



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PEREHDYTTÄMISEN VAIKU- TUKSET TYÖNTEKIJÄN MO- TIVAATIOON JA SITOUTU- MISEEN

TEKIJÄ:

Samuli Virkki

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Samuli Virkki	
Työn nimi Perehdyttämisen vaikutukset työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen	
Päiväys	10.05.2021
Sivumäärä/Liitteet	32
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä paneudutaan työntekijän perehdyttämisen tärkeyteen ja perehdyttämisen vaikutuksiin työntekijän motivaatio- ja sitouttamistekijöiden näkökulmasta. Työssä käsitellään perehdyttämisen merkitystä ja sen hyötyjä sekä ongelmakohtia, jotka vaikuttavat työntekijän perehdyttämiskokemukseen ja itse perehdyttämiseen. Työssä kerrotaan myös, kuinka tärkeää työntekijälle ja hänen perehdyttämislleen on hyvä esimiestoiminta ja johtaminen. Teoriaosuuden keskeisiä teemoja ovat perehdyttäminen, motivaatio, sitouttaminen ja työhyvinvointi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimus esittää olemassa olevan tilanteen sekä tutkimustulokset numeraalisesti. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kysely- ja raportointisovelluksessa luotua tutkimuskyselyä, jota jaettiin julkisena verkkokyselynä eri sosiaalisen median kanavissa kahden viikon ajan. Tutkimukseen osallistujalta vaadittiin vain omakohtainen perehdyttämiskokemus, joten potentiaalinen osallistujaskaala oli laaja. Tutkimukseen osallistui kahden viikon sisällä yhteensä 33 henkilöä, joiden vastauksista tutkimustulokset ja niiden analysointi pystyttiin toteuttamaan. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, onko perehdyttäminen vaikuttanut työntekijöiden motivaatio- ja sitouttamistekijöihin sekä miten perehdyttäminen on niihin vaikuttanut. Työn tutkimustulokset käydään teoriaosuuden jälkeen läpi kysymys kysymykseltä ja tuloksista on selvästi havaittavissa perehdyttämisen positiiviset vaikutukset. Kuitenkin tutkimukseen osallistuvien määrä oli marginaalinen, minkä vuoksi tuloksia ei voi yleistää.</p> <p>Tuloksista selvisi, miten vastaajat ovat kokeneet oman perehdyttämisensä ja miten perehdyttäminen on vaikuttanut heihin. Vastanneiden mielestä eniten perehdyttäminen on vaikuttanut positiivisesti heidän omaan haluun kehittyä ja menestyä työtehtävissään sekä heidän hyväksymisensä työyhteisössä. Tuloksista myös selvisi, että perehdyttäminen lisäsi vastaajien ymmärryksen sekä työn kokemisen tasoa ja vastaajat tekevät työtä enimmäkseen tiimensä ja yrityksensä tavoitteiden mukaan.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työntekijän motivaatio- ja sitouttamistekijöiden sekä perehdytyksen suunnittelussa. Tätä työtä voidaan myös hyödyntää jatkotutkimuksissa. Yksi hyvä jatkotutkimusaihe voisi olla, miten luoda kattava ja toimiva perehdyttämishjelma.</p>	
Avainsanat Perehdytys, motivaatio, sitouttaminen, esimiestoiminta ja johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Samuli Virkki	
Title of Thesis The Effects of Orientation on Employees' Motivation and Commitment	
Date May 10, 2021	Pages/Appendices 32
Client Organisation/Partners	
<p>Abstract</p> <p>This thesis focuses on the importance of employee orientation and the effects of orientation from the perspective of motivation and commitment factors. The work deals with the importance of induction and its benefits, as well as problem areas that affect the employee's induction experience and induction itself. The work also explains how important good supervision and management are for the employee and his or her orientation. In the theoretical part, the key themes are orientation, motivation, commitment and well-being at work.</p> <p>The research of the thesis was carried out as a quantitative research. Quantitative research presents the current situation and research results numerically. The data collection method used was a research survey created in the Webropol survey and reporting application, which was distributed as a public online survey on various social media channels for two weeks. Only personal familiarization experience was required of the study participant, so the range of potential participants was wide. A total of 33 people participated in the study within two weeks, and from their responses the study results and analysis could be implemented. The goal of the study was to find out if induction has affected employees' motivation and commitment experiences, and how ways induction has affected them. The research results of the thesis are reviewed question by question after the theoretical part and the results have a clear noticeable positive effect in terms of orientation. However, the number of participants in the study was marginal, so the results cannot be generalized.</p> <p>The results showed how the employees have experienced their own orientation and how the orientation has affected them. Employees feel that orientation has had the most positive effect on their own desire to develop and succeed in their jobs and on their acceptance in the work community. The results also showed that orientation increased the level of employee understanding as well as work experience, and employees work mostly according to the goals of their team and their company.</p> <p>The results of this study can be utilized in the design of employee motivation and engagement factors as well as induction. This work can also be utilized in further research. One good topic for further research could be how to create a comprehensive and workable induction program.</p>	
<p>Keywords Induction, motivation, commitment supervision and management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN	6
2.1	Perehdyttäminen luo turvallisuutta ja sitoo työntekijää	6
2.2	Työntekijän työtehtävien ja perehdyttämisen lainsäädäntöä.....	7
3	MOTIVAATIO JA TYÖNTEKIJÄN MOTIVOIMINEN	8
3.1	Sisäinen motivaatio ja flow-tila.....	8
3.2	Ulkoinen motivaatio.....	8
3.3	Johtajien ja esimiesten on tunnettava työntekijänsä	8
3.4	Työmotivaation edistäviä ja heikentäviä tekijöitä	9
4	PEREHDYTTÄMISEN SITOUTTAMISTEKIJÄT.....	10
4.1	Perehdyttäminen aloittaa työntekijän sitouttamisen yritykseen.....	10
4.2	Sitoutunut työntekijä vastaan sitoutumaton työntekijä.....	10
4.3	Esimiehen vastuu työntekijän perehdyttämisessä ja sitouttamisessa.....	10
4.4	Esimies seuraa työntekijänsä perehdyttämistä	11
4.5	Psykologinen sopimussuhde työntekijän ja työnantajan välillä.....	12
5	TYÖHYVINVOINTI OSANA PEREHDYTTÄMISTÄ	14
5.1	Työhyvinvointi ja sen vastuhenkilöt	14
5.2	Perehdyttäminen lisää työhyvinvointia	14
5.3	Työntekijän huomioiminen.....	15
6	TUTKIMUSTULOKSET	16
6.1	Tutkimuskyselyn taustatiedot ja toteutus.....	16
6.2	Tutkimuskyselyn tulosten analysointi.....	16
6.2.1	Tutkimuksen taustakysymykset.....	16
6.2.2	Tutkimuksen pääkysymykset.....	20
7	POHDINTA	28
7.1	Opinnäytetyöni eteneminen	28
7.2	Työ tekijänsä opettaa	29
7.3	Tutkimuksen eettisyys.....	29
7.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
	LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on tehty tuomaan tukea perehdyttäjille ja luomaan näkökulmia siitä, mitä kannattaa ottaa huomioon, kun työntekijä perehdytetään uusiin tai vaihtuviin työtehtäviin. Työssäni käydään läpi muun muassa mitä perehdyttäminen on, miten perehdytettävä tulisi ottaa huomioon ja miksi työntekijän perehdyttämiseen kannattaa käyttää aikaa. Perehdyttämishjelmaan käytetty aika maksaa itsensä takaisin (Joki 2018, 111–112.). Lisäksi työssäni tuodaan esille perehdyttämishjelman hyötyjä ja kerrotaan, miksi perehdyttämishjelman käyttöönottoa suositellaan. Perehdyttämishjelmalla perehdytetty työntekijä oppii nopeammin työtehtävänsä, joten yrityksen kustannustehokkuuden näkökulmasta yrityksen paras voimavara on henkilöstö, joka on tuottava, osaava, riittävä sekä motivoitunut tekemään tulosta (Viitala 2014, 9).

Teoriassa paneudutaan myös motivaatioon ja sen käsitteisiin sekä työntekijän sitouttamiseen. Tekstissä tuon esille, mikä motivoi työntekijöitä ja miten heitä motivoidaan sekä mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen yritystä ja työtään kohtaan. Työni eri osioissa käydään myös läpi, kuinka johtaminen ja esimiestoiminta vaikuttaa työntekijöihin sekä miten johtaa työntekijöitä varsinkin heidän perehdyttämisen aikana. Johdon ja esimiesten on syytä panostaa myös hyviin vuorovaikutustaitoihin ja johtamiseen, koska ne edistävät työntekijän sitoutumista sekä vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon (Hyppänen 2013, 135).

Työhyvinvointi on nostettu esiin yhtenä osiona työssäni ja siinä käyn läpi, mitä työntekijän perehdyttämässä tulisi ottaa huomioon työhyvinvoinnin näkökulmasta ja ketkä luovat työhyvinvointia yrityksessä. Työhyvinvointia yhteistyönä työpaikalla edistävät työntekijät, esimiehet ja johtajat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Työhyvinvointilaitos 2021). Lisäksi kerron mitä hyötyjä hyvinvoivasta perehdyttämisestä on ja miksi siihen kannattaa käyttää aikaa ja resursseja. Hyvin hoidettu perehdyttäminen sopeuttaa työntekijää työympäristöön, luo luontevia suhteita esimieheen ja työtovereihin, vähentää työntekijän jännittyneisyyttä, vähentää työtapaturmien ja turhien virheiden riskiä sekä luo perustan työn ilon kokemiselle ja työssä viihtyvyydelle (Juuti & Vuorela 2015, 166–169).

Tutkimuskyselyssäni ja siitä saamissani tutkimustuloksissa analysoidaan kysymystasolla, miten kyselyyn osallistujat ovat kokeneet perehdyttämisen ja miten se on vaikuttanut heihin. Lisäksi osioissa kerron tutkimuksen suunnittelusta, sen toteutuksesta ja itse tutkimusmenetelmästä. Tutkimustulokset analysoidaan ja esitetään tekstin lisäksi kuvina. Kuvissa näkyy kyselyyn osallistuneiden vastauskeskiarvo ja mitä mieltä vastaajat olivat väittämistä. Pohdinnassa käyn vielä läpi, miten opinnäytetyöni syntyi ensimmäisistä ajatuksista ja johdatustekijöistä viimeisiin muokkauksiin ennen työn palautusta. Lopuksi kerron tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta sekä mitä opinnäytetyöprosessi on minulle antanut sekä opettanut.

2 TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on työnopastusta ja sillä pyritään aina saamaan työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon sekä tuottavaksi osaksi yritystä, työyhteisöä ja sidosryhmiä (Joki 2018, 111–112). Perehdyttäminen alkaa jo työntekijän haastatteluvaiheessa, jolloin työntekijälle kerrotaan tietoja itse työtehtävästä ja yrityksestä. Haastatteluvaiheen jälkeen työntekijään ollaan yhteydessä ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä, jolloin työntekijää ohjeistetaan ja neuvotaan muun muassa siitä miten saapuminen työpaikalle onnistuu ja mihin aikaan hänen tulisi sinne saapua. Perehdyttäminen jatkuu työpaikan sisältä valitun perehdyttäjän kanssa, joka vastaanottaa työntekijän ja käy hänen kanssaan läpi työsuhdeasiat sekä aloittaa itse työhön opastuksen ja ohjaamisen. (Viitala 2014, 159.) Perehdyttämisen tarkoitus on siirtää uudelle työntekijälle yrityksen työtavat ja toimintasäännöt (Viitala 2014, 50).

Perehdyttämistä tarvitaan varsinkin uusille yritykseen tulleille työntekijöille, mutta yhtä tärkeää on perehdyttää työtehtäviään vaihtava, yrityksessä jo oleva työntekijä, uusiin työtehtäviinsä. Perehdyttäminen vie yleensä runsaasti aikaa niin perehdytettävältä työntekijältä kuin yrityksen sisällä valtuutetulta perehdyttäjältäkin. (Joki 2018, 111–112.) Osapuolet sitovat toisiaan ja tästä syystä yhden uuden työntekijän perehdyttäminen voi maksaa yritykselle jopa tuhansia euroja ennen kuin työntekijä pystyy tekemään työtä ongelmitta (Viitala 2014, 83).

Yritys voi säästää aikaa ja resursseja suunnittelemalla omiin tarpeisiinsa ja työtehtäviinsä toimivan perehdyttämisohjelman. Yrityksen henkilöstöasiantuntijat voivat esimerkiksi suunnitella ja laatia hyvän perehdyttämisohjelman yrityksen sisälle, joka on pitkällä aikavälillä iso kustannussäästö yritykselle. Perehdyttämisohjelmaan käytetty aika maksaa itsensä takaisin monestakin eri syystä. (Joki 2018, 111–112.) Ensinnäkin monissa suuremmissa yrityksissä nimenomaan henkilöstö on suurin kustannuserä, joka vaikuttaa keskeisesti yrityksen kustannustehokkuuteen. Yrityksen kustannustehokkuuden näkökulmasta yrityksen paras voimavara on tällöin henkilöstö, joka on tuottava, osaava, riittävä sekä motivoitunut tekemään tulosta. (Viitala 2014, 9.) Toiseksi perehdyttämisohjelmalla perehdytetty työntekijä oppii nopeammin työtehtävänsä ja pystyy toimimaan itsenäisesti ilman muiden jatkuvaa ohjausta. Perehdytetty työntekijä oppii tekemään työnsä kerralla oikein, eikä käytä aikaa virheidensä korjailuun tai pahimmassa tapauksessa aiheuta vaaratilanteita työn ohessa itselleen tai yrityksen muille työntekijöille. (Joki 2018, 111–112.) Esimerkiksi työntekijän virhe voi näkyä yrityksen tuottamissa tuotteissa tai palveluissa, mikä vaikuttaa myynnin menetyksiin tai vastaavasti asiakkaan näkökulmasta huonoon asiakaspalvelukokemukseen (Viitala 2014, 83). Virheiden korjailu syö tuottavuutta ja voi aiheuttaa tuotantoprosessissa eri työvaiheiden viivästyksiä, mikä taas syö aikaa muilta tuotantoprosessissa työskenteleviltä työntekijöiltä. Itsenäisesti ja oikeaoppisesti työtään tekevä työntekijä on yritykselle huomattavasti tuottavampi kuin jatkuvaa ohjausta tarvitseva virheitään korjaava työntekijä. (Joki 2018, 111–112.)

2.1 Perehdyttäminen luo turvallisuutta ja sitoo työntekijää

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttämisohjelma luo turvallisuuden tunnetta varsinkin uudelle työntekijälle hänen työtehtäviensä alkutaipaleella. Perehdyttämisen avulla uutta työntekijää opaste-

taan toimimaan oikein ja turvallisesti sekä työtehtävissään että työympäristössä. Uusi työntekijä tarvitsee työhönsä perustiedot ja -taidot, jotta hän voi tehdä työtään turvallisesti. Työntekijän kanssa on jo perehdyttämishojelman alkaessa hyvä keskustella mahdollisista työpaikalla sijaitsevista vaarapaikoista, jotta välttyttäisiin ikäviltä vaaratilanteilta. Hyvä perehdyttämishojelma myös sitouttaa uuden työntekijän yritykseen ja voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielialaan. (Joki 2018, 111–112.)

Sitoutumisen ehtona on työntekijän ja työnantajan välinen luottamussuhde. Työnantajan on osoitettava työntekijälle, että hänen työtään arvostetaan yrityksessä. Työnantaja voi myös konkreettisesti osoittaa sitoutumistaan työntekijäänsä kohtaan antamalla hänelle mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, joka vastaavasti antaa työntekijälle mahdollisuuden käyttää kykyjään ja kehittyä työssään. Sitoutumisen näkökulmasta työntekijälle on luotava edellytykset luottaa työnantajaansa ja siihen, että hänen työsuhteensa jatkuu. Sitoutumista varsinkin nuoremmassa Y- ja Z-sukupolvissa lisäävät erityisesti mielenkiintoinen työ ja mukavat työkaverit, kun vastaavasti sitoutumista heikentävät heikko esimiestoiminta sekä puute kunnollisista etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista, joista työnantaja on vastuussa. (Viitala 2014, 16.) Mitä nopeammin työntekijä sitoutuu yritykseen ja työtehtäväänsä, sitä nopeammin hänestä tulee yrityksen ja työyhteisön tulosta tekevä jäsen (Joki 2018, 111–112).

2.2 Työntekijän työtehtävien ja perehdyttämisen lainsäädäntöä

Työsopimuslakia (2001/55, 4 §) on sovellettu työsopimukseen, jonka työntekijä ja työnantaja välillä on solmut. Sopimuksessa molemmat osapuolet sitoutuvat toimimaan sopimuksen määrittelemällä tavalla. Työsopimuksessa työnantaja sitoutuu tarjoamaan työntekijälle työtä, josta työntekijä pystyy suoriutumaan. Työnantajan on ensisijaisesti tarjottava työntekijälle työsopimuksessa määriteltyä työtä, jos työsopimuksessa määriteltyä työtä ei ole tarjolla, niin työnantajan on tällöin tarjottava työntekijälleen hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan kehittävää työtä. Lisäksi työnantajan on mahdollistettava työntekijänsä kehittyminen työtehtävissä ja tarjottava työntekijälle mahdollisuuksia edetä työurallaan. Työntekijä taas on velvollinen työskentelemään turvallisesti työnantajansa antamien ohjeiden mukaisesti ja noudattamaan niitä huolellisesti. (Työsopimuslaki 2001/55, 4§.)

Työntekijän perehdyttäminen on määrätty työturvallisuuslaissa (2002/738, 14 §). Työnantajan on tarjottava perehdytystä työntekijälle silloin, kun hän siirtyy uusiin työtehtäviin tai kun nykyiset työtehtävät tai työolosuhteet muuttuvat huomattavasti. Työhönotossa työnantajayrityksen on noudatettava yhteistoimintaneuvotteluiden periaatteita ja käytäntöjä, jotka velvoittavat yrityksen tarjoamaan työhöntulijalle tarpeelliset tiedot ja perehdyttämismateriaalit työpaikasta ja itse yrityksestä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 15§.) Työnantajan on aina opastettava ja ohjattava työntekijä turvallisesti uusiin työtehtäviin ja varmistettava työntekijänsä pärjääminen työolosuhteissa. Työnantajan on panostettava työntekijän perehdyttämiseen ajallisesti ja tarjottava työntekijälle suotuisat työolosuhteet työtehtävien ja työmenetelmien oppimiselle. Työntekijän perehdyttämisellä pyritään myös turvaamaan työntekijän terveys ja ennaltaehkäisemään haitta- ja vaaratilanteita. (Työturvallisuuslaki 2002/55, 14§.)

3 MOTIVAATIO JA TYÖNTEKIJÄN MOTIVOIMINEN

3.1 Sisäinen motivaatio ja flow-tila

Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja siinä motivaation lähde löytyy henkilön itsensä sisältä. Proaktiivisessa tilassa henkilö hakeutuu omatoimisesti häntä kiinnostavien asioiden pariin, jotka saavat hänet tekemään innostaviksi kokemiaan asioita. Proaktiivisena henkilö haluaa tehdä asioita omatoimisesti ja hänellä on sisäistä halua tehdä asioita, jolloin hän kuormittuu henkisesti vähemmän ja esimerkiksi tällöin työtehtävät eivät kuluta niin paljon energiaa. Sisäisesti motivoituneena henkilö on energinen ja kokee innostusta tekemästään asiasta, joka luo henkilölle itselleen tekemisen merkitystä ja sitä kautta onnellisuutta. (Deci & Ryan 2000, 233; Martela & Jarenko 2014, 14–16.) Sisäinen motivaatio on aitoa ja kestävä, kun sen voimanlähteenä on työntekijä itse, joka panostaa omaan tekemiseensä (Hyppänen 2013, 120).

Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut ja työtehtävästään innoissaan hän voi kokea työn imun eli flow-tilan, jolloin työntekijä uppoutuu työtehtäväänsä täysin ja omistautuu sen tekemiselle. Flow-tilassa työntekijä on keskittynyt niin syväälle työtehtäväänsä, ettei hän huomaa ajan kulua ja ympärillään tapahtuvia asioita, koska hänen täysi keskittymispotentiaalinsa on työtehtävän suorittamisessa. Esimerkiksi kun työntekijä saavuttaa flow-tilan, työympäristöstä aiheutuva jatkuva taustamelu tai -musiikki vaimenee hänen korvissaan, koska työntekijän intensiteetti on täysin työtehtävässä. Työntekijä kuulee taustamelun ja -musiikin, mutta ei tiedosta sitä. (Deci & Ryan 2000, 260–261; Csikszentmihalyi 2004.)

Tutkimusten mukaan työntekijän ollessa flow-tilassa hän tuntee ohjautuvansa automaattisesti ja tekevänsä asiat ilman ylimääräistä ajattelua. Jotkut työntekijät ovat myös kokeneet olevansa jopa ekstaattisessa (hurmioituneessa) tilassa flow-tilan aikaan. Työntekijä kokee iloa työn tekemisestä ja antavansa henkilökohtaisella tasolla arvoa itse työlle, jota hän tekee. Csikszentmihalyin mukaan erityisesti näitä kahta viimeisintä on koettava, jotta työntekijä saavuttaa flow-tilan sekä kokee onnistumisen ja merkityksellisyyden tunnetta työssään. (Csikszentmihalyi 2004.)

3.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja siinä motivaation lähde on henkilön itsensä ulkopuolella. Ihminen ei siis välttämättä koe iloa toiminnastaan, eikä hänen toimintansa perustu haluun tehdä jotakin. Tällöin motivaattoreina voivat toimia toive rahallisesta palkkiosta, pelko rangaistuksesta tai työpäivän menettämisestä, ryhmäpaine tai yllytys. Näiden motivaattorien kautta henkilö voi kokea päämäärään pyrkiessään pakottavaa suorittamisen tarvetta ja vastenmielisyyden tunnetta, jotka molemmat kuluttavat paljon henkilön henkisiä resursseja sekä vaikuttavat negatiivisesti henkilön työhyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000, 236; Martela & Jarenko 2014, 50.)

3.3 Johtajien ja esimiesten on tunnettava työntekijänsä

Yhdysvaltalainen akateemikko Teresa Amabile ja psykologian tohtori Steven Kramer tekivät tutkimuksen motivaatiosta, johon osallistui sadoittain eri maissa toimivia johtajia toimitusjohtajista projektinvetäjiin. Tutkimuksen pääkysymys oli, mikä motivoi työntekijöitä. Heidän saamansa tulokset

olivat hämmästyttäviä, sillä 95 prosenttia johtajista ymmärsi tärkeimmän motivaation lähteen perustavanlaatuisesti väärin. Tutkimuksen mukaan paras tapa motivoida ihmisiä joka päivä on tukea heidän edistymistään ja auttaa heitä saavuttamaan pienetkin edistymisenaskeleet ja onnistumiset. Tutkimustuloksissa ja johtajien vastauksissa tämä edistymisen tukeminen listattiin viimeiseksi vaihtoehdoksi työn motivoijaksi. (Amabile & Kramer 2012, 9.)

Moni johtajana ja esimiehenä toimiva henkilö tahtoi saada työntekijänsä tekemään työnsä aina motivoituneena, mutta työntekijän motivoitumista ei voida ulkoisesti pakottaa, koska motivoituminen on sisäsyntyistä. Työntekijä ohjautuu sisältäpäin ja päättää omista ajatuksistaan sekä tunnetiloistaan, joten häntä ei voi kohdella objektina. Tästä syystä yrityksen järjestämät ”motivoimishetket” työntekijöilleen voivat mennä hukkaan, jos johtaja tai esimies ei ole tunnistanut työntekijöidensä motivoitumisen edistäviä tekijöitä ja vastaavasti heikentäviä tekijöitä. Edistävä tekijä voi olla muun muassa se, että esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä tai työyhteisönsä asioihin. Yrityksen johdon ja esimiesten pitäisi siis antaa työntekijöidensä vaikuttaa esimerkiksi motivoimishetken järjestämiseen ja ottaa selvää, mitkä asiat edistävät heidän työntekijöidensä motivoitumista. (Hyppänen 2013, 135.)

Johdon ja esimiesten on syytä panostaa myös hyviin vuorovaikutustaitoihin ja johtamiseen, koska ne edistävät työntekijän sitoutumista sekä vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon (Hyppänen 2013, 135). Motivoitunut työntekijä toimii itsensä, tiimensä ja yrityksensä asettamien tavoitteiden mukaan. Motivoitunut työntekijä suorittaa työtehtävänsä tehokkaammin ja hänen käyttäytymisuntonsa on kohti omia ja organisaation tavoitteita. Hyppäsen mukaan on tärkeää saada työntekijät kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, jotta yritys voi menestyä. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät tekevät parempia suorituksia ja siten myös parempia tuloksia. (Hyppänen 2013, 118.)

3.4 Työmotivaation edistäviä ja heikentäviä tekijöitä

Työmotivoituneet työntekijät kokevat oman työnsä tärkeänä osana kokonaisuutta ja näkevät oman työnsä jäljen ja siitä syntyneet tulokset. He haluavat myös kehittää itseään sekä ammattiosaamistaan. Työntekijöille tärkeitä ja innostavia asioita ovat myös uuden oppiminen, työtoverit ja hyvä tiimityö. Työhön liittyen työn haastavuus sekä mielekkyys koetaan hyvänä asiana ja ne pitävät itse työn mielenkiintoisena. Innostuneisuutta työntekijöissä lisää työssä onnistuminen, tuloksen tekeminen ja työstä saatava palaute. (Hyppänen 2013, 131.)

Työmotivaation heikentävinä tekijöinä työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisen sekä epäselvän johtamisen, päätösten perustelemattomuuden, työn heikot sisältötekijät ja työympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset, jotka aiheuttavat epävarmuutta. Työn sisältötekijöiden osalta työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttaa työ, joka on liian tasaista, eikä siihen liity haasteita, jolloin se koetaan merkitsemättömäksi. Työntekijät kokevat myös työmotivaation heikentävänä tekijänä esimiehen, joka ei ole ajan tasalla yrityksen asioista tai hän ei johtamisessaan panosta työn laatukriteereihin tai oikein tekemiseen. Esimiehen on syytä välttää näitä epäkohtia työssään ja tutkia omaa henkilöstöjohtamistapaansa ja sen vaikutuksia alaisiinsa. Henkilöstöjohtaminen on yksi tärkeä osa-alue esimiestyössä ja sen avulla työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa niin positiivisella kuin negatiivisellakin tavalla. (Hyppänen 2013, 131.)

4 PEREHDYTTÄMISEN SITOUTTAMISTEKIJÄT

4.1 Perehdyttäminen aloittaa työntekijän sitouttamisen yritykseen

Perehdyttämisen alkuvaiheessa työntekijä sopeutuu yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada työntekijä ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen tarkoitus, sekä miten ja miksi asiat tehdään tietyllä tapaa yrityksen sisällä. (Surakka & Laine 2011, 152.) Sitoutumisen näkökulmasta perehdyttämisen tärkeitä työtehtäviä on saada työntekijä kokemaan tunnetta kehittävää sekä merkityksellistä työstä organisaatiossa sekä yhteenkuuluvaisuudestaan työyhteisössä ja siitä, että hän on osa organisaation menestystarinaa (Viitala 2014, 15).

Perehdyttäminen luo työntekijälle mielikuvan yrityksestä ja siitä, kuinka hyvin työntekijä kokee tulensa vastaanotetuksi yrityksen työyhteisöön. Surakka ja Laine toteavat, että hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu työhönsä ja työyhteisöönsä paremmin kuin huonosti perehdytetty työntekijä. Hyvin suunniteltu ja huolellisesti toteutettu perehdyttäminen on myös yrityksen näkökulmasta taloudellisesti kannattavaa. Kun työtehtävät ja -menetelmät ohjeistetaan heti työntekijälle oikeaoppisesti ja oikein, niin työntekijä todennäköisemmin tekee työssään vähemmän virheitä ja välttyy työtehtävien uudelleen tekemiseltä. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on ensisijaisen tärkeää sitoutumisen näkökulmasta, mutta on hyvä myös muistaa ja perehdyttää jo talossa oleva työntekijä silloin kun hän palaa pitkältä sairaus- tai äitiyslomalta, kun työmenetelmiin tai työtehtäviin tulee merkittäviä muutoksia tai kun työtehtävät tai toimintatavat muuttuvat (Surakka & Laine 2011, 152–153).

4.2 Sitoutunut työntekijä vastaan sitoutumaton työntekijä

Yritykset kokevat työntekijöidensä jatkuvan kehittämisen ja sitouttamisen elinehtona yrityksen toiminnalle (Viitala 2014, 9–10). Yritykset myös kokevat työntekijöiden työtyytyväisyyden, työn sopivan kuormittavuuden, itsenäisyyden ja johdon antaman tuen vaikuttavan työntekijöidensä sitouttamiseen (Hyppänen 2013, 132). Työntekijät ovat suoranaudessa vaikutuksessa organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden laatuun. Sitoutumattomat työntekijät vaikuttavat organisaation laatukriteereihin negatiivisesti, koska heillä on puutteita osaamisessa eikä heillä ole intressiä kehittää itseään tai he eivät tavoittele oman edun lisäksi organisaation etua. (Viitala 2014, 9–10.)

4.3 Esimiehen vastuu työntekijän perehdyttämisessä ja sitouttamisessa

Perehdyttämisen alkuvaiheessa esimiestoiminta ja esimiehen vastuu ovat kriittisessä osassa itse työntekijän perehdyttämistä sekä työntekijän osaamisen kehittämistä. Hyvällä perehdyttämisohjelmalla ja esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen yrityksessä. Tutkitusti hyvällä esimiesjohtamisella on myös suoria vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, joiden avulla yritys on houkuttelevampi myös uusille työntekijöille. (Viitala 2014, 11; Surakka & Laine 2011, 153; Hyppänen 2013, 22.)

Esimiehen tavoite perehdyttämisessä on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti sisäistämään paikkansa yrityksen sisällä ja hänen työnsä vaikutukset koko organisaation toiminnassa (Surakka & Laine 2011, 153). Esimiehen tulee perehdyttämisessä sitouttaa työntekijää suunnitelmallisesti muun muassa kannustimien, palautteen annon ja seurannan kautta, joiden avulla työntekijä voidaan saada

kokemaan vahvaa työn merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden tunnetta. Esimiehen tehtävänä onkin strategiajohtamisen keinoin kasata jokaisen työntekijän yksittäinen työpanos osaksi suurempaa kokonaisuutta. Esimiehen tulee olla tietoinen työntekijöidensä tekemisistä sekä työsuorituksista, jolloin esimies voi antaa henkilökohtaisesti palautetta onnistumisista, kun työntekijä suoriutuu työstään hyvin tai tekee uuden tai erikoisosaamista vaativan työtehtävän. (Surakka & Laine 2011, 153; Hyppänen 2013, 133.)

Työntekijän kehuminen ja palkitseminen esimerkiksi rahallisella palkkiolla tai jonain muuna konkreettisena asiana lisää työntekijän sitoutuneisuutta. Jokaisessa työyhteisössä kaivataan sekä tarvitaan ylpeyden ja onnistumisen hetkiä, jotka yhdistävät ja saavat työntekijät tekemään työtään tavoitteellisesti. (Surakka & Laine 2011, 153; Hyppänen 2013, 133.) Esimiehen tulee varmistua myös työntekijänsä omista tavoitteista ja keskustella niistä aika ajoin työntekijän kanssa, jotta työntekijän tavoitteet tukisivat ja olisivat samassa linjassa työryhmän ja koko organisaation toiminnan tavoitteita (Surakka & Laine 2011, 153). Työntekijän kanssa ei kannata vain puhua yleisesti sitouttamisesta ja motivoimisesta, vaan tärkeämpää on tarkastella, mitkä tekijät edistävät kyseisen työntekijän sitoutumista ja motivoitumista. Sitouttamistekijöiden kautta työntekijä pystyy sitoutumaan työtehtäväänsä, työyhteisöönsä sekä itse yritykseen, joiden kautta työntekijä hyväksyy yhteiset tavoitteet ja sitoutuu tekemään työtä niiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2013, 131.)

4.4 Esimies seuraa työntekijänsä perehdyttämistä

Esimiehen ei välttämättä tarvitse itse perehdyttää työntekijää kokonaan vaan hän voi delegoida perehdyttämisen esimerkiksi työyhteisön muille työntekijöille tai yrityksen valitsemille perehdyttäjiille. Esimiehen on kuitenkin seurattava perehdyttämisen toteutumista ja luotava edellytykset perehdyttäjien onnistumiselle. Esimiehen välttämättömiin tehtäviin kuitenkin kuuluu sopimusasiat ja työnkuvan läpi käyminen työntekijän kanssa. Työnkuvan läpikäymisessä voidaan keskittyä esimerkiksi työntekijän vastuualueisiin, suoritus- ja kehittymistavoitteisiin ja hänen omien suoritusten arvioimiseen. Edellä mainitut asiat on hyvä tuoda esille jo työn alkuvaiheessa, jotta niitä voidaan yhdessä pohtia ja käydä läpi tulevissa valmennus- tai kehityskeskusteluissa. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Esimiehellä on oltava työkalut työntekijän perehdyttämisen seuraamiseksi, jotta perehdyttämistä voidaan seurata järjestelmällisesti. Yleensä yrityksillä on käytössä paperinen tai sähköinen perehdyttämiskansio, joka sisältää perehdyttämismateriaalit. Perehdyttämismateriaalit helpottavat ja ohjaavat luonnollisesti itse perehdyttämistä, mutta niiden avulla esimiehen on myös helpompi seurata yksittäisen työntekijän perehdyttämisen etenemistä. (Surakka & Laine 2011, 154.) Seuraavassa taulukossa on esimerkki perehdyttämisen tarkistuslistasta.

TAULUKKO 1. Perehdyttämisen tarkistuslista (Surakka & Laine 2011, 154).

PEREHDYTY SOPAS	PEREHDYTTÄMIS-SUUNNITELMA	TARKISTUSLISTA	PALAUTEKESKUSTELULOMAKE
Sisältää	Kertoo työntekijälle	Seurannan apuväline	Ohjeistaa
Organisaation: - Perustiedot - Käytännöt - Palvelusuhteet	- Mitä tullaan perehdyttämään - Kuka tulee perehdyttämään - Milloin ja miten tullaan perehdyttämään	Listasta kuitataan kohta tehdyksi, kun työntekijä on: - Perehtynyt asiaan ja oppinut sen	Palautekeskustelun: - Sisältöä - Etenemistä
KOEAIKAKESKUSTELULOMAKE			
- Ohjeistaa koeajan päättymistä ennen käytävän keskustelun sisältöä ja etenemistä			

Perehdyttämisen tarkistuslista tai kokonainen perehdyttämissuunnitelma antaa tukea itse perehdyttävälle ja hänen perehdyttäjälleen. Tarkistuslista luo pohjan perehdyttämiseksi, mutta sitä ei tarvitse noudattaa kirjaimellisesti, vaan tärkeämpää on huomioida työn tekemisen kautta esiin nousseet asiat ja ongelmatilanteet. (Surakka & Laine 2011, 154.) Perehdyttäminen ei ole yksisuuntaista ohjausta ja vuorovaikuttamista perehdyttäjältä perehdyttävälle, vaan tarkoitus on jatkuvasti ohjata ja olla vuorovaikutuksessa kaksisuuntaisesti perehdyttävän kanssa. Suurimpina hyötyinä kaksisuuntaisessa ohjauksessa ja vuorovaikutuksessa on se, että perehdyttäjä pysyy paremmin kartalla siitä mitä perehdyttävän pitäisi vielä oppia ja harjoitella sekä siitä, mitä perehdyttävä jo tietää ja osaa. (Surakka & Laine 2011, 154.)

4.5 Psykologinen sopimussuhde työntekijän ja työnantajan välillä

Työntekijän sitoutuminen työnantajaan ja vastaavasti työnantajan sitoutuminen työntekijään koetaan psykologiseksi suhteeksi ja siitä ilmiöstä näiden kahden osapuolen välillä käytetään käsitettä psykologinen sopimus. Viitalan mukaan osapuolten välisen psykologisen sopimuksen laadulla on vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyden tasoon sekä haluun tehdä työtä organisaation eteen ja hänen arvostukseensa organisaatiota kohtaan. Mikäli psykologinen sopimus on osapuolten välillä huono, niin työntekijän kynnys lähteä työpaikasta on matalampi. (Viitala 2014, 68–70.)

Psykologiset sopimukset voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, jotka ovat transaktionaalinen ja relationaalinen. Transaktionaaliset sopimukset osapuolten välillä keskittyvät taloudelliseen perustaan eli työstä saatavaan palkkaan. Työnantaja on tyytyväinen, kun työntekijä suorittaa annetun työtehtävän sovitusti. Kuitenkin työntekijän näkökulmasta palkka on yleensä vain hetkellinen motivaation lähde, joten transaktionaalinen suhde koetaan epävarmaksi ja lyhytkestoiseksi sopimussuhteeksi työntekijän ja työnantajan välillä. Transaktionaalisessa suhteessa työntekijä tekee vain pakolliset ja välttämättömimmät työtehtävät, jotka osittain osoittavat työntekijän haluttomuutta ja sitoutumattomuutta itse organisaation toimintaan. Tällöin työntekijä on kiinnostunut vain oman edun tavoittelusta, jolloin työntekijän oma kehitys ja organisaation tavoitteet jäävät varjoon. (Viitala 2014, 68–70.)

Relationaaliset sopimukset puolestaan ovat yleensä pitkäkestoisempia sopimussuhteita osapuolten välillä, koska niistä saatavat hyödyt ovat moninaisempi. Relationaaliset sopimukset eivät perustu vain rahaan ja työsuorituksiin, vaan niissä molemmat osapuolet joustavat tarpeen tullen. Suhteessa voidaan aika ajoin odottaa molemmin puolin epäitsekkeitä tekoja, jotka hyödyttävät vain toista osapuolta kerrallaan. Esimerkiksi työnantajan ollessa kovassa kilpailutilanteessa työntekijä voi auttaa työnantajaansa tekemällä tavanomaisesta poiketen enemmän työtunteja joillain viikoilla ja sitä kautta helpottaa työnantajansa kilpailukykyä. Työnantaja voi vastavuoroisesti olla kärsivällinen ja joustaa työntekijänsä kohdalla, jos hän huomaa työntekijällään olevan vaikeaa yksityiselämän puolella ja siitä syystä haasteita suorittaa työtehtäviään määrättyssä ajassa. (Viitala 2014, 68–70.)

Relationaalinen suhde on osapuolten välinen lojaalinen ja luottamuksellinen suhde. Työntekijä voi luottaa työnantajaansa työn jatkuvuuden osalta, jos työntekijä itse hoitaa hommansa sovitusti. Relationaalisessa sopimussuhteessa olevat työntekijät kokevat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta omaa organisaatiotaan kohtaan ja ovat osa sitä. He ovat valmiita joustamaan ja tekemään työtä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokevat organisaation edun oman edun lisäksi. (Viitala 2014, 68–70.)

5 TYÖHYVINVOINTI OSANA PEREHDYTTÄMISTÄ

5.1 Työhyvinvointi ja sen vastuhenkilöt

Työhyvinvointi on tärkeä osa työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jolla tarkoitetaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota työntekijät ja työyhteisöt tekevät. Työhyvinvointia tukee ja lisää työyhteisön hyvä ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito sekä motivoiva ja hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnin tarkoitus on saada työntekijä kokemaan työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, jolloin työ tukee työntekijän elämänhallintaa. Työhyvinvointi myös vaikuttaa suuresti työssä jaksamiseen. Työntekijän ollessa hyvinvoiva, hän on tuottavampi ja sitoutuneempi työhönsä ja tekee parempaa tulosta. Työnsä mielekkääksi kokevalla työntekijällä on myös tutkitusti vähemmän sairauspoissaoloja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Työhyvinvointilaitos 2021.)

Työhyvinvointia yhteistyönä työpaikalla edistävät työntekijät, esimiehet ja johtajat. Kaikki osapuolet ovat vastuussa työhyvinvoinnin rakentamisesta, ja jokaisella on oma vastuualueensa hoidettavana. Esimiesten ja johtajien on huolehdittava työntekijöistään ja heidän on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti. Heidän on myös huolehdittava omasta ja työntekijöidensä työympäristön turvallisuudesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Työhyvinvointilaitos 2021.) Esimiestoiminnalla on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Esimiehen on mahdollistettava työntekijälle kiusaamaton ja oikeudenmukainen työilmapiiri, jossa työntekijän terveys ja työturvallisuus on varmistettu. Esimiehen on aina puututtava työturvallisuuslainkin velvoittamana kisaamistilanteisiin ja epäkohtiin työyhteisössä ja selvitettävä ne asianosaisten kanssa. (EcoOnline 2020.)

Työntekijöillä puolestaan on vastuualueena pitää itsensä työkykyisenä ja ylläpitää sekä päivittää tarvittaessa ammattiosaamisestaan työssä. Työhyvinvoinnin eteen jokaisen osapuolen on tehtävä osansa ja jokaista osapuolta on kuultava, jotta voidaan luoda ja kehittää kaikkia tukeva työympäristö sekä yhteinen työhyvinvoinnin tila. On syytä painottaa, että työhyvinvointi syntyy työn arjessa ja on osa johtamista. Työterveyshuolto on myös yksi tärkeistä kumppaneista työpaikalla, joka tukee työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Työhyvinvointilaitos 2021.)

5.2 Perehdyttäminen lisää työhyvinvointia

Työntekijän työhyvinvointia lisää kattava perehdyttäminen ja työnopastus, jotka ovat osa työn hallinnan kokonaisuutta. Työntekijän näkökulmasta lämmin vastaanotto ja perehdyttämisen aloittaminen heti alkuvaiheessa jatkaa perehdyttämisjaksonkin jälkeen työntekijän hyvää ja positiivista tunnetta työn hallinnasta. Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tarkoituksista on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti kokemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja tuntemaan itsensä työyhteisön jäseneksi. (Juuti & Vuorela 2015, 166.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työpaikalla avoin ja ystävällinen ilmapiiri ruokkii työntekijöiden psykologista turvallisuuden tunnetta, jota jokainen työntekijä tarvitsee ja työn suorittaminen edellyttää. Avoimessa työyhteisössä työntekijät tuovat omia mielipiteitään esiin ja niitä kuunnellaan. Työympäristössä tapahtuvat virheet ja epäonnistumiset käydään oppimismielessä työntekijöiden kanssa läpi, eikä niitä vaan sivuuteta esimerkiksi kiireen varjolla. Hyvä työyhteisö on joustava ja ymmärtäväinen esimerkiksi sen suhteen, etteivät kaikki työntekijät ole aina parhaimmillaan samaan aikaan. Hyvässä

työyhteisössä työtovereista välitetään ja jokainen työyhteisön jäsen uskaltaa puuttua välittömästi kiusaamis- ja vaaratilanteisiin, jos huomaa jonkun muun vaarantavan omaa tai muiden työturvallisuutta tai terveyttä. On hyvä muistaa, että työn ei tarvitse olla joka päivä uutta ja mielenkiintoista, jotta työntekijä sitä jaksaa tehdä, vaan kun työpaikalla on hyvä tiimihenki sekä mukavia ja luotettavia työkavereita, niin vähemmänkin inspiroivaa tai muuttuvaa työtä jaksaa tehdä. (EcoOnline 2020.)

5.3 Työntekijän huomioiminen

Perehdyttäminen tulisi aloittaa heti perehdyttämissuunnitelmalla, joka käydään työntekijän kanssa läpi kohta kohdalta. Perehdyttämissuunnitelmassa olisi syytä käydä läpi vähintään, kuka on työntekijän lähin esimies, mistä työntekijä saa tietoa yrityksen ja sen yksiköiden toiminnasta sekä missä työntekijä työskentelee ja mikä on hänen päämääränsä sekä tavoitteensa työn suhteen. Näiden lisäksi on syytä miettiä ja panostaa myös siihen, miten työntekijälle kerrotaan organisaation työskentelytavoista ja strategiasta. Uusi työntekijä on varsinkin herkkä aistimaan uutta ilmapiiriä ja työympäristöä, joten hän kyllä huomaa, onko häntä odotettu taloon vai ei. Työntekijä on siitä syystä otettava huomioon heti ensimmäisestä päivästä lähtien, jotta hänelle tulee tervetullut ja toivottu olo. (Juuti & Vuorela 2015, 166–169.)

Työntekijää ei kannata heti ensimmäisenä päivänä laittaa tekemään normaalia työpäivää vaan parempi ratkaisu on tarjota rauhallinen lasku arkeen ja käydä työasiat läpi ajan kanssa. Työasioiden ja -tehtävien läpi käymisessä on hyvä välillä istahtaa alas ja kysellä esimerkiksi mitä ajatuksia työntekijälle on herännyt työstä viimeisten tuntien tai päivien aikana. Hyvin hoidettu perehdyttäminen sopeuttaa työntekijää työympäristöön, luo luontevia suhteita esimieheen ja työtovereihin, vähentää työntekijän jännittyneisyyttä, vähentää työtapaturmien ja turhien virheiden riskiä sekä luo perustan työn ilon kokemiselle ja työssä viihtyvyydelle. (Juuti & Vuorela 2015, 166–169.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsittelen tutkimuskyselyn toteutusta, sen taustatietoja sekä analysoin siitä saamiani tuloksia. Tutkimustulosten analysoinnissa nostan kysymystasolla tärkeimmät ja keskeisimmät kohdat esiin ja tuon niiden pohjalta väittämiin johtopäätökseni.

6.1 Tutkimuskyselyn taustatiedot ja toteutus

Toteutin tutkimuskyselyni kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuskyselyinä. Steven Reissin motivaatioteorian kautta syntyneet tutkimuskysymykset kasvoivat ja suuntautuivat työntekijän motivaatio- ja sitouttamistekijöihin (Reiss Motivation Profile 2021). Tein tutkimuskyselyni Webropolin kysely- ja raportointisovelluksen avulla ja tavoitteenani oli luoda vastaajaystävällinen tutkimuskysely, johon osallistujan on helppo ja nopea vastata. Tutkimuskysymyksiä oli yhteensä 47 kappaletta, jotka oli jaoteltu eri kategorioihin muun muassa motivaatio, lojaalius, työn kokeminen ja tavoitteet.

Kysely koostui monivalintakysymyksistä, joiden vastausvaihtoehdot olivat *täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä*. Tutkimuskysymysten lisäksi kyselyn alussa osallistuja vastasi kahdeksaan taustakysymykseen, jotka olivat ikä, työvuodet, työtehtävä, viimeisin perehdyttämiskokemus, perehdyttämisen kesto ja perehdyttämisen laatu ja riittävyys työtehtäviin nähden. Taustakyselyn tarkoituksena oli kerätä osallistujilta tutkimuskysymysten lisäksi taustatietoja, joita voidaan käyttää tulosten analysoinnissa.

Tutkimuskyselyyn osallistuminen onnistui sähköisesti Webropol-linkin kautta ja vastaaminen tapahtui anonymisti. Osallistujalta vaadittiin vain omaehtoinen kokemus perehdyttävänä olosta, joten potentiaalinen osallistujaskaala oli laaja. Kun tutkimuskysely oli julkaisukelpoinen, avasin sen kahdeksi viikoksi. Mainostin kyselyä kolmessa eri sosiaalisen median kanavassa, jotka olivat LinkedIn, Facebook ja Instagram. Näiden kolmen kanavan tavoitettavuusluku oli yhteensä lähemmäksi 900 ja siitä noin 85 prosenttia tavoitettiin heti ensimmäisen 24 tunnin aikana. Kyselyyn vastasi kahden viikon aikana 33 henkilöä, joten tutkimuskyselyn tulokset ovat marginaaliset eikä niitä voi yleistää.

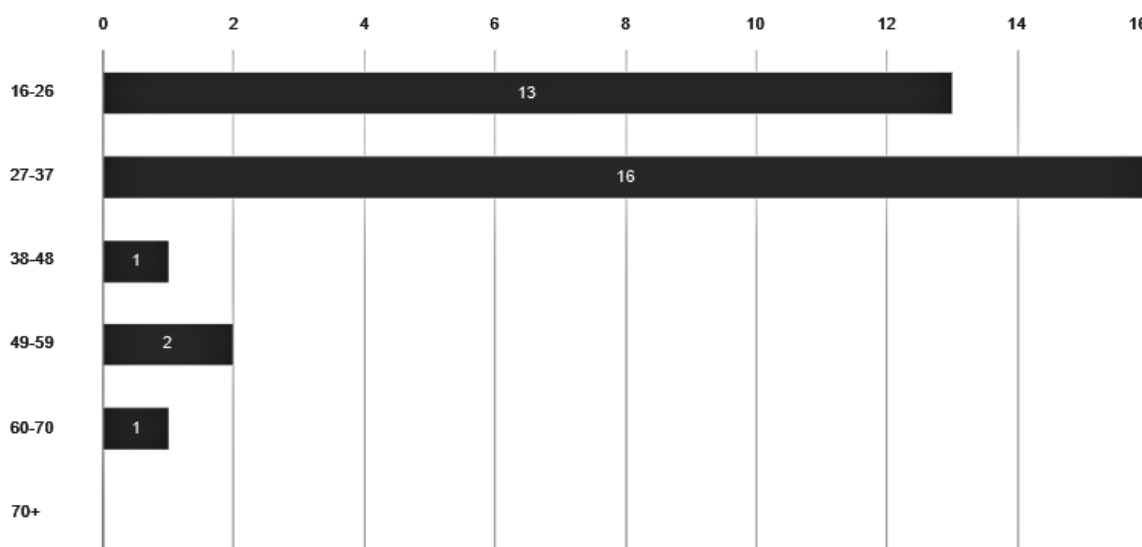
6.2 Tutkimuskyselyn tulosten analysointi

Tutkimuskyselyyn osallistujat ovat käyttäneet ajallisesti kyselyn vastaamiseen noin viisi minuuttia. Kyselystä saamiani vastauksia analysoin ja peilasin tutkimuskysymyksiini keskittymällä työntekijän perehdyttämisen hyötyihin ja työntekijän motivaatio- ja sitouttamistekijöihin. Tulokset olen jaotellut tutkimuksen taustakysymyksiin ja pääkysymyksiin. Tutkimuskyselyn vastaukset on kerätty maaliskuuhun 2021 ja tulokset löytyvät seuraavien alaotsikoiden alta.

6.2.1 Tutkimuksen taustakysymykset

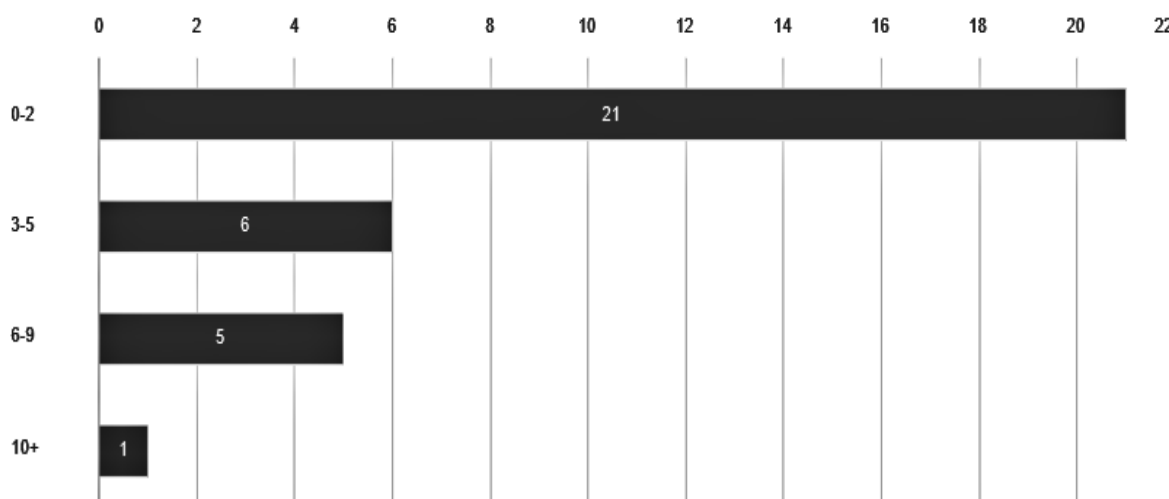
Tutkimuskyselyyn vastanneiden ikäjakauma näkyy seuraavassa kuvassa. Vastanneiden suurin ikäryhmä oli 27–37-vuotiaat ja seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 16–26-vuotiaat. Näiden kahden ikäryhmän prosentuaalinen osuus kaikista ikäryhmistä on 87,9 prosenttia eli huomattava enemmistö.

(Kuva 1.)



KUVA 1. Vastaajat ikäryhmittäin

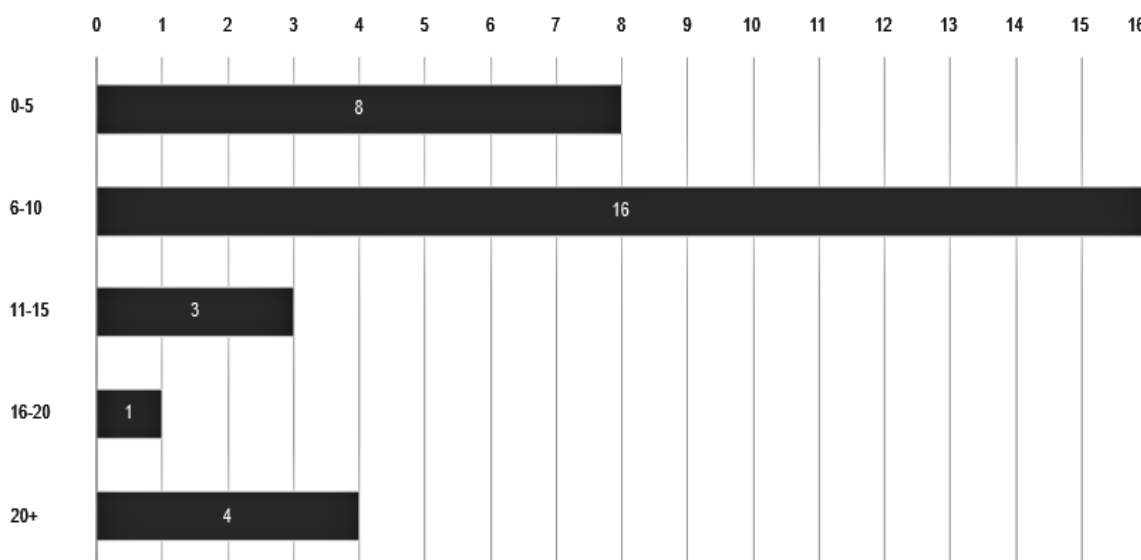
Seuraavassa kuvassa näkyy vastaajien työvuodet nykyisessä työssä. Suurin osa vastaajista on ollut nykyisessä työssään alle kolme vuotta ja tämän ryhmän edustajia kokonaisvastausmäärästä on 63,6 prosenttia. (Kuva 2.)



KUVA 2. Nykyisen työn kesto

Kuvassa kolme näkyy vastaajien henkilökohtaiset työvuodet yhteensä. Vastaajien työvuosien määrässä näkyy paljon vaihteluita ja varsinkin verrattuna edellisen kuvan tuloksiin, jossa oli vastaajien työvuodet nykyisessä työssään, niin voin tämän kyselyn kautta todeta, että suurin osa vastaajista on vasta parin vuoden sisällä vaihtanut työpaikkaa tai -tehtävää. Tulos ei yllättänyt, koska nykyään työpaikka tai -tehtävä voi vaihtua tiheämpää tahtia kuin ennen ja työntekijät eivät välttämättä ole enää sitoutuneet tiettyyn työtehtävään tai yritykseen vuosikymmeniksi tai koko elämäkseen. Tähän syynä voi mahdollisesti olla työkanavien sekä koulutus- ja työmahdollisuuksien kasvu määrällisesti. Määrällisen kasvun myötä nykypäivänä henkilö voi kouluttautua uuteen ammattiin tai työtehtävään lähes

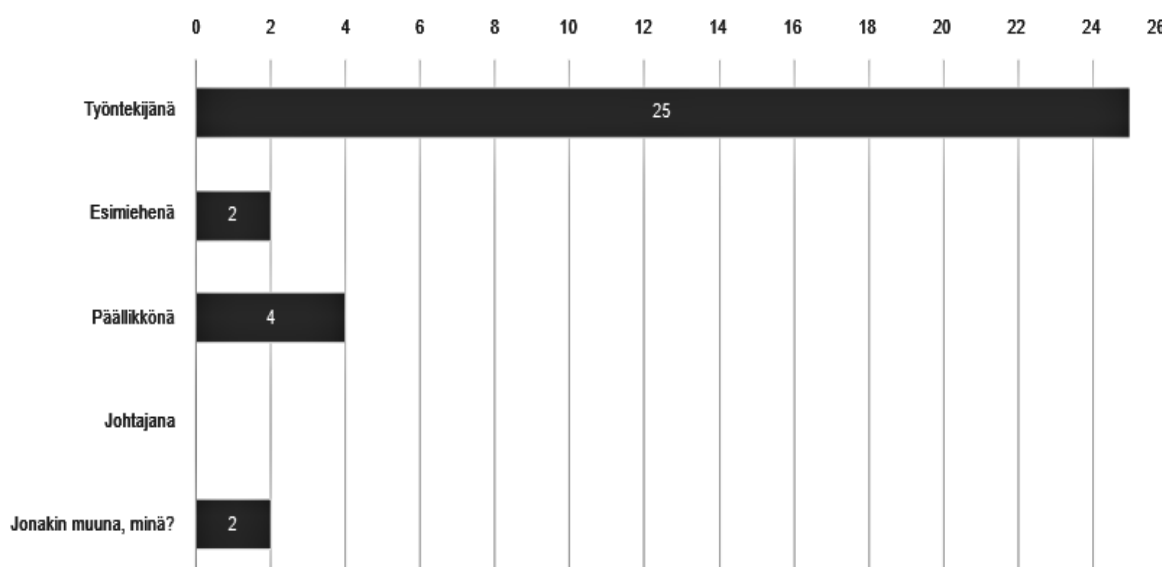
missä vaiheessa elämäänsä vain. Kuva kolme osoittaa, että 50 prosentilla vastaajista on työvuosia takana kuudesta kymmeneen vuotta. (Kuva 3.)



KUVA 3. Vastaajien henkilökohtaiset työvuodet yhteensä

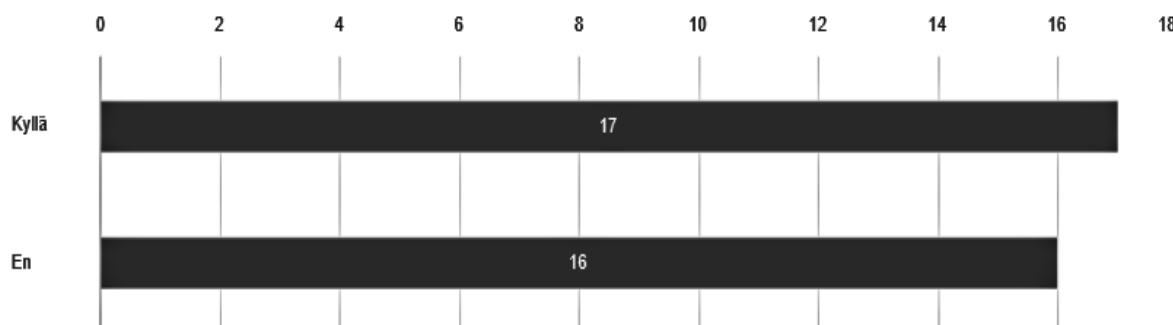
Seuraavassa kuvassa voidaan nähdä vastaajien työtehtävä nykyisessä työssä. Vastaajista suurin osa, 75 prosenttia, toimii työnantajalleen työntekijänä ja loput 25 prosenttia toimii esimiehenä, päällikkönä tai jonain muuna. Tähän tuli kaksi uutta työtehtävää avoimen kysymyksen kautta, jotka olivat harjoittelija sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan asiantuntija (Tki-asiantuntija).

Tutkimuskyselyyn osallistuneiden ikäjakaumalla ja työvuosilla nykyisessä työssään voi olla yhteys työtehtävään ja siihen, miksi suurin osa vastaajista, 75 prosenttia, toimii tällä hetkellä työtehtävältään työntekijänä. Hyvin todennäköistä on, että moni vastaajista hakee vielä omaa paikkaansa työmarkkinoilla ja työuraansa yrityksissä. (Kuva 4.)



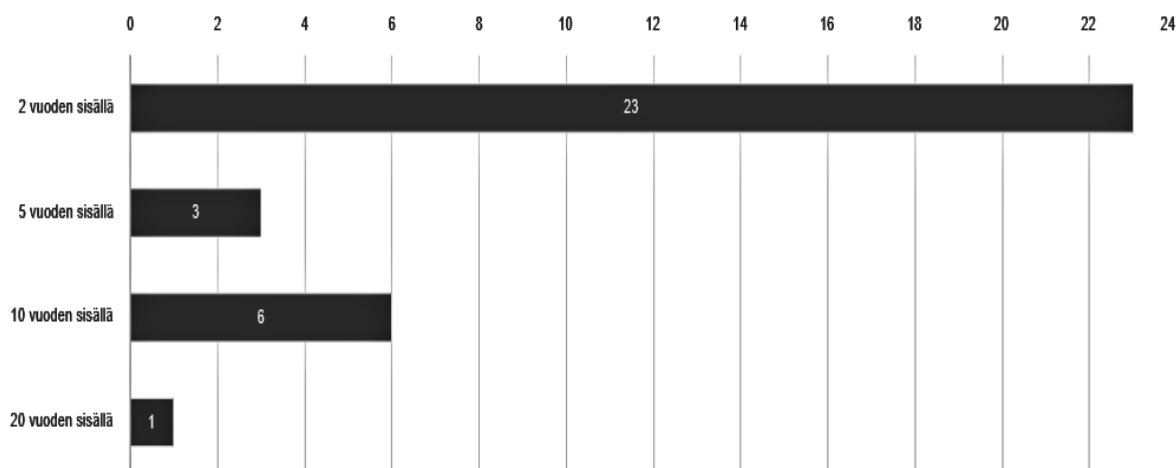
KUVA 4. Työtehtävä nykyisessä työssä

Kuvassa viisi näkyy vastaajien jakauma siitä, toimivatko he asiantuntijatehtävissä vai eivät. Tähän vastaajat vastasivat lähestulkoon tasapuolisesti kuten kuvassa näkyy. Vastaajista 17:än 33:sta vastasi toimivansa asiantuntijatehtävissä, joka on prosentuaalisesti 51,5 prosenttia kaikista vastaajista. (Kuva 5.)



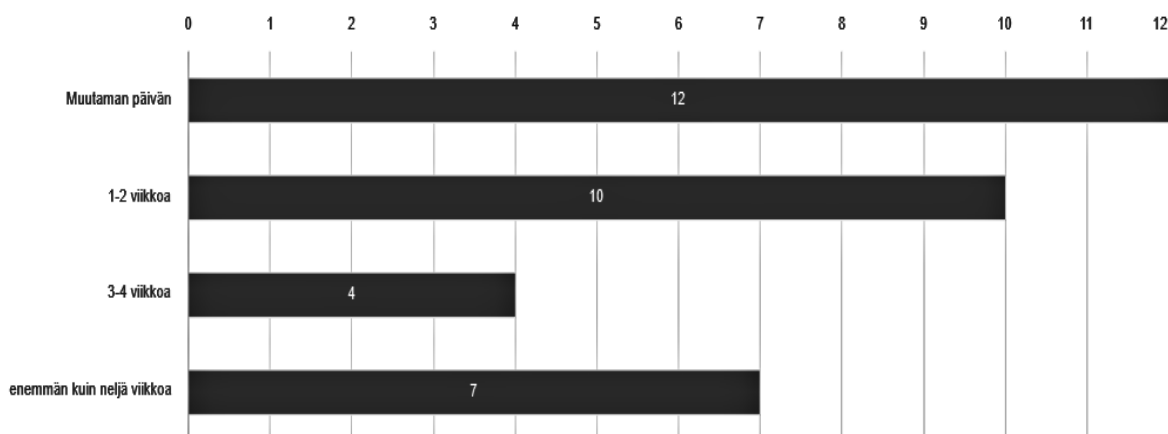
KUVA 5. Asiantuntijatehtävissä toimiminen

Seuraavassa kuvassa näemme, kuinka kauan vastaajien viimekertaisesta perehdyttämisestä on. Suurin osa vastaajista, noin 70 prosenttia, on perehdytetty viimeisen kahden vuoden sisällä ja vain yksi vastaajista on perehdytetty viimeisen 11–20 vuoden sisällä. (Kuva 6.)



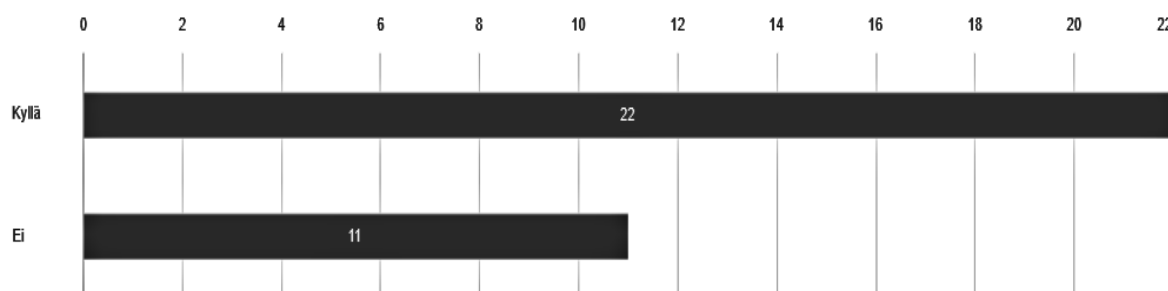
KUVA 6. Viimeisin perehdyttäminen

Kuvassa seitsemän vastaajaa vastasivat kuinka kauan heidän viime perehdyttämisensä kesti ajallisesti. Tässä kuvassa on suurin hajonta vastaajien välillä. Erittäin tasaisesti vastaajat vastasivat tähän kysymykseen ja tuloksistakin sen näkee. Harmillista kuitenkin todeta, että eniten vastauksia keräsi ensimmäinen vastausvaihtoehto, jossa perehdyttämisen kesto ajallisesti työhön oli vain muutaman päivän. Olen itsekin kokenut ja saanut muutaman päivän perehdyttämisen työhön, jossa tällöin keskityttiin vain nopeaan työntekijän rekrytoimiseen sekä sitäkin nopeampaan työnopastukseen ilman selvää perehdyttämissuunnitelmaa tai -ohjelmaa. Tämän toimintamallin käytöstä voi kärsiä työntekijä itse ja myös työnantajayritys. Positiivista on kuitenkin huomata, että vastaajien kokonaismäärästä 63,6 prosenttia on saanut vähintään viikon mittaisen perehdyttämisen työhönsä. (Kuva 7.)



KUVA 7. Perehdyttämisen kesto

Viimeisessä taustatietokysymyksessä näkyy kuinka hyvänä ja riittävänä vastaajat ovat pitäneet saamaansa perehdyttämisen tasoa työtehtäviinsä nähden. Tässä vastaajat jakautuivat kolmeen osioon. Vastaajista tasan kaksi kolmasosaa, 66,66 prosenttia, on kokenut saaneensa hyvän ja riittävän perehdyttämisen työtehtäviinsä nähden ja vastaavasti yksi kolmasosaa, 33,33 prosenttia, on taas kokenut perehdyttämisensä olleen riittämätön työtehtäviinsä nähden. Tämän huomattuani vertasin vastaajia tämän kysymyksen ja seitsemännen kysymyksen kohdalla. Halusin selvittää, kuinka moni vastaaja koki, että perehdyttäminen ei ollut riittävä työtehtäviin nähden ja vastaavasti, että perehdyttäminen kesti vain muutamia päiviä. Tuloksista ilmenee, että seitsemän 11:stä vastasi, että perehdyttäminen kesti ajallisesti vain muutamia päiviä ja perehdyttäminen ei ollut riittävä työtehtäviin nähden. Näiden kysymysten vertailun jälkeen on nostettava esiin, että muutamia päivien perehdyttämällä on mahdollisesti yhteys vastaajien kokemaan riittämättömään perehdyttämiskokemukseen. (Kuva 8.)



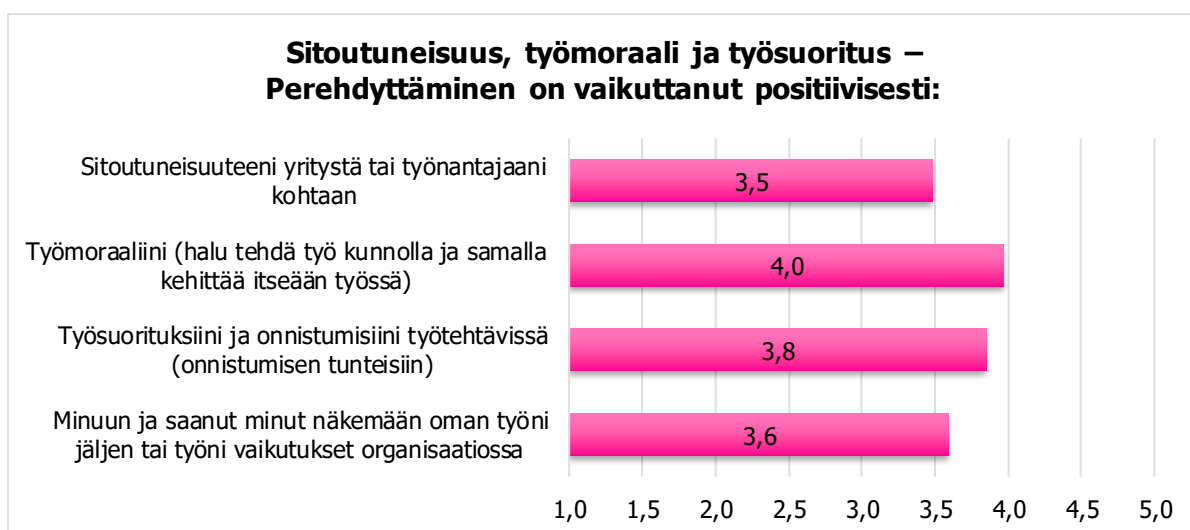
KUVA 8. Perehdyttämisen laatu ja riittävyys

6.2.2 Tutkimuksen pääkysymykset

Esitän tulokset kuvissa asteikolla 1–5 ja asteikko löytyy jokaisen väittämän oikealta puolelta. Asteikko kertoo, mikä on kaikkien kyselyyn osallistuneiden antamien vastausten keskiarvo kuhunkin kysymykseen eli keskiarvo on syntynyt osallistujien vastauksista. Numero 1 tarkoittaa, että vastaajat ovat olleet täysin eri mieltä väittämän kanssa. Numero 2 tarkoittaa, että vastaajat ovat olleet jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Numero 3 tarkoittaa, että vastaajat eivät osaa sanoa väittämästä tai he ovat vastanneet väittämään tasaisesti molemmin puolin. Numero 4 tarkoittaa, että vastaajat ovat olleet jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Numero 5 tarkoittaa, että vastaajat

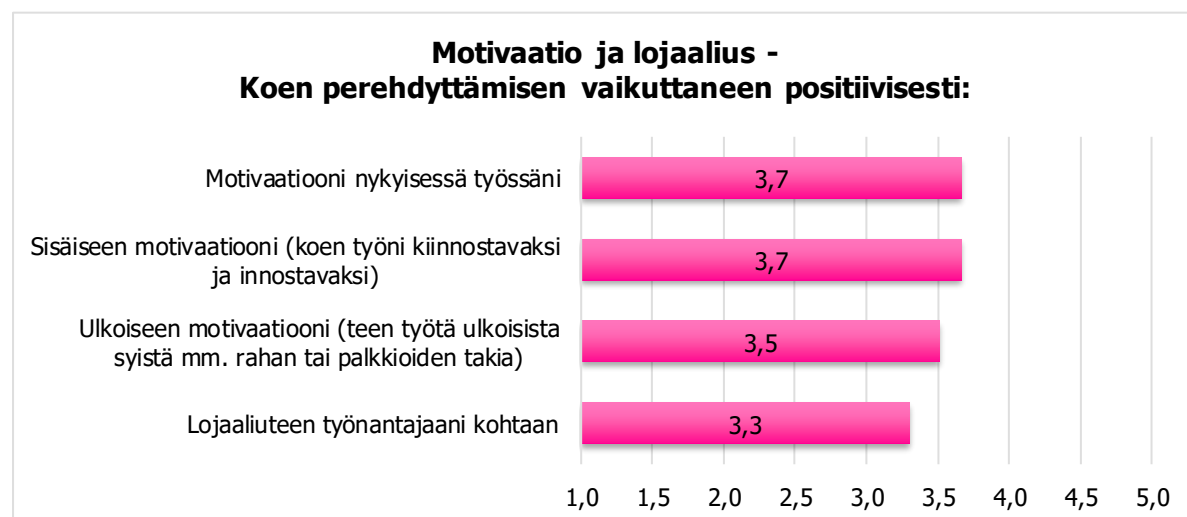
ovat olleet täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tuloksia on avattu myös tarkemmin, jos vastauksissa on ollut isoja poikkeumia tai huomioitavia seikkoja.

Kuva yhdeksän osoittaa, kuinka vastaajat vastasivat perehdyttämisen vaikuttaneen heidän sitoutuneisuuteensa, työmoraaliinsa ja työsuorituksiinsa. Kuten kuvasta näkyy, että perehdyttämisellä on ollut positiivisia vaikutuksia esitettyihin väittämiin. Kokonaistuloksissa ei ollut isoja poikkeumia, mutta yksittäistuloksissa isoin ero vastaajien kesken oli kuvan ensimmäisessä kysymyksessä, *sitoutuneisuuteeni yritystä tai työnantajaani kohtaan*, johon lähes 10 prosenttia vastasi, ettei perehdyttämisellä ollut positiivista vaikutusta omaan sitoutuneisuuteensa yritystä tai työnantajaansa kohtaan. (Kuva 9.)



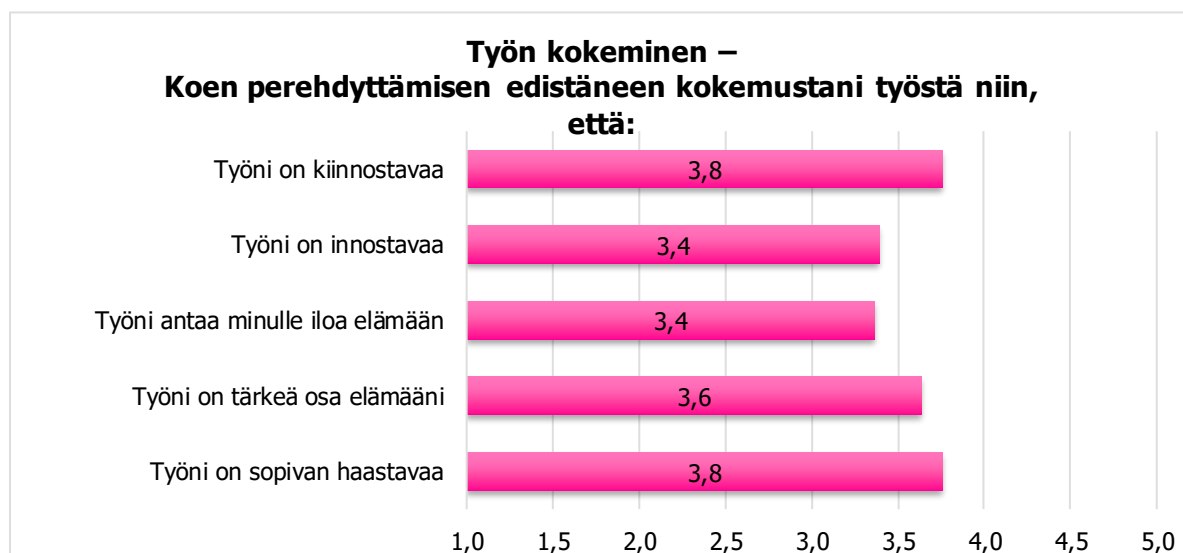
KUVA 9. Sitoutuneisuus, työmoraali ja työsuoritus

Seuraava kuva osoittaa, kuinka vastaajat vastasivat perehdyttämisen vaikuttaneen heidän motivaatioonsa työtään kohtaan ja lojaaliuuteensa heidän työnantajaansa kohtaan. Suurin hajonta vastaajien välille syntyi viimeisessä kysymyksessä, *lojaaliuteeni työnantajaani kohtaan*, jossa vastaajat olivat täysin tai jokseenkin erimieltä 27,2 prosenttia ja täysin tai jokseenkin samaa mieltä 54,6 prosenttia. Loput 18,2 prosenttia eivät osanneet ottaa kantaa. Tuloksista on nähtävissä, että perehdyttämisellä on ollut positiivisia vaikutuksia vastaajien motivaatioon ja osittain heidän lojaaliuteensa työnantajaansa kohtaan. (Kuva 10.)



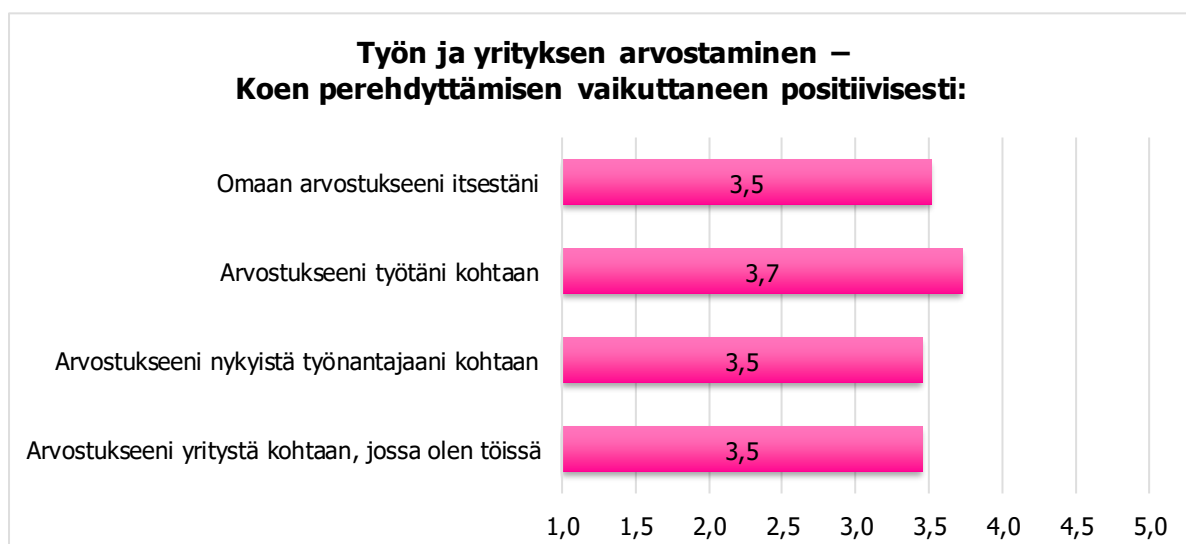
KUVA 10. Motivaatio ja lojaalius

Kuva 11 koskee työn kokemista. Vastaajat olivat kuvan kysymyksistä pääosin samaa mieltä, että perehdyttäminen on edistänyt positiivisesti heidän työn kokemistaan ja tunnetta sen eri osa-alueilla. Tuloksistakin huomaa, että perehdyttämisellä on vaikutusta, miten työntekijä kokee työnsä perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen. Erityisen mukava on huomata, että niin moni vastaaja on ollut väittämistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Työn kokemisen edistäminen on tärkeä asia ja esimerkiksi sisäisesti motivoituneena henkilö on energinen ja kokee innostusta tekemästään asiasta, joka luo henkilölle itselleen tekemisen merkitystä ja sitä kautta onnellisuutta (Deci & Ryan 2000, 233; Martela & Jarenko 2014, 14–16). (Kuva 11.)



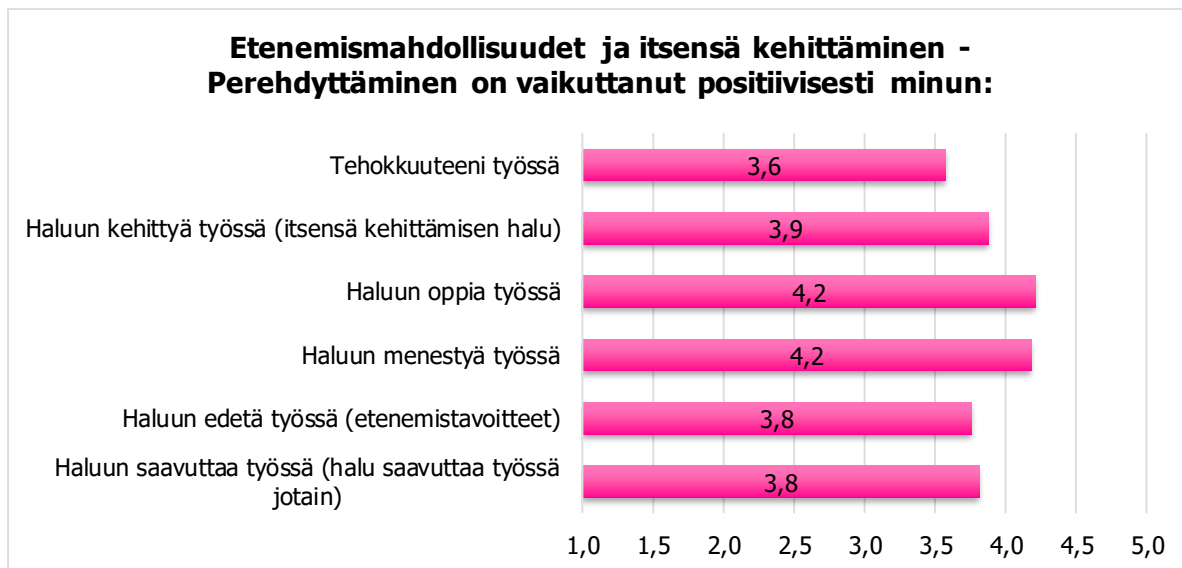
KUVA 11. Työn kokeminen

Vastaajat vastasivat seuraavassa kuvassa, onko perehdyttäminen vaikuttanut positiivisesti heidän omaan arvostukseensa itseään, työtään tai yritystään kohtaan. Tuloksissa erottuvin ja isoin positiivinen vaikutus on havaittavissa kysymyksessä, *arvostukseeni työtäni kohtaan*, jossa vastaajista 72,7 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on vaikuttanut positiivisesti heidän arvostukseensa työtään kohtaan. Yllätyksenä ei kuitenkaan tullut ensimmäisen kysymyksen kohdalla, *omaan arvostukseeni itsestäni*, että yksi kolmasosaa, 33,3 prosenttia, vastaajista vastasi, etteivät osaa ottaa kantaa väittämään tai eivät tunnista onko perehdyttäminen vaikuttanut positiivisesti heidän omaan arvostukseensa itseään kohtaan. (Kuva 12.)



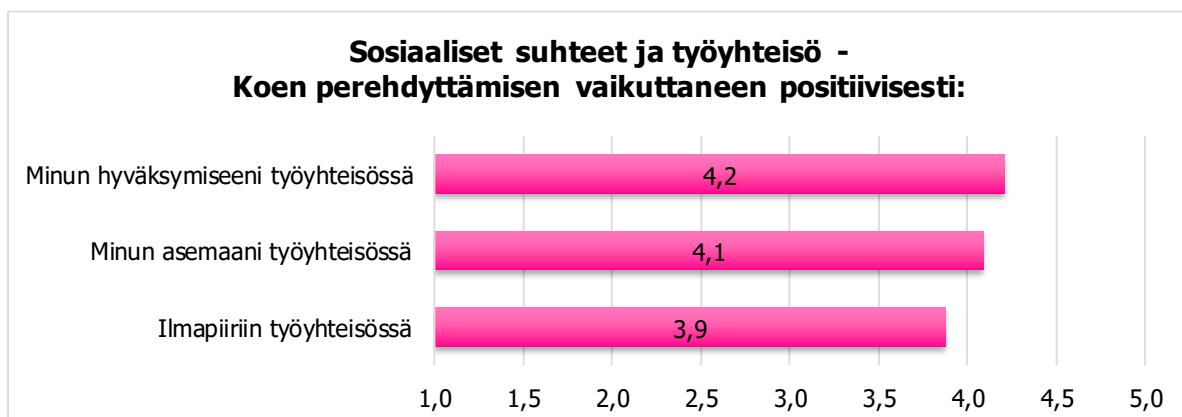
KUVA 12. Työn ja yrityksen arvostaminen

Kuvassa 13 näkyy, kuinka vastaajat ovat vastanneet heille esitettyihin kysymyksiin etenemismahdollisuuksista ja itsensä kehittämisen. Vastaajien mielestä perehdyttäminen on vaikuttanut positiivisesti heihin lähes jokaisessa esitetystä väittämässä, joita kuvan tuloksetkin puoltavat. Tämän kysymyksen kohdalla tulokset ovat varsin hyvät perehdyttämisen näkökulmasta ja siitä, että perehdyttämistä tarvitaan. Perehdyttäminen vaikuttaa tärkeisiin asioihin kuten työntekijän tehokkuuteen, itsensä kehittämiseen, haluun oppia ja edetä työssään, jotka ovat myös kilpailukykyiselle yritykselle erittäin tärkeitä asioita. (Kuva 13.)



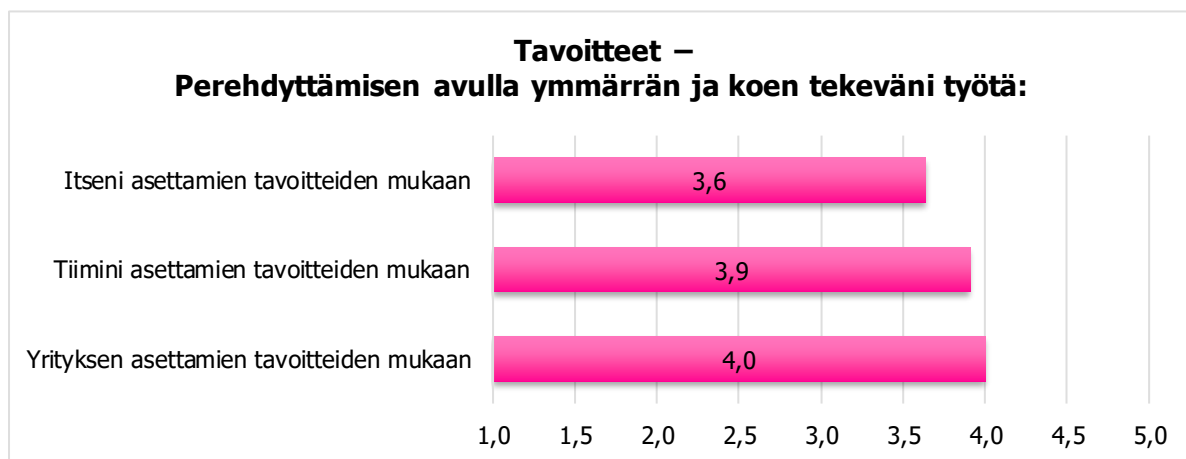
KUVA 13. Etenemismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen

Seuraavassa kysymyksessä käyn läpi työntekijän sosiaalisia suhteita ja työyhteisöä sekä sitä, kuinka perehdyttäminen on niihin vaikuttanut. Kuten alla olevista tuloksista huomataan, niin ensimmäisessä kysymyksessä, *koen perehdyttämisen vaikuttaneen positiivisesti minun hyväksymiseeni työyhteisössä*, lähes jokainen on ollut täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 84,9 prosenttia oli samaa mieltä väittämästä ja kukaan ei ollut erimielistä väittämän kanssa. Vain 15,1 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Kuvan toinen kysymys jakoi vain hiukan eriäviä vastauksia ensimmäiseen verrattuna, mutta silti suurin osa, 81,8 prosenttia, oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on vaikuttanut positiivisesti heidän asemaansa työyhteisössä. Kuvan viimeisessä kysymyksessä, *koen perehdyttämisen vaikuttaneen positiivisesti ilmapiiiriin työyhteisössä*, vastaajat jakoutuivat tasan kolmeen lohkoon ja vastasivat olevansa täysin samaa mieltä, 33,3 prosenttia, jokseenkin samaa mieltä, 33,33 prosenttia, täysin tai jokseenkin eri mieltä tai en osaa sanoa, 33,33 prosenttia, väittämästä. (Kuva 14.)



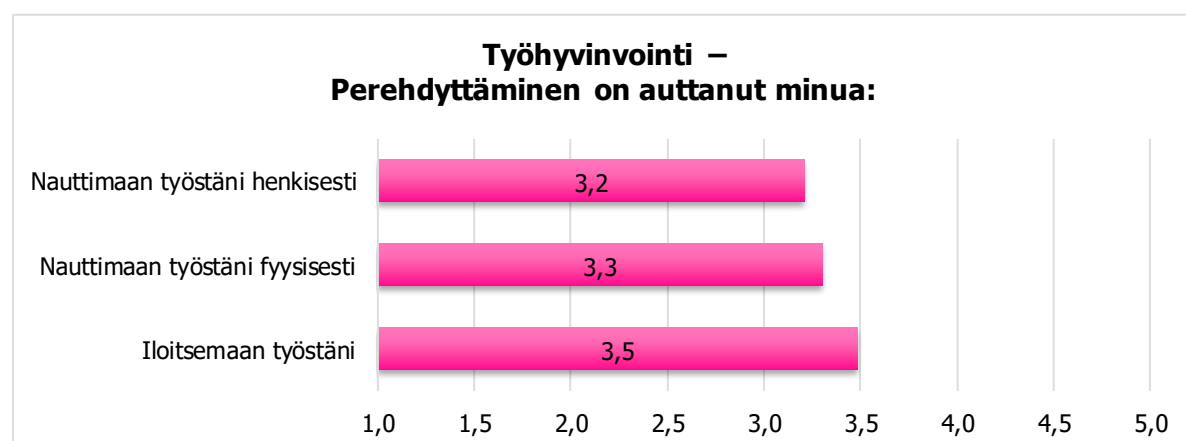
KUVA 14. Sosiaaliset suhteet ja työyhteisö

Kuvassa 15 käydään läpi tavoitteita ja saadaan selville, ovatko vastaajat perehdyttämisen avulla ymmärtäneet ja kokeneet tekevnsä työtä tavoitteiden mukaan. Vastaajat ovat selvästi edenneet tiimin ja yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti enemmän kuin itsensä asettamien tavoitteiden. Huomattavaa on kuitenkin, että 75,7 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on vaikuttanut heidän itsensä asettamien tavoitteiden ymmärtämiseen ja siihen, että he kokevat tekevnsä työtä niiden kautta. Vastaajista 6,1 prosenttia vastasi ensimmäiseen kysymykseen en osaa sanoa, toiseen kysymykseen 12,1 prosenttia vastasi en osaa sanoa ja kolmanteen vain 3 prosenttia vastasi, että en osaa sanoa väittämästä. (Kuva 15.)



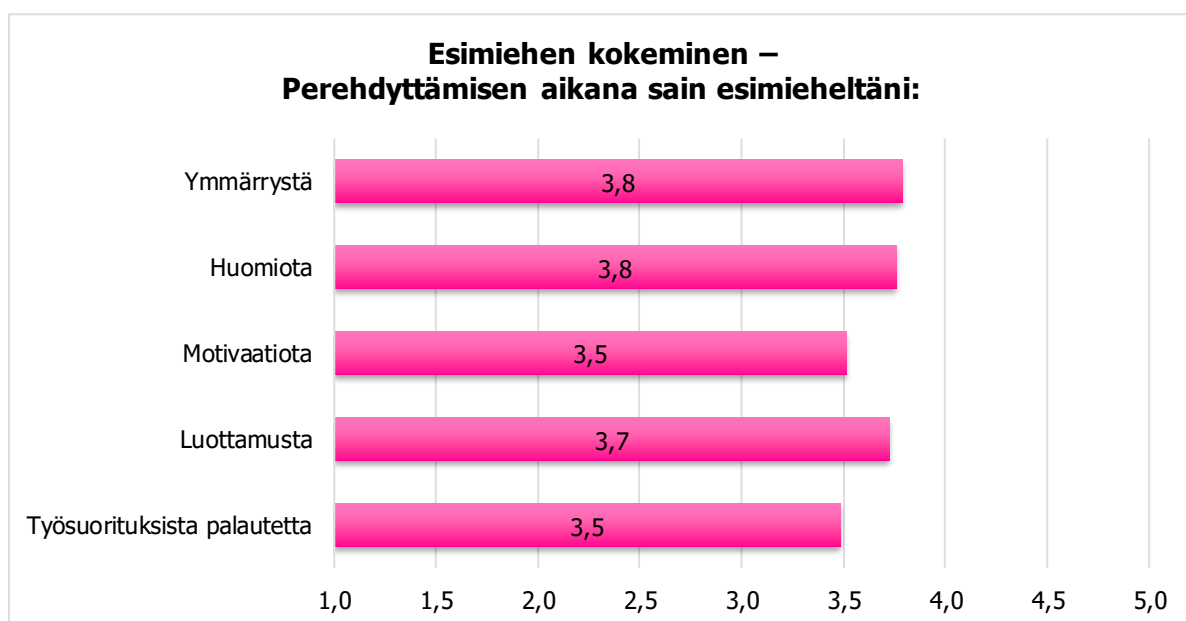
KUVA 15. Tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden kokeminen

Seuraavassa kuvassa vastaajat vastasivat muutamaan työhyvinvointikysymykseen. Vastaajilta kysyttiin, onko perehdyttäminen auttanut heitä iloitsemaan ja nauttimaan työstään fyysisesti sekä henkisesti. Nämä kysymykset ovat hiukan haastavampia avata vain muutamalla lauseella ja oletan, että tämä näkyy myös tuloksissa. Vastaajista varmasti moni on miettinyt ja ajatellut mielessään, miten perehdyttäminen on auttanut häntä itseään nauttimaan työstään eri tasoilla ja siitä syystä nämä kysymykset ovat luultavasti jääneet epäselviksi tai epärelevanteiksi. Kuitenkin tulokset ovat ensimmäisten kahden kysymyksen kohdalla lähes identtiset vastausprosentin osalta. Vastaajista 51,6 prosenttia vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että perehdyttäminen on auttanut nauttimaan työstä henkisesti ja fyysisesti, ja vastaavasti toinen puoli vastaajista 48,4 prosenttia vastasi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä tai en osaa sanoa väittämästä. Positiivista on kuitenkin huomata kolmannen kysymyksen kohdalla, *perehdyttäminen on auttanut minua iloitsemaan työstäni*, että vastaajat ovat kokeneet ja saaneet perehdyttämisen kautta iloa työhönsä. (Kuva 16.)



KUVA 16. Työhyvinvointi

Kuvassa 17 käsittelee esimiehen kokemista. Tarkoituksena oli selvittää, miten vastaajat kokivat esimiehensä perehdyttämisen aikana. Kuvan jokaiseen väittämään vastaajat ovat vastanneet lähestulkoon samalla lailla, joten suuria eroja ei syntynyt. Mukava huomata, että perehdyttämisen aikana esimiestoiminta on ollut suotuisan hyvällä tasolla ja vastaajat ovat saaneet esimieheltään tärkeitä asioita ja hyvää yhdessä tekemisen meininkiä. Isoimpana kehitettävänä asiana näistä väittämistä pidän viimeistä, *perehdyttämisen aikana sain esimieheltäni työsuorituksista palautetta*, koska palautteenanto on erityisen tärkeää työntekijälle itselleen työn mielekkyyden, jaksamisen ja arvostuksen kannalta. Esimiehen on annettava työn suorittamisesta hyvää ja kriittistä palautetta työntekijälle, jotta työntekijä kehittyy ja kokee tekevänsä työtä myös muun kuin itsensä hyväksi. Innostuneisuutta työntekijöissä lisää työssä onnistuminen, tuloksen tekeminen ja työstä saatava palaute. (Hyppänen 2013, 131.) Palautteenantovastuu on esimiehellä ja muilla kollegoilla varsinkin silloin, jos työntekijä ei sitä esimerkiksi asiakkailta tai muualta saa. (Kuva 17.)



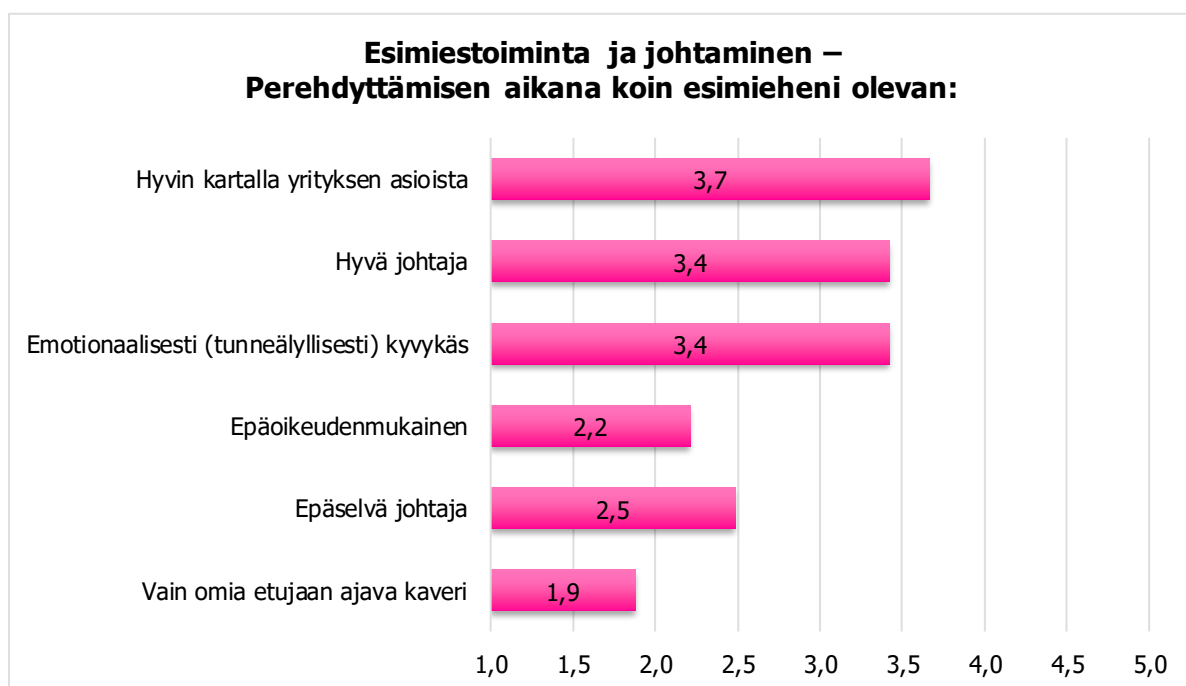
KUVA 17. Esimiehen kokeminen

Seuraavassa kuvassa nähdään, kuinka hyvin vastaajat kokivat esimiehensä toiminnan ja johtamisen perehdyttämisen aikana. Vastaajista suurin osa, 66,7 prosenttia, oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä oli hyvin kartalla yrityksen asioista perehdyttämisen aikana, mutta jopa 27,2 prosenttia oli sitä mieltä, ettei heidän esimiehensä ollut kartalla yrityksen asioista. Toisessa kysymyksessä, *perehdyttämisen aikana koin esimieheni olevan hyvä johtaja*, ensimmäisen kysymyksen tapaan silmään pisti kuinka heikohkoksi vastaajat ovat kokeneet esimiestensä toiminnan. Kuten kuvasta näkyy, niin toisessa kysymyksessä, *perehdyttämisen aikana koin esimieheni olevan hyvä johtaja*, vastaajat olivat väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 57,6 prosenttia, ja täysin tai jokseenkin erimieltä, 30,3 prosenttia, sekä loput 12,1 prosenttia eivät osanneet sanoa, kokivatko he esimiehensä hyvänä johtajana perehdyttämisen aikana.

Kolmannessa kysymyksessä, *perehdyttämisen aikana koin esimieheni olevan emotionaalisesti kyvykäs*, vastasi vain reilu puolet, 54,5 prosenttia, olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. On kuitenkin muistettava, että johtajat ja esimiehet edistävät tunnetaidoillaan työilmapiiriä

ja työyhteisön avoimuutta ja vuorovaikutusta. He näyttävät esimerkkiä muille ja ovat siinä vastuukäsitteitä. (Suomen mielenterveys ry 2021.)

Neljännän kysymyksen kohdalla on huolestuttava huomata, että vastaajista 24,2 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä oli perehdyttämisen aikana epäoikeudenmukainen heitä kohtaan sekä viidennen kysymyksen kohdalla vastaajista jopa kolmasosa eli 33,3 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä oli perehdyttämisen aikana epäselvä johtaja. Onneksi viimeisessä kysymyksessä, *perhdyttämisen aikana koin esimieheni olevan vain etujaan ajattele kaveri*, vastaajista kukaan ei vastannut olevansa täysin samaa mieltä ja vain 15,2 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin on muistettava, että perehdyttämisen alkuvaiheessa esimiestoiminta ja esimiehen vastuu ovat kriittisessä osassa itse työntekijän perehdyttämistä sekä työntekijän osaamisen kehittämistä. Hyvällä perehdyttämisohjelmalla ja esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen yrityksessä. (Viitala 2014, 11; Surakka & Laine 2011, 153; Hyppänen 2013, 22.) (Kuva 18.)



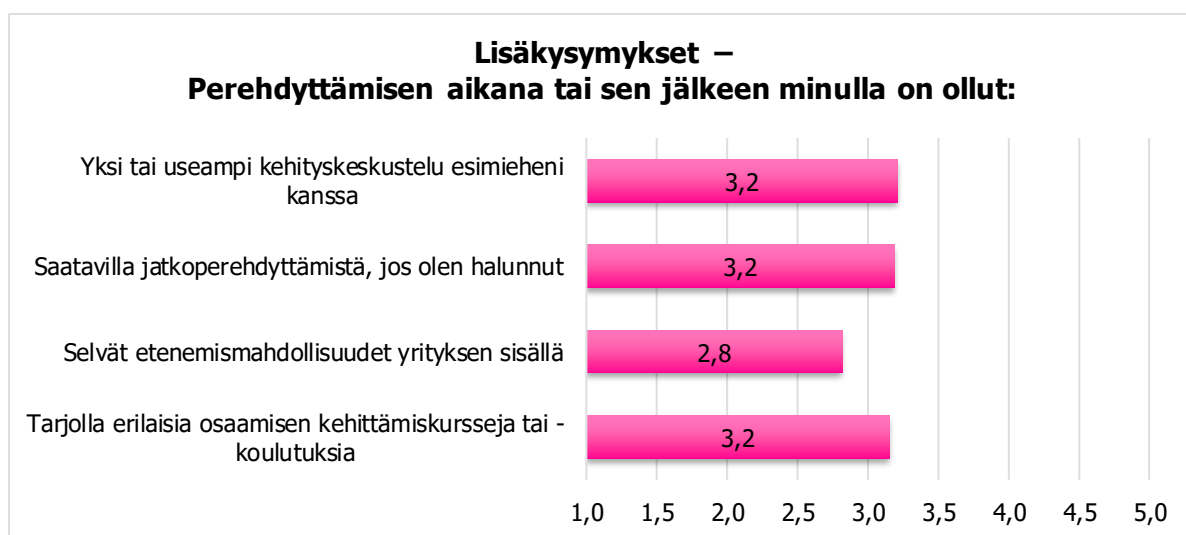
KUVA 18. Esimestoiminta ja johtaminen

Viimeisissä kuvassa käyn läpi lisäkysymyksiä, jotka käsittelevät perehdyttämistä ja etenemismahdollisuuksia yrityksen sisällä. Ensimmäisessä kysymyksessä, *perhdyttämisen aikana tai sen jälkeen minulla on ollut yksi tai useampi kehityskeskustelu esimieheni kanssa*, vastaajista 54,5 prosenttia oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, mutta jopa 27,3 prosenttia vastaajista vastasi olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa ja jokseenkin eri mieltä oli 12,1 prosenttia vastaajista. Huolestuttavia lukuja, jos vastaajat ovat saaneet kokonaisuudessaan perehdyttämisen ja ovat kuitenkin olleet perehdyttämisen jälkeen jo pidemmän aikaa töissä.

Toisen kysymyksen kohdalla 56,3 prosenttia vastaajista kokevat saavansa jatkoperehdyttämistä, jos sitä haluavat, mutta vastaajista 37,5 prosenttia olivat tästäkin väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kolmas kysymys, *perhdyttämisen aikana tai sen jälkeen minulla on selvät etenemismahdollisuuden yrityksen sisällä*, aiheutti eniten hämmennystä ja epävarmuutta en osaa sanoa vastaajissa,

koska heidän vastausprosentti nousi 27,3 prosenttiin. Vastausprosentin syntyminen on monta tulo-
suuntaa, mutta tulos voi mahdollisesti johtua muun muassa yrityksen epäselvästä tavasta viestiä,
johtaa ja ilmaista etenemismahdollisuuksista tai jopa vastaajan omasta haluttomuudesta perehtyä
etenemismahdollisuuksiinsa ja panostaa uraansa yrityksen sisällä. Kuitenkin kolmanteen kysymyk-
seen vastanneista 33,3 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on ollut pe-
rehtymisen aikana tai sen jälkeen selvät etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä, mutta hiukan
suurempi osa vastaajista, 39,4 prosenttia, oli väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Viimeisen kysymyksen kohdalla, *perehtymisen aikana tai sen jälkeen minulla on ollut tarjolla eri-
laisia osaamisen kehittämiskursseja tai -koulutuksia*, vastaajista 53,1 prosenttia oli täysin tai jok-
seenkin samaa mieltä väittämästä ja 34,4 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä
väittämän kanssa. 12,5 prosenttia vastaajista ei ilmaissut kantaansa väittämään. (Kuva 19.)



KUVA 19. Lisäkysymykset

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni idea syntyi halusta paneutua työntekijän perehdyttämiseen ja siihen, miten perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatio- ja sitouttamistekijöihin. Tarkoitukseni oli tuoda esiin perehdyttämisen hyötyjä, ongelmakohtia ja havaintoja, jotka voivat vaikuttaa työntekijän perehdyttämiskokemukseen ja itse perehdyttämiseen. Mielestäni hyvän kokonaisuuden loi neljä elementtiä, jotka ovat perehdyttäminen, motivaatio, sitouttaminen ja työhyvinvointi. Näiden elementtien avulla lähdin keräämään palasia työhöni ja luomaan yhtenäistä kokonaisuutta. Työtä tehdessäni yksi tärkeä osa-alue nousi esille yhä enemmän, mitä pidemmälle työtäni tein ja se oli johtaminen, esimiestoiminta ja esimiehen vastuu. Työstäkin on luettavissa, kuinka tärkeää työntekijän perehdyttämiselle, ohjaamiselle ja työssä viihtyvyydelle on hyvä johtaminen ja esimiestoiminta.

Työn avuksi toteutin tutkimuskyselyn, jonka tarkoituksena oli tukea teoriaosuuden tekstiä ja sanoa työntekijän perehdyttämisestä. Tutkimuskyselyn ideana oli nostaa ja tuoda esiin muun muassa kuinka perehdyttäminen on vaikuttanut työntekijöihin ja miten he ovat kokeneet perehdytyksen vaikuttaneen heidän työhönsä. Halusin keskittyä myös kyselyssä työntekijöiden omiin perehdyttämiskokemuksiin ja siihen, miten perehdyttäminen on vaikuttanut henkilökohtaisesti heihin ja heidän työhönsä. Näkö- ja tulokulmia aiheeseen on monia, mutta toivon, että tämä työ saa ajatukset liikkeelle ja reagoimaan toiminnalla, joka tukee työntekijän perehdyttämistä ja sen eri osa-alueita. Minä itse olen pariin otteeseen elämäni aikana kokenut eri yrityksissä välinpitämätöntä ja vähättelevää toimintaa varsinkin perehdyttämistä, mutta myös esimiestoimintaa kohtaan, joten omat kokemukseni varmasti osittain ohjasivat minut tekemään opinnäytetyöni perehdyttämisestä.

7.1 Opinnäytetyöni eteneminen

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni sopivan haastava. Itselleni suurimpia haasteita toivat työprosessin aikataulutus ja työmäärän hahmottaminen kokonaisuutena. Opinnäytetyöni alkuvaiheessa koin teorian kirjoittamisen ja koko teoriaosuuden nopeampana ja helpompana työvaiheena työssäni kuin tutkimuskyselyn tekemisen, mutta toisin kävi. Huomasin teoriaosuutta tehdessäni, että faktapohjaisen tiedon löytäminen juuri omaan tutkimustyöhön ja -suuntaan voi olla joskus aika haastavaa ja puuduttavaa. Pysin kuitenkin teoriaosuutta kirjoittaessani käyttämään pääosin kirjalähteitä ja niiden lisäksi hain tukea työni aiheeseen paneutuneiden alansa ammattilaisten muun muassa professoreiden ja tutkijoiden kirjoittamista artikkeleista ja videomateriaaleista.

Teoriaosuutta tehdessäni koin muutamaan otteeseen työn imun eli flow-tilan ja se vei minut mukanaan, kun kirjoitin ja keräsin uutta tietoa opinnäytetyöhöni. Flow-tilan saavuttaessani aika kului vauhdilla ja itse työn tekeminen sekä siihen tiedon kerääminen ja samalla sen oppiminen toi minulle suurta iloa ja sisäistä motivaatiota. Tällöin koin tekeväni juuri sitä, mitä minun pitääkin tehdä. Toisinaan oli myös päiviä, jolloin kirjoittaminen ei vain yksinkertaisesti sujunut ja teksti takkusi.

Teoriaosuuden loppuvaiheilla aloin suunnittelemaan opinnäytetyöhöni tutkimuskyselyä, jonka päätin toteuttaa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuskyselyinä. Ideana oli kerätä tietoa ihmisten perehdyttämiskokemuksista ja siitä, kuinka he ovat kokeneet oman perehdyttämisensä. Kyselyssä keskityin siihen, miten perehdyttäminen on vaikuttanut heidän motivaatio- ja sitouttamistekijöihin ja

onko perehdyttäminen ollut heidän mielestään riittävä työtehtäviinsä nähden. Mielestäni tutkimuskyselyni suunnittelu ja sen toteutus sujui mutkitta ja itse kysely on liitoksissa työni aiheeseen. Tutkimuskyselyn valmistuttua julkaisin sen kolmessa eri sosiaalisen median kanavissa, joista sain kahden viikon sisällä vastauksia yhteensä 33 henkilöltä. Tämän jälkeen tarkastelin ja kävin tutkimustuloksia läpi ja analysoin ne työhöni kysymyskysymykseltä. Kirjallisen analysoimisen tueksi loin kuvat kyselyn tuloksista Webropolin kysely- ja raportointisovelluksen avulla ja liitin ne opinnäytetyöhöni. Tämän tehtyäni täytin loput puuttuvat osiot työstäni ja hioin työni tekstiä ja lähteitä, jonka jälkeen palautin työni tarkastettavaksi.

7.2 Työ tekijäänsä opettaa

Opinnäytetyöprosessin tekeminen opetti minua paljon. Opin keräämään ja tulkitsemaan tietoa eri tavalla kuin ennen ja vertailemaan erilaisia tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Aikataulutuksen ja työkokonaisuuden haasteet opettivat minua toimimaan taas enemmän kiireen ja paineen alla. Työprosessin avulla havahtuin omiin henkilökohtaisiin aikataulusongelmiini, jotka ovat seuranneet minua lähes koko elämäni ja ymmärsin mistä ne johtuvat. Lisäksi työn edetessä sain paljon näkemyksiä ja uutta tietoa työni aiheesta, jotka taas opettivat minua oivaltamaan kehityskohtia perehdyttämisessä ja mitä kaikkea siinä ja erityisesti johtamisessa täytyy ottaa huomioon. Työni neljä elementtiä eli perehdyttäminen, motivaatio, sitouttaminen ja työhyvinvointi korreloivat hyvin minun koulutustaustani kanssa, joten uskon, että tästä työprosessista on minulle hyötyä lähitulevaisuudessa työmarkkinoiden osalta.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin työn eettisyyteen ja siihen, mitä minun pitää ottaa huomioon tutkimusta tehdessäni. Sain hyvän ja selkeän ohjeistuksen työni alkuvaiheessa Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arenen) verkkosivuilta, josta löytyy pdf-asiakirja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisistä suosituksista (Arene 2019). Näiden eettisyyden suositusten ja aikaisempien eettisyyden perussääntöjen avulla olen opinnäytetyöni tehnyt. Tuotin tekstiä työhöni luotettavista kirja- ja verkkolähteistä, jotka sopivat minun työni aiheeseen. Käytin suomenkielisten lähteiden tueksi myös kansainvälisiä lähteitä ja eri professoreiden elämäntyötutkimuksia. Tälle minun opinnäytetyölleni ei ollut toimeksiantajaa tai yhteistyökumppaniyristystä, joten olen suunnitellut ja toteuttanut tämän työn itse. Tämä työ on tarkastettu plagiaatintunnistusjärjestelmässä, jotta voidaan varmistua siitä, että olen työn rehellisin toimenpitein tehnyt. Tutkimusetiikassa toisten tuotosten plagiointi, vääristäminen tai sepittäminen omana todetaan epärehelliseksi ja vilpilliseksi toiminnaksi (Vilkka 2021, 38.).

Tämä opinnäytetyöni on julkinen asiakirja ja se julkaistaan Theseuksessa. Theseus on Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arenen) tarjoama palvelu verkossa, jonne tallennetaan Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut (Theseus 2021).

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on hyvä varmistua sen luotettavuudesta. Tutkimuksessa voi esiintyä virheitä ja tutkimuksen lopputulokseen voi vaikuttaa monia asioita ja siitä syystä on hyvä varmistaa tutkimuksen

validiteetit ja reliabiliteetit. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja mittaamista, mitä juuri kyseisessä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimus tulisi suunnitella ja tehdä vastaajia ajatellen ja sitä kautta kitkeä pois tutkijan ja vastaajien väärinymmärrykset sekä mahdolliset virheet. Validiutta ja ongelmakohtia on syytä tarkastella jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Vilka 2021, 153.).

Reliabiliteetti puolestaan käsittelee tutkimuksen luotettavuutta ja sen tulosten tarkkuutta. Reliabiliteettien ollessa kunnossa sama mittaustulos voidaan toistaa tutkimukseen osallistuvien kohdehenkilöiden kohdalla, vaikka tutkija vaihtuisikin. (Vilka 2021, 153.).

Kyselytutkimukseni luotettavuus varmistettiin validiteettien ja reliabiliteettien osalta. Suunnitteluvaiheessa keskityin tutkimusongelmani ja tutkimuskysymysteni yhdistämiseen sekä esittämieni kysymysten ymmärrettävyyteen, jolla vähennetään väärinymmärryksen mahdollisuutta. Tarkoitukseni oli luoda vastaajaystävällinen kysely, johon vastaajan on helppo vastata. Tutkimuskysymykset keskittyivät opinnäytetyöni teoriaan ja sitä kautta ne olivat sidoksissa toisiinsa. Tutkimuskyselyni loin Webropolin kysely- ja raportointisovelluksen kautta, josta sain tukea myös tutkimustulosten analysoimiseen ja niiden raportointiin. Tutkimuskyselyn valmistuttua jaoin sitä kolmessa eri sosiaalisen median kanavassa, joiden kautta keräsin mahdollisimman paljon vastauksia. Tavoitteenani ennen tutkimuskyselyni julkaisemista oli saada kyselyyni vähintään 20 vastausta. Yhteensä vastauksia tuli 33, joten vähimmäistavoitteeni toteutui.

Kyselytutkimukseeni osallistuneiden henkilöllisyys salattiin ja vastaukset annettiin anonymisti. Henkilötietoja ei kysytty ja kyselyn alussa osallistuja vastasi vain taustatietoihin, joiden kautta häntä ei voida yhdistää. Kyselyyn osallistujien vastaukset sain suoraan Webropolin kysely- ja raportointisovelluksen kautta, jonka avulla koostin opinnäytetyöhöni tutkimustuloksista kuvat tekstin ja numeeristen arvojen tueksi.

LÄHTEET

- Ambile, Teresa & Kramer, Steven 2012. Pienet suuret teot [verkkokirja]. Helsinki: Talentum Oy. [Viitattu 2021-01-04.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/fi/book/978-952-14-1814-3>
- Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset [verkkoasiakirja]. [Viitattu 2021-01-12.] Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Csikszentmihalyi, Mihaly 2004. Flow, the secret to happiness [video]. Ted-videopalvelu. [Viitattu 2021-02-23.] Saatavissa: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_to_happiness
- Deci, Edward & Ryan, Richard 2000. Psychological Inquiry. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior [verkkoartikkeli]. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. [Viitattu 2021-02-23] Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf
- EcoOnline 2020. Miten vähentää sairauspoissaoloja [verkkosivu]. [Viitattu 2021-01-04] Saatavissa: <https://www.econline.fi/blogi/miten-vahentaa-sairauspoissaoloja>
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä [verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 2021-02-17] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-951-37-6258-2>
- Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja [verkkokirja]. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 2021-02-04] Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7((20)Perehdytt((e4)minen)
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi [verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. [Viitattu 2021-02-09] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-952-451-659-4>
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334 [verkkosivu]. [Viitattu 2021-01-04] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat [verkkojulkaisu]. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [Viitattu 2021-02-04] Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Reiss Motivation Profile 2021. The science of Motivation [verkkosivu]. [Viitattu 2021-01-04] Saatavissa: <https://www.reissmotivationprofile.com/motivation>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi [verkkosivu]. [Viitattu 2021-01-04] Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen mielenterveys ry 2021. Tunnetaidot työssä [verkkosivu]. [Viitattu 2021-01-04] Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-mielenterveys/mielenterveytt%C3%A4-vahvistava-ty%C3%B6yhteis%C3%B6/tunnetaidot-ty%C3%B6ss%C3%A4>

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön [verkkokirja]. Tampere: Taurus Media Oy. [Viitattu 2021-02-15] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-952-92-8976-9>

Theseus 2021. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa [verkkosivu]. [Viitattu 2021-05-05] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/>

Työsopimuslaki 2001. Työsopimuslaki 2001/55 [verkkosivu]. [Viitattu 2021-02-17] Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi [verkkosivu]. [Viitattu 2021-01-04] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 2002. Työturvallisuuslaki 2002/738 [verkkosivu]. [Viitattu 2021-02-16] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä [verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 2021-02-14] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-951-37-6358-9>

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä [verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. [Viitattu 2021-05-05] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789523701731>