminen riippuu paljon siitä, kuinka aktiivinen uusi työntekijä on. Hän ei ollut mielipiteensä kanssa yksin, vaan toinenkin haastateltu kertoi työntekijän oman toiminnan vaikutuksen perehdytyksen onnistumiseen riippuvat paljon ihmisestä. Kolmannen työntekijän mielestä oma asiallinen toiminta kannattaa, koska se synnyttää ikään kuin hyvän kierteen, jossa oma hyvä käytös synnyttää lisää positiivista ilmapiiriä, joka taas ruokkii itseään. Tätä ilmaisua voidaan rinnastaa kirjallisuudesta tuttuun (Manka & Manka 2016, 132–134) sosiaalisen pääoman muodostumiseen.

## 7.8 Työntekijöiden esittämät kehitysideoita

Haastatteluissa työntekijöiltä kysyttiin, mitä kehitettävää perehdytyksessä olisi. Haastatteluissa esiintyi myös monia asioita, jotka perehdytyksessä olivat hyviä ja onnistuneita. Lähes kaikki työntekijät esittivät useita kehitysideoita ja vain muutama ei keksinyt perehdytyksessä mitään kehitettävää. Monien esittämät kehitysideoita olivat linjassa toistensa kanssa, mutta myös erilaisia kehitysideoita esiintyi. Tässä luvussa esitetyt kehitysideoita ovat haastatteluista ilmenneitä, työntekijöiden esittämiä kehitysideoita ja mielipiteitä siitä, miten perehdytystä voitaisiin kehittää työn oppimisen, työyhteisöön sopeutumisen ja hyvinvoinnin näkökulmista. Yksittäisten työntekijöiden esittämiä ideoita ei olla yksilöity, jotta vastausten anonymiteetti säilyy.

### **Kassaosaston esittämät kehitysideoita**

Kassaosaston perehdytykseen toivottiin lisää ohjeistusta varsinkin perehdyttävän työntekijän toimintaan uuden työntekijän kanssa toimimisessa, jotta tämä osaisi paremmin toimia tehtävässään ja luoda suhdetta uuteen työntekijään. Yhden haastateltavan mukaan perehdytyksessä olisi hyvä tunnistaa, milloin uusi työntekijä on valmis jäämään kassapisteelle yksin, jonka seurauksena työntekoon syntyisi lisää varmuutta. Perehdytyksen osaksi ehdotettiin myös lisää sosiaalistamista. Ehdotuksessa työntekijä esiteltäisiin työyhteisölle paremmin ja tältä kyseltäisiin aktiivisesti kuulumisia. Koko tiimiä voitaisiin myös informoida paremmin uuden työntekijän saapumisesta sekä ohjeistaa vielä selkeämmin, kuinka uuden työntekijän kanssa toimintaan. Sopeutumisen edistämiseksi uudet työntekijät voitaisiin ottaa nopeammin mukaan viikokopalaveriin ja käyttää heitä työsuhteen alussa muillakin osastoilla, jotta he näkisivät, millaisia työt ovat muualla kaupassa. Perehdytykseltä toivottiin myös, että perehdytyksen aikana oltaisiin enemmän läsnä ja annettaisiin aikaa oppimiselle, josta syntyisi lisää työvarmuutta ja tervetulleempi olo. Perehdytyksen kehittämiseksi esitettiin myös työvuorojen suunnittelun käyttöä osana perehdytystä.

### **Päivittäistavaraosaston esittämät kehitysideoita**

Päivittäistavaraosaston perehdytyksessä suoraan työhön meneminen koettiin enimmäkseen hyväksi, mutta yksi haastateltu toivoi erityisesti nuorimpien työharjoittelijoiden kohdalle rauhallisempaa työsuhteen aloitusta, jolloin työntekijää ei jännittäisi

niin paljon. Vaikka käytännönläheisyys koettiin yleisesti hyväksi, kolmen haastatellun mielestä perehdytys onnistuisi paremmin, jos uusi työntekijä olisi useamman kerran samassa työvuorossa saman perehdyttäjän kanssa. Kehitysideaa perusteltiin sillä, että työntekijä oppisi tuntemaan alkuvaiheessa ainakin yhden työntekijän, johon varmasti voisi luottaa. Työntekijöiden mukaan tämä vähentäisi työn virheitä tai ainakin helpottaisi virheisiin puuttumista. Kun hyllytystä tekemässä olisi kokeneempi työntekijä, virheet huomattaisiin hyvissä ajoin ja ne voitaisiin myös korjata aiemmin. Varsinkin erityisen nuorten työntekijöiden, kuten tet-harjoittelijoiden koulutukseen toivottiin lisää läsnäoloa ja monimuotoisempia työtehtäviä, jotta heille jäisi kokonaisvaltaisempi kuva kaupan alasta. Erään haastatellun mukaan puheliaat työntekijät pääsevät nopeasti joukkoon mukaan, mutta aremman työntekijän kohdalla perehdytyksen aikana saattaisi tarvita lisää tukea. Perehdytykseen esitettiin myös runkoa, jonka mukaan perehdytettäisiin, jotta uudelle työntekijälle saataisiin johdonmukaisesti opetettua tarvittavat asiat ilman tilannetta, jossa kukaan ei ole muistanut opettaa jotain asiaa. Perehdyttäjälle esitettiin myös pientä lisäkorvausta perehdytystyöstä, joka voisi osaltaan motivoida perehdyttäjää uuden opastamisessa.

## **8 Johtopäätökset**

### **8.1 Perehdytyksen kulku**

Tutkimustulokset osoittavat, että perehdytys oli toteutettu käytännönläheisesti. Toimeksiantajan tarjoamaan perehdytykseen kuuluu työntekijöiden mukaan esimiehen tai vastaavan tekemä alkuperehdytys, jonka jälkeen joku kokeneemmista ja työnsä hallitsevista työntekijöistä perehdyttää itse työn tekoon. Suurin osa haastatelluista ei kokenut, että työyhteisöön olisi sen kummemmin perehdytetty, vaan perehdytystä kuvailtiin työn omaiseksi.

Työyhteisöön perehtymiseen liittyvät toimet olivat haastateltujen mukaan rajoittuneet perehdytyksen alussa tapahtuvaan kierrokseen, jossa työpaikkaa ja vastaan tulleita työkavereita oli esitelty sen mukaan, kun heitä oli tullut vastaan. Vastauksista

sai sellaisen kuvan, että aktiivinen työyhteisöön perehdyttäminen olisi ollut melko pintapuolista. Ei voida kuitenkaan unohtaa, että työkavereihin tutustutaan paremmin nimenomaan työn ohessa. Työntekijät kertoivatkin, että olivat tutustuneet uusiin työkavereihin työtä tehdessä, työnkierron vaikutuksesta ja ihmisten vaihtuessa ympärillä. Sen vuoksi myös toimeksiantajan työyhteisöön perehdyttämistä voidaan pitää työn omaisena; työntekijät oppivat tuntemaan työkaverinsa työtehtävien lomassa.

Vastauksista kävi ilmi, että ainakin kassaosastolla uuden työntekijän taustalla olisi ainakin kaksi viikkoa joku kokeneempi työntekijä tukemassa ja auttamassa samassa saarekkeessa. Yhden haastatellun mukaan tavoitteena olisi, että sama perehdyttäjä olisi yhdestä kahteen päivään perehdyttämässä. Perehdyttäjän koettiin kuitenkin vaihtuvan melko usein myös päivän aikana. Päivittäistavaraosastolla ei havaittu olevan samanlaista vaatimusta uuden työntekijän kanssa olemisesta ja myös siellä perehdyttäjä vaihtui, käytännössä sen mukaan kuka sattui olemaan vuorossa ja osaavan perehdyttää.

Kupias ja Peltola (2009, 17–19) kuvaavat perehdytyksen olevan alkuohjausta ja vastaanottoa, jonka jälkeen edetään itse työnopastukseen, jonka tavoitteena on työtehtävien oppiminen. Kauhanen (2009, 151–152) kuvaa itse perehdytyksen kestävän tunnista muutamaan päivään ja että sen aikana työntekijä oppii tuntemaan organisaation ja työyhteisön tavat. Perehdytyksen jälkeen seuraa työnopastus, jonka kesto vaihtelee työkohtaisesti. (Kauhanen 2009, 151–152.) Tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantajan tarjoama perehdytys on haastateltujen kohdalla toteutettu melko perinteisen mallin mukaan. Toteutuneessa perehdytyksessä on paljon yhtäläisyyksiä muun muassa Kupiaan ja Peltolan (2009, 17–19), Juutin ja Vuorelan (2015, 63–66) sekä Kauhasen (2009, 151–152) kuvauksiin perehdytyksen jakautumisesta alkuperehdytykseen ja työnopastukseen.

Yhteneväisyyksiä ovat erityisesti perehdytyksen selkeä rakenne ja jakautuminen esimiehen suorittamaan alun perehdytykseen ja sen jälkeiseen työn opastukseen. Alun perehdytyksen hoitaa esimies ja työn opastuksen tekevät yleensä muut työntekijät. Toimeksiantajan perehdytys kuitenkin eroaa teoriasta siinä, että sen perehdytyksen

alussa ei kiinnitetä paljoa huomiota esimerkiksi työyhteisön jäsenten esittelyyn, jolloin työntekijät eivät pääse heti kiinni työyhteisöön niin hyvin kuin olisi mahdollista. Kowthan (2018) mukaan uudet työntekijät kokevat usein epävarmuutta, kun saapuvat uuteen työpaikkaan, ja sen vuoksi työntekijöiden saapumista ja sopeutumista tulisi helpottaa. Jotkut työntekijät ehdottivat itse haastatteluissa, että töihin tullessa heidät esiteltäisiin useammille työntekijöille tai vastaaville, jolloin työkavereita oppisi tuntemaan ainakin kasvoilta ja sen avulla myös tunnistaisi keneltä kysyä neuvoa missäkin asiassa. Uusien työkaverien tunnistaminen voisi myös lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tekisi perehdyttävälle helpommaksi lähestyä oman yhteisönsä jäseniä. Työntekijöiden lähestymisen helpottaminen yksinkertaisten työkaverien esittelyjen avulla olisi helppo ja halpa keino, jolla työntekijöiden perehdytystä voitaisiin kehittää sopeutumisen helpottumiseksi.

Eklundin (2018, 25–26) mukaan jokainen perehdytys on erilainen, koska työtehtävät ja ihmiset ovat erilaisia. Sama voidaan todeta toimeksiantajan perehdytystä tarkastellessa. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat osastokohtaiset erot, jotka syntyvät työtehtävien erilaisuudesta. Kassaosastolla kannattaa aluksi olla kokeneempi työntekijä tukevana jonkin aikaa, koska kassatyössä tulee todennäköisesti paljon yllättäviä tilanteita, joita uusi työntekijä ei kykene yksin ratkaisemaan. Hyllytystehtävissä uuden asian selvittäminen on huomattavasti helpompaa, kun voi lähteä etsimään jonkun, joka tietää asiasta enemmän. Kassalla tämä ei ole mahdollista, vaan työ vaatii perehdyttäjän pitkäaikaista läsnäoloa vähintään samassa saarekkeessa. Työtehtävien erot vaikuttavat siis siihen, millä otteella perehdytystä kannattaa tehdä. Toimeksiantajan perehdytyksestä huomaa, että työtehtäväkohtaiset erot on huomioitu hyvin perehdytyksen sisällössä ja siinä, kuinka paljon perehdyttäjä on varsinkin kassatyöntekijän tukena työsuhteen alussa. PT-osastolla samanlaista tukea ei ole, mutta se ei myöskään ole työnkuvan puolesta tarpeellista, koska hyllytystehtävissä apua voidaan lähteä pyytämään kauempaa kuin samasta hyllyvälistä.

Perehdytyksen apuna voidaan käyttää perehdytysuunnitelmaa tai perehdytysohjelmaa, jonka avulla uudet työntekijät voidaan perehdyttää tasalaatuisesti. Suunnitelmasta tulisi löytyä ainakin ne asiat, jotka käydään läpi perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 173–174.) Tutkimusaineistosta ei käy ilmi, onko perehdytyksen tueksi laadittu

perehdytysuunnitelmaa. Aihetta sivuttiin haastatteluissa pintapuolisesti ja niistä ilmeni, että kassaosastolla olisi ainakin jonkin asteinen muistilista kassatyöskentelyn ja asiakaspalvelun tueksi. Haastatellut eivät kuitenkaan kokeneet tai muistaneet, että perehdytyksen toteuttamiseksi olisi ollut suurempaa ohjeistusta. Yhden haastatellun kanssa kävi kuitenkin ilmi, että henkilöstöä olisi yleisesti ohjeistettu uusien työntekijöiden kanssa toimimiseen. Ottamatta sen suuremmin kantaa perehdytysuunnitelmaan, henkilöstöä ja varsinkin perehdytystä tekeviä voisi ohjeistaa vielä paremmin uusien perehdyttämiseen ja heidän kanssaan toimimiseen. Henkilöstön kouluttaminen kyseisiin tilanteisiin mitä todennäköisimmin parantaisi heidän kykyään toteuttaa tasalaatuista ja uuden työntekijän tarpeisiin sopivaa, yksilöllistä perehdytystä niin työn oppimisen kuin sopeutumisen näkökulmista. Työntekijöiden ohjeistaminen opettaisi heitä perehdyttämään työtehtäviin ja ottamaan uudet työntekijät vastaan entistä paremmin.

Myös monet muut asiat vaikuttavat perehdyttämiseen. Merkittäviä vaikuttajia ovat työyhteisö, perehdyttäjä sekä perehdytettävä (Kupias & Peltola 2009, 15–16). Opin näytetyön tutkimustuloksista voidaan havaita, että monen mielestä perehdyttäjällä ja uudella työntekijällä oli vaikutusta siihen, miten perehdytys onnistui. Vastauksissa työntekijän aktiivisuus korostui siinä, miten hyvin työtehtävät opittiin ja miten työyhteisöön päästiin sisään. Perehdyttäjän asenne ja toiminta vaikutti siihen, kuinka hyvin uudet työntekijät kokivat voivansa lähestyä perehdyttäjää, joka osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin uusi työntekijä pystyy luomaan sosiaalisia kontakteja työpaikalla.

## 8.2 Perehdytyksen vaikutukset työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin yrityksessä X

Jokisaari ja muut (2011, 5) sekä Savela (2003, 73–74) toteavat, että työympäristö, sosiaalinen vuorovaikutus ja työntekijöiden oma toiminta vaikuttavat sosialisatioprosessiin eli työyhteisöön sopeutumiseen ja sen osaksi pääsemiseen. Sosialisatioon liittyen, erityisesti sosiaalisella vuorovaikutuksella on vaikutuksensa työntekijöiden hyvinvoinnin kehittymiseen varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa. Virolaisen (2012, 24) mukaan muun muassa työkaverien tunteminen, toimivat välit, työyhteisön välinen

kommunikaatio ja työkaverien kohtaaminen ovat sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hyviä ihmisten välisiä suhteita voidaankin kehittää perehdytyksen aikaisella toiminnalla olemalla ystävällisiä ja tutustuttamalla uusi työntekijä työyhteisöön (Juuti & Vuorela 2015, 64). Näin ollen myös sosialisointin kanssa käsi kädessä kulkeva perehdytys vaikuttaa hyvinvointiin.

Tuloksista voidaan päätellä, että kun perehdyttäjät koettiin mukaviksi ja vastaanottaviksi, se vaikutti positiivisesti työyhteisön ja ilmapiirin kokemiseen. Monet kokivat, että työkaverit olivat ottaneet heidät hyvin vastaan ja opastaneet työtehtävissä. Jos perehdyttäjä oli kiireinen, tiuski tai oli muuten vaikeasti lähestyttävä, uusi työntekijä ei kokenut oloaan tervetulleeksi yhteisöön. Alun vaikeus hankaloitti työyhteisöön pääsemistä ja hyvän ilmapiirin kokemista. Tuloksista voidaan huomata, että työsuhteen alun sosiaalinen vuorovaikutus ja sen laatu siis vaikuttavat siihen, millaiseksi työyhteisö ja työkaverit koettiin ja kuinka hyvin työyhteisöön lopulta sopeuduttiin. Näin ollen perehdytyksellä voitiin havaita olevan pidemmän aikavälin vaikutuksia myös työntekijän sosiaaliseen hyvinvointiin ensivaikutelman, sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä ilmapiirin kokemisen kautta.

Jos työsuhteen alku koettiin hyväksi, sen voidaan tulkita johtaneen parempaan kokemukseen työyhteisöstä sekä parempaan vuorovaikutukseen ja sopeutumiseen. Jos alku oli hankala eikä perehdytys onnistunut riittävän hyvin, se vaikeutti uuden tulokkaan työyhteisöön pääsemistä ja sen kautta heikensi sosiaalisen vuorovaikutuksen laatua. Sosiaalisen vuorovaikutuksen laadun ja työyhteisön kokemisen voidaan tulkita vaikuttaneen edelleen sosiaaliseen hyvinvointiin, koska ne kuuluvat olennaisiksi osiksi sosiaalista hyvinvointia (Virolainen 2012, 24).

Haastatellut kertoivat, että perehdyttäjä vaihtuu jonkin verran perehdytyksen aikana. Kassaosastolla perehdyttäjä on huomattavasti pidempään läsnä kuin päivittäistavara-  
puolella. Vaikka kassaosastolla kokeneempi työntekijä tekee samalla omaa työtään, on tämä silti tarvittaessa auttamassa, koska työskentelee samassa saarekkeessa. Osa haastatelluista esitti, että myös PT-osastolla voisi olla työsuhteen alussa joku kokeneempi työntekijä antamassa tukea. Työtä tehtäisiin siis muutaman päivän ajan yh-

dessä, jolloin työpaikalla olisi ainakin joku tuttu ja turvallinen ihminen, johon tukeutua. Työkaverin tunteminen poistaisi uuden työntekijän kokemaa jännitystä (Juuti & Vuorela 2015, 64). Myös sopeutuminen helpottuisi, koska yhden uuden tuttavuuden kautta työntekijä tuntisi olonsa kotoisammaksi ja tervetulleemmaksi. Jos perehdyttäjä vaihtuu koko ajan, ei sen syvempää työkaverin tutustumista välttämättä pääse tapahtumaan, ainakaan kovin nopeasti.

Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella perehdyttäminen, työyhteisön vuorovaikutus ja työkaverien tunteminen vaikuttavat niin sopeutumiseen, kuin hyvinvointiin (Jokisaari ym. 2011, 5–6; Savela 2003, 73–74; Virolainen 2012, 24). Toimeksiantajan perehdytyksessä perehdyttäjä vaihtuu silloin tällöin, muun muassa työvuorojen ja työtehtävien vaikutuksesta. Miten perehdyttäjän vaihtuminen sitten vaikuttaa sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin? Perehdyttävän henkilön vaihtuminen koettiin osassa haastatteluja hyväksi asiaksi, koska silloin tutustuu useisiin ihmisiin. Enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että ainakin työsuhteen ensimmäisinä päivinä voisi olla yksi ja sama perehdyttäjä, jotta työkaveriin ehtisi tutustua kunnolla ja työtehtävät opittaisiin johdonmukaisemmin ja oikealla tavalla.

Perehdyttäjän vaihtuminen vaikutti osassa tapauksista hyvällä tavalla sopeutumiseen ja hyvinvointiin; yksi työntekijä koki mukavaksi, että oli päässyt tutustumaan useisiin ihmisiin perehdytyksen aikana. Toisaalta ainakin yhdessä tapauksessa perehdyttäjän vaihtuminen hidasti sopeutumista, koska perehdyttäviin henkilöihin ei aina ehdi tutustua niin lyhyessä ajassa. Perehdyttäjän vaihtumista voidaan pitää hyvänä asiana silloin, kun työntekijä kokee sen hyväksi. Sopeutumisen kannalta on tärkeää, että työpaikalla tutustutaan useisiin ihmisiin. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että perehdyttäjän vaihtuessa liian aikaisessa vaiheessa useasti, työntekijä saattaa kokea toiminnan sekavana tai että hänen tarpeisiinsa ei ehditä kiinnittää riittävää huomiota.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksessä X perehdyttäjän vaihtuminen vaikuttaa sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin hyvin yksilöllisesti. Suurimmassa osassa tapauksista perehdyttäjän vaihtumisen voidaan katsoa vaikuttaneen siten, että aluksi päästään tutustumaan useampiin henkilöihin, mutta vuorovaikutus ei

pääse syventymään ja työtehtävän oppiminen voi vaikeutua erilaiset työskentelytapojen vuoksi. Työkaverien tunteminen on kirjallisuuden mukaan yksi sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavista asioista (Virolainen 2012, 24). Toisaalta sen vaikutukset voivat olla, että työkavereihin ei pääse tutustumaan yhtä perusteellisesti ja että uusi työntekijä kokee itsensä ulkopuoliseksi, kun ympärillä pyörii ihmisiä, jotka tulevat ja menevät. Jatkuva ihmisten vaihtuminen ympärillä voi luoda hämmennystä ja työtehtävien oppiminen vaikeutua, koska tulosten mukaan kaikilla työntekijöillä on omanlaisensa tavat tehdä töitä. Olisi hyvä käytäntö, että perehdyttäjä pysyisi samana pidempään ja että töitä tehtäisiin varsinkin päivittäistavaraosastolla ainakin hetken aikaa yhdessä. Näin työntekijät tutustuisivat paremmin toisiinsa ja uudelle tulisi turvallisempi olo olla osana yhteisöä, jonka seurauksena myös sosiaalinen vuorovaikutus muodostuisi luonnollisemmaksi.

Molemmilla tutkimuksen kohteina olleilla osastoilla työtä tehdään pääasiassa yksin, mutta päivittäistavarapuolella työntekijöiden välinen vuorovaikutus mahdollistuu työpäivän aikana huomattavasti paremmin kuin kassaosastolla. Syynä tälle ovat työtehtävät; kassatyö ei mahdollista työntekijöiden välistä vuorovaikutusta yhtä luontevasti, kuin hyllyttämistyö. Kassalla ollaan jatkuvassa vaikutuksessa asiakkaan kanssa, kun taas päivittäistavarapuolella on mahdollista hieman keskustella työkaverin kanssa työpäivän aikana. Tosin aineiston mukaan myös PT-osastolla työskentelyn aikainen vuorovaikutus on työhön painottuvaa, mutta silti erilaista kuin kassalla ollessa. Suurin ero vuorovaikutukseen tulee tauoista. Haastateltavien mukaan kassaosastolla on aikataulutetut tauot, jossa joku työntekijöistä tulee tauottamaan. Tauon jälkeen mennään takaisin töihin, kuten normaalisti. PT-osaston tauot mahdollistavat vuorovaikutuksen eri tavalla, koska siellä tauot ovat hieman vapaampia, joka mahdollistaa työkavereiden menevän yhdessä tauolle. Tällöin ainakin osaston sisäinen vuorovaikutus on tauoilla runsaampaa kuin kassaosastolla.

Vuorovaikutus ja sen mahdollisuus siis eroavat osastoittain. Täten myös työyhteisöön sopeutumisen edellytykset perehdytyksen avulla ovat hieman erilaisia. Kuten kirjallisuudessa on todettu, työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat siihen, miten työntekijä sopeutuu uuteen paikkaan (Savela 2003, 73–74; Jokisaari ym. 2011, 5). Tauolla tapahtuva vuorovaikutus on olennainen osa työpaikan

sisäistä vuorovaikutusta. Varsinkin kassaosastolla työkavereiden välinen vuorovaikutus on vaikeaa, koska tauolle mennään periaatteessa yksin, kun taas päivittäistavaraosastolla uuden työntekijän voi ottaa hyvin tauolla mukaan porukkaan. Tämä asettaa mielestäni haasteen erityisesti kassaosastolle uuden työntekijän sopeuttamiseen. Asiaa on sikäli haastavaa muuttaa, koska työtehtävät asettavat tiettyjä vaatimuksia työntekijöiden toiminnalle. Perehdytyksen aikaista vuorovaikutusta voitaisiin kuitenkin lisätä esimerkiksi työsuhteen alun työyhteisöön tutustuttamiseen tähtäävällä toiminnalla. Satunnaisten vastaan tulevien työkaverien esittelemisen lisäksi olisi hyvä, että työntekijä esiteltäisiin vielä paremmin työyhteisölle ja yksi ja sama perehdyttäjä tekisi ainakin muutaman vuoron uuden työntekijän kanssa tutustumisen syventämiseksi. Vuorovaikutuksen lisääminen ja sen syventäminen voidaan katsoa edistävän työyhteisöön pääsemistä ja muihin tutustumista (Savela 2003, 73–74), joka osaltaan heijastuisi myös sosiaaliseen hyvinvointiin (Virolainen 2012, 24–26).

Tulosten perusteella perehdytyksen vaikutus työyhteisöön sopeutumiseen yrityksessä X on kiinni perehdytyksen osapuolista, heidän ominaisuuksistaan, kokemuksistaan ja asenteistaan. Aiempi tutkimus tukee tuloksia, koska esimerkiksi Savela (2003, 109) kirjoittaa, että jokainen kokee sosialisointia omalla yksilöllisellä tavallaan. Vastauksena tutkimuskysymykseen; perehdytys vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen yrityksessä X perehdyttäjien, uuden työntekijän, työyhteisön ja esimiesten toiminnan yhteisvaikutuksesta pääasiassa positiivisesti.

On silti huomattava, että toiminta ei ole täydellistä, koska tutkimustuloksissa esiintyi myös eroavaisuuksia. Työntekijät ovat sopeutuneet pääasiassa hyvin ja monet kokevat perehdytyksen edesauttaneet sopeutumista. Perehdytyksellä on silti joissain tapauksissa myös hidastettu sopeutumista. Tutkimustulokset osoittavat, että perehdytyksen aikaiset tapahtumat ja varsinkin yhteisön toiminta määrittelee, kuinka hyvin työntekijä sopeutuu. Mitä paremmin työntekijä on otettu vastaan, sitä enemmän työntekijä on tuntenut kuuluvansa joukkoon ja näin myös sopeutunut paremmin työyhteisöön. Mitä välinpitämättömämmin uudet työntekijät otetaan vastaan ja mitä vähemmän tukea he saavat, sitä vähemmän he kokevat yhteenkuuluvuutta ja sitä huonommin he sopeutuvat. Kokonaisuudessaan tutkimustuloksista voidaan kuitenkin sanoa, että työntekijät ovat sopeutuneet pääasiassa hyvin saamansa perehdytyksen

avulla. Perehdytystä voidaan aina kehittää ja tässä tapauksessa sopeutumista voidaan parantaa pienilläkin asioilla.

Tutkimustulosten mukaan perehdyttäjät ovat ottaneet työntekijöitä pääasiassa hyvin vastaan ja vastanneet aktiivisesti heidän kysymyksiinsä. Kyseinen laadukas ja vastaanottava toiminta on luonut monelle työntekijälle hyvän kuvan työyhteisöstä ja ilmapiiristä sekä mahdollistanut laadukkaan kanssakäymisen. Virolaisen (2012, 24) mukaan muun muassa työkaverien tunteminen, työkaverisuhteet ja yhteisön sisäinen vuorovaikutus vaikuttavat sosiaaliseen hyvinvointiin. Kun vuorovaikutusta ja sen edellytyksiä tarkastellaan perehdytyksen ajalta, voidaan todeta, että perehdytys on suurimman osan kohdalla vaikuttanut sosiaaliseen työhyvinvointiin positiivisesti, koska toiminta on mahdollistanut riittävän työkavereihin tutustumisen ja ryhmän osaksi pääsemisen. Työyhteisössä on myös toisenlaisia näkemyksiä asiasta. Perehdytyksellä on ollut myös kielteisiä vaikutuksia sosiaaliseen hyvinvointiin. Kun vastaanotto on ollut huonoa ja tukea ei ole saanut, työyhteisö ja sen vuorovaikutuskin on koettu huonoiksi. Tästä voidaan päätellä, että myös sosiaalinen hyvinvointi on ollut silloin huonommalla tasolla kuin olisi voinut olla. Kun tutkimustulokset summataan yhteen, voidaan sanoa, että perehdytys ja sen aikainen toiminta ovat vaikuttaneet enimmäkseen positiivisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen ja sen myötä myös sosiaaliseen hyvinvointiin. Perehdytyskokemusten eroista voidaan päätellä, että perehdytys ei ole joka kerralla ollut tasalaatuista, jonka vuoksi edellä mainitun kaltaisia notkahduksia on päässyt tapahtumaan.

### 8.3 Perehdytyksen kehittäminen yrityksessä X

Miten perehdytystä voidaan kehittää uusien työntekijöiden työyhteisöön sopeutumisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi? Seuraavaksi esitettävät kehitysideat perustuvat kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymiseen, tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin sekä työntekijöiden haastatteluissa esittämiin kehitysehdotuksiin. Kehitysideat perustellaan lähdekirjallisuuteen viitaten. Perehdytyksen kehittämiseksi esitetyt ideat ovat:

1. Työyhteisöön perehdyttämisen tehostaminen alkuperehdytyksessä
2. Perehdyttäjän ja työyhteisön ohjeistaminen uuden työntekijän kanssa toimimiseen
3. Perehdyttäjien vaihtumisen vähentäminen työsuhteen ensimmäisinä päivinä

#### **Työyhteisöön perehdyttämisen lisääminen alkuperehdytyksessä**

Tulosten mukaan työyhteisöön perehdytys rajoittuu pääasiassa uusien työntekijöiden tervehtimiseen alkuperehdytykseen kuuluvan kierroksen aikana, jolloin uusia työkavereita näkee sen mukaan, kun heitä tulee vastaan. Työntekijät kuvailivat työkavereihin tutustumisen tapahtuvat työn ohessa. Ensimmäisenä kehitysideana on, että työntekijöitä tuotaisiin vielä enemmän osaksi työyhteisöä jo ennen työn aloittamista. Työkavereihin tutustuminen työn ohessa on hyvä asia, mutta sen tehostamiseksi alkuperehdytyksessä voisi esitellä lisää työntekijöitä jo ennen työn teon aloittamista. Sen avulla uudet työntekijät tietäisivät vähintään, miltä tulevat työkaverit näyttävät ja he osaisivat kysyä neuvoa oikealta henkilöltä. Varsinkin työtehtävien kannalta olennaisimpien tahojen tapaaminen työsuhteen alussa tekisi heidän lähestymisensä luontevammaksi (Jokisaari ym. 2011, 28).

Tutustumisen aloittaminen jo varhaisessa vaiheessa helpottaisi työyhteisöön sopeutumista, koska se vähentäisi työntekijöiden kokemaa jännitystä, kun työympäristö ja työkaverit olisivat tutumpia heti alusta saakka (Juuti & Vuorela 2015, 64). Jännityksen vähentyessä työntekijät uskaltaisivat osallistua työyhteisön toimintaan varhaisessa

vaiheessa entistä aktiivisemmin, jonka vuoksi tutustumista ja sosiaalista vuorovaikutusta aiemmassa vaiheessa. Tämä parantaisi osaltaan työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia (Virolainen 2012, 24).

Työntekijät kokivat usein hyvänä, että työhön mennään melko suoraviivaisesti. Työn omainen perehdytys ei silti estä työyhteisöön tutustuttamista, jonka vaikutuksena olisi juuri edellä mainittu jännityksen vähentyminen ja työyhteisön lähestymisen kynnyksen madaltuminen (Jokisaari ym. 2011, 28; Juuti & Vuorela 2015, 64). Osa haastatelluista toivoi perehdytykselle rauhallisempaa alkua, niin että töihin tullessa ei heti hypättäisi suoraan ”syvään päähän”. Työyhteisöön perehdyttämisen lisääminen rauhoittaisi työsuhteen alkua siinä määrin, että työtehtävät eivät heti hyppäisi silmille. Rauhallinen alku työyhteisöön tutustuesssa helpottaisi myös työpaikkaan tulemisen jännitystä, jos työntekijän kanssa voitaisiin rauhassa keskustella ennen töiden varsinaista aloittamista (Juuti & Vuorela 2015, 64).

### **Perehdyttäjän ja työyhteisön ohjeistaminen uuden työntekijän kanssa toimimiseen**

Tutkimukseen osallistuneet eivät kokeneet, että perehdytykseen olisi kovin suurta ohjeistusta. Perehdyttäjän toiminnalla on suuri vaikutus uuden työntekijän sopeutumiseen ja oppimiseen, joten heidän ammattitaitonsa on avainasemassa. Heidän ohjeistamisensa esimerkiksi perehdytysuunnitelmaan sekä uuden työntekijän kanssa toimimiseen tehostaisi perehdytystä ja tekisi siitä tasalaatuisempaa (Eklund 2018, 173–174). Perehdytysuunnitelman läpikäynti perehdyttävien työntekijöiden kanssa tehostaisi prosessia, kun sitä voisi käyttää ikään kuin muistilistana (Joki 2018, 114). Työn oppiminen yhtenäistyisi, kun perehdyttäjät eivät opettaisi uutta tulokasta työskentelemään erilaisilla tavoilla. Samaa työtä ei tarvitsisi opettaa moneen kertaan, jolloin resursseja vapautuisi muihin tehtäviin, mikä luonnollisesti näkyisi tuottavuuden kasvuna. Tuloksista ilmenee, että perehdyttäjien toiminta saattoi vaihdella perehdytystilanteen mukaan, joka osaltaan johti siihen, että myös perehdytettävän kokemukset työyhteisöstä ja ilmapiiristä vaihtelivat yksilöiden välisesti. Työyhteisön kouluttaminen aktiiviseen toimintaan saa uuden tulokkaan kokemaan itsensä osaksi työyhteisöä (Ritaranta 2013). Ohjeistuksella voitaisiin maksimoida hyvät kokemukset ja minimoida huonot kokemukset, kun työntekijät osaisivat toimia perehdytettävän tarpeiden ja kehityksen mukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä edistäisi työyhteisöön

sopeutumista ja sosiaalista hyvinvointia, kun työsuhteen alun vuorovaikutus olisi laadukkaampaa. (Jokisaari ym. 2011, 5; Virolainen 2012, 24).

### **Perehdyttäjien vaihtumisen vähentäminen työsuhteen ensimmäisinä päivinä**

Työntekijät kokivat perehdyttäjän vaihtuvan välillä jopa työsuhteen ensimmäisinä päivinä. Tuloksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä kaipasi ensimmäisiksi päiviksi yhtä tai kahta samaa perehdyttäjää, jotta uusi työntekijä tuntisi alkuun ainakin yhden työntekijän. Sen avulla työtehtävätkin opittaisiin yhdellä tietyllä tavalla, eivätkä erilaiset työskentelytavat hämmettäisi oppimisprosessia. Yhden perehdyttäjän vakiintuminen pariksi päiväksi työsuhteen alussa helpottaisi työntekijän jännitystä ja sopeutumista (Juuti & Vuorela, 64), kun olisi ainakin yksi työntekijä, jonka tuntisi paremmin. Perehdyttäjän vakiintuminen olisi hyödyllistä erityisesti ensimmäisinä päivinä, kun kaikki on uutta ja ihmeellistä. Jos uuden työntekijän tuloon ei olla valmistauduttu esimerkiksi määrittämällä perehdyttäjä, se voi vaikuttaa työntekijän silmiin siltä, että hänet olisi unohdettu (Juuti & Vuorela 2015, 64). Tämä ei luonnollisesti olisi toivottua.

Myös päivittäistavaraosastolle toivottiin, että perehdyttäjä olisi työsuhteen ensimmäisinä päivinä konkreettisesti läsnä ja että työtä tehtäisiin yhdessä työtehtävien oppimisen ja tutustumisen parantamiseksi. Idea on hyvä, koska sosiaalisen suhteen syventäminen ja vuorovaikutuksen kehittyminen luonnollisemmaksi parantaisivat sopeutumista ja hyvinvointia (Jokisaari ym. 2011, 5; Virolainen 2012, 24; Kauhanen 2016, 28). Työntekijän läsnäolo ja tehtävien oppiminen yhdellä tietyllä tavalla vähentäisi myös resursseja, joita väärin opittujen asioiden korjaamiseen joudutaan suuntaamaan.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessi alkoi kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymisellä sekä aiheen teorioihin tutustumisella. Sen jälkeen alkoi tietoperustan kirjoittaminen ja tutkimusongelman ja kysymysten konkretisointi. Samoihin aikoihin sain toimeksiannon päivittäistavarakaupan yritykseltä, joka kiinnostui ehdottamastani tutkimusaiheesta. Pohdimme toimeksiantajan kanssa, kuinka tutkimusaihetta voisi hyödyntää heidän liiketoiminnassaan ja osana perehdytyksen kehittämistä. Tutkimuksen toteutuksen kannalta kävi tuuri, että toimeksianto löytyi sellaiselta yritykseltä, joka on oikeasti kiinnostunut toimintansa kehittamisestä.

Prosessi jatkui teemahaastattelujen suunnittelulla ja toteutuksella. Teemahaastattelut toteutettiin kolmella eri kerralla kolmen viikon aikana. Yksi haastattelu peruuntui, jonka vuoksi aikataulukin venyi, koska halusin ehdottomasti haastatella kyseistä henkilöä tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Haastattelujen jälkeen oli vuorossa tietoperustan hiominen lopulliseen muotoonsa, aineiston analyysi, tulosten esittäminen sekä luotettavien johtopäätösten tekeminen.

Tutkimuksen loppu sujui kivuttomasti. Koska tietoperustaan ja tuloksiin oli perehdytty hyvin, johtopäätösten ja syy-yhteyksien löytäminen tuntui varsin johdonmukaiselta toiminnalta. Erityisiä haasteita tutkimuksen tekemisessä olivat aikataulujen venyminen sekä työvaiheisiin menevän ajan aliarviointi. Osaltaan myös kirjallisuuskatsauksessa tehtävien valintojen vaikeus osoittautui haastavammaksi, kuin alun perin ajattelin. Tietoperustaa kirjoittaessa tuntui jatkuvasti, että aiheeseen liittyvistä asioista voisi kirjoittaa, vaikka kuinka paljon. Rajauksia oli silti tehtävä, että teoriaosuus pysyisi tutkimusongelman kannalta olennaisissa asioissa.

Toimeksianto tuli hieman myöhään alun perin suunniteltuun aikatauluun nähden, eikä tämä lopulta ollut ainut kerta, kun aikataulua täytyi viilata prosessin edetessä.

Aikataululliset haasteet liittyivät lähinnä tutkimusaiheen laajuuteen ja siihen, että jatkuvasti löytyi uutta tietoa ja mielenkiintoisia asioita, jotka liittyvät tavalla tai toisella kirjallisuuskatsauksen rakentamiseen. Prosessin aikana piti siis tehdä useita viilauksia ja rajauksia, ettei tietoperusta paisuisi liikaa. Sen lisäksi analyysille piti varata enemmän aikaa kuin olin alun perin suunnitellut.

## 9.2 Keskeiset tulokset ja vertailu aiempiin tutkimuksiin

Tutkimus tuotti uutta tietoa toimeksiantajan tarjoaman perehdytyksen vaiheista. Sen aikana selvisi, miten perehdytys on toteutettu ja varsinkin mitä mieltä työntekijät siitä olivat. Perehdyttämisen toteutuksen selvittäminen oli sen vaikutusten arvioinnin kannalta elintärkeää, koska jos sen kulkua ja sen herättämiä mielipiteitä ei ymmärrä, ei sen vaikutuksiakaan pysty ymmärtämään.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdyttämisen vaikutukset sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ovat erittäin yksilöllisiä. Perehdyttäjät ja perehdytettävät ovat yksilöitä, joiden välinen vuorovaikutus perehdytyksen aikana selkeästi vaikutti työyhteisöön sopeutumiseen suurimmaksi osaksi positiivisesti. Pääsääntöisesti perehdytyksen aikaista vuorovaikutusta siis oli riittävästi ja sen avulla työntekijät kokivat itsensä tervetulleiksi työyhteisöön, jonka vuoksi sopeutuminen ja hyvinvointi olivat hyvällä tasolla. Perehdytyksen kokemisen yksilöllisyys tuli ilmi, kun jotkin vastauksista erosivat toisistaan, eivätkä kaikki olleetkaan tyytyväisiä perehdytykseen. Huonosti hoidettu perehdytys oli itseasiassa vaikeuttanut työyhteisöön pääsemistä ja aiheuttanut osaltaan tyytymättömyyttä. Tuloksista voidaan havaita Jokisaaren ja muiden (2011, 6) esittämän sosialisatioprosessin lainalaisuudet myös toimeksiantajan perehdytysprosessissa. Sen mukaan hyvin onnistunut sosialisatio synnyttää hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, kun taas epäonnistuneella sosialisatiolla päästään lähes vastakkaiseen lopputulokseen (Jokisaari ym. 2011, 6).

Kuten Savela (2003, 73–74) väitöskirjansa kirjallisuuskatsauksessa totesi, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus vaikuttavat sopeutumiseen. Opinnäytetyö tukee kyseistä väitettä lisäten, että perehdytyksen aikaisella toiminnalla on merkittävä vaikutus myös hyvinvoinnin muodostumiseen. Perehdytystoiminta on tutkimuksessa

vaikuttanut sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin niin hyvässä kuin pahassakin. Varsinkin vuorovaikutus, läsnäolo tai niiden puuttuminen ovat olleet omiaan joko parantamaan tai heikentämään työyhteisöön pääsemistä. Työyhteisöön pääsemisen kokeminen ovat edelleen vaikuttaneet työhyvinvoinnin muodostumiseen. Erityisesti perehdyttäjien toiminta ja sen synnyttämä tunne ovat olleet merkittävänä tekijänä. Jos heidän toimintansa on koettu vastaanottavaksi, on sopeutuminenkin ollut hyvällä tasolla. Jos uuden työntekijän läsnä ei olla vaan perehdyttäjät vaihtuvat, vuorovaikutuksen laatu kärsii olennaisesti. Työsuhteen alun läsnäolo osoittautui siis merkittäväksi tekijäksi osana perehdytystä.

Opinnäytetyö on linjassa myös saman kaltaisesta aiheesta tehdyn AMK-opinnäytetyön kanssa. Tutkimustulokset tukivat Paanasen (2020) tekemää tutkimusta siinä, että perehdytys vaikuttaa hyvinvointiin ja on erittäin tärkeä tekijä sosiaalisen hyvinvoinnin muodostumisessa työsuhteen alussa. Käytännössä tutkimustulokset näyttävät toteen, että mitä paremmin työntekijät otetaan vastaan, sitä parempaa heidän työyhteisön kokemisensa on. Tutkimus osoitti myös, että perehdyttävän henkilön osaaminen ja toimintavalmiudet ovat tärkeitä perehdytyksessä ja kuinka yksinkertaisilla asioilla perehdytystä voidaan kehittää. Pienet asiat, kuten ystävällisyys ja kuulumisten kysely perehdytyksen aikana ovat omiaan parantamaan uuden työntekijän tyytyväisyyttä.

Tutkimus tuotti kiitettävästi tietoa perehdytyksen vaikutuksista sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Vastauksista ilmeni, että sosiaalista hyvinvointia pidettiin varsin merkittävänä osana työpaikan viihtyvyyttä ja hyvinvoinnin kokemista. Sen vuoksi olisi tärkeää, että työnantajat panostaisivat jo työsuhteen alkuun niin, että uudet työntekijät pääsevät sujuvasti mukaan yhteisöön. Työyhteisön kokeminen hyväksi jo varhaisessa vaiheessa osoittautui kantamaan pitkälle. Negatiivisten kokemusten jälkiä voidaan joutua korjaamaan pitkään ja olisi kaikille osapuolille helpompaa tehdä asiat kerralla kunnolla. Jo pienellä ohjeistuksella ja aktiivisella vastaanottamisella päästään pitkälle sopeutumisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edellytysten rakentamisessa.

Voidaan pohtia, kuinka suuri osa syntyneestä tiedosta on oikeasti uutta ja kuinka paljon syntyneestä tiedosta on oikeastaan jo aiemmin tiedettyjen asioiden yhdistelyä. Tässä tutkimuksessa aiemmasta tiedosta yhdistelty tietoperusta kohtasi päivittäistavarakaupan todellisuuden, jonka yhteisvaikutuksesta syntyi uutta tietoa perehdytyksen vaikutuksista työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin erityisesti toimeksiantajan ja kaupan alan kontekstissa. Toimeksiantajaa koskevat havainnot ja kehitysideat ovat luonnollisesti uutta tietoa, koska ilmiötä ei ollut tutkittu aiemmin toimeksiantajayrityksessä.

Vaikka opinnäytetyö yhdistääkin teorian ja käytännön päivittäistavarakaupan kontekstissa, ei sen avulla syntynyt kovin paljoa tieteelliselle yhteisölle uutta tietoa. Tutkimuksessa kuitenkin konkretisoitui, että perehdyttämisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin, että sen vaikutukset ovat pitkäaikaisia ja että vaikutukset syntyvät työntekijöiden vuorovaikutuksesta. Jos työsuhteen alun vuorovaikutus on hyvää, sosiaalisella hyvinvoinnilla on ainakin edellytykset muodostua hyväksi. Jos vuorovaikutus on kielteistä tai sitä on riittämättömän vähän, sosiaalinen hyvinvointikin on heikompaa. Perehdytystä ei voida pitää ainoana tekijänä sopeutumisen ja hyvinvoinnin kokemisessa, mutta voidaan ainakin todeta, että perehdytyksellä on merkittävä rooli niiden kokemisessa.

Tutkimus on kokonaisvaltaisesti onnistunut, koska sen avulla tutkimuskysymyksiin kyettiin vastaamaan perusteellisesti. Tehdyt valinnat pystyttiin myös perustelemaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin peilaten. Opinnäytetyöstä syntyi kokonaisvaltainen kuva perehdytyksen tapahtumista ja siihen liittyvistä kokemuksista. Sen lisäksi perehdytyksen vaikutusten selvittämisen jälkeen pystyttiin esittämään kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi käyttää oman liiketoimintansa kehittämisessä.

### 9.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa laadukkaalla dokumentaatiolla sekä tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja tehtyjen valintojen huolellisella perustelulla. (Kananen 2010, 69). Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen aikana kerätyn aineiston laatu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185).

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan tutkimuksen suunnittelusta johtopäätösten tekoon asti. Tutkimus toteutettiin laadullisesti teemahaastatteluna, koska ajateltiin, että sen avulla saisi syvällisintä tietoa haastateltujen kokemuksista sekä ilmiöiden vaikutuksista toisiinsa. Tutkimuksen suunnittelussa otettiin myös huomioon, että opinnäytetyön rakenne olisi mahdollisimman johdonmukainen.

Teemahaastattelujen suunnittelussa käytettiin apuna paljon menetelmäkirjallisuutta ja tietoperustaa, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön. Sen avulla saatiin valittua teemat, joiden näkökulmista ilmiötä voitiin lähestyä, ja joita voitaisiin myöhemmin yhdistellä toisiinsa. Teemahaastattelut toteutettiin kahden kesken juuri luotettavuuden edistämiseksi. Kahden keskisyyden ja tilanteen rentouttamisen katsottiin vaikuttavan positiivisesti haastateltavien vastausten laatuun ja siihen, kuinka paljon he halusivat kertoa aiheesta. Teemahaastattelujen asetelma pysyi jokaisessa haastattelussa samana ja jokaisen kanssa käytiin samat asiat läpi niin haastattelua ennen kuin haastattelun aikana. Haastateltaville selitettiin auki haastatteluun liittyvää käsitteistöä, jotta jokainen varmasti ymmärtäisi mistä puhutaan ja kuinka haastattelu tulee etenemään.

Aineiston kanssa oltiin erityisen tarkkana. Tämä näkyi jo haastattelujen aikana varmistamalla aluksi, että äänityslaitteisto toimii. Litterointi toteutettiin sanasta sanaan, koska puhekielellä olevasta aineistosta voisi täten tulkita paremmin, mitä haastateltu on mahdollisesti tarkoittanut. Tällä minimoitiin tulkintavirheet. Aineiston analyysissä ei kuitenkaan käynyt niin, että haastatellun sanomiset olisivat olleet jotenkin vaikeita tulkita. Tutkimustulosten luotettavuus pyrittiin varmistamaan myös siten, että aineiston sisältöä ei mentäisi muuttamaan. Aineistoa toki muutettiin jatkuvasti tiiviimpään ja tiiviimpään muotoon helposti luettavien tutkimustulosten aikaan saamiseksi, mutta sen sisältö ja tarkoitus pidettiin sellaisena kuin oli tarkoitettu. Johtopäätösten tekemisessä pyrittiin käyttämään tietoperustaa mahdollisimman paljon hyväksi, jotta asioiden tulkinta ei olisi täysin tutkijan varassa, vaan se nojaisi tutkittuun ja hyväksi koettuun tietoon.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, eli voidaanko samat tutkimustulokset saada uudelleen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Laadullisen tutkimuksen

reliabiliteettia on hieman haastavaa todentaa siinä mielessä, että ihmisten kokemukset saattavat muuttaa merkitystään heidän vanhetessa. Uudet kokemukset voivat tuoda perspektiiviä edellisille kokemuksille, joten tutkimustulokset saattaisivat muuttua, jos samaa asiaa tutkittaisiin esimerkiksi neljän vuoden kuluttua. Silloin perehdytys ei myöskään olisi yhtä tuoreessa muistissa kuin työsuhteen alussa. Työsuhteen alun perehdytystä ei kuitenkaan tapahdu kuin kerran työsuhteeseen ryhtyessä, joten vastaukset tuskin siinä mielessä muuttuisivat merkittävästi. Sen hetkiset tuntemukset ja perehdytyksen onnistumisen kokemus eivät todennäköisesti muuttuisi ainakaan hieman pidempään työsuhteessa olleilla haastatelluilla. Jotkin haastatellut olivat kuitenkin niin alkuvaiheessa työsuhdettaan, että ajan kanssa sopeutumisen yhä syventyessä saattaisi käydä niin, että myös vastaukset saisivat vaikutteita myöhemmistä kokemuksista. Tutkimustulokset eivät todennäköisesti muuttuisi perehdytyksen kulun suuntaan tai toiseen, mutta kokemukset siitä saattaisivat kypsyä ajan myötä. Ei voida siis olla täysin varmoja, että toisella kerralla saataisiin täysin samat tutkimustulokset, kuin ensimmäisellä kerralla.

Validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimuksen aikana tutkittu sitä, mitä alun perin pitiikin (Kananen 2010, 68). Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimuksen jokaisessa vaiheessa toimintatavat ovat tähdänneet tutkimusongelman ratkaisemiseen tutkimuskysymyksiin vastaamisen kautta. Tutkimustulosten avulla pystyttiin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten voidaan todeta, että opinnäytetyössä on tutkittu sille olennaisia asioita. Tutkimukseen valittiin perehdyttäjiä sekä perehdyttäjiä, koska he osaavat parhaiten kertoa heidän omista kokemuksistaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli käyttää heidän esittämiään kokemuksia hyödyksi perehdytyksen kehittämideoissa, siinä myös onnistuttiin. Tutkimuksen validiteettia voidaan kritisoida sen puolesta, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt eivät olleet aina perillä siitä, mitä joillakin termeillä tarkoitetaan. Sen vuoksi termejä piti hieman avata ennen haastatteluja sekä haastattelujen aikana. Ongelma ratkaistiin siten, että tutkimuksessa käytetyt kysymykset mukautettiin haastateltavien tietotaitoon, että vaikeistakin teemoista saataisiin riittävästi tietoa. Pienen hienosäädön ja haastattelukysymysten soveltamisen avulla pystyttiin kuitenkin saamaan riittävä kuva työntekijöiden kokemuksista.

Tutkimustuloksia voidaan pitää kokonaisuudessaan luotettavina. Ne eivät kuitenkaan välttämättä sovellu muihin yhteyksiin, kuin kyseisen tulosityksikön toimintaan. Tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan yksilöjen kokemuksia perehdytyksestä ja sen vaikutuksista. Kaikkien perehdytys on aina hieman erilainen, joten todennäköisesti myös kokemukset eroavat toisistaan. Sen vuoksi tutkimustulokset haastateltujen työntekijöiden kokemuksesta pätevät täysin vain kyseiseen tulosityksikköön, jossa tutkimus toteutettiin. Yleiset johtopäätökset perehdytyksen vaikutuksista sopeutumiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ovat yleistettävissä muihinkin yhteyksiin, mutta esitetyt kehitysideoit ovat suunnattu erityisesti tutkimuksen toimeksiantajalle.

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman eettisesti. Eettisyyttä vahvistettiin haastattelujen toteuttamisella kahden kesken. Haastattelussa kertynyttä aineistoa ei näytetä muille, kuin tutkijalle itselleen ja tutkimustulokset pyrittiin esittämään niin, että vastanneita ei pystyisi tunnistamaan niistä. Tuloksissa ei tarkoituksen mukaisesti esitetty suoria lainauksia aineistosta, koska sen avulla haastateltuja ei voida tunnistaa myöskään talon sisäisesti. On työntekijöiden etujen mukaista, etteivät muut työntekijät tai esimiehet tunnista vastaajia tutkimustulosten perusteella, koska kaikkien kokemukset ovat yksilöllisiä ja yksityistä tietoa. Suorien lainausten esittämättä jättämisen vaikutus tutkimustulosten luotettavuuteen minimoitiin tulosten mahdollisimman huolellisella esittämisellä. Tutkimuksen kohteena olleiden sanomisia yhdisteltiin, mutta niiden sisältö pyrittiin pitämään sellaisena, kuin he sen alun perin tarkoittivatkin. Eettisyys varmistettiin myös siten, että tutkimusaineistosta ei muodostunut henkilötietorekisteriä. Haastatelluista ei siis kerätty henkilötietoja, vaan aineistot merkittiin ainoastaan osaston ja työtehtävän tarkkuudella esimerkiksi muodossa "K1P" tai "P1."

#### 9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusaihe osoittautui jo tietoperustan kokoamisen aikana laajaksi kokonaisuudeksi. Tutkimus tuotti tietoa perehdytyksen vaikutuksista työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Toimeksiantaja tietää nyt työntekijöiden kokemuksista ja perehdytyksen vaikutuksista sekä on saanut perehdytyksen kehittämisen

tueksi kehitysideoita, joiden avulla sopeutumista ja sosiaalista hyvinvointia voidaan edistää.

Tutkimus rajoittui tällä kertaa pelkästään kahteen osastoon. Samaa ilmiötä voisi tutkia vielä syvemmin muidenkin osastojen kohdalla. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös kvantitatiivisesti, jolloin saataisiin konkreettista dataa päätöksenteon tueksi, nyt kun kvalitatiivisella otteella on saatu syvällistä ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista.

Ilmiönä työhyvinvointi ja perehdytys ovat yhteiskunnallisella tasolla lähes läpi tutkituja asioita, mutta organisaatiotasolla ei olisi lainkaan pahitteeksi, jos työhyvinvointiin kiinnitettäisiin vieläkin enemmän huomiota. Työhyvinvointiin voi tuskin panostaa liikaa. Sosiaalisen näkökulman lisäksi organisaatiossa voitaisiin kartoittaa työhyvinvointia yleisemmällä tasolla. Kartoituksen jälkeen voisi tutkia, mitkä tekijät ovat työhyvinvoinnin kompastuskiviä organisaation sisällä ja miten niitä voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin käytännössä pelkästään työntekijöiden ja perehdyttäjien kokemuksia perehdytyksen onnistumisesta. Siinä tutkittiin myös pääasiassa heidän toimintaansa ja sen vaikutuksia tutkittavaan ilmiöön. Jatkotutkimus voisi paneutua syvemmin esimiestason toimintaan ja selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa työpaikan sosiaaliseen hyvinvointiin ja työntekijöiden sopeutumiseen.

## Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Dressler, G. 2008. Human resource management. 11<sup>th</sup> edition. Pearson international edition. Pearson.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus – Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Huhtikuu! Tervetuloa uudet työntekijät! Työterveyslaitos. Viitattu 23.10.2020.

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 23.10.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja).

Jokisaari, M. Toppinen-Manner, S. Wallin, M. Varje, P. Hakanen, J. Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden sosialisatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Työterveyslaitos. Julkari. Viitattu 17.11.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosialisatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden,%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?isAllowed=y&sequence=1>.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 17.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Bookwell Oy, Juva.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman luominen. Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Kauppakamaritieto. Viitattu 17.11.2020. [https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4](https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4).

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Kauppakamaritieto. Viitattu 16.11.2020. [https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna).

Kowtha, NR. 2018. Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. The Journal of Training & Development. Artikkel. Viitattu 10.1.2021. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2a8d14fb-1013-4e1b-ba11-1e6a55524251%40sdc-v-sessionmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=129573385&db=bsh>.

Kupias, P. Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki University Press.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 12.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

Manka, M. Manka, ML. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. E-kirja. Alma Talentin verkkokirjahylly. Viitattu 16.11.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBXAUGGBXAB#/kohta:3((20)TY((d6)HYVINVOINNI  
N((20)K((c4)SITE((20){:3.4((20)T((e4)m((e4)n((20)teoksen((20)ty((f6)hyvinvointimalli((  
20)/piste:b4.

Mäntynen, P. Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.10.2020. <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>.

Paananen, J. 2020. Perehdytys ja työhyvinvointi, sisaruksia keskenään? AMK-Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.1.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333970/Paananen\\_Jussi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333970/Paananen_Jussi.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Ritaranta, S. 28.11.2013. Sosialisatio – kuherruskuukausi työpaikan kanssa. Työterveyslaitos. Verkkojlehti Työpiste. Artikkele. Työterveyslaitoksen tutkijan Mikko Nykäsen haastattelu. Viitattu 23.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/sosialisatio-kuherruskuukausi-tyopaikan-kanssa/>.

Savela, E. 2003. Ammattitaidon ylläpitäminen apteekissa – farmaseuttien ja proviisorien kouluttautuminen normiteorian viitekehyksessä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja a. farmaseuttiset tieteet 62. Viitattu 10.1.2021. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9228/urn\\_isbn\\_951-781-280-9.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9228/urn_isbn_951-781-280-9.pdf?sequence=1).

Schulte, P. Vaino, H. Syyskuu 2010. Well-being at work – overview and perspective. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health; Stockholm. Vol. 36, Iss 5. ProQuest. Artikkele. Viitattu 16.11.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/749007995>.

Sutela, H. 19.5.2020. Kun mahdoton kävi mahdottomaksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Tieto & Trendit. Tilastokeskus. Artikkel. Viitattu 7.12.2020. <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 12.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.10.2020. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus).

Työsopimuslaki 2001/55. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 12.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuus ehkäisee tapaturmia. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 15.12.2020. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluus-teen/tyoturvaluus-ehkaisee-tapaturmia/>.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 12.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand. Helsinki.

## **Liitteet**

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### **Teema 1 Työnkuva**

Osasto

Työnkuva

#### **Teema 2 Perehdytys**

Perehdytyksen toteutus

Perehdytyksen vaiheet

Perehdyttäjä

#### **Teema 3 Työyhteisö**

Työyhteisön jäsenet

Työilmapiiri

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus

#### **Teema 4 Työyhteisöön sopeutuminen**

Työntekijöiden kokemukset sopeutumisesta

Perehdytyksen vaikutus sopeutumiseen

Työyhteisön vaikutus sopeutumiseen

#### **Teema 5 Esimiehen / Perehdyttäjän toiminta**

Perehdyttäjän toiminta osana perehdytystä

Esimiehen toiminta osana perehdytystä

#### **Teema 6 Sosiaalinen työhyvinvointi**

Sosiaalinen vuorovaikutus

Työkaverisuhteet

Työilmapiiri

**Teema 7 Työntekijän toiminta osana perehdytystä**

Työntekijän aktiivisuus perehdytyksessä

Vaikutukset perehdytyksen onnistumiseen

Vaikutukset sopeutumiseen

Vaikutukset hyvinvointiin